



HAL
open science

Les enjeux de la capitalisation de connaissances dans le conseil : effets d'une intégration post-fusion sur les processus de capitalisation des connaissances

Hélène Guichardière

► To cite this version:

Hélène Guichardière. Les enjeux de la capitalisation de connaissances dans le conseil : effets d'une intégration post-fusion sur les processus de capitalisation des connaissances. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02924429

HAL Id: dumas-02924429

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02924429>

Submitted on 28 Aug 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

Les enjeux de la capitalisation de connaissances dans le conseil

Effets d'une intégration post-fusion
sur les processus de capitalisation des connaissances

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : GUICHARDIÈRE Hélène

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 21/09/2018

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Parce que ce mémoire n'aurait pu être ce qu'il est sans l'aide précieuse des personnes qui m'ont entourée, je tiens à remercier en premier lieu ma tutrice universitaire, Anne-Claude Hinault, pour son accompagnement éclairé et éclairant tout au long de ce travail de réflexion et de rédaction mais aussi pour son regard juste et bienveillant qui m'a permis d'évoluer et de prendre le recul nécessaire sur mon expérience professionnelle.

Je remercie également Héloïse Hamard, ma tutrice professionnelle, pour le temps qu'elle m'a consacré et ses conseils avisés.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mes proches et mes amis pour leur soutien, en particulier Victor, pour son écoute attentive et ses retours pertinents, Magdeleine pour le temps consacré à la relecture de ce mémoire et enfin Marie, pour son soutien quotidien.

Je remercie chaleureusement mes camarades de classe pour leur écoute, leur joie de vivre, leur bienveillance qui nous ont permis d'avoir des réflexions et discussions constructives et de vivre de beaux moments tout au long de l'année.

Je remercie mes collègues qui ont pris le temps de répondre à mes questions avec attention et précision.

Enfin, ce mémoire marque la fin de quatre années au CELSA durant lesquelles je n'ai cessé d'apprendre et de grandir. Je remercie donc toute l'équipe pédagogique de l'école et tout particulièrement Olivia FOLI, ma responsable de Master, pour la qualité des enseignements délivrés et l'honnêteté intellectuelle de sa formation qui font de moi, je l'espère, une consultante avertie.

1 Table des matières

Introduction.....	6
1 - Ma mission interne : une mission de révélation.....	13
1.1 Une mission interne pour occuper mon temps ?.....	14
1.2 Cadrage de la mission.....	17
1.2.1 Commanditaire.....	18
1.2.2 Enjeux énoncés de la mission.....	18
1.2.3 L'outil.....	19
1.3 Récit opérationnel de la mission.....	21
1.3.1 Chronologie de la demande – déroulement de la mission.....	21
1.3.2 Les différents blocages rencontrés lors de la mission.....	27
1.3.3 Lancement et appropriation de l'outil.....	31
2 - La capitalisation dans le conseil.....	34
2.1 Définitions.....	35
2.1.1 Connaissances et compétences.....	35
2.1.2 Capitalisation.....	37
2.1.3 Knowledge management.....	39
2.1.4 Périmètre de ma mission.....	41
2.2 Enjeux de la capitalisation.....	41
2.2.1 Accès au savoir pour tous.....	43
2.2.2 Montée en compétences.....	44
2.2.3 Amélioration continue.....	46
2.2.4 Gain de temps et de productivité.....	47
2.2.5 Industrialisation.....	48
2.2.6 Sauvegarde des connaissances.....	50

2.3	Difficultés de la capitalisation.....	51
2.3.1	Croyances sur le caractère autoporteur de l’outil.....	51
2.3.2	Nécessité de temps.....	54
2.3.3	Individualisme du consultant.....	56
2.3.4	La détention de connaissances : un enjeu stratégique.....	58
2.3.5	Une mission a priori peu valorisée	60
3	- La fusion : élément de compréhension de la difficulté de ma mission	66
3.1	La capitalisation dans un contexte de fusion	67
3.1.1	Conserver et partager les connaissances lors d’une fusion	67
3.1.2	Connaître les systèmes de capitalisation respectifs des deux entreprises.....	71
3.2	La fusion Four Consulting – RH Conseil	77
3.2.1	Éléments de compréhension	78
3.2.2	Fusion de deux modèles différents	81
3.2.3	Une fusion partiellement préparée	86
	Conclusion.....	90
	Bibliographie.....	98
	Annexes.....	100
	Résumé.....	138
	Mots-clés.....	139

Introduction

Avant de commencer mon alternance en cabinet de conseil, j'avais une vision du consultant comme étant occupé en permanence. J'ai pourtant commencé cette alternance par une longue période creuse durant laquelle j'avais très peu de travail et malgré le signalement de ma disponibilité, je n'étais impliquée que sur des projets de courte durée. Pour occuper ce temps libre, je me suis donc penchée sur les ressources documentaires disponibles en ligne et dans les outils informatiques afin de mieux comprendre le fonctionnement et les enjeux de l'entreprise et de l'équipe que j'intégrais. Si l'intranet de l'entreprise était assez fourni, les informations sur ma « practice »¹ se faisaient plus rares. En effet, aucun outil ne rassemblait les propositions commerciales envoyées que j'aurais éventuellement pu lire, ou encore l'organigramme de l'équipe. Lorsque j'ai demandé si un dossier partagé existait et où je pouvais trouver des documents, on m'a répondu que rien n'existait. Je n'aurais pas été étonnée de cette réponse dans un petit cabinet mais j'intégrais un gros cabinet de conseil et l'idée d'organisation que j'en avais n'était pas celle à laquelle je me trouvais confrontée. Il est difficile de comprendre le fonctionnement d'une équipe, d'une organisation quand personne n'a vraiment le temps de l'expliquer et qu'aucune ressource documentaire n'est prévue à cet effet.

Four Consulting est un grand cabinet d'audit, d'expertise comptable et de conseil implanté dans plus de 150 pays qui compte plus de 230 000 collaborateurs et dont le chiffre d'affaires a dépassé 35 milliards de dollars en 2017. Four Consulting se situe dans la typologie d'Odile Henry² dans les cabinets anglo-saxons ayant plus de cent consultants et dont la présence mondiale se manifeste par des succursales dans la majorité des pays développés, ces cabinets ont des structures internes très hiérarchisées ou chaque grade - consultant junior, consultant senior, manager, associé - a un rôle bien défini.

Après un mois en inter-contrat³ et donc d'observations, j'ai compris que le potentiel espace de stockage que je recherchais était en fait remplacé dans cette équipe par les échanges de vive voix et les mails. Ainsi, pour obtenir un document, il était nécessaire de s'adresser à la

¹ Dans mon entreprise, la « practice » désigne l'équipe

² Annexe n°4 – Typologie des cabinets de conseil d'Odile Henry

³ Dans le monde du conseil, l'inter-contrat désigne une période durant laquelle le consultant n'a pas de mission chez un client. Se dit aussi « inter-staffing ».

personne l'ayant créé ou à quelqu'un l'ayant obtenu. Dans la « practice », le principe de partage de document était donc plus une question de relations et de connaissance du travail des uns et des autres.

Au fur et à mesure des discussions, j'ai pu constater que cette absence de bibliothèque documentaire était un manque dans la mesure où elle était synonyme de perte de temps, notamment lors de la réalisation de propositions commerciales dans lesquelles les CV des uns et des autres, les références de telle ou telle mission, les exemples de livrables sont nécessaires. Ainsi, avec un autre consultant junior, nous avons été missionnés sur la capitalisation de documents et la vie d'équipe. En effet, en tant que juniors, nous avions conscience de ce qui nous manquait, avions du temps et étions donc, a priori, les plus à même de réaliser ces missions.

Dans le même temps, comme je le l'ai déjà mentionné, je vivais mes premiers mois en tant que consultante en inter-contrat. Aussi, des projets internes m'étaient confiés, de plus ou moins courte durée, d'importance plus ou moins variable : j'ai pu participer à la rédaction de propositions commerciales comme à la remise en page d'anciens documents.

Comme évoqué plus haut, j'ai également profité de cette période d'inter-contrat pour observer et comprendre la structure dans laquelle j'évoluais. Avant même mon arrivée, lors de mes entretiens de recrutement, il m'avait été fait mention du rachat récent – environ un an avant mon arrivée - d'un petit cabinet de conseil en ressources humaines au sein de l'équipe que j'intégrais. Ainsi, j'avais demandé à ce moment comment s'était passée l'intégration, on m'avait alors répondu qu'il était encore difficile de le savoir après seulement un an mais que le faible taux de démissions était un bon indicateur. Dès mon premier mois, j'ai pu observer que la fusion en question était encore perceptible et avait peut-être même encore des effets. Ainsi, je savais qui de l'équipe était anciennement du petit cabinet où historiquement de l'actuel cabinet. De cette façon, j'ai remarqué que la plupart des associés et directeurs venaient de l'ancien cabinet, cela m'a amenée à de premières interrogations quant à la « prise de pouvoir », à la légitimité du management « arrivant ».

Une mission de « capitalisation de documents » m'a donc été confiée à la fin de mon premier mois dans l'entreprise. Elle consistait à regrouper l'ensemble des documents de l'équipe - CV,

références et propositions principalement - dans un outil informatique accessible à tous les membres de l'équipe et qui permettrait de ne plus perdre de temps lors de la recherche d'un document ou d'une information. L'outil SharePoint, outil de la suite Microsoft qui permet de stocker, organiser et modifier des documents en ligne permettait de répondre à la demande initiale, ainsi, il a été le support de ma mission.

Le Trésor de la langue française définit la capitalisation comme « une accumulation d'intérêts ou de bénéfices de manière à former ou à grossir un capital ». Ainsi, le fait de capitaliser serait une manière d'accumuler. Pourtant, la notion de capitalisation ajoute à l'accumulation l'idée de bénéfice, aussi, la capitalisation va au-delà de l'accumulation dans la mesure où elle génère un produit. « *Capitaliser sur les connaissances de l'entreprise, c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital.* »⁴ La capitalisation des connaissances n'est pas un sujet nouveau, il a été énoncé dès 1990 chez Framatome lors d'un projet de valorisation des savoir-faire en ingénierie des compétences.⁵ Si l'on élargit la capitalisation de connaissances à la gestion des connaissances – aussi connu sous le nom de *knowledge management* – le nombre d'articles consacrés à ce thème a augmenté tout au long des années 1990 et reste d'actualité, notamment dans le conseil, activité reposant majoritairement sur des savoirs intellectuels.

Ainsi, la capitalisation des savoirs est un sujet clé dans le conseil mais il s'agit d'un sujet déjà très exploité notamment du fait des difficultés qu'il représente. Si j'ai choisi de faire de cette mission interne mon sujet de recherche, c'est d'abord parce qu'elle a été mise en avant lors de mon entretien de mi-parcours avec ma rapporteuse universitaire et mon maître d'apprentissage. En effet, cet entretien avait pour but d'évaluer les compétences alors acquises et l'une des missions les plus valorisantes que j'avais réalisées ou que j'étais en train de réaliser en interne était celle concernant la capitalisation. En effet, je devais mener cette mission depuis la phase de diagnostic jusqu'à la phase d'appropriation de l'outil. Lors de l'entretien, mon maître d'apprentissage a laissé entendre qu'il s'agissait d'une mission valorisante et responsabilisante dans la mesure où il allait être difficile d'impliquer les

⁴ Michel GRUNDSTEIN. « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », Actes du Colloque *Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances*, décembre 2002, Nantes

⁵ Michel GRUNDSTEIN. *ibid*

collaborateurs dans un tel projet : « *c'est difficile de partager ses propres livrables car c'est son propre rendu intellectuel, son savoir à soi qu'on doit partager* »⁶. Est alors ressorti un aspect important du projet que je n'avais pas nécessairement encore appréhendé : tous les collaborateurs n'avaient pas une réelle volonté de partager leurs productions. Malgré une obligation légale issue du contrat de travail qui stipule que « les dossiers ou documents produits durant les missions auxquelles [le salarié] va collaborer durant son [contrat] sont la propriété exclusive de [nom de l'entreprise] »⁷, les collaborateurs détiennent le pouvoir de possession de la connaissance tant qu'ils ne la partagent pas. Aussi, j'ai réalisé qu'il existait un décalage entre le projet annoncé, créer ou mettre à jour un outil permettant la capitalisation de documents, et le projet à réaliser, comprendre les enjeux de mise en place d'un outil de capitalisation pour livrer un outil durable. De la sorte, ma mission devenait la porte d'entrée d'une observation plus large et par là-même, une mission de révélation sur certains aspects du monde du conseil que je ne connaissais pas encore. Ce sujet me permettait, à partir d'une mission et d'un outil de capitalisation, d'observer une structure, des jeux d'acteurs et de découvrir plus avant le monde du conseil. Xavier Baron mentionne dans son article « Construire des collectifs de travailleurs du savoir »⁸ l'importance du travail collectif et développe ainsi la difficulté que cela représente dans les sociétés de conseil. Il évoque notamment le recours au travail en réseau, dans le cadre de la capitalisation par exemple et développe les raisons de la croyance selon laquelle la technologie serait une réponse suffisante à ce besoin. Ainsi il s'intéresse aux technologies dites collaboratives et leurs effets sur les collectifs de travail et aux conditions qui favoriseraient l'utilisation d'un outil en réseau. Ces nouveaux aspects donnaient à ma mission un nouvel enjeu et questionnaient davantage la réussite du projet. Il ne s'agissait plus seulement de réactualiser un outil informatique mais bien de comprendre une structure pour accompagner la mise en fonctionnement d'un outil. Je devais, au-delà de mettre l'outil en place, saisir les raisons d'un potentiel échec sur cette mission. Alors que cette mission m'avait été annoncée comme la réponse à un besoin, je me rendais compte qu'il allait être compliqué de la réaliser puisque tout le monde au sein de l'équipe ne voulait pas réellement contribuer au projet de capitalisation.

⁶ Notes de terrain 06/03/18

⁷ Extrait de mon contrat d'apprentissage

⁸ Xavier BARON. « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, pp. 118-130

En parallèle, j'observais qu'il existait encore de petites tensions dues à la fusion et considérais que cette dernière pouvait avoir un lien avec la difficulté de mise en place de mon outil de capitalisation au sein de l'équipe. A cette fusion, s'ajoutaient les liens hiérarchiques d'un grand cabinet qui impliquent des chaînes de validation qui potentiellement, ralentissaient mon projet.

Enfin, je me questionnais sur la raison pour laquelle une telle mission m'avait été confiée en tant que junior alors que d'autres consultants, plus aguerris, étaient aussi en inter-contrat et auraient pu réaliser le travail plus aisément.

De cette façon, je me suis intéressée plus spécifiquement aux enjeux de la capitalisation de documents dans le conseil pour comprendre quels étaient, en plus des enjeux classiques, les enjeux spécifiques au contexte dans lequel je réalisais ma mission. En effet, le sujet de la capitalisation paraît central dans les métiers du conseil et les difficultés qui y sont rattachées sont souvent les mêmes d'une entreprise à l'autre : besoin de temps, tâche fastidieuse ou encore difficulté à impliquer le consultant dans une logique de partage par exemple. Pourtant, des difficultés spécifiques s'ajoutent nécessairement. Dans mon équipe, plusieurs faits semblaient pouvoir expliquer ce paradoxe : un besoin de capitaliser mais une volonté limitée cependant. Aussi, j'en suis venue à la problématique suivante :

Pourquoi un projet comme la capitalisation de documents est si central et pourtant si peu mis en pratique ?

J'ai, pour répondre à cette problématique, émis plusieurs hypothèses liées à mes observations. La première concerne le contexte particulier de mon équipe. En effet, j'avais le sentiment que l'intégration de nouveaux collaborateurs via un rachat ne pouvait pas être anodine et avait nécessairement de nombreuses répercussions. Ainsi, ma première hypothèse est la suivante : La capitalisation de documents est ralentie par la fusion de Four Consulting et RH Conseil puisque cette dernière implique une nouvelle organisation et de nouvelles relations de travail.

Ma deuxième hypothèse est indirectement liée à la première puisqu'elle invoque les relations hiérarchiques, qui selon moi, ont aussi été bouleversées par la fusion : Les relations hiérarchiques influencent la façon de capitaliser dans la mesure où elles peuvent faire varier le niveau d'accès à l'information et où elles régissent une certaine façon de faire du conseil.

Ma troisième hypothèse découle de la deuxième, en effet, elle traite de l'impulsion managériale qui, selon, moi, pourrait améliorer la volonté de capitaliser : Une impulsion managériale plus forte permettrait une meilleure capitalisation.

Enfin, ma quatrième et dernière hypothèse est liée à une observation majeure. Je me suis interrogée sur l'inter-contrat et les missions internes que l'on peut réaliser à ce moment-là : l'inter-contrat est un vecteur de capitalisation.

Mon ambition méthodologique consiste à articuler des éléments empiriques à des références théoriques. Mes éléments empiriques sont issus d'observations extraites de mon carnet de bord et de trois entretiens de type semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure menés pour la recherche. Mes éléments théoriques sont quant à eux des articles liés à mon sujet. L'article « Construire des collectifs de travailleurs du savoir »⁹ de Xavier Baron m'a permis de mieux répondre aux enjeux de travail en réseau dans le monde du conseil. Les articles de Caroline Sargis Roussel, « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances »¹⁰ et de Philippe Bernoux et Claire Burlat, « Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions »¹¹ appuient mes réflexions sur les liens entre une fusion d'entreprises et son impact sur les processus de capitalisation. L'article d'Odile Henry, « Entre savoir et pouvoir [Les professionnels de l'expertise et du conseil] » m'a permis de mieux comprendre les différents modèles de cabinets de conseil et de mettre en lumière certaines de mes observations liées à la fusion. Enfin, l'ouvrage d'Alaric Bourgoïn, *Les Equilibristes*¹² a appuyé nombreuses de mes observations durant cette année d'alternance et les chapitres 4, « La présentation graphique du diagnostic » et 5, « Le signalement de l'activité » ont respectivement confirmé les pratiques liées à la réutilisation de documents dans le conseil et celles concernant le temps du consultant et la manière dont il le gère et « jongle » avec.

⁹ Xavier BARON. *ibid*

¹⁰ Caroline SARGIS ROUSSEL. « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. no 149, no. 2, 2004, pp. 85-99.

¹¹ Philippe BERNOUX, Claire BURLAT. « Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions », *Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions*, août 2007, Montréal, Canada. <halshs-00182260>

¹² Alaric BOURGOIN. *Les Equilibristes : Une ethnographie du conseil en management*, Paris : Presse des Mines, 2015.

La première partie de mon mémoire est dédiée au récit opérationnel de la mission de capitalisation qui m'a été confiée, à ses différentes étapes mais aussi aux questionnements liés à cette mission, aux faits qui m'ont amenée à remettre en doute la réussite de cette mission. Une fois la mission décrite et les enjeux cernés, la seconde partie est consacrée au sujet du mémoire, à la capitalisation, sa définition, les spécificités liées aux conseils et les différentes manières de capitaliser. Cette deuxième partie permet de comprendre certaines des raisons de la difficulté de capitalisation après une fusion. Enfin, la troisième partie concerne plus spécifiquement la fusion des deux cabinets qui serait l'une des raisons majeures de la difficulté de la mission de capitalisation.

1 - Ma mission interne : une mission de révélation

Si je n'ai pas eu de réelle mission chez le client pendant quatre mois, j'ai pu développer des projets internes qui m'ont permis de comprendre le fonctionnement de mon cabinet de conseil. L'un d'eux, le projet de capitalisation, m'a amenée à découvrir, au-delà du fonctionnement organisationnel, des rapports de pouvoir, des stratégies d'acteurs invisibles ou implicites qui ne font pas partie des éléments que l'on inscrit dans un kit de bienvenue. J'ai pu, grâce à cette mission et au développement de l'outil SharePoint, déceler des remarques, des situations à comprendre et à interpréter.

Afin de comprendre correctement les interactions que j'ai eues durant cette mission, il semble important d'expliquer ici qui sont les principaux acteurs avec qui j'ai travaillé et que je mentionne dans la suite. La compétence *Talents & Organisation* de Four Consulting regroupe les compétences liées aux ressources humaines. Elle a vocation à répondre à des missions de conduite du changement, d'aide à la mise en place de stratégies liées aux ressources humaines, de modernisation ou d'amélioration de la fonction ressources humaines ou encore d'accompagnement au dialogue social. Cette compétence a été renforcée en novembre 2016 grâce au rachat d'un cabinet spécialisé en ressources humaines, ainsi l'équipe avoisine aujourd'hui les soixante collaborateurs.

Laurent est l'associé principal de la compétence, il est épaulé par deux autres associés, qui étaient trois jusqu'en mars 2018 : Paul, Eva et Jean-François. Ces associés ont sous leur responsabilité une dizaine de directeurs dont le directeur qui m'a confié la mission SharePoint, Christophe. Sous le grade de directeur, environ quinze senior managers et managers gèrent les projets sur lesquels travaillent la trentaine de senior consultants et consultants de l'équipe dont fait partie Martin avec qui j'ai travaillé sur la mise en place du SharePoint. Alexandre, manager et Guillaume, consultant, ont tous les deux répondu à mes entretiens de recherche.

Je vais maintenant détailler, par ordre d'importance, les rôles de chaque personnage clé de la mission :

Christophe : Commanditaire de la mission, il m'a suivie et conseillée tout au long du projet.

Martin : Il m'a accompagnée sur la mise en place de l'outil et son organisation malgré lui, c'est Christophe, directeur, et Laurent, associé de T&O¹³, qui lui ont demandé de le faire. Il avait déjà travaillé sur des sujets de capitalisation pour RH Conseil.

Laurent : Associé de la compétence T&O. Sans être commanditaire et sans participer directement au projet, il avait un droit de regard sur mes travaux et c'est lui qui avait pour rôle de valider ou non l'outil afin que je le mette en ligne.

Alexandre : Il m'a présenté un SharePoint qu'il avait créé pour la practice fin 2016 et m'a parlé des différents enjeux liés au sujet de la capitalisation chez T&O.

Hanna : Elle fait partie de l'équipe des systèmes d'information, travaille en interne chez Four Consulting et aide à notamment à créer des SharePoint. C'est elle qui m'aide à m'approprier l'outil.

Paul : Associé dans la compétence T&O, il a participé à certaines réunions et avait aussi un droit de regard sur mon projet. Il m'a également missionnée sur un plus petit projet de capitalisation que le SharePoint.

Les interactions expliquées, il est maintenant plus aisé de détailler la mission, son contexte, son cadrage et la façon dont elle s'est déroulée.

1.1 Une mission interne pour occuper mon temps ?

L'inter-contrat, plus communément appelé *interstaffing* chez Four Consulting, est une période durant laquelle un consultant n'a pas de mission chez un client. J'ai moi-même fait beaucoup d'interstaffing puisque mon alternance a commencé en décembre et que je n'ai été placée sur une mission externe que fin mars.

C'est en général une période durant laquelle les consultants ont plus de temps et peuvent travailler soit sur du développement commercial soit sur des projets internes. Je remarque au début de mon alternance que la vie d'équipe est assez peu dynamique, qu'il n'y a pas de

¹³ L'équipe Talent & Organization

serveur où trouver l'ensemble des documents de l'équipe, de la sorte, on me propose de travailler sur ces sujets. En janvier, je travaille sur un projet de création de groupe dédié à l'équipe sur le réseau social interne, je trouve ce projet intéressant mais estime qu'un réseau social ne peut pas remplacer une vie d'équipe réelle. J'estime qu'il faudrait l'animer davantage mais ne souhaite pas trop m'investir :

« Projets en interne : discussion avec Marie [autre alternante qui n'est pas dans la même équipe que moi]. Je lui dis que mon projet est intéressant, elle me dit que je pourrais organiser un drink [un verre], je lui réponds que ne veux pas non plus trop m'investir pour ne pas devenir le "référénte com", elle me dit que Alice [consultante de l'équipe de Marie] lui a dit de faire attention à ne pas trop s'investir sur les projets en interne. L'impression que j'avais eue et confirmée par cette discussion. » [Notes de terrain – 09/01/18]

Ainsi, je ne m'investis pas de manière excessive dans mes projets internes de peur d'être identifiée comme une consultante interne. Pourtant, je souhaite occuper mes journées et vais ainsi signifier mon ennui et mon besoin d'avoir des missions auprès de Martin, qui travaille beaucoup avec Laurent et a par conséquent, a une visibilité plus importante sur l'ensemble des projets et sur les éventuels besoins.

« Je vais voir Martin en fin de matinée pour lui demander : 1) le trombinoscope / organigramme qu'il a fait la semaine d'avant. 2) J'en profite pour lui demander s'il sait comment avancent les propales en attente par rapport au staffing : il me dit que je peux aller voir sur Retain¹⁴ et 3) lui demander s'il y a un répertoire partagé où je peux avoir des info (--> je sais que oui) mais il me répond que non. En remontant je lui envoie un message pour lui préciser que s'il a des sujets internes sur lesquels je peux l'aider, je suis dispo. Me répond qu'il va en parler à Laurent. » [Notes de terrain – 11/01/18]

Après la discussion avec Martin, je n'ai pas beaucoup avancé puisqu'il ne m'a pas aidée à avoir de la visibilité sur une éventuelle mission externe sur laquelle je pourrais être positionnée, il ne m'a pas donné de travail et ne m'a pas non plus donné d'information sur un lieu où je pourrais trouver des documents à lire.

Etant en permanence au siège, je peux voir quels consultants sont staffés ou non et au mois de janvier, je me rends compte que nous sommes nombreux et cela a tendance à m'inquiéter :

¹⁴ Outil interne de planification sur lequel sont inscrits les projets et missions prévisionnels

« Impression que beaucoup de consultants sont comme moi en disponibilité. De fait j'ai l'impression que je ne serai jamais staffée puisque je coûte moins cher qu'eux et ai moins d'expérience. » [Notes de terrain – semaine du 08/01/18]

L'inter-contrat me semble être une période particulière pour le consultant, en effet, c'est un moment où il n'est pas chargé, pas facturé, c'est-à-dire qu'il ne rapporte pas d'argent à l'entreprise. Pour moi, ça a été un moment très long où j'attendais d'avoir du travail. Pour des consultants rarement en inter-contrat, c'est plutôt un moment dont il faut profiter parce qu'il ne génère pas de pression et que les horaires sont plus légers.

Après avoir proposé un groupe pour l'équipe sur le réseau social interne, on me demande de m'investir sur un sujet de capitalisation. La capitalisation me semble être un sujet compliqué pour un junior dans la mesure où ce dernier ne connaît encore que très peu les connaissances internes à l'équipe et les façons de travailler, je m'interroge donc sur la raison pour laquelle on me confie ce travail.

« Normalement en interstaffing t'es censé toujours produire en fait, donc tu es censé produire sur du bus dev [développement commercial- dont la rédaction de propositions commerciales dans le conseil], true story [véridique]. Après il y a aussi les temps de formation qui rentrent là-dedans et c'est à peu près tout. Normalement, dans un environnement assez contrôlé, c'est ce que le management entend. En disant ça je pense surtout aux jeunes, enfin aux consultants... au staff comme on dit ici. Et sinon t'es presque censé poser tes vacances, c'est implicite mais ça se passe vraiment comme ça, bon en pratique c'est plus souple évidemment. Et dans l'interstaffing il y a aller faire coucou aux collègues, ce qui est une forme de réseautage. Et puis, il peut y avoir la capi, tu peux avoir des consultants pas trop bêtes qui vont se dire "tiens je vais prendre ces deux heures ou cette matinée pour, je vais tirer profit de ce temps dispo pour anticiper éventuellement la suite, des productions futures, gagner du temps", mais bon comme c'est vraiment fastidieux... Je pense que ça peut vraiment être fait de l'initiative du consultant. » [Entretien n°1 – Guillaume]

J'identifie en effet le temps d'inter-contrat comme un temps qui pourrait permettre de faire de la capitalisation. Bourgoin¹⁵ note l'importance pour le consultant d'informer de ses disponibilités afin que ces dernières soient « utilisées ». Pourtant, les consultants ayant du temps libre ne s'investissent pas sur le sujet de la capitalisation. D'abord parce qu'ils ont d'autres activités : développement commercial, temps de formation par exemple ; ensuite parce qu'il semble que cette activité nécessite du temps même si elle permet d'en gagner par

¹⁵ Alaric BOURGOIN. *Les Equilibristes : Une ethnographie du conseil en management*, Paris : Presse des Mines, 2015. P.211.

ailleurs. De plus, il semble plus simple que chacun capitalise sur ses propres expériences et connaissances.

« Hélène - Est-ce que tu penses qu'il y a des moments plus propices à la capitalisation dans le conseil ? / Oui et non. (silence) Je réfléchis... Oui et non. Naturellement les personnes en interstaffing, on pourrait dire "ah tu n'es pas staffée donc tu capitalises" mais c'est trop facile. Parce que d'abord celui qui enchaîne les missions, il ne capitalise jamais et puis je ne suis pas sûr que la question soit liée au fait qu'on soit staffé ou qu'on ne soit pas staffé. » [Entretien n°2 – Christophe]

« Je pense que la capitalisation elle doit être faite par tous dans le sens où la création de ce stock de savoir doit venir de tout un chacun parce que chacun a une valeur à créer pour le groupe, le collectif. En revanche, cette démarche, ce réflexe de capitalisation et la manière de capitaliser, ça, je pense qu'il doit exister un standard avec une meilleure manière de capitaliser (...). Donc la capitalisation, tout le monde doit y contribuer, ça doit être je pense poussé par quelque chose de plus poussé, une équipe, une personne. » [Entretien n°3 – Alexandre]

Si la capitalisation en elle-même doit être faite par l'ensemble de l'équipe, on me demande en premier lieu de m'investir sur la construction de l'outil, de donner les moyens à l'équipe de capitaliser.

1.2 Cadrage de la mission

En janvier, alors que je suis en inter-contrat, on me donne une mission assez large : « Créer une communauté *Talents & Organisation* France sur le réseau social interne de l'entreprise ». Cette mission qui deviendra « la mission de capitalisation » m'est, au départ, donnée de manière assez informelle. En effet, c'est à la suite d'un déjeuner d'un consultant junior avec un directeur que j'ai commencé le projet qui m'a conduite à mener la mission de capitalisation.

« Baptiste, consultant junior arrivé en même temps que moi a déjeuné avec Christophe, lui a fait part de ses réactions sur son premier mois : peu de travail, ambiance peu dynamique. Il lui donne du travail que nous réalisons tous les deux : travail sur une propale à rendre le lendemain + projet en interne = développer une communauté Jira¹⁶, qui est le réseau social interne, afin de partager des documents et essayer d'instaurer une sorte de suivi de l'actualité pour que tout le monde soit au courant de ce qui se passe. [Notes de terrain – 04/01/2018]

¹⁶ Nom du réseau social interne de Four Consulting

Parmi mes premières observations dans l'entreprise, j'ai mentionné le fait de ne trouver aucun document de référence lié à la compétence, de ne trouver aucune proposition commerciale rédigée. A cela, s'ajoutait l'ambiance très studieuse dans l'open-space et le peu de communication entre les membres de l'équipe. Baptiste avait peu ou prou les mêmes observations que moi. Ainsi, nous avons travaillé à l'amélioration de ces points avec l'aval de Christophe. De cette façon, j'ai commencé à travailler sur la capitalisation de documents.

1.2.1 Commanditaire

Cette mission est commanditée par Christophe, directeur, qui, lors de son déjeuner avec Baptiste, a lui aussi confirmé que certains éléments manquaient pour favoriser une bonne dynamique d'équipe chez *Talents & Organisation*.

Lors de la première réunion avec Christophe et Baptiste, la mission est exposée comme suit : créer une communauté sur le réseau social interne pour (1) capitaliser (propositions, CV, références, tableau de suivi...), (2) faire vivre la compétence, c'est-à-dire annoncer les nouveaux arrivants, dire qui est sur quelle mission, donner les actualités quant aux clients, aux dates, à l'état des propositions (gagnées ou perdues) etc. et enfin (3) créer un espace de partage pour la veille sur des sujets RH, formation et management notamment.¹⁷ Ainsi, nous avons « carte blanche » pour proposer une ou des solutions qui répondraient à cette demande.

1.2.2 Enjeux énoncés de la mission

Les enjeux de la mission énoncée précédemment sont nombreux puisqu'il s'agit à la fois de redynamiser l'équipe, de capitaliser sur un panel large de documents et de faire de la veille partagée. La mission a une telle envergure pour une raison simple : un seul outil a vocation à atteindre l'ensemble des objectifs de la mission, il s'agit du réseau social interne de l'entreprise.

Pourtant, rapidement, la mission se divise et nous créons avec Baptiste des sous-chantiers au sein de la mission. En effet, nous nous consacrons d'un côté à la découverte de l'outil en tant

¹⁷ Informations issues de ma prise de note de réunion

que réseau social, sur la partie vie d'équipe, d'un autre côté aux différentes possibilités d'architecture de l'outil pour classer, ranger, imbriquer, retrouver des documents.

Sous chacun des trois enjeux énoncés se cachent des enjeux plus précis. Le fait de créer une vie d'équipe via un réseau social a pour but premier de créer une cohésion d'équipe qui, semble-t-il, n'est pas très forte chez T&O. Le fait de capitaliser sur des documents répond à un enjeu plus large de développement des compétences et à des enjeux plus précis de gain de temps lors de rédaction de propositions commerciales, de sauvegarde du savoir en interne par exemple.

Si l'ensemble de la mission pourrait être révélatrice de la structure dans laquelle j'ai évolué, je ne développerai que le sous-chantier de capitalisation. En effet, c'est ce sous-chantier qui est devenu pour moi une mission à part entière et m'a permis de comprendre de plus larges enjeux au sein de l'équipe.

Je reviendrai plus en détail sur le sujet de la capitalisation de documents mais il convient de le définir dès à présent. La capitalisation de documents consiste à regrouper un ensemble de documents dans le but de les améliorer par itération via leur réutilisation. Dans le conseil, cela se concrétise par exemple par la réutilisation d'anciennes propositions commerciales pour répondre à un nouvel appel d'offres ou encore par la réutilisation de livrables types lors d'une mission semblable à une ancienne mission.

Ainsi, le périmètre de ma mission était le suivant : récupérer et stocker l'ensemble des documents produits par les membres de l'équipe *Talents and Organisation* afin de les réutiliser et par là-même en améliorer le contenu en produisant de nouvelles versions.

1.2.3 L'outil

Ma mission de capitalisation n'aurait pu être développée sans un outil informatique puisqu'il s'agit de donner un accès simple aux documents à tous les membres de l'équipe.

Dans un premier temps, j'ai réfléchi aux différents outils existants en me référant à mes précédentes expériences professionnelles par exemple mais cette phase de recherche et de parangonnage n'a pas été très longue puisque quand la mission a été donnée, elle incluait déjà un outil : Jira, le réseau social interne de Four Consulting. Le directeur nous a conseillé

d'utiliser cet outil car il répondait assez facilement aux objectifs à atteindre et avait l'avantage d'être unique.

Si les premières semaines de la mission se sont passées sur le travail d'architecture de Jira, la suite de la mission s'est déroulée sur un autre outil. Effectivement, au cours de la mission, nous avons eu écho du fait qu'une mission de capitalisation avait déjà eu lieu au moment de l'intégration de RH Conseil, fin 2016, mais qu'elle n'avait pas été aboutie. Ainsi, un outil avait déjà été construit et alimenté d'un grand nombre de documents, l'outil en question est SharePoint, un outil de la suite Microsoft.

C'est un outil qui s'assimile à un site internet et qui est développé par Microsoft, il a vocation à développer la collaboration et le partage de documents au sein d'une équipe. Microsoft, sur son site support¹⁸, en donne la définition suivante : « *SharePoint permet aux organisations de créer des sites web. Vous pouvez l'utiliser pour stocker, organiser, partager et consulter des informations de façon sécurisée à partir de n'importe quel appareil.* » Selon l'utilisation que j'en ai fait dans le cadre de ma mission, je dirais que SharePoint est un outil qui permet de stocker, classer et retrouver des documents selon de multiples critères définis par la personne qui configure l'outil, en l'occurrence, moi. SharePoint permet de ranger des documents dans une bibliothèque de documents et de les filtrer par la suite suivant les critères fixés, les filtres peuvent s'appliquer en suites, comme dans un tableur graphique de type Excel (cf. image en annexe n°3).

L'outil a donc été choisi dans le cadre de ma mission pour partager des documents clés liés au conseil et à l'activité de l'équipe : propositions commerciales, références clients, CV des membres de l'équipe, livrables clients et documents internes.

L'outil SharePoint semble avoir été choisi à l'origine pour des raisons de licence. En effet, l'outil fait partie des outils dont la licence est payée au global par l'entreprise et doit donc être utilisé pour être rentabilisé.

La mission a donc été commandée par un directeur de T&O parce qu'aucun outil de capitalisation n'existait encore et que cela représentait un manque dans la mesure où du

¹⁸ Site internet support de Microsoft : <https://support.office.com/fr-fr/article/Qu-est-ce-que-SharePoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f> - consulté le 22/06/18 à 15h37

temps était perdu, sur les rédactions de propositions commerciales par exemple. Par ailleurs, le fait d'avoir accès à l'ensemble des documents produits semble aussi être un enjeu de sauvegarde des savoirs. Enfin, plusieurs outils auraient pu être utilisés sur cette mission mais c'est l'outil SharePoint qui a été choisi parce qu'un projet identique au mien avait déjà été lancé sur cet outil et qu'il s'agit d'une des outils promus par la firme. La mission étant cadrée, je vais maintenant m'attacher à en expliquer les détails et les rebonds.

1.3 Récit opérationnel de la mission

Les enjeux « cachés » de la mission ne se sont révélés qu'au cours de la mission. Malgré quelques premières intuitions, certaines de mes observations restaient en effet sans explication. C'est la mission et son inscription dans le temps qui m'ont permis de comprendre réellement le contexte dans lequel ce projet de capitalisation s'inscrivait réellement.

1.3.1 Chronologie de la demande – déroulement de la mission

J'ai choisi de rédiger cette partie au présent et de la développer de façon empirique. J'y présente de façon très détaillée toute ma mission interne de capitalisation de documents sans entrer réellement dans des considérations analytiques.

La mission et les objectifs étant définis avec le directeur, nous nous lançons avec Baptiste dans la modélisation des objectifs. Nous allons rencontrer l'équipe de la DSI (direction des services informatiques) pour répondre à des questions techniques et savoir ce qu'il est possible de faire via le réseau social interne. Ce premier rendez-vous nous permet de nous projeter sur l'outil et de faire une arborescence : une première partie comprenant les actualités de la compétence correspondant à un fil d'actualité, une seconde partie permettant de stocker les CV, les propositions et les références.

Nous faisons cette première proposition en exposant également les contraintes et risques de la solution proposée, à savoir, l'impossibilité de créer des sous-dossiers comme dans un serveur ou un drive par exemple, ce qui implique donc une façon différente de trier et ranger des documents. Cette contrainte considérée, il est question de s'intéresser à d'autres outils :

les dossiers partagés, SharePoint... A peu près dans le même temps, nous apprenons qu'un SharePoint, outil que ni moi ni Baptiste ne connaissons, avait déjà été créé. Notre mission s'étend donc à la découverte de cet outil. En parallèle, Baptiste s'investit sur la rédaction d'une proposition et sur une autre mission interne, je conduis désormais la mission toute seule.

« J'avance aussi sur mon précédent projet de communauté Jira, j'apprends qu'un SharePoint a été créé un an auparavant, il avait le même but que ma communauté mais est beaucoup plus abouti en termes de contenu. » [Notes de terrain du 16/01]

Le SharePoint en question avait été créé un an plus tôt et était prêt à être lancé au moment de la fusion entre Four Consulting et RH Conseil. Le consultant qui l'avait construit, Alexandre, me montre l'outil, m'explique comment il fonctionne et les raisons pour lesquelles il n'avait pas été lancé.

L'outil avait été construit avec une spécialiste SharePoint, Hanna, et suivait une arborescence, c'est-à-dire une organisation¹⁹ qui suivait l'ancienne organisation de l'équipe T&O Four Consulting, les documents étaient donc classés en quatre catégories qui correspondaient aux expertises de la practice. Alexandre m'explique qu'il avait récupéré environ quatre cents documents sur une clé USB auprès des différents collaborateurs, les avait tous renommés puis classés dans l'outil. Je me rends compte du travail que cela lui avait demandé, il l'estime à deux mois. Je suis sidérée par le fait que l'outil n'ait jamais été lancé, pourtant, cela ne m'empêche pas de croire à l'utilité et à la possible réalisation de mon projet. Alexandre ne tait pas le fait qu'il avait été extrêmement déçu de passer tant de temps sur une mission qui finalement n'avait pas abouti. L'organisation de travail de l'équipe étant vouée à être modifiée après la fusion, Laurent, l'associé de la compétence T&O avait demandé que l'outil ne soit pas lancé afin de le reconstruire en fonction de la future organisation qui aboutirait de la fusion des deux équipes.

¹⁹ « En informatique, on appelle arborescence une structure de données en arbre. Il s'agit par exemple de la manière dont sont organisés les dossiers, les sous-dossiers et les fichiers d'un ordinateur personnel. Cette structure part d'une racine (le niveau 1 de l'arborescence). La racine peut contenir autant de répertoires (les branches) que nécessaire, chaque répertoire pouvant lui-même contenir autant de sous-répertoires que nécessaire, et ainsi de suite. » - Définition extraite du site *1min30.com* - consulté le 23 juin à 22h56

Etant donné que l'outil existant répertorie déjà un nombre important de documents, nous faisons le choix de le garder et de repartir de ce qui existe pour le réorganiser selon la nouvelle organisation. Je travaille dans un premier temps sur l'arborescence initiale et l'arborescence cible pour définir par la suite comment, techniquement, nous pourrions passer de l'une à l'autre. Je travaille sur cette partie et, surtout, la fait valider par Martin.

Martin est un consultant venant anciennement de RH Conseil qui travaille beaucoup avec Laurent, l'associé de la compétence. Il m'a été demandé de travailler avec lui parce qu'il connaît bien le souci de la capitalisation, il avait travaillé sur celle de RH Conseil, et est en quelque sorte le « porte-parole » de Laurent. Nous reviendrons sur cela plus loin.

Une fois l'arborescence cible validée avec Christophe et Martin, je me lance dans la partie technique. J'essaie d'abord de travailler seule sur l'outil mais je suis très vite confrontée à mon manque de connaissance et d'expertise technique. En effet, l'outil n'est ni intuitif ni ergonomique. Je me rapproche donc de Hanna qui est experte sur l'outil et dont c'est le métier de configurer ce genre d'outils. Je pense d'abord qu'elle va me former à l'outil mais elle me demande plutôt ce que je veux, me conseille et réalise la partie technique, ce qui me rend dépendante de son travail dans la mission.

Nous reconstruisons donc l'outil ensemble, refaisons la structure puis redistribuons les quatre cents documents dans la nouvelle structure. Malgré le côté quelque peu technique que je n'apprécie pas nécessairement, j'arrive à comprendre le fonctionnement de l'outil au fur et à mesure et c'est moi qui m'occupe de la bascule des documents.

Je présente mon travail et mon avancée à Christophe de manière régulière ce qui me permet de corriger les éventuels défauts au fur et à mesure de la reconstruction de l'outil. En parallèle de la structuration de l'outil, nous prévoyons son lancement, ce qui est pour moi plus intéressant puisque cette phase consiste surtout à dresser un plan de communication et d'appropriation à l'outil.

Une fois l'outil bien structuré et le plan de lancement défini, j'organise une réunion avec une dizaine de personnes de la compétence comprenant et des consultants et des managers afin de recueillir leurs avis. J'anime cette réunion seule car Christophe n'est pas présent, ce qui me met en avant dans le projet mais me fait craindre un manque de légitimité puisque je ne suis

là que depuis quelques mois. Néanmoins, la réunion se passe bien, malgré l'effacement de certains pendant la réunion, mon travail est approuvé et validé.

Pendant la réunion, il est fait mention des « bases MAP » dont je n'avais pas encore entendu parler, on m'explique que c'est un outil sur lequel sont stockés tous les livrables officiels relatifs à une mission mais que seul le management group est amené à les utiliser. Cet outil permet de répondre à une obligation légale mais il ne s'agit pas d'un outil en tant que tel. Je sens que tout le monde n'est pas nécessairement d'accord sur la question mais le sujet est rapidement éludé par ceux qui estiment que ce n'est pas un outil de capitalisation. Je suis étonnée de n'apprendre leur existence qu'à ce jour mais ne creuse pas plus la question.

Une semaine après cette réunion, je fais un point avec Christophe afin de lui donner les retours que j'ai reçus une semaine plus tôt. Christophe convie Martin qui était déjà présent la semaine précédente mais avait peu interagi pendant la réunion.

Pour mieux comprendre l'influence de Martin dans l'organisation et donc dans la suite de ma mission, j'explique ici sa place et son rôle dans l'organisation de l'équipe.

Martin est convié spécifiquement lors de cette réunion parce qu'il a un rôle particulier au sein de l'équipe. En effet, il travaille en étroite collaboration avec l'associé de la practice. Il est consultant mais semble consacrer beaucoup de temps à la gestion et l'administration avec Agathe, l'assistante de Laurent. Il a par exemple accès à la boîte mail de Laurent. Lorsque les consultants ont besoin d'un CV, d'une référence, d'une ancienne proposition commerciale, ils demandent d'abord le document à Martin qui semble stocker la majorité des documents, pour Laurent à l'origine, tel un assistant mais je fais l'hypothèse que c'est une ressource pour lui. Comme je l'ai déjà mentionné, Martin a selon moi un rôle de porte-parole auprès de l'associé de la practice et détient, par ce biais, un certain pouvoir.

« Dans la file d'attente pour le café, un junior associate [consultant junior] arrivé un mois avant moi me conseille d'aller parler à Martin ou Laurent, je lui dis que je n'ose pas trop aller voir Laurent (associé) parce que j'ai l'impression qu'il n'a pas le temps, il me dit que je peux tenter mais qu'en effet si je vais déjà parler à Martin (qui travaille beaucoup avec Laurent), c'est déjà une bonne chose. » [Notes de terrain, 11/01/18]

Très rapidement, je m'aperçois que Martin joue un rôle particulier dans l'équipe. D'abord parce qu'il ne semble pas avoir y la même position que les autres consultants, par exemple il

ne fait pas partie du groupe « des jeunes consultants » pour les déjeuners et les fois où nous ne déjeunons pas tous ensemble, Martin déjeune seul avec certains directeurs. Ensuite, Martin travaille toujours en étroite collaboration avec Laurent : lors de rédactions de propositions commerciales, pour les réunions de staffing prévisionnel²⁰, au moment de la préparation des plénières²¹... Aussi, pour essayer de comprendre son positionnement, je demande des explications à d'autres consultants. On me répond qu'initialement, Martin n'était pas consultant mais travaillait dans le contrôle de gestion et que c'est par ce chemin qu'il est entré chez RH Conseil. J'ai aussi eu une discussion directement avec Martin qui m'a permis de mieux comprendre son positionnement

« Discussion à midi avec Martin : Je profite d'une discussion que nous avons eue pendant le repas sur le fait de rentrer tardivement dans le conseil pour lui demander s'il a été consultant dès le départ, me dit que oui, il a commencé chez RH Conseil en tant que consultant en CDD. Au départ a commencé dans un contexte de restructuration et travaillait avec Laurent et une autre personne. C'était difficile de travailler ensemble car Laurent a du mal à travailler avec plusieurs personnes. Le deal initial était de commencer par de l'interne puis d'enchaîner sur une mission client, si tout se passait bien, passage en CDI. (...) beaucoup de travail, journées de 16h. Parle aussi de la difficulté d'avoir commencé avec Laurent., très carré, l'école allemande mais très formateur. Mais ça a été compliqué au début. "je dis souvent ça en riant mais j'ai plus été formé à être DG que consultant" » [Notes de terrain, 15/03/18]

Ainsi, grâce à ces explications, je comprends mieux pourquoi Martin travaille tant avec Laurent qui l'a formé dès son arrivée chez RH Conseil sur des missions internes.

La « réunion SharePoint » avec Christophe et Martin :

Cette réunion marque une étape clé dans l'avancement de mon projet dans la mesure où je parviens à cerner des enjeux que je n'avais pas encore vus.

« Réunion à 18h avec Christophe pour les retours de la Plénière sur mes slides Jira-SharePoint : peu de réactions. Nous commençons à planifier puis convions Martin pour que nous nous organisions. Martin fait des retours assez négatifs, ne croit pas nécessairement que ça va fonctionner, propose d'utiliser un répertoire partagé, voit déjà les problèmes que nous allons avoir. La semaine dernière, lors de la réunion de présentation faite pour faire des retours, n'a pas parlé. Pose aussi la question de qui va gérer les outils car c'est un gros travail, je sens la crainte

²⁰ Réunions durant lesquelles l'associé et les personnes présentes (souvent Nicolas et sa secrétaire), préparent le calendrier prévisionnel de staffing, autrement dit, regardent qui est chez un client et jusqu'à quand et prévoient de positionner les membres de l'équipe sur les différents projets.

²¹ Réunions d'équipe mensuelles sur une journée

que ça lui retombe dessus car il a actuellement la plupart des documents, les capitalise sur son ordi = sorte de pouvoir, il détient l'information, du fait de sa position quant à Laurent » [Notes de terrain, 20/02/18]

Durant cette réunion, la plupart des choses dont nous avons convenu la semaine précédente sont remises en cause et Martin montre une certaine réticence à l'outil puisqu'il propose même d'en utiliser un autre. Il pense également que les membres de l'équipe ne joueront pas le jeu, ne partageront pas leurs documents et que l'outil sera difficile à gérer si personne n'est vraiment dédié à la tâche.

Lors de nos réflexions préliminaires, nous avons en effet identifié les différents risques mais étions partis du principe qu'ils devaient être sécurisés au maximum et en aucun cas empêcher le développement du projet. Je justifie donc la prise de risque en expliquant à Martin que pour moi, nous devons développer le projet au fur et à mesure de son déploiement, en « test & learn », en testant et apprenant, en l'améliorant selon les retours des usagers. J'identifie Martin comme un acteur résistant au projet sans savoir vraiment encore ce que cela impliquera mais je suis assez inquiète dans la mesure où j'estime qu'il reflète assez bien la pensée de Laurent qui est le « validateur » de mon projet. Mais un acteur résistant n'est pas une raison suffisante pour arrêter un projet.

« SharePoint : Christophe vient me voir pour avoir un aperçu de l'avancée des travaux - pas une réunion formelle, on avance vraiment sur le sujet, je lui montre ce qui est fait, ce qui manque, me dit comment il souhaite avancer. » [Notes de terrain, 05/03/18]

Malgré la réunion assez démotivante avec Martin, nous continuons d'avancer sur le projet. Christophe m'explique comment il voit les choses et me propose d'organiser une réunion avec les deux associés de la compétence, Laurent et Paul, lui et Martin afin de présenter l'outil et d'obtenir la validation pour le lancement.

Le lendemain de cette entrevue avec Christophe, a lieu mon rendez-vous de suivi d'alternance avec ma tutrice universitaire et mon rapporteur professionnel, John. La veille, au moment de préparer les documents à remplir avec John, je souligne le fait qu'ils portent sur des missions à l'externe et sur la relation client notamment puisque ces éléments font partie de mes objectifs d'alternance. Il me demande quelles sont mes missions en interne et choisit d'en valoriser une dans les documents, la mission de capitalisation qui, même si elle est en interne, est une mission à part entière dans la mesure où il m'a fallu analyser la demande, définir et choisir un outil, le configurer et le déployer.

Pendant l'entretien, nous avons discuté du fait que la capitalisation de documents est un sujet difficile dans la mesure où tout le monde n'est pas forcément enclin à partager ses propres productions, John mentionne que « c'est difficile de partager ses propres productions » pour un consultant. Ma rapporteuse professionnelle m'entraîne à penser ce sujet comme un potentiel sujet de mémoire, en effet, à partir d'un outil que je déploie, je pourrais comprendre ce qui se joue dans les relations, dans les interactions au sein de l'équipe.

J'avais, depuis mon arrivée, identifié d'autres sujets pouvant alimenter mon mémoire : la fusion des équipes de Four Consulting et de RH Conseil et l'inter-contrat. Je me rends compte que mes différentes observations se complètent et se lient peut-être.

En effet, j'émetts l'hypothèse que c'est la fusion qui a ralenti ou arrêté le projet de capitalisation fin 2016 et que depuis, il a été difficile et il est encore difficile de relancer ce projet du fait de la différence de cultures entre les deux anciennes équipes.

1.3.2 Les différents blocages rencontrés lors de la mission

Durant ma mission, je suis confrontée à plusieurs blocages. Si je pensais au départ que cette mission serait assez simple et courte à réaliser, il n'en est rien. J'ai en effet été ralentie par plusieurs faits que je n'avais pas identifiés au départ comme des risques.

1.3.2.1 SharePoint : un outil peu intuitif

Le premier de ces blocages concerne l'outil. SharePoint n'est pas très intuitif et facile d'utilisation si on ne le connaît pas. Au départ, je pense être accompagnée par Hanna sur la prise en main de l'outil mais ce n'est pas le cas, son rôle est de configurer l'outil tel que je lui demande. Manquant d'autonomie sur ce sujet, je décide - à une période où je souhaite lancer l'outil - de regarder des tutoriels et de lire des articles pour le configurer moi-même.

Par ailleurs, du fait de cette difficulté sur l'outil mes « utilisateurs test » ne répondent pas nécessairement à mes questions :

« Je relance mes utilisateurs test pour le SharePoint car je n'ai eu que très peu de retours. »

Positionnement difficile sur ce projet car : je n'en suis pas officiellement la porteuse, je ne suis pas experte sur l'outil donc je n'ai pas toujours les réponses aux questions. De plus, l'experte avec qui je travaille connaît l'outil et n'est pas d'accord avec certaines de mes décisions (choix du nom du document par ex). Difficulté aussi du fait que je pars d'un SharePoint déjà existant et non de zéro.

Je remarque avec les retours que les gens aimeraient avoir une version parfaite dès le début alors que pour moi, mieux vaut commencer avec un outil imparfait mais qu'on améliorera par la suite afin de l'améliorer en fonction des retours utilisateurs et non des projections. » [Notes de terrain – 19/03/18]

Le fait que l'outil soit compliqué à utiliser me pose problème dans la configuration mais est gênant aussi et surtout pour les utilisateurs. En effet, l'outil ne leur donne pas nécessairement envie et la navigation n'y étant pas fluide, ils n'auront pas plaisir à y rechercher des documents.

1.3.2.2 Non respect du calendrier

Ensuite, alors que j'ai au départ de la mission, établi un calendrier cadencé pour la réalisation de la configuration, le lancement et la prise en main de l'outil, les dates prévues ne sont pas respectées du fait de validations que je n'ai pas intégrées. Si au départ la mission m'a été donnée par Christophe, il trouve nécessaire que nous ayons l'avis de différentes personnes dans la practice (consultants, managers) et la validation de Laurent et Paul, associés. Si avec du recul il paraît logique d'associer certains des futurs utilisateurs au projet, je n'avais pas pris en compte l'importance de la validation de Laurent dans la mesure où il n'était pas impliqué dans la « commande ».

1.3.2.3 Une validation difficile à obtenir

Enfin, le blocage le plus important, que j'ai déjà mentionné, concerne la validation de Laurent, associé de la practice. Pendant un certain temps, je n'avançais plus sur le projet et il ne manquait qu'une autorisation de lancement. Je devais avoir une réunion mi-mars avec Laurent et Paul, deux des associés, afin de leur présenter l'outil et d'avoir leur feu vert pour le lancement. La réunion est annulée deux heures avant d'avoir lieu et replanifiée trois jours plus tard.

« Je dois avoir une réunion avec les deux associés pour leur présenter SharePoint, je l'ai planifié une semaine plus tôt. Ce matin je vais boire un café avec le directeur qui m'a missionnée sur le projet, il me dit que Laurent ne sera peut-être pas présent car estime qu'il n'a pas besoin qu'on lui explique pour comprendre. » [Notes de terrain – 19/03/18]

Je comprends que Laurent accorde une faible importance à l'outil mais pour autant, je dois avoir sa validation. Je prends le fait que la réunion soit replacée comme une première victoire sachant ce que m'a dit Christophe le matin.

Trois jours plus tard, à l'heure de la réunion, j'apprends que Paul ne sera pas présent et que Laurent fera la réunion à distance une demi-heure après l'heure prévue. Je prépare donc la réunion en fonction de cette contrainte pour faire une réunion avec partage d'écran et tout de même présenter l'outil mais au moment de commencer la réunion, Laurent nous informe qu'étant dans un taxi, il ne peut pas se connecter. La réunion perd alors tout intérêt puisque le but était de naviguer sur SharePoint et de comprendre l'organisation des documents, nous nous contentons de lire le support Powerpoint que j'avais prévu et de regarder l'organisation de cette façon.

Lors de la réunion, Laurent lit le support et le commente, nous ne sommes pas vraiment dans l'échange, il remet en question ce qui a été fait sur l'outil, son organisation surtout, il affirme que l'outil doit être parfait pour être lancé et qu'il est donc nécessaire de le modifier.

Après la réunion, nous nous voyons avec Martin et Christophe pour reprendre ce qu'a dit Laurent et définir les prochaines actions à mettre en place. Christophe me demande alors de refaire une bibliothèque de documents, de remettre certaines fonctionnalités que nous avons décidé d'enlever. Je suis assez perplexe car j'ai une fois de plus l'impression que nous trouvons de fausses raisons pour ne pas lancer l'outil. Martin a pour mission de mettre des documents qu'il a sur son ordinateur : des propositions commerciales et références notamment.

1.3.2.4 Le départ en mission externe

Le fait de partir en mission est une difficulté supplémentaire, le jour avant la réunion avec Laurent, j'apprends que je vais être en mission chez le client la semaine suivante. Le fait que l'outil ne puisse pas être lancé avant cela est un souci pour plusieurs raisons. D'abord parce que je suis censée être staffée à 100%, c'est-à-dire que l'intégralité de mon temps de travail

doit normalement être consacrée au client. Même si dans les faits, le consultant gère son temps et doit continuer à travailler pour l'interne, cela m'inquiète.

Ensuite, la mission sur laquelle je vais travailler est une mission hors de ma business unit²², autrement dit, mon manager et mon directeur ne font pas partie de l'équipe T&O et ne sont pas au fait des projets que j'ai en interne.

Lorsque Laurent m'annonce que je vais être staffée, il me précise également que je ne devrai pas « lâcher les missions internes », paradoxalement, au moment où je commence ma mission, David, mon directeur de mission client, me demande de lui faire un état des lieux de toutes mes missions internes et me précise qu'il faudrait que j'arrive à les terminer ou les abandonner sur la première semaine de ma mission.

Deux semaines après le début de ma mission, David me demande où j'en suis sur mes missions internes et me redis que je dois les laisser de côté sauf si le fait de continuer se justifie vraiment. Il me parle notamment du SharePoint et me dit que je ne peux pas porter la mission toute seule, il me conseille d'écrire un mail à Christophe pour lui parler de la suite et s'organiser sur la répartition des tâches liées à ce projet :

« J'ai envoyé un mail à Christophe, mon directeur de mission interne SharePoint pour savoir comment procéder sur la suite. En effet, j'ai eu une discussion la veille avec David, mon directeur de mission, qui a insisté sur le fait que je devais le tenir informé des missions internes que je conservais. Il m'a demandé de lui faire un récapitulatif de ce qu'il me restait. Je lui ai parlé du SharePoint notamment, je lui ai précisé que je ne le faisais pas sur les heures chargées mais en dehors (çàd le soir, chez moi). Il m'a dit que je ne pouvais pas être seule sur une telle mission et que je devais en parler à Christophe, mon directeur SharePoint. » [Notes de terrain – 13/04/18]

Lors de cette discussion, David me demande également si je veux absolument conserver le projet SharePoint, si ça a un intérêt pour moi, à part « ajouter une ligne sur mon CV » et il me précise que je ne serais pas la première « à ne pas finir une mission interne ». Cette phrase fait vraiment écho au comportement des différentes personnes avec qui j'ai travaillé pour mon projet qui, en soi, étaient assez peu impliquées (utilisateurs test) et je m'interroge alors vraiment sur la valeur des missions internes, en tout cas celle-ci.

« Réponse de Christophe au mail : il me demande implicitement de continuer sur la mission "les missions internes font partie des objectifs individuels" » [Notes de terrain – 18/04/18]

²² Unité commerciale – Four Consulting est divisée en trois unités commerciales par secteurs d'activité dans lesquelles sont répartis les clients

Je suis ici confrontée à la difficulté de travailler avec deux directeurs différents, de deux équipes différentes. Chacun d'eux veut utiliser mon temps et défendre ses propres intérêts. Tous deux me disent que je peux les mettre en contact. Je décide donc de continuer le projet SharePoint sans en parler trop à David car mes propres intérêts sont nombreux : finir le projet que j'ai commencé et qui est le thème de mon mémoire, garder contact avec les personnes de mon équipe initiale.

1.3.3 Lancement et appropriation de l'outil

Au départ, cette mission me permet principalement d'occuper mon temps en inter-contrat, je sens qu'elle est utile, pour autant, elle ne semble pas très valorisée. Le lancement et l'appropriation de l'outil me permettent de mesurer à quel point la mission est valorisée ou non.

Le projet de capitalisation est présenté en plénière au mois de février, toute l'équipe le connaît donc dès ce moment. Je ne suis pas présente à cette plénière mais Christophe me restitue les éléments principaux.

Lors de cette restitution, Christophe me dit qu'il n'y a pas eu d'engouement général, ce qui ne me surprend pas réellement. Je suis bien plus interpellée par l'attitude de Martin, alors présent à la réunion, qui ne semble pas du tout d'accord avec le projet. Il avance des raisons valables mais que je ne considère pas être les vraies raisons de son opposition. Il affirme que nous n'arriverons pas à faire fonctionner l'outil, que l'outil n'est pas ergonomique et qu'il vaudrait mieux utiliser un répertoire partagé.

Ensuite, au moment de la phase de test, j'ai eu très peu de retours, malgré les relances, de la part des personnes à qui j'avais demandé de tester l'outil.

Le lancement de l'outil est finalement annoncé lors de la plénière de juin, Christophe me demande en amont de préparer une vidéo de lancement ainsi qu'une affiche qui auront pour objectif de donner envie aux participants de la plénière de s'investir dans le chantier. Deux consultantes proposent de participer au chantier de capitalisation. Je ne suis pas présente à la plénière et demande donc à certains participants de me faire un retour sur la façon dont a été perçue l'annonce du lancement qui me répondent qu'il y a eu assez peu de réactions car une nouvelle importante venait d'être annoncée avec cela.

Le lundi, j'envoie un mail pour inviter l'ensemble de l'équipe T&O au lancement qui a lieu le lendemain via une conférence avec partage d'écran et j'envoie un lien d'accès l'outil à chacun d'eux. Le lendemain, une dizaine de personnes assiste à la réunion, mon micro fonctionne assez mal et les gens ont peu ou pas de questions.

Dans les jours qui suivent, une consultante me demande de l'aide pour mettre des documents sur le SharePoint, elle a des difficultés, ce que j pourrais percevoir comme un point négatif, mais le fait qu'une première personne me demande de l'aide est une indication positive qui prouve que l'outil est utilisé.

En juillet, Christophe relance l'ensemble de l'équipe pour que chacun mette à jour son CV, assez peu de gens le font puisque fin juillet, seule la moitié des CV de l'équipe sont présents, sachant que j'en ai moi-même téléchargé une quinzaine.

Si l'outil a finalement été lancé, cela ne s'est pas fait sans difficulté et l'implication des collaborateurs de l'équipe ne laisse pas penser que le projet est efficace puisqu'une grande partie de l'équipe n'a pas mis à jour son CV qui est pourtant un document que les consultants mettent à jour régulièrement.

Le blocage du lancement du SharePoint n'est, selon moi, pas seulement lié au refus de validation de l'associé. En effet, si les collaborateurs souhaitaient réellement capitaliser, ils trouveraient des moyens de le faire et m'aideraient sûrement plus dans la mise en place de l'outil. Lorsque je parle de mon projet, on me dit que c'est une réelle nécessité et que la capitalisation fait partie des projets stratégiques dans le milieu du conseil. Pourtant, rares sont ceux qui souhaitent réellement capitaliser sur l'ensemble des documents de l'équipe, d'abord parce que cela demande du temps, ensuite parce que cela implique de partager ses propres documents. La capitalisation est annoncée comme un besoin, pourtant, le fait de ne pas en faire n'empêche pas de travailler. Quand je demande aux consultants ou managers pourquoi nous ne capitalisons pas, la raison qui est le plus mise en avant est le temps que cela demande. Paradoxalement, parmi les objectifs de la capitalisation, l'un des plus énoncés est le fait de gagner du temps. Grâce à mes différentes observations, je me suis rendue compte qu'on m'a demandé de conduire une mission qui nécessitait finalement plus que seulement configurer et lancer un outil. Si un outil doit être approprié par ses utilisateurs

pour fonctionner, il doit aussi être adapté à la demande ; encore faut-il comprendre le besoin réel et les enjeux cachés de la demande en question.

2 - La capitalisation dans le conseil

La partie précédente a permis de comprendre la mission e capitalisation dans son ensemble, de son cadrage à la façon dont elle s'est déroulée. Cette analyse et cette description ont également permis de saisir des prémices d'enjeux cachés, non affichés au départ de la mission. Par ailleurs, cette mission m'a été annoncée comme primordiale dans le conseil. Nous allons donc dans la partie qui vient, tenter de comprendre les enjeux liés à la capitalisation et dans le conseil en général et dans l'équipe *Talents & Organisation* de Four Consulting. Nous commencerons par définir les notions importantes adjacentes à la capitalisation puis essaierons de comprendre les enjeux qui émanent de la capitalisation, enfin, nous tenterons de comprendre pourquoi, malgré ses enjeux réels, la capitalisation doit faire face à de nombreuses difficultés.

La mission SharePoint m'a été annoncée comme de la capitalisation. Si la définition de ce mot était au départ pour moi assez vague, elle a vite été cadrée par mon projet qui consistait à regrouper la plupart des documents de l'équipe sur un seul et même outil. Pourtant, j'ai pu constater dans mes entretiens et au cours de plusieurs conversations que la notion de capitalisation est plus large. En effet, le fait de capitaliser implique les notions d'amélioration continue grâce au temps et de valorisation de ce sur quoi on capitalise.

La question s'est également posée de savoir sur quoi je capitalisais. Le but de ma mission était-il de capitaliser sur de simples documents ou plus largement sur les connaissances contenues dans ces documents ? La définition que donne Grundstein de la capitalisation et que j'ai déjà mentionnée en introduction reprend l'idée d'augmenter la valeur du produit sur lequel on capitalise : « *Capitaliser sur les connaissances de l'entreprise, c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital.* »²³ Ainsi, je considère que l'on ne peut pas capitaliser sur des documents mais que c'est bien sur les connaissances contenues dans ces documents que l'on capitalise. En effet,

²³ Michel GRUNDSTEIN, « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », Actes du Colloque Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances, décembre 2002, Nantes.

au fur et à mesure de sa carrière, un consultant apprend de ses missions et peut ainsi améliorer, augmenter, faire évoluer les connaissances et les compétences de son équipe.

2.1 Définitions

Les consultants ont souvent recours aux comparaisons, aux images pour illustrer leurs propos. Durant mes entretiens, à plusieurs reprises, l'action de capitalisation a été imagée : « *C'est garder et rendre accessible de manière efficace parce que tu peux tout benner dans une poubelle, tu l'as gardé, la poubelle est là, devant toi mais c'est inexploitable.* »²⁴ ; « *C'est comme en gros si tu vas au supermarché et il n'y a pas de rayon? T'as une benne avec tous les fruits et légumes en vrac, je pense pas que tu y retournes après coup.* »²⁵ ; « *C'est comme si tu posais un caillou dans un tas de trucs, eh bien la différence c'est "je regarde le tas de cailloux, est-ce que mon caillou il se met quelque part ? Est-ce qu'il n'existe pas déjà ? Auquel cas je ne le mets pas. Nous ce qu'on fait, c'est plutôt je balance le truc dans le pot, en vrac.* »²⁶ ; « *On se retrouve à avoir un lac de connaissances qui est disponible à tout le monde, pour tous. Et donc le sujet n'est plus d'avoir accès au lac que de savoir exploiter ce qu'il y a dans le lac.* »²⁷

Qu'il s'agisse d'une poubelle, d'une benne, d'un tas de cailloux ou encore d'un lac, le propos est à chaque fois le même, pour capitaliser, il ne suffit pas de cumuler de manière désorganisée mais bien d'organiser, de trier, de sélectionner afin de rendre les produits ordonnés réutilisables par l'ensemble des personnes qui y ont accès.

Le travail de définition permet premièrement de comprendre les enjeux de la capitalisation mais aussi, en filigrane, de définir clairement le périmètre de la mission qui m'a été donnée.

2.1.1 Connaissances et compétences

Dans le cadre de la capitalisation de documents dans le conseil, le produit capitalisé concerne les connaissances et /ou les compétences. La capitalisation est souvent comparée, assimilée,

²⁴ Annexe n°7, Entretien – Christophe, directeur

²⁵ Annexe n°8, Entretien - Alexandre, manager

²⁶ *ibid*

²⁷ Annexen°7, Entretien – Christophe, directeur

associée au *knowledge management* qui se traduit en français par la « gestion des connaissances ».

La connaissance se définit comme l'« action ou le fait d'apprendre quelque chose par l'étude et/ou la pratique » et le résultat de ce fait est la « compétence en quelque chose »²⁸. Différents types de connaissances existent, Girod²⁹ en distingue trois : la connaissance déclarative, la connaissance procédurale et la connaissance de jugement.

« La connaissance déclarative comprend l'ensemble des savoirs explicites, stockés dans des bases de données, mis à disposition de l'organisation. La connaissance procédurale concerne les savoir-faire mobilisés individuellement et collectivement dans la réalisation des tâches quotidiennes. La connaissance de jugement peut se définir comme le "savoir que faire" qui s'appuie sur une compréhension du contexte de l'action pour guider le comportement et sur des représentations communes des phénomènes et des solutions à apporter »^{30]}

Les trois types de connaissances sont mobilisés et peuvent être capitalisés dans le conseil. En effet, aussi bien les connaissances déclaratives qui sont basées sur les faits, à savoir dans le conseil, des informations tirées de missions antérieures, des données captées via la veille documentaire par exemple ; que la connaissance procédurale qui permet d'agir plus vite grâce à des procédures et des moyens : des toolkits (boîte à outils), des checklists (listes d'actions à réaliser), des guidelines (recommandations), des protocoles ; ou encore la connaissance de jugement qui elle est fondée sur l'expérience, le stockage et la diffusion favorisés par des documents : rapports, compte-rendu, retours d'expérience. Ces trois types de connaissances sont complémentaires.

Le fait de distinguer ces trois types de connaissances permet de constater l'importance de la capitalisation dans le conseil. En effet, lorsqu'un consultant répond à un appel d'offre ou réalise une mission, il fait appel à ces trois types de connaissances.

Nonaka³¹, lui, distingue les connaissances explicites et les connaissances tacites, les connaissances explicites sont facilement transmissibles tandis que les connaissances tacites

²⁸ *Trésor de la langue française informatisé* (consultation le 14/08/18 à 15h43)

²⁹ Martine GIROD. « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de gestion*, Vol. 105, 1995, p. 30-42.

³⁰ Caroline SARGIS ROUSSEL. « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. no 149, no. 2, 2004, pp. 85-99.

³¹ Ikujiro NONAKA. « A Dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 14-37.

sont personnelles, innées ou acquises, relèvent du savoir-faire, de l'expérience et sont ainsi plus difficiles à transmettre. De cette façon les connaissances explicites regrouperaient les connaissances déclaratives et procédurales de Girod et les connaissances tacites correspondraient aux connaissances de jugement. La connaissance tacite correspond au capital intellectuel d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise et c'est elle qui permettra de faire la distinction et d'avoir un avantage concurrentiel sur un marché³². Les connaissances tacites sont le fondement de compétences clés extrêmement importantes pour des organisations reposant sur le savoir des membres qui la composent, c'est le cas du conseil notamment.

Les compétences, comme évoqué précédemment, sont le résultat de l'utilisation des connaissances. Sanchez, Heene et Guillaume les définissent comme « *l'aptitude à déployer de façon coordonnée des actifs et des capacités, d'une manière qui permette à l'entreprise de réaliser ses objectifs* »³³. Les compétences sont conjointes à la réalisation, à l'action et sont la mise en pratique de connaissances. Lorsqu'elles sont déployées, les compétences ne s'épuisent pas, au contraire, elles se développent et peuvent être sauvegardées, accumulées et transmises.

De nombreuses typologies de connaissances existent mais celles évoquées plus haut suffisent à comprendre l'importance de la capitalisation et du partage des connaissances dans les professions intellectuelles.

2.1.2 Capitalisation

Une fois les termes de connaissance et compétence définis et distingués, il est plus aisé de comprendre l'utilité de la capitalisation et d'en faire la distinction ou de la rapprocher du *knowledge management*.

Durant mes entretiens, j'ai demandé aux personnes que j'interrogeais de définir dans un premier temps la capitalisation et dans un second temps le *knowledge management* pour

³² R. W. WRIGHT, G. VAN WIJK, I. BOUTY. « Une théorie générale du management des ressources fondées sur le savoir », *Revue Française de Gestion*, 1995, pp. 70-75.

³³ R. SANCHEZ, A. HEENE, H. THOMAS. « Towards the theory and practice of competence based competition », in R. SANCHEZ, A. HEENE, H. THOMAS. « Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management », 1996, Oxford: Elsevier.

tenter de voir si cette distinction existait réellement et si elle était harmonisée au sein de l'équipe.

Dans un premier temps, il est apparu que la capitalisation était restreinte à un partage assez simple de connaissances dites explicites :

« Je pense que la capitalisation pour les consultants "Big Four", elle est plutôt entendue comme une capitalisation, comme un partage de templates, des choses très basiques mais qui sont d'une importance assez grande dans les missions de conseil. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Puis, en approfondissant, la capitalisation est apparue comme un partage de connaissances dites tacites :

« Si on entend la capitalisation dans un sens plus large, à savoir pas juste la mise en place d'un système, d'un outil et cetera, si on considère aussi le partage de connaissances oral, des consultants experts ou expérimentés vers des consultants juniors » [Entretien n°1 – Guillaume]

La capitalisation s'entend donc comme un partage, non nécessairement écrit, de connaissances et/ou compétences d'une personne à une autre. C'est la communication d'un savoir, d'une expérience entre plusieurs personnes. Pour rendre ce partage efficace et pérenne et donc capitaliser sur les savoirs, il est nécessaire de créer des outils, des systèmes, des processus qui permettront d'y avoir accès :

« C'est la capacité – processus / systèmes - pour garder et rendre disponibles de manière efficace les savoirs qui sont utiles à ton activité. C'est bien deux choses, c'est garder et rendre accessible de manière efficace (...). C'est aussi faire l'effort de dire comment tout ça je le classe, je le range, je l'organise de façon à ce que ce soit facile de trouver ce que je cherche. » [Entretien n°2 – Christophe]

Ainsi, le savoir doit être classé, organisé pour être plus facilement accessible à ceux qui ne l'ont pas. Pourtant, au-delà de simplement partager, le fait de capitaliser implique une notion d'amélioration continue puisque l'intérêt de la capitalisation est d'augmenter la valeur du capital de connaissances d'une équipe ou d'une entreprise :

« Qu'est-ce que propose ce livrable, est-ce que c'est de l'accumulation de le rajouter ou est-ce que c'est de la capitalisation et si je le rajoute comment est-ce que je le rajoute ? A quel endroit ? Est-ce que je l'intègre à quelque chose d'existant ? Est-ce que je fais évoluer quelque chose d'existant sur la base de ce qu'on a envoyé ? Et ce travail-là ben, ben ça prend du temps mais pour moi c'est ça qui fait la valeur, clairement c'est ça qui fait la valeur. » [Entretien n°3 – Alexandre]

« Ce que tu capitalises n'a de valeur que si c'est en permanence maintenu à jour. » [Entretien n°2- Christophe]

La notion de capitalisation suppose donc dans un premier temps de partager des connaissances aussi bien explicites que tacites. Ce partage peut être oral mais il devient plus pérenne s'il suit des procédures, est intégré à des outils ou des systèmes. Enfin, grâce à ces procédures, outils ou systèmes, les connaissances et compétences pourront être améliorées et sauvegardées de manière continue puisque l'outil permettra de retenir les connaissances les plus récentes mais surtout de les comparer entre elles pour en tirer le meilleur parti.

2.1.3 Knowledge management

Ma mission était une mission de capitalisation, néanmoins, en faisant des recherches, je me suis aperçue que cette mission s'assimilait à du *knowledge management* (gestion des connaissances). Au départ, je pensais que la gestion des connaissances était plutôt un volet relevant du service RH via le champ de la formation, pourtant, je me suis rendue compte que la distinction avec la capitalisation n'était pas si simple.

« Je dirais que c'est [la capitalisation] le stockage et le partage de toutes les productions, qui en conseil sont des productions intellectuelles et en vue d'une mise à disposition au plus grand nombre (...). Je pense que le knowledge management c'est peut-être un peu plus large que ça. C'est la gestion, partage des connaissances. Comme on est dans une activité qui est une activité de prestations intellectuelles, c'est central et ça va au-delà de ça. » [Entretien n°1 – Guillaume]

En effet le fait de capitaliser consiste à stocker, organiser et valoriser des connaissances. Toutefois, si les documents sur lesquels l'équipe T&O souhaite capitaliser regroupent certaines connaissances et compétences, ces dernières sont disséminées et ne sont pas (toujours) identifiées clairement dans les différents documents, ainsi se pose la question de la gestion. Comment est-il possible de procéder à une véritable gestion face à un ensemble de documents ? Par cette question, on voit que la mission SharePoint pourrait aussi bien traiter de la capitalisation que du *knowledge management* puisqu'elle pourrait répondre à la question de la gestion. « *Le Knowledge management ou Gestion de la Connaissance est l'utilisation d'une famille d'outils, de méthodes et de modes d'organisation pour faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances réparties dans l'entreprise* »³⁴ Le *knowledge management* est un principe qui va de pair avec la capitalisation et dont le but est de valoriser les connaissances présentes au sein d'un groupe.

³⁴ Alain FERNANDEZ, *Le Bon usage des technologies expliqué au manager*, Paris : Organisation, 2001.

« La capitalisation, ce serait la création de capital, d'un capital de knowledge et le knowledge management c'est : qu'est-ce qu'on en fait, comment on s'en sert, comment on y donne accès, comment on la présente cette connaissance, comment on la partage. Intuitivement je dirais comme ça. La capitalisation, ce serait vraiment cette démarche de créer de la connaissance. Créer du stock. Et le knowledge management c'est maintenant qu'on a le stock, qu'est-ce qu'on en fait, comment on s'en sert. » [Entretien n°3 – Alexandre]

Selon Fernandez³⁵, le *knowledge management* se compose de deux phases essentielles : (1) identifier et capitaliser les connaissances et (2) les partager. La capitalisation est donc une partie du processus de *knowledge management*.

Le fait de mettre en place l'outil SharePoint pour l'équipe T&O répond bien aux deux phases évoquées et semble donc correspondre à une mission de *knowledge management*. La réalisation de ces deux phases permet une amélioration continue grâce à la mise à jour permanente et l'apprentissage commun. Pourtant, je ne suis missionnée que sur la capitalisation et sur les processus qui permettent de recueillir les documents et de les rendre accessibles pour donner la possibilité de faire du *knowledge management* dans la mesure où la mission ne prend pas en compte le management des compétences, il n'y a par exemple aucune action de formation au sein de T&O qui soit liée à ma mission. Cela participe à la difficulté d'utilité de la mission et au fait qu'elle soit peu valorisée.

Le *knowledge management* répond à deux objectifs : la gestion de connaissances présentes dans le groupe de pairs et la création de nouvelles connaissances. Ainsi, le deuxième objectif serait une des raisons qui explique que la mission SharePoint ne soit pas entièrement assimilée à du *knowledge management*. Si l'outil et son déploiement permettent de gérer les connaissances présentes dans l'équipe T&O, ils ne donnent pas complètement la possibilité de créer de nouvelles connaissances.

« Si on parle de partage de connaissances, ça peut aller jusqu'à des sessions de formation parce que des sessions de formation sont faites par d'autres consultants qui vont partager leur savoir. » [Entretien n°1 – Guillaume]

« Oui en fait je pense que tu as le knowledge management peut se comprendre comme étant plus large, si tu prends le terme anglais c'est la gestion des savoirs donc tu peux y inclure tout ce qui est formation, transfert de connaissances etc. Alors que quand on parle de capitaliser c'est peut-être plus restrictif. » [Entretien n°2 – Christophe]

³⁵ *Ibid*

La création de nouvelles connaissances peut se faire via la capitalisation et le partage de connaissances mais est aussi réalisée par la formation pour toujours évoluer et c'est cette partie que ne prend pas en compte la mission SharePoint, la formation interne et externe de l'équipe T&O.

2.1.4 Périmètre de ma mission

La définition des sujets majeurs de la mission SharePoint a permis d'en saisir plus aisément le périmètre. D'abord, cette mission s'inscrit dans le cadre de l'activité du conseil :

« D'ailleurs dans ton mémoire, ça c'est vrai que la capitalisation, le knowledge management, dans une boîte de conseil, avec cet élément de base qui est : le produit, c'est les gens, fait que tu as quand même une spécificité dans ton analyse que je pense que tu peux difficilement dupliquer à un groupe plus classique, n'importe quelle boîte. » [Entretien n°3 – Alexandre]

En effet, nous l'avons constaté, la capitalisation et le *knowledge management* dans le conseil, parce que cette activité se fonde sur des prestations intellectuelles, ont une nature différente. Dans le conseil, capitalisation et *knowledge management* relèvent plus des connaissances tacites et l'un des enjeux majeurs est alors de transformer ces connaissances tacites en connaissances explicites afin de les partager.

Ensuite, le travail demandé ici n'est pas uniquement de la capitalisation de documents puisque l'objectif est bien de gérer les connaissances « rangées » dans l'outil et idéalement de les valoriser pour qu'elles soient facilement utilisables par l'équipe. Pourtant, bien que l'outil SharePoint, objet de la mission, permette la sauvegarde, le tri, le partage et la valorisation des documents, il ne prend pas en compte la formation des membres de l'équipe. Ce dernier facteur aurait permis de faire de la mission SharePoint une mission de *knowledge management* dans son intégralité et de donner une valeur plus grande à l'ensemble des documents, des connaissances et des compétences capitalisées car le sens de la capitalisation aurait été plus évident pour l'équipe T&O même si la capitalisation, sans être du *knowledge management*, a des intérêts certains.

2.2 Enjeux de la capitalisation

Plusieurs fois il m'a été répété que la capitalisation était un réel enjeu dans le conseil :

« Repas de midi : je discute de mes projets actuels et parle aussi de mon mémoire, je parle du sujet : "les enjeux de la capitalisation dans le conseil". Anne-Marie [directrice] et Stéphane [manager] me disent que c'est en effet un sujet essentiel et stratégique. / Stéphane : "Pour moi c'est un des trois points les plus stratégiques dans le conseil". Pour eux c'est vraiment quelque chose qui manque et c'est un sujet stratégique, curieux que ce ne soit pas plus impulsé par la hiérarchie. » [Notes de terrain – 20/03/2018]

On m'a pourtant rarement expliqué en quoi la capitalisation était un enjeu. Le *knowledge management* est indispensable dans toute entreprise souhaitant retenir les connaissances qu'elle a en interne et il paraît l'être davantage dans les sociétés de conseil puisque le turnover y est fort et que les prestations de conseil sont basées sur un savoir intellectuel :

« Comme je le disais, on est dans une activité de prestations intellectuelles, elle [la capitalisation] est majeure si on veut vraiment apporter de la valeur ajoutée au client » [Entretien n°1 – Guillaume]

Au cours de mon année d'alternance, j'ai reçu par mail, comme tous les autres collaborateurs, un questionnaire à compléter à propos du *knowledge management*³⁶. Parmi les questions posées, quatre ont spécialement retenu mon attention :

- "Knowing more on what my peers are working on would help me perform my daily work" / « Connaître davantage les sujets sur lesquels travaillent mes pairs m'aiderait à améliorer mon travail quotidien. »
- "Knowing more on what my peers are working on would help me perform my business development" / « Connaître davantage les sujets sur lesquels travaillent mes pairs m'aiderait à améliorer mon développement commercial. »
- "I would benefit from having access to more information (e.g. past deliverables, best practices, training) from coworkers inside my business unit" / « Avoir accès à plus d'informations (i.e. anciens livrables, bonnes pratiques, formations) de la part des collègues de ma business unit³⁷ me serait bénéfique »
- "I would benefit from having access to more information (e.g. past deliverables, best practices, training) from coworkers outside my business unit" / « Avoir accès à plus d'informations (i.e. anciens livrables, bonnes pratiques, formations) de la part des collègues hors de ma business unit me serait bénéfique »

³⁶ Cf. Annexe n°2

³⁷ Unité commerciale – les business units correspondent à des divisions par secteur de clients.

Ces quatre questions mettent en avant le fait que la firme, à l'échelle internationale³⁸, donne de l'importance à la capitalisation et la considère comme étant possiblement un atout. Pour autant, elle ne se contente pas de l'imposer mais demande, dans ce questionnaire, aux salariés d'en estimer eux-mêmes l'importance et la nécessité et de justifier cette importance : amélioration du travail quotidien, du développement commercial, estimation du niveau de partage nécessaire (interne à la business unit d'appartenance ou transverse).

En creusant le sujet durant mes entretiens et certaines discussions, j'ai pu cerner les différents enjeux que regroupe la capitalisation.

2.2.1 Accès au savoir pour tous

L'idée première du SharePoint est de mettre en réseau et de donner à chacun accès aux documents qui y sont partagés. C'est d'ailleurs cet accès qui, en tant que nouvelle arrivante, m'avait manqué et la raison de mettre en place une capitalisation qui me semblait la plus essentielle au départ.

Xavier BARON analyse l'idée de réseau et ce qu'elle représente dans l'imaginaire collectif : la mise en réseau grâce aux technologies de l'information permettrait de coopérer et serait ainsi à la base de la production.

« On retrouve à l'occasion de la généralisation de ces outils un espoir récurrent : la technologie comme levier en soi de démocratisation. En mettant le savoir universel à la portée de tous, à coûts réduits, la technologie à elle seule interdirait la domination. »³⁹

L'auteur met en évidence la croyance selon laquelle les technologies de la communication auraient le pouvoir de démocratiser l'accès à l'information et aux connaissances mais surtout seraient la source de production. Si l'accès est donné à tous via la technologie, il n'en demeure pas moins qu'accès ne signifie pas maîtrise de l'information – et encore moins des connaissances - par tous.

« Premièrement, à chaque niveau hiérarchique, souvent, tu ne manipules pas tout à fait les mêmes niveaux d'information et donc si tu dois capitaliser tu vas capitaliser des choses un peu

³⁸ La première question concernait le pays d'activité donc le questionnaire a été envoyé à l'échelle internationale.

³⁹ Xavier BARON, « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, p.121.

complémentaires. Deuxième élément de réponse mais qui répond un peu à côté, c'est qu'historiquement, dans les entreprises - les entreprises étaient très hiérarchiques - l'information était quelque chose de compliqué à obtenir parce qu'elle se partageait mal donc il n'y avait pas d'outil pour partager l'information et donc la maîtrise de l'information mais aussi de la capitalisation, était un des éléments structurants du rôle de l'autorité, du rôle de l'entreprise. Aujourd'hui, si les entreprises jouent vraiment le jeu, le partage de l'information, ce n'est plus un sujet, il y a toutes les technos qu'il faut pour partager l'information y compris sans distinction de niveau hiérarchique. Quand tu mets dans une entreprise un réseau social d'entreprise, qui peut être un outil de capitalisation, qui est un outil de capitalisation, enfin de knowledge management (peut-être pour toi, pour faire la nuance par rapport à tout à l'heure), un utilisateur est un utilisateur et toi et ton patron, si vous allez dans la même communauté, vous verrez la même chose. Ces outils-là, et certaines formes d'organisation d'entreprise, mettent beaucoup plus à plat les choses. » [Entretien n°2 - Christophe]

Les outils de partage comme SharePoint ont un rôle certain dans la démocratisation de l'accès à l'information et retirent par conséquent un certain rôle de maîtrise de l'information, voire un pouvoir, aux strates hiérarchiques supérieures de l'entreprise. Toutefois, l'expérience et la connaissance, la connaissance tacite notamment, ne peuvent être démocratisées si simplement. Il s'agit donc bien de donner accès à l'information en premier lieu et c'est ensuite la façon dont sera gérée la base de données et de connaissances qui définira la puissance de l'outil mais l'outil ne semble pas se suffire à lui-même.

2.2.2 Montée en compétences

La capitalisation a un fort intérêt pour la montée en compétence des plus jeunes consultants et plus généralement des nouveaux arrivants, cela va de pair avec la fonction de partage à tous mentionnée dans la partie précédente.

« (...) tu accélères la montée en compétence des gens. Si on capitalise bien, toi tu arrives dans le cabinet, tu as accès à la capitalisation, en fait tu as accès à plein de choses qui vont t'aider à monter rapidement sur des sujets. S'il n'y a pas de capitalisation, toi tu montes en compétence au rythme de tes expériences. » [Entretien n°2 – Christophe]

« Le partage des connaissances par des consultants plus expérimentés, je pense que ça permet de mettre en perspective les missions et les projets sur lesquels vont intervenir et ça permet d'être plus qualitatif, ça permet de partager les connaissances, de faire en sorte que certains consultants moins expérimentés aient une meilleure connaissance de certaines fonctions, de l'organisation, de la stratégie des boîtes. Ça permet de faire monter en compétence des consultants moins expérimentés pour qu'eux soient en mesure d'être plus crédibles face aux clients. » [Entretien n°1 – Guillaume]

De la même façon, Bourgoïn évoque dans *Les Equilibristes*⁴⁰ le fait de réutiliser des anciennes slides⁴¹ afin de préparer un document pour un client. Il fait le récit de la construction d'une slide qu'il prépare afin de la remettre à son client. Le consultant dont il est question et qui met en page cette slide,, cherche des sources d'inspiration dans le serveur de son cabinet pour trouver des « exemples de *templates* » et trouve une slide dont le sujet n'a rien à voir avec le sien mais dont la forme convient à la transmission du message qu'il veut véhiculer : « Thomas utilise cette source d'inspiration formelle pour bâtir une nouvelle version du schéma »⁴²

Dans les propositions commerciales et les missions de conseil, les consultants affichent des convictions souvent propres à l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ces convictions correspondent aux enjeux d'une mission et font partie de la valeur ajoutée du consultant car elles mettent en valeur ses connaissances et son expérience. Il est donc plus simple d'avoir des convictions fortes lorsqu'on est expérimenté, de fait, la capitalisation peut aider un jeune consultant sur ce plan :

« Je pense que c'est important pour roder un discours à l'échelle d'une practice par exemple. Ça peut être intéressant pour élaborer des convictions qui soient partagées par le consultant. Ces convictions, elles peuvent venir à mon sens des consultants plus expérimentés. Parce que quand t'es jeune consultant t'as pas assez de recul et d'expérience pour avoir des convictions fortes. (...) avec l'expérience, on a moins tendance à recourir à... on a des convictions plus fortes, on a aussi mené beaucoup de projets différents donc quelque part on est mieux à même de comprendre les enjeux d'un projet quand on répond à une proposition mais oui pour des consultants moins expérimentés ça va être un des premiers réflexes de voir ce qui a déjà été fait, de voir ce qu'on peut réutiliser. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Les convictions, retours d'expériences et connaissances spécifiques peuvent également permettre à un junior de gagner en crédibilité devant un client.

Plus largement – même si ce point n'est pas compris dans le périmètre de la mission SharePoint, nous l'avons évoqué dans la partie définitionnelle - le *knowledge management* comprend la transmission des connaissances via la formation :

⁴⁰ Alaric BOURGOIN. *Les Equilibristes : Une ethnographie du conseil en management*, Chap. 4 « La présentation graphique du diagnostic », Paris : Presse des Mines, 2015.

⁴¹ Page d'un document de pré

⁴² Ibid., p.182.

« Il y a autre chose que j'avais mentionné, si on entend la formation comme partage de connaissances, et je suis convaincu que c'est le cas dans le conseil, il y a aussi donc tout l'aspect formation. Le fait de recourir à des personnes expérimentées pour voir les formations et séries de formations qu'on peut mettre en place pour faire monter en compétence les équipes. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Enfin, au-delà de servir les personnes qui prennent des documents sur l'outil, la capitalisation permet une montée en compétence des personnes qui partagent leurs documents. D'abord, la capitalisation requiert d'un consultant qu'il transforme ses connaissances tacites en connaissances explicites afin de les rendre partageables. Ensuite les consultants qui partagent leurs documents sont identifiés comme référents sur les sujets et expériences partagées :

« Selon le type de réseau, être identifié comme un interlocuteur de référence sur un sujet, ça participe aussi, c'est un investissement pour la personne qui partage son savoir. C'est pas leur idée de partager ça, du coup la personne t'identifie aussi comme référent sur le sujet, on t'appelle, on va faire appel à toi. » [Entretien n°3 – Alexandre]

Ainsi, la capitalisation permet une montée en compétences des nouveaux arrivants et des consultants juniors via l'accès à une multitude de documents et de connaissances qui peuvent les aider à construire à leur tour des documents et à acquérir des convictions propres à l'entreprise qu'ils intègrent. Enfin, la capitalisation fait monter en compétences ceux qui partagent et sont expérimentés dans la mesure où ils deviennent référents des connaissances qu'ils partagent.

2.2.3 Amélioration continue

La capitalisation peut être à l'origine d'une montée en compétences individuelle mais elle peut aussi favoriser l'amélioration continue d'une équipe grâce au partage et à la réutilisation des savoirs de leurs pairs par les consultants.

« (...) Mais je pense que la valeur ajoutée de cette notion de capitalisation, c'est parce que derrière, il y a de l'amélioration continue de ce qu'on met en stock, c'est pas une accumulation. C'est la différence entre accumulation de connaissances et capitalisation sur les connaissances existantes, l'expérience nouvelle et l'évolution des connaissances existantes. » [Entretien n°3 – Alexandre]

Ainsi, en utilisant les documents, les connaissances des autres et en repartageant ensuite les siennes, on améliore sans cesse le capital car il est en progression permanente.

« Par exemple, notre page SharePoint sur les propales du change management, admettons il y en a 20 (...). Une capitalisation efficace, ce serait peut-être une seule prés' sur le change avec une latitude ensuite. » [Entretien n°3 – Alexandre]

Capitaliser, ce n'est pas seulement valoriser, c'est aussi améliorer la valeur du capital avec le temps.

« Et c'est comme son nom l'indique : quand tu capitalises sur le passé, tu progresses, si tu ne capitalises pas sur le passé, tu refais à chaque fois, tu réinventes. (...) Alors que si tu pars d'une présentation qui est existante, tu vas la prendre, tu vas éventuellement la réactualiser, quand tu as une idée complémentaire en tête tu vas ajouter quelque chose, en fait tu enrichis directement et donc la valeur ajoutée que tu vas apporter bénéficie de la somme des expériences. » [Entretien n°2 – Christophe]

Comme la définition du mot « capitaliser » l'implique, il s'agit d'augmenter la valeur des connaissances dans le processus de capitalisation. Cette augmentation de valeur peut se faire dans l'offre proposée aux clients via la prise en compte continue des connaissances acquises par l'expérience mais elle peut également se faire par un travail plus approfondi de comparaison, d'agrégation et de renouvellement des documents contenant l'ensemble des connaissances.

2.2.4 Gain de temps et de productivité

Les enjeux évoqués précédemment évoquent tous en filigrane un des arguments forts de la capitalisation : le gain de temps. En effet, grâce à un accès rapide à des données ou documents recherchés, un temps important semble pouvoir être gagné.

« Repas de midi : je discute de mes projets actuels et parle aussi de mon mémoire, je parle du sujet : "les enjeux de la capitalisation dans le conseil" (...) "On le voit bien que c'est indispensable, on perd beaucoup de temps au moment de faire des propales"» [Notes de terrain – 20/03/2018]

La rédaction de propositions commerciales doit souvent se faire assez rapidement compte tenu du travail qui doit être délivré. Le fait d'avoir déjà eu recours à des problématiques similaires à celles exposées dans le cahier des charges en question est souvent un avantage concurrentiel, encore faut-il savoir et pouvoir réutiliser les expériences passées. Dans ce genre de situation, le fait d'avoir capitalisé sur d'anciennes missions permet de ne pas « réinventer la roue » et de proposer des méthodes déjà éprouvées.

« C'est un gain de temps énorme. Et c'est comme son nom l'indique, quand tu capitalises sur le passé, tu progresses, si tu ne capitalises pas sur le passé, tu refais à chaque fois, tu réinventes. »
[Entretien n°2 – Christophe]

La notion de temps, dans le monde de l'entreprise, va de pair avec la productivité et la rentabilité. Gagner du temps, c'est donc gagner en productivité :

« C'est un manque notamment quand il va y avoir des grosses propales je pense, on ne va plus savoir où aller chercher l'info et les connaissances qui ont été formalisées sur un sujet donné. Ça va ralentir la production. Et encore une fois, pour le redire, comme dans le conseil, peut-être plus qu'ailleurs, le temps c'est de l'argent, ce qui ralentit la production – et par production j'entends aussi une grosse proposition commerciale, parce que ça c'est un vrai aspect du métier - c'est dommageable, ça coûte, c'est un coût qui n'est pas évalué, c'est presque un coût caché mais c'est un vrai coût. » [Entretien n°1 - Guillaume]

Capitaliser, c'est valoriser des connaissances, des expériences et en la valorisant, donner la possibilité à ceux qui ne les ont pas de les réutiliser et de se les approprier facilement. Ainsi, la capitalisation permet indéniablement de gagner du temps.

« La capitalisation c'est un des facteurs de succès de Compass.⁴³ (...) Aujourd'hui on a un niveau de maturité sur nos outils de travail, notre manière de délivrer, nos routines, nos modes de fonctionnement au sein de l'équipe de déploiement Compass qui nous fait gagner un temps fou par rapport aux premières missions. Et ça, c'est clairement le fruit de la capitalisation en France et aussi des anglais sur les cinq premières années Compass et ils nous ont transmis ce savoir. »
[Entretien n°3 – Alexandre]

La capitalisation représente un gain de temps indéniable dans la mesure où elle permet la réutilisation et l'appropriation par des consultants d'une même équipe de savoirs et d'expériences et ce gain de temps conduit à la standardisation.

2.2.5 Industrialisation

Dans les premières missions internes de mon alternance, j'ai dû remettre en page une ancienne proposition commerciale afin de pouvoir la réutiliser sur des missions similaires et faire de la standardisation. Le travail consistait à supprimer les noms et le vocabulaire spécifique au client initial et refaire une « mise en page Four Consulting » afin de créer un standard.

⁴³ Offre de l'équipe P&O qui vise à optimiser le fonctionnement d'une équipe. Cette offre a été développée d'abord en Angleterre puis importée en France.

Gagner du temps est essentiel dans les grands cabinets de conseil puisque les objectifs à atteindre sont élevés. Aussi, la capitalisation, en permettant de gagner du temps, répond également à un besoin d'industrialisation.

A propos de l'importance de la capitalisation : « Ça a aussi une autre fonction, je pense que ça a une fonction moins avouée qui est aussi de gagner énormément de temps et d'industrialiser les missions de conseil. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Cette fonction d'industrialisation, de fabrication de standards n'est pas nécessairement inavouée parce qu'elle est une partie de la stratégie et du fonctionnement des "Big Four"⁴⁴.

« Pour tout ce que je viens de dire. Je pense que c'est d'autant plus important qu'on est dans un "Big Four", (...) je crois comprendre qu'on fonctionne beaucoup à la standardisation justement et que la façon dont les "Big Four" entendent, entendu la partie advisory [conseil] des "Big Four", la façon dont ils prétendent apporter de la valeur ajoutée à leurs clients, c'est en déroulant des bons projets, en apportant une pré-formalisation. Et donc dans ce sens-là, je pense que la capitalisation pour les consultants "Big Four", elle est plutôt entendue comme une capitalisation, comme un partage de templates, des choses très basiques mais qui sont d'une importance assez grande dans les missions de conseil. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Lorsqu'un client achète une prestation à un gros cabinet d'audit, il achète avec cette prestation la sécurisation de son projet justement via l'expérience apportée par ce type de cabinets. Ce qu'il achète c'est en partie le savoir-faire standardisé qui sera plutôt appelé « cadre », « organisation » ou « structure » dans le vocabulaire du consultant.

« Training on the job [formation sur le tas/pendant le projet] : à la fois un projet et un handbook [mode d'emploi] à côté pour capitaliser. "On aime bien formater – être plus à l'aise pour récupérer l'information. J'ai évoqué mon background germanique, on fait plutôt des carrés que des ronds". » [Notes de réunion avec un des associés de l'équipe T&O – 18/01/2018]

L'associé lui-même a évoqué la nécessité de préparer des documents reprenant les points clés d'une mission afin de créer un *handbook*, un « mode d'emploi » pour les missions similaires. Pour lui, cela correspond à de l'organisation : « on fait plutôt des carrés que des ronds ».

La standardisation aussi appelée industrialisation est une pratique affichée des grands cabinets de conseil, ainsi, elle est clairement l'un des enjeux de la capitalisation.

⁴⁴ Les « Big Four » sont les quatre plus grands groupes d'audit financier, et par extension de conseil, au niveau mondial.

2.2.6 Sauvegarde des connaissances

En standardisant, le consultant formalise ses connaissances et son expérience dans un document, nous avons évoqué le *handbook*, mais le retour d'expérience ou la référence sont eux aussi des documents retraçant les missions. Cette formalisation des connaissances, une fois partagée sur un outil, est sauvegardée.

« Je pense qu'il y a aussi, j'en ai déjà un peu parlé, un fort turn-over qui fait que les connaissances se perdent. A un moment où il y a une personne qui est un peu référente sur un sujet donné, on y a recours dans des laps de temps très courts parce que c'est comme ça que ça fonctionne dans le conseil, même si c'est temporaire ou même si c'est un congé mat ou que sais-je, on perd un pan de connaissances. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Effectivement, les risques de perte de savoir sont nombreuses non seulement parce que le turnover annuel dans le conseil est élevé puisqu'il avoisine les 20%⁴⁵ mais aussi simplement parce que le facteur humain est imprévisible et qu'ainsi, une perte partielle de la mémoire organisationnelle l'est tout autant si les connaissances ne sont pas disséminées.

Cet enjeu a aussi été évoqué durant une courte mission de capitalisation en parallèle de ma mission SharePoint – puisque le SharePoint n'était pas encore validé et utilisable. Cette courte mission m'a été donnée par un des associés de l'équipe T&O qui m'a demandé de regrouper l'ensemble des références T&O pour les clients de la Business unit Finance. Le but de cette mission était de répertorier toutes les missions depuis cinq ans afin de sélectionner les meilleures et de les présenter à l'ensemble de la business unit Finance. L'objectif final était de valoriser la compétence T&O auprès de la business unit en question.

En m'exposant la mission, l'associé m'explique pourquoi il me demande ce travail :

« C'est un sujet clé la capitalisation dans le conseil, ça l'a toujours été", il y a plusieurs façons d'avoir les références, soit on va voir l'associé qui sait de mémoire mais c'est un risque, soit on capitalise vraiment mais c'est compliqué car ça demande une certaine rigueur. » [Notes de terrain – 05/03/2018]

Dans cette explication, l'associé met en avant un des risques encourus dans le fait de ne pas capitaliser : la perte des connaissances. En effet, les associés et directeurs, par leur ancienneté, possèdent une grande partie des connaissances et de la mémoire

⁴⁵ Site internet des *Echos* : <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/comment-les-cabinets-de-conseil-chouchoutent-leurs-jeunes-recrues-5118.php> - site consulté le 17/08/2018 à 22h42.

organisationnelle. Clémence Jost⁴⁶ explique que les nombreuses lacunes dans le transfert des connaissances avant des départs à la retraite ont mis en évidence la part importante du « capital de connaissances “caché” dans les entreprises ».

La capitalisation permet de sauvegarder les connaissances détenues par les consultants mais aussi, si elle est réellement faite, par les personnes détenant les connaissances les plus stratégiques, à savoir les directeurs et associés. Ainsi, la capitalisation pallie le risque majeur qu'est la perte des connaissances.

Nous l'avons vu, les enjeux de la capitalisation sont multiples. Donner, en premier lieu, un accès au savoir à tous les membres d'un groupe de pairs. Cet accès ouvre ensuite des possibilités infinies, dans une moindre mesure, en termes de montées en compétences pour l'ensemble des membres y ayant accès. De cette évolution individuelle des connaissances résulte une amélioration continue des connaissances du groupe, de l'équipe, la somme des connaissances d'une équipe étant supérieure aux connaissances de ces membres grâce à l'intelligence collective rendue possible par la capitalisation. Ces intérêts sont un gain de temps indéniable et engendrent ainsi une meilleure productivité, productivité recherchée dans les grands cabinets de conseil par la standardisation et l'industrialisation des prestations offertes notamment. Enfin, la capitalisation garantit la sauvegarde des connaissances au sein de l'entreprise. Ainsi, les intérêts de la capitalisation sont nombreux pourtant, elle semble difficile à mettre en place.

2.3 Difficultés de la capitalisation

Le fait d'avoir du mal à réaliser ma mission m'a révélé les différentes difficultés de la capitalisation dans un cabinet de conseil.

2.3.1 Croyances sur le caractère autoporteur de l'outil

⁴⁶ Site internet Archimag : <http://www.archimag.com/article/la-capitalisation-des-connaissances-comme-pr%C3%A9vention-du-risque> – site consulté le 17/08/2018 à 22h57

J'ai donné plusieurs intitulés à ma mission, « mission de capitalisation », « mission de *knowledge management* » mais le plus utilisé reste « mission SharePoint ». C'est d'abord à l'outil qu'est consacrée la mission, à son développement, son lancement et son appropriation. Il existe une croyance selon laquelle l'outil serait LA solution et cela a constitué et constitue encore une réelle difficulté dans ma mission et dans la capitalisation de manière générale.

J'ai moi-même d'abord accordé une grande importance à l'outil parce qu'il m'a justement été présenté comme la solution :

« Pourquoi est-ce que le SharePoint, pourquoi est-ce qu'on en a besoin ? Pourquoi est-ce qu'on s'est contenté de cette bibliothèque ? Je ne peux pas m'empêcher d'y voir un axe top management dans les causes racines (...). Une des causes racines, je pense que c'est la déconnexion du management avec la réalité de ses équipes. Alors partiellement, déconnexion non parce qu'ils ont conscience de l'irritant mais ils n'ont pas conscience des connaissances existantes et comment capitaliser sur les bonnes pratiques plutôt que d'être tout de suite dans une solution, c'est de s'interroger sur "c'est quoi vraiment le problème ?". » [Entretien n°3 – Alexandre]

L'outil ne peut se suffire, il doit idéalement être intégré dans un environnement favorable à son utilisation. Il a beau regrouper des personnes autour de lui, il reste un outil et nécessite une dynamique « autour et hors de lui » pour fonctionner.

« Une liste d'amis sur un "open data" peut produire des agrégats éphémères, accélérer les coordinations, mais ne fait pas un groupe et encore moins un acteur collectif. C'est une collection. (...) Les outils, si puissants soient-ils, ne travaillent pas. L'outil rend possible, il incite et il facilite, mais il ne fait pas tout seul. Le travail suppose des interactions, un jugement de pertinence, une confiance, des solidarités, bref, un agir en connaissance de connaissance de cause. »⁴⁷

Xavier Baron insiste sur la nécessité de l'existence d'un collectif avant l'outil commun à ce collectif pour que ce dernier trouve une réelle pertinence. Ainsi, pour que le SharePoint que j'ai lancé fonctionne, l'équipe T&O doit former un collectif. Dans une mission de capitalisation, la création et la vie d'un collectif est une condition indispensable.

« Toute la question en fait c'est comment tu crées les conditions pour que ce sujet-là devienne gagnant-gagnant. » [Entretien n°2 – Christophe]

⁴⁷ Xavier BARON, « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, pp. 121-122.

La question des conditions d'implantation d'un outil de capitalisation est finalement indispensable et de ce fait, la phase d'analyse et de compréhension de contexte l'est tout autant. La mise en place d'un outil tel que SharePoint requiert de s'interroger sur le contexte et les besoins de l'équipe pour qui on le met en place afin de réussir le projet.

Baron note la difficulté que constitue la création d'un collectif dans le conseil, en effet, les consultants, parce qu'ils sont la plupart du temps en mission chez leur client, ne se voient que très peu et il est difficile de souder les équipes de consultants.

« D'un côté, la relation à distance reste une forme dégradée de la relation. Avant, pendant et après les nouvelles technologies, les humains sont (et resteront) des "animaux sociaux". De l'autre, la communication ne fait pas la relation. »⁴⁸

Ainsi, l'outil, s'il permet de regrouper des personnes et de les faire interagir, ne suffit pas à créer de réelles relations. L'organisation ne peut pas se contenter de regrouper des individus pour qu'ils forment un collectif.

« Un collectif de travail n'est pas une collection d'individus homogènes. Il ne se construit pas seulement sur l'accumulation, comme on ferait un tas de briques. Il demande une organisation et souvent l'usage d'un ciment. »⁴⁹

De plus, un outil ne peut en rien supprimer des relations de pouvoir mises en place par l'organisation, les relations de domination impliquées par la hiérarchie demeurent. L'outil démocratise - a priori - l'accès à la connaissance mais cet accès n'annule pas les relations hiérarchiques et l'expérience de chaque utilisateur. Aussi, il ne faut pas minimiser les jeux de pouvoir des acteurs qui, selon leur position, ne respecteront pas nécessairement les règles et processus imposés par l'outil en ne partageant pas l'intégralité de leurs documents et connaissances :

« Eva [ancienne associée] avait dit que ce n'était pas possible de tout mettre à dispo pour tout le monde pour des soucis de confidentialité. » [Notes de terrain – 20/03/2018]

Enfin, « le travail intellectuel exige de la mise en coopération pour fabriquer la compétence collective »⁵⁰ et cette coopération ne peut être construite qu'autour d'un outil, elle doit être réelle et effective. La coopération et le collectif sont les clés d'une bonne utilisation de l'outil,

⁴⁸ *Ibid*

⁴⁹ *Ibid*, p.123.

⁵⁰ Xavier BARON, « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, pp. 118-130.

une utilisation par exemple dont l'objectif partagé sera bien de la capitalisation et non de l'accumulation :

« Le cercle est extrêmement restreint de personnes qui postent sur cette page Jira [à propos d'une page spécifique à l'offre Compass] et la connaissance d'ailleurs, elle est managée de manière à ce que ce ne soit pas un stock de capitalisation tu vois. Il y a des vrais choix qui sont faits : qu'est-ce qu'on met à disposition ? Comment on met à disposition ? C'est quand même différent de ce qu'on rencontre sur certains SharePoint ou des dossiers partagés Google par exemple, où les gens vont tout mettre en vrac et après l'accès à l'information est compliqué. Donc le knowledge management, quand on prend l'exemple de SharePoint et on se dit "tout le monde à la fin d'une mission doit logger sa propale, ses livrables clients", j'y crois pas. » [Entretien n°3 – Alexandre]

L'outil n'est pas, comme on pourrait le croire, autoporteur, il ne peut à la fois permettre la cohésion d'équipe, la performance, l'innovation ou encore la réactivité. L'outil est un moyen, il « permet d'obtenir un résultat, d'agir sur quelque chose »⁵¹. Ainsi, SharePoint permet de capitaliser mais ne capitalise pas à lui tout seul, de même il permet à un collectif de mieux collaborer mais ne crée pas la collectif et la collaboration ne peut reposer que sur lui.

2.3.2 Nécessité de temps

Le temps est une ressource très financiarisée dans le conseil puisqu'il définit la facturation au client. Nous avons vu que le gain de temps était un des enjeux de la capitalisation. Paradoxalement, le temps représente aussi une difficulté car capitaliser correctement demande du temps, temps avec lequel, nous l'avons vu, le consultant doit jongler. Ce rattachement au temps se décline à plusieurs niveaux, d'abord le temps personnel que le consultant est censé consacrer à la capitalisation :

*« Par la suite, ils me parlent de la capitalisation sur une mission. Sur un projet Y, un serveur avait été créé pour capitaliser mais c'était excessif : "Mettre les doc aboutis oui, mais mettre toutes les versions c'est impossible, sinon tu passes autant de temps à faire de la capi qu'à travailler. Moi quand je finis de bosser à 21h ou 22h, la capi elle peut aller se faire *** ", dit ça en rigolant et pour exagérer le trait. » [Notes de terrain – 20/03/2018]*

Pour être faite correctement, la capitalisation demande du temps et de la rigueur. Le consultant, parce que son temps est précieux, peut avoir du mal à partager ses productions

⁵¹ Dictionnaire Trésor de la langue française informatisé

dans la mesure où ces dernières ont pu lui demander un investissement qu'il estime personnel.

« (...) parfois des consultants experts pour lesquels le temps est compté – et pour lesquels le temps c'est de l'argent, puisque dans le conseil le temps c'est de l'argent – ces consultants-là vont estimer que quand ils ont investi deux, trois, quatre heures à faire un support ou la préparation d'un pitch commercial, la mise au propre de convictions et des choses qui peuvent avoir une vraie valeur et qui ont un vrai intérêt, ils ne vont pas le partager facilement. » [Entretien N°1 – Guillaume]

Ensuite, la capitalisation demande parfois au consultant de "prendre" le temps d'un autre consultant en plus du sien, principalement lorsqu'il doit s'adresser à un référent identifié sur un sujet. Cela ajoute de la difficulté et rend le processus d'autant plus fastidieux.

« Et la personne que tu savais être l'auteur du document, tu ne vas jamais aller prendre le temps de la voir parce que c'est trop fastidieux même si on faisait plus ça chez RH Conseil. »⁵² [Entretien N°1 – Guillaume]

Enfin, du temps est nécessaire pour que se mette en place un processus efficace au sein de l'équipe.

« Mais il y a quand même une notion de temps qui est importante et ça ne peut pas se faire du jour au lendemain. Tu dis "il faut que les gens prennent le pli, il faut qu'ils s'habituent". Il faut éduquer. Parce que pourquoi ? Tu sais quand on dit le truc qui doit changer, le change, c'est des aspects culturels et de comportement, on est sur du comportement. » [Entretien n°2 – Christophe]

Plus loin que la simple notion du temps, un aspect est ici évoqué, celui du changement déjà évoqué dans mes premières analyses en partie I. Le temps est indispensable dans la conduite du changement et l'individu doit s'habituer à une nouveauté qu'il ne désire pas nécessairement adopter.

Le temps est donc une difficulté pour la capitalisation parce qu'il est un facteur déterminant et stratégique dans le conseil. Il est aussi une difficulté par sa multiplicité dans la capitalisation : temps individuel du consultant, temps d'autrui et temps de réalisation, de mise en œuvre.

⁵² On remarque ici l'importance de la création d'un collectif au-delà de l'outil pour que ce dernier fonctionne (Cf. partie 2.3.1.)

2.3.3 Individualisme du consultant

Le consultant, même s'il fait partie d'un collectif, agit individuellement. Cette indépendance est, dans le cas de la capitalisation, une difficulté puisqu'elle empêche la cohésion et donc la volonté de partager.

« "La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires", disait Peter Drucker. Si beaucoup convergent sur l'affirmation de la supériorité du collectif sur l'addition des individualités, le trouble est grand s'agissant de repérer des modèles de collectifs de travailleurs intellectuels tant les termes même de la "chose" paraissent s'exclure. »⁵³

Baron souligne bien là la difficulté à laquelle sont confrontées les sociétés de conseil lorsqu'il s'agit de travailler ensemble via la capitalisation. En effet, je me suis trouvée confrontée dans ma mission à l'injonction qu'ont les consultants à partager leurs productions pour améliorer l'efficacité de leur équipe et de leur entreprise tout en observant la réalité qu'est la leur d'acquiescer de la valeur à travers leurs performances individuelles, ce qui crée une concurrence non affichée et de fait, n'incite pas à partager.

Baron parle d'une « problématique entre l'activité intellectuelle, nécessairement individuelle pour une part irréductible, et la notion de collectif. Il faut "faire agir ensemble" des individualités, des profils hétérogènes, des rationalités non convergentes, des intentions potentiellement concurrentes, bref, autant d'hypothèses de conflit. » La question du partage de ses propres connaissances joue dans la volonté ou non de capitaliser. Les consultants peuvent être réticents au fait de partager un document dont la réalisation leur a demandé du temps. Si un consultant prend un document fait par un autre sur le SharePoint, la capitalisation ne sera pas nécessairement visible dans la mesure où celui qui utilise le document n'en avertira pas nécessairement l'autre et ne mettra pas en avant le propriétaire du premier document.

Le consultant, lorsqu'il produit, s'approprie son travail et a par la suite du mal à le partager auprès d'un collectif auquel il ne se sent pas forcément appartenir :

« Hélène - Ils considèrent que c'est leur propriété plutôt que celle de l'entreprise. / Guillaume - Oui et quand ils vont faire, par exemple avec des consultants plus jeunes, ça va être en leur disant "tu le gardes pour toi". » [Entretien N°1 – Guillaume]

⁵³ Xavier BARON, « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, pp. 118-130.

Baron⁵⁴ montre que l'individualisation est une réalité, dans et au-delà du travail. De fait, l'individu au travail demande à être reconnu et traité de manière individuelle : recrutements personnalisés, entretiens individuels, parcours individualisés... Cette individualisation créée par l'entreprise, si elle répond à une demande du salarié, ne lui est pour autant pas moins défavorable. En effet, elle génère un risque de perte du lien social et donc de la compétence collective. Baron distingue la coordination, la coopération et la solidarité. Coordonner c'est organiser ensemble des activités. Coopérer, c'est agir en commun, « partager le sens de ce que l'on va faire ensemble »⁵⁵. Enfin, la solidarité est favorisée ou non par l'organisation du travail. Baron d'expliquer que « *sa qualité tient notamment à la coopération qu'elle permet (...)* La solidarité est une condition des collectifs et de la possibilité même de coopération. Pour qu'il y ait controverses possibles, il faut nécessairement de la confiance. ».

On peut être solidaire de quelqu'un dont on est proche mais aussi de quelqu'un dont on partage le destin. Ainsi, aussi bien la notion de temps que la notion de lieu sont nécessaires dans la solidarité. Ces deux notions n'existent que très peu dans le conseil attendu que le consultant est souvent chez son client, que l'attachement aux cabinets de conseil est assez faible et que le turnover y est important.

« Je suis amené à travailler plus ou moins bien, avec des personnes dont je ne suis pas proche, que je connais mal, que parfois même je n'ai jamais rencontrées ou qui me sont éloignées culturellement. (...) rien ne me garantit une perspective de longue durée dans les relations de travail qui me sont proposées. »⁵⁶

Dans la notion de temps, Baron évoque davantage le futur que le passé, le passé, dit-il, crée de l'affect mais pas de la solidarité tandis que la « perception de la réalité future d'un devenir en commun », elle, génère de la solidarité. Parce que je sais que je vais évoluer sur le long terme avec cette personne, je lui suis solidaire. Alter⁵⁷ démontre qu'il s'agit tout à la fois de « donner, recevoir et rendre », le sociologue évoque la notion de don et de contre-don qui est selon lui indispensable à la création de lien social et de compétence collective. Dans le don et de contre-don, le temps intervient à son tour puisque le contre-don ne sera pas

⁵⁴ Xavier BARON, « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, pp. 118-130.

⁵⁵ Philippe ZARIFIAN. *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, 2009.

⁵⁶ Xavier BARON, « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, pp. 118-130.

⁵⁷ N. ALTER, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

simultané. Avec SharePoint, lorsqu'un consultant partage des documents sur l'outil, il donne mais il ne donne pas par solidarité, il donne dans l'attente de recevoir en retour, et ce retour nécessite du temps.

« Si tu développes à un moment donné, au sein d'une équipe projet ou avec un associé des connaissances qui peuvent potentiellement être vraiment utiles au plus grand nombre, libre à toi de les partager avec le plus grand nombre. Comme chacun est un peu dans un état d'esprit où il se dit « attends, je ne sais pas si telle personne partage systématiquement ces documents avec tout le monde », chacun a un peu tendance à garder sous le coude des connaissances qui pourraient être utiles au business. Quand je dis ça je pense surtout aux consultants plus expérimentés. » [Entretien N°1 – Guillaume]

Un consultant expérimenté aura, a priori, moins à recevoir qu'un consultant junior dans les systèmes de capitalisation et le consultant attend nécessairement en retour, s'il donne, il veut recevoir. Baron met en avant la responsabilité de l'organisation qui doit être pensée de manière à ce que les hommes et les compétences qui la composent s'enrichissent mutuellement sans quoi il n'y a pas de perspective d'avenir.

« Toute la question en fait c'est comment tu crées les conditions pour que ce sujet-là devienne gagnant-gagnant. » [Entretien n°2 – Christophe]

Pour être gagnant, il est indispensable que les membres d'une équipe soient parties prenantes de l'organisation, des outils mis en place pour que ces derniers fonctionnent et favorisent une meilleure performance.

« Il faut donc qu'une part des gains de productivité permette de dégager, dès le niveau du collectif, des moyens, des espaces et un environnement, bref, une ergonomie permettant de mieux travailler, du point de vue des membres du collectif. A défaut, ses membres ne seront pas, collectivement et individuellement, parties prenantes des progrès organisationnels susceptibles de les rendre de plus en plus performants. » [Xavier BARON]

L'individualisme du consultant est indéniable et d'autant plus parce que l'organisation dans laquelle il évolue, à savoir le conseil, favorise peu la solidarité entre pairs. Ainsi, c'est à l'organisation de créer un collectif afin d'encourager la collaboration et le partage.

2.3.4 La détention de connaissances : un enjeu stratégique

Le consultant est un acteur stratégique et il semble l'être davantage du fait de son individualisme. Qu'il y ait ou non un système de capitalisation, le consultant crée son propre système de sauvegarde et d'amélioration de documents.

« Ben en fait quand il n'y a pas de capitalisation, euh... il se met en place beaucoup de systèmes de réseau. Il faut avoir conscience, dans nos métiers, spécifiquement dans nos métiers, tu te dis, il n'y a pas de capitalisation chez T&O, c'est faux, il y a une capitalisation. Je vais même dire plus, il y a 45 capitalisations. C'est le premier système, chacun capitalise, chacun sait très bien que c'est un élément essentiel, un asset essentiel pour lui, pour son efficacité. Et donc d'abord il garde ce qu'il a fait et quand il voit des trucs intéressants, il les capture. Parce que tout le monde se rend bien compte que le 're-use' [la réutilisation], c'est un gage d'efficacité. » [Entretien n°2 – Christophe]

Les consultants ont conscience des avantages de la capitalisation, en effet, même le junior se rend compte dès ses premières missions de l'importance d'avoir des modèles de documents, des contenus sur des sujets précis. Par exemple, chez mon premier client, j'ai dû, la première semaine, rédiger un compte-rendu d'atelier. J'aurais pu faire ce travail en ne partant de rien et créer mon document de toute pièce mais une consultante m'a proposé de m'envoyer un modèle. Cela m'a aidé d'une part à connaître les attentes de structuration de document, d'autre part à réduire le temps consacré à la rédaction du document sans que sa qualité n'en soit impactée. J'ai pu, grâce à ce modèle, gagner en efficacité sur le travail demandé.

Le consultant détient un pouvoir en possédant des connaissances mais ce pouvoir est d'autant plus fort lorsqu'il s'agit de connaissances rares ou spécifiques au sein d'une équipe.

« Hélène - En quoi le refus de capitaliser peut-être une manière de garder le pouvoir sur l'information qu'on détient ? / Christophe - Alors, ça c'est une réalité très forte, dans le conseil et quasiment partout. Je te donne un exemple, imagine que chez Four Consulting je sois le premier à travailler sur le dispositif d'écoute, j'ai fait une mission d'écoute etc. donc j'ai déjà structuré un peu tout et c'est un sujet porteur. Si le savoir que j'ai acquis, les exemples de livrables, la démarche, je le garde pour moi. Tous les gens qui ont un enjeu d'écoute, ils vont être obligés de venir vers moi, je me rends indispensable. » [Entretien n°2 – Christophe]

Cette stratégie de rétention est amplifiée par l'effet de hiérarchie et d'ancienneté.

« Je pense que c'est vraiment intéressant et ça peut être un sujet dans les strates hiérarchiques plus élevées. Ça fait partie des leviers de pouvoir : celui qui détient un nombre important de connaissances formalisées, des formats Powerpoint, Excel, des articles. Le fait de détenir ça permet d'avoir plus d'impact quand tu es consultant et quand tu fais du conseil à assez haut niveau, puisque là on est en train, a priori, de parler de ces gens-là, de directeurs ou d'associés qui ont des interlocuteurs assez élevés dans les organisations, ce qui est évidemment variable selon les cabinets mais qui est plutôt le cas ici me semble-t-il, donc DRH, directeur de la transfo, secrétaires généraux voire DG etc, DirCab. Je pense que c'est vraiment décisif, surtout pour les consultants expérimentés. (...) C'est pas vrai pour tout le monde ce que je dis mais je pense que c'est vrai pour pas mal de consultants expérimentés et peut-être ceux qui manœuvrent le mieux mais ils vont avoir un peu leur pré carré de fichiers, d'éléments utiles, d'inputs pour la suite des opérations. » [Entretien N°1 – Guillaume]

Plus on évolue vers les strates hiérarchiques supérieures, plus les acteurs détiennent des connaissances stratégiques pour l'entreprise qu'ils considèrent comme des connaissances augmentant leur valeur. Par conséquent, ils choisissent de ne pas partager ces connaissances afin de conserver la valeur ou le pouvoir qu'elles leur apportent. Ainsi, la capitalisation est gênée par les stratégies d'acteurs qui poussent les consultants à ne pas partager certaines connaissances.

Malgré les difficultés que je viens d'énoncer, la capitalisation est un fort atout et nous l'avons vu en introduction, elle est même encouragée par la firme. Pourtant, j'ai eu du mal à lancer mon SharePoint.

2.3.5 Une mission a priori peu valorisée

Les différentes difficultés énumérées plus haut expliquent pourquoi la capitalisation n'est pas facile à mettre en place. Mais au-delà de ces difficultés, j'ai pu constater que la capitalisation était très peu valorisée au sein de l'équipe T&O.

2.3.5.1 Une mission non rémunératrice

Je me rends rapidement compte que les missions internes sont assez peu valorisées d'abord parce qu'on ne m'en donne pas au début de mon alternance mais aussi parce qu'une fois que je suis en mission, mes anciennes missions internes sont dévalorisées en partie parce qu'elles ne sont pas facturées et ne rapportent pas directement de bénéfices à l'entreprise. J'ai de nombreuses discussions avec David, mon directeur de mission client à propos de la charge de travail restante sur mes projets internes. Si je souhaite en conserver une partie, lui, considère que je devrais faire en sorte de m'en séparer :

« Discussion avec David à propos de mon projet interne sur la capitalisation et l'intérêt ou non que j'ai à le garder en parallèle de la mission : "ce ne serait pas la première fois qu'un projet interne ne serait pas terminé" » [Notes de terrain – 14/04/2018]

Dans la même discussion, il me laisse comprendre que l'intérêt de cette mission est plus personnel que collectif : "Je comprends que c'est mieux de finir pour mettre la ligne sur le CV."

Dans une autre discussion, il me demande également si j'ai un OTP⁵⁸ dédié à la mission SharePoint alors même que les projets internes font partie des objectifs individuels de chaque consultant et sont en théorie des missions à réaliser lors de temps libres en parallèle des missions clients. Je fais d'ailleurs remarquer à David que je n'ai pas d'OTP mais que ce travail de mission interne n'empiète pas sur les trente-cinq heures hebdomadaires officielles que j'effectue. Je souligne cette remarque car le conseil impose de cadrer son temps, de le découper et de le gérer correctement parce qu'il implique une facturation et des objectifs clients à atteindre, de fait, il n'est pas rare que les consultants effectuent plus d'heures réelles que d'heures affichées. Bourgoïn, dans ses notes de terrain, distingue le temps réel et le temps de l'outil et explique que l'un ne correspond pas nécessairement à l'autre et que le consultant « arbitre » et ajuste le temps inscrit dans l'outil⁵⁹.

Lors de la fin du premier mois où je suis en mission client, je consulte David pour savoir comment remplir l'outil de gestion des temps :

« Je demande les OTP à David, directeur, pour compléter mes temps. Me demande ce qu'on avait prévu vendredi d'avant, me demande combien je devrais charger⁶⁰ selon moi, ce à quoi je réponds deux jours, me dit ok et "Bienvenue dans le monde du chargeable !" » [Notes de terrain – 29/03/2018]

Bourgoïn évoque le rôle de la feuille de temps et montre en quoi cette dernière, au-delà d'être un outil de gestion comptable, est un « outil de signalement », c'est-à-dire un outil qui envoie une information sur l'activité du consultant. Ainsi, un OTP de mission interne a moins de valeur que l'OTP d'une mission client qui lui sera le déclencheur d'une facturation.

A propos des difficultés de la capitalisation : « La raison de fond c'est que c'est fastidieux, ça demande un certain investissement qui est perçu comme insuffisamment rémunérateur à court terme. » [Entretien N°1 – Guillaume]

La capitalisation, parce que n'étant pas visiblement et rapidement rémunératrice est moins valorisée qu'une activité facturable directement à un client.

⁵⁸ Un OTP (organigramme technique de projet) est un code correspondant à une mission à compléter dans un outil de gestion des temps des consultants.

⁵⁹ Alaric BOURGOIN. Les Equilibristes : Une ethnographie du conseil en management, Chapitre 5 : « Le signalement de l'activité », Paris : Presse des Mines, 2015.

⁶⁰ Le fait de charger correspond à l'utilisation d'un OTP qui, grâce à l'outil de gestion des temps, déclenchera la facturation du client. Ainsi, les temps "chargés" du consultant sont rentables pour l'entreprise.

En conséquence, j'ai considéré cette mission interne comme peu valorisante pour moi :

« Impression que beaucoup de consultants sont comme moi en disponibilité. De fait j'ai l'impression que je ne serai jamais staffée puisque je coûte moins cher qu'eux et ai moins d'expérience. » [Notes de terrain – semaine du 08/01/18]

Ainsi, le fait de travailler sur la capitalisation n'était pas selon moi valorisant alors même que j'ai conscience de l'enjeu que cela représente dans l'efficacité et la productivité d'une équipe notamment. Dans le conseil, le fait de ne pas être chez un client ne crée pas de valeur, c'est en tout cas l'image qui est renvoyée.

2.3.5.2 Une mission peu considérée par les associés

Je m'aperçois également que l'associé, qui est la personne qui doit me donner son accord pour donner l'outil, n'est pas très concerné par la mission.

Au moment de choisir le sujet de mon mémoire, je parle de la capitalisation avec mon people manager⁶¹ qui m'a conseillé d'envoyer un mail à Laurent pour l'informer de mon intention de m'impliquer davantage sur la capitalisation sachant qu'un groupe de travail se mettait en place sur le sujet :

« A midi, en allant déjeuner, John me demande si j'ai eu une réponse de Laurent pour le mail sur mon mémoire, je lui dis que non mais que je sais qu'il l'a lu, petite moue. » [Notes de terrain – 13/03/2018]

L'associé n'a jamais répondu à mon mail, pour moi, c'était la preuve qu'il n'avait que peu de considération pour cette mission mais je considère tout de même le fait qu'il n'a peut-être pas eu le temps de me répondre. Toutefois, quelques jours plus tard, alors que j'organise une réunion pour présenter l'outil aux associés, j'apprends le jour même qu'ils ne seront pas présents :

« Je dois avoir une réunion avec les deux associés pour leur présenter SharePoint, je l'ai planifié une semaine plus tôt. Ce matin je vais boire un café avec le directeur qui m'a missionnée sur le projet, il me dit que Laurent ne sera peut-être pas présent car estime qu'il n'a pas besoin qu'on lui explique pour comprendre. » [Notes de terrain – 19/03/2018]

⁶¹ Manager RH – s'oppose au manager de mission. Le manager RH suit un collaborateur sur toute sa période d

J'expose ce blocage plus en détail dans la première partie⁶² dans laquelle j'explique en quoi il m'est difficile d'obtenir une validation.

Si je parle de Laurent qui est associé T&O, je parle peu des autres associés, pourtant, lors d'une discussion j'ai pu constater que l'ancienne associée, avant l'arrivée de RH Conseil ne semblait pas très investie dans le projet non plus.

« Anne-Marie me dit qu'en début d'année dernière, après la fusion il y a eu des groupes de travail, sur la capitalisation notamment et on lui avait dit que rien n'existait, Eva, associée Four Consulting le lui avait dit (alors qu'elle était impliquée dans le projet SharePoint⁶³). (...). Difficulté aussi en termes de confidentialité, Eva avait dit que ce n'était pas possible de tout mettre à dispo pour tout le monde pour des soucis de confidentialité. » [Notes de terrain – 20/03/2018]

Je comprends que les enjeux pour les associés ont beau être multiples, lancer un tel outil impliquerait qu'ils soient exemplaires dans son utilisation et qu'à leur tour ils partagent des informations ou connaissances clés, ce qui supposerait une certaine perte de pouvoir pour eux. Etant au sein d'un même cabinet, il semblerait logique que tous les consultants aient accès à la même information mais ces informations dites « confidentielles » ont à voir selon moi à des stratégies de pouvoir plus que de réels soucis de confidentialité, nous revenons donc là à l'individualisme du consultant.

Enfin, cette mission ne m'a pas été donnée et n'a pas été suivie par Laurent et il a pourtant le pouvoir de donner ou non sa validation pour le lancement de l'outil.

2.3.5.3 Pas de volonté affichée de mettre en place un processus de knowledge management

On me donne cette mission de capitalisation parce que j'ai peu de travail mais on me la donne plus comme un passe-temps utile que comme une réelle mission. Je ne suis pas clairement identifiée comme « la consultante en charge du projet de knowledge management », de fait je pense que la capitalisation n'est pas un sujet majeur pour l'associé en charge de T&O.

⁶² Cf. partie 1.3.2. « Une validation difficile à obtenir »

⁶³ Parce que j'ai repris le Sharepoint créé et non lancé avant la fusion, je sais qui en étaient les « utilisateurs », il n'y en avait que trois et l'un deux était Ava.

« A chaque fois on dit « il faut capitaliser », on met en place des choses mais pas suffisamment en place tout ce qu'il y a autour pour que ça fonctionne : les éléments de motivation des gens, les processus, les outils, les groupes de contrôle. On fait un effort, on lance le truc, ça marche, ça marche, ça marche et puis la personne qui tenait ça à bout de bras passe à autre chose pour différentes raisons puis bah... ça s'effondre. » [Entretien n°2 – Christophe]

« Après il y a le fait qu'il n'y ait pas de processus clair, ou sans parler de processus, pas de politique générale sur la capitalisation ou le knowledge management et que personne n'endosse vraiment cette casquette-là, ça c'est une autre raison. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Même si une personne était identifiée et un processus mis en place, il faudrait que cette personne soit complètement dédiée à la mission ou bien qu'elle ne soit pas seule mais qu'une "Equipe knowledge management" soit constituée pour suivre la bonne mise en œuvre et le respect du processus.

A propos des systèmes de capitalisation pour lesquels une personne est identifiée comme "knowledge manager": « Donc l'intérêt de ces systèmes-là c'est que tu industrialises ta capitalisation, elle est systématisée, tu as des gens qui la portent, tu es sûr d'avoir des méthodes de capitalisation qui sont très uniformes mais après ça a un coût. Imagine qu'à l'échelle de T&O on veuille faire ça, il faudrait combien de gens ? C'est pas très gros mais je pense qu'il faudrait une personne dédiée. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que en permanence, c'est comme si ton staffing - 1 personne sur 40 - c'est une baisse de 2,5%, d'un coup, c'est comme si tu te disais, je baisse mon taux de staffing de 2,5%, c'est ça, ça se traduit comme ça. Je mets dans ma structure une personne qui ne sera jamais vendue à mon client, j'ai baissé de 2,5% mon taux de staffing. Ça c'est si c'est une personne. » [Entretien n°2 – Christophe]

On voit bien que l'identification d'une personne sur le sujet de capitalisation est un réel investissement qui se traduit, dans le conseil, comme un coût puisque le knowledge manager n'est pas facturé à un client.

Ainsi, la mission de capitalisation est peu valorisée au sein de T&O parce que les associés et le top management la considèrent comme une mission non seulement non rémunératrice dans le sens où elle n'augmente pas directement le chiffre d'affaires mais qui plus est – si on la voulait efficace - générerait des coûts.

La capitalisation de connaissances a de nombreux intérêts pour une entreprise et ses collaborateurs. Elle permet de partager des savoirs à grande échelle est ainsi, de faire monter en compétences ses collaborateurs, la force du collectif et du réseau interne d'une entreprise passent donc par la capitalisation. La capitalisation, parce qu'elle peut être source de

productivité, est un atout pour le consultant qui doit toujours « jongler avec son temps »⁶⁴. Dans les grands cabinets, capitaliser permet d'industrialiser et de proposer des solutions clés en main. Enfin, la capitalisation permet aux entreprises de sauvegarder des connaissances parfois rares et parfois non formalisées car fondées sur un savoir intellectuel et une expérience précise. Malgré tous ces enjeux, la capitalisation a du mal à être mise en place, notamment dans les cabinets de conseil. Souvent, de nombreux outils sont pourtant mis à disposition mais l'outil n'est pas autoporteur et ne suffit pas à une capitalisation efficace notamment parce que cela est plutôt chronophage et que le temps est précieux pour le consultant. De plus, le conseil, plus que d'autres métiers, favorise l'individualisme dans la mesure où les consultants d'une même équipe se voient rarement et peuvent se connaître assez peu du fait du turn-over important dans ce secteur. Pour se distinguer des autres consultants de qui il est assez peu solidaire, le consultant se différencie en gardant pour lui certaines connaissances qu'il estime stratégiques. Enfin, la capitalisation est une mission peu valorisée parce qu'elle demande des ressources et n'est pas rémunératrice si tant est qu'elle n'influence pas directement le chiffre d'affaires. Par ailleurs, au sein de l'équipe T&O, elle n'est pas considérée comme une priorité par le top management ce qui est une source réelle d'interrogation s'il est vrai qu'elle est un enjeu réel. La fusion de RH Conseil et Four Consulting semble avoir endormi tout système de capitalisation entre les deux équipes.

⁶⁴ Alaric BOURGOIN. Les Equilibristes : Une ethnographie du conseil en management, Paris : Presse des Mines, 2015.

3 - La fusion : élément de compréhension de la difficulté de ma mission

Nous venons de voir que la capitalisation est un sujet majeur dans la stratégie d'une entreprise et dans le conseil plus spécifiquement dans la mesure où elle répond à de nombreux enjeux comme la rétention des connaissances, la compétitivité ou encore l'amélioration continue des compétences. Pourtant, nous avons aussi démontré que de nombreuses difficultés ralentissent fortement le processus de capitalisation et plus spécifiquement chez *Talents & Organisation* où il ne s'agit pas d'un sujet très valorisé par le top management. Aussi, je me suis interrogée, durant mon alternance, sur la place qui a été donnée à la capitalisation lors de la fusion de RH Conseil et Four Consulting. A-t-elle été volontairement délaissée ? C'est sur cette interrogation que porte ma troisième hypothèse selon laquelle « la capitalisation de documents est ralentie par la fusion de Four Consulting et RH Conseil puisque cette dernière implique une nouvelle organisation et de nouvelles relations de travail. »

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux aspects de la capitalisation dans un contexte de fusion et nous nous intéresserons aux systèmes de capitalisation respectifs de RH Conseil et Four Consulting avant la fusion. Puis, nous nous attacherons à comprendre la fusion des deux entités pour enfin comprendre ce qui a pu rendre la coopération au sein de la nouvelle équipe, compliquée.

A mon arrivée, je me rends assez rapidement compte que la fusion a encore un impact dans l'équipe. Si je ne sens pas de velléité, je sais assez rapidement qui vient originellement de quelle équipe. Certaines fusions ont pour objectif d'acquérir des connaissances plus rapidement que s'il fallait les construire en interne. Caroline Sargis Roussel⁶⁵ retient l'idée selon laquelle certaines connaissances relèvent plus d'une logique socio-culturelle et d'une identité que de la technique, En effet, certaines connaissances dépendent du développement

⁶⁵ Caroline SARGIS ROUSSEL. « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. no 149, no. 2, 2004, pp. 85-99.

d'une identité et d'une culture communes portées par l'ensemble des acteurs. L'intégration socio-culturelle requiert d'impliquer les différents acteurs en donnant notamment des rôles de coordination pour changer progressivement la structure de l'organisation. Elle permet de développer une culture d'échange et de déployer une connaissance de jugement commune qui correspond à la connaissance de ce qu'il faut faire, du comportement attendu, construit et défini par la culture commune. Dans le cadre de la fusion entre Four Consulting et RH Conseil, je considère que la mauvaise intégration socio-culturelle a ralenti l'intégration et le partage des connaissances procédurales dont fait partie la capitalisation.

3.1 La capitalisation dans un contexte de fusion

Nous l'avons déjà évoqué, les processus de capitalisation doivent faire face à de nombreuses difficultés pour fonctionner. Une fusion d'entreprise ne peut que complexifier les processus de capitalisation. Nous allons voir dans cette partie en quoi il est difficile de partager ses connaissances lors d'une fusion et de mettre en place un système de capitalisation commun.

3.1.1 Conserver et partager les connaissances lors d'une fusion

Idéalement, une fusion devrait « *favoriser les échanges de personnels, la rotation des postes, le brassage des idées par l'ouverture vers d'autres cultures et modes de management.* »⁶⁶ Pourtant, il n'en est pas toujours ainsi et la firme acquéreuse ne parvient pas toujours à « récupérer » les connaissances achetées.

Caroline Sargis-Roussel remarque que de nombreuses fusions n'atteignent pas les objectifs escomptés, les niveaux de performance sont inférieurs à ceux espérés et se soldent même parfois par des échecs. C'est notamment le cas des fusions mal préparées et / ou mal accompagnées au moment de l'intégration, d'autant plus quand les deux cultures organisationnelles étaient bien différentes l'une de l'autre, chacune des deux parties essayant de maintenir sa propre identité après la fusion. La question de la gestion des connaissances dans le cadre d'une fusion, si elle paraît secondaire, est finalement primordiale.

⁶⁶ Caroline SARGIS ROUSSEL. *ibid*

Les fusions sont un moyen efficace d'acquérir rapidement des connaissances mais c'est un moyen risqué, notamment en termes de rejets possibles et de résistance au changement.

Shrivastava⁶⁷ identifie dans les fusions trois types d'intégration : « l'intégration procédurale (les systèmes d'information et de gestion), l'intégration physique (les locaux) et l'intégration socio-culturelle (les valeurs) qui semble la plus délicate à réaliser. »⁶⁸ Bien que les trois types d'intégration soient nécessaires à la réussite d'une fusion, c'est au troisième type d'intégration que je m'intéresse dans la suite. En effet, c'est bien l'intégration socio-culturelle qui a le plus influencé ma mission SharePoint dans la mesure où je l'identifie comme une source majeure de blocage. Evidemment, j'ai dû, au début de ma mission, me pencher sur l'intégration procédurale, celle de la « reconfiguration et la rationalisation des outils » par la mise en commun puisque mon objectif était de configurer un outil qui permettrait de rassembler l'ensemble des documents produits par le passé : aussi bien depuis la fusion qu'avant la fusion, côté RH Conseil ou côté Four Consulting. Néanmoins, au fur et à mesure, je me suis aperçue que l'outil ou la procédure n'était finalement pas majeurs dans le bon déroulement de ma mission, c'était bien l'intégration socio-culturelle et managériale qui semblait constituer un point de blocage dans mon avancée.

L'intégration socio-culturelle et managériale implique « une combinaison complexe résultant du transfert de managers et du développement d'une culture d'entreprise commune »⁶⁹. Cette intégration socio-culturelle peut faire naître des rejets d'intégration ou des rivalités si elle est mal préparée et nécessite pour fonctionner, une reconstruction commune qui favorisera une bonne intégration procédurale.

A propos de ce qui a pu freiner la capitalisation au sein de T&O : « Le fait qu'il y ait eu de la compétition, de dire "je suis bien meilleur que toi", peut-être mais ça a pas abouti au "je ne te montre pas ce que j'ai." Non, plus, ce qui est un frein, c'est qu'il faut reconstruire. Parce que en fait tu as une capitalisation bleue, une capitalisation rouge, il faut les merger [fusionner], c'est compliqué, il faut qu'au moins la moitié de l'équipe... Soit tu fais simple, tu dis « il y en a une des deux qui marchait mieux, c'est elle qu'on prend », il faut que la moitié de l'équipe change de façon de faire, c'est un peu compliqué ; soit, c'est plutôt ce qui s'est passé, on a arrêté pour reconstruire un nouveau système. Au moins le nouveau système, on peut dire qu'il n'est ni bleu ni rouge, il est bien violet. La preuve, c'est qu'on est parti de l'outil des rouges mais on l'a

⁶⁷ Paul SHRIVASTAVA. « Post merger integration », *Journal of Business Strategy*, 1986, pp.65-76.

⁶⁸ Caroline SARGIS ROUSSEL. « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. no 149, no. 2, 2004, pp. 85-99.

⁶⁹ Caroline SARGIS ROUSSEL, *ibid*

réadapté, restructuré, peut-être avec du bleu dans la façon de le penser, on a bien un outil violet. Donc c'est plus qu'il y ait une rupture, c'est surtout ça le sujet. » [Entretien n°2 – Christophe]

L'intégration doit permettre de gérer les trois niveaux de connaissance de la typologie de Girod⁷⁰ (déclarative, procédurale et de jugement) des deux parties prenantes de la fusion et notamment la conception et le développement d'outils de gestion ou de bases des connaissances partagées afin de mettre en commun les savoirs. L'intégration socio-culturelle est alors indispensable dans la mesure où c'est elle qui va permettre le développement d'une culture d'échange en impliquant et motivant les acteurs.

Caroline Sargis Roussel⁷¹ s'appuie sur le cas de la fusion d'ETO et de Basalt et évoque « les bénéfices à retirer d'une préparation soigneuse de l'opération de fusion ». La fusion d'ETO et de Basalt avait été préparée grâce à l'implication des salariés dans des groupes de travail visant à trouver la meilleure solution d'intégration.

Selon la chercheuse, différents facteurs sont indispensables à la réussite d'une fusion. En premier lieu, la communication qui permettra de retenir les personnes clés et de construire une vision commune à tous les acteurs impliqués. Ensuite, la vision commune en question qui permettra, elle, de reconnaître, d'intégrer et de fédérer en une seule et même organisation les connaissances. Enfin, les connaissances qui sont apportées par chacune des parties prenantes.

Dans le cadre de la fusion de Four Consulting et de RH Conseil, il m'a plusieurs fois été répété au cours de discussions informelles ou durant mes entretiens que l'équipe T&O n'avait pas de vision et que cela constituait un manque :

« Ce qu'il nous manque, c'est une vision avec son arbre logique. Tu as une vision que tu déclines en facteurs de succès et après tu as des solutions, après tu as concrètement comment on fait et après tu as comment on mesure tout ça. On n'a pas de vision. C'est quoi T&O ? Pourquoi on existe ? C'est quoi la vision ? C'est quoi le projet ? (...) Il n'y a pas de vision, on ne sait pas où on va. Si dans la vision tu mets qu'un des facteurs de succès, c'est le collectif, on travaille en termes de solutions et de leviers, comment on le fait ? Comment on donne aux gens envie de se parler ? » [Entretien n°3 – Alexandre]

⁷⁰ Cf. Partie 2.1.1.

⁷¹ Caroline SARGIS ROUSSEL. « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. no 149, no. 2, 2004, pp. 85-99.

Ainsi, le fait d'avoir une vision définie pour T&O donnerait à comprendre les orientations prises et justifierait le développement de certaines missions internes et de certains outils comme le SharePoint par exemple.

*« Outre le fait qu'à un moment donné, il y a un changement dans l'organisation et que donc il y a plein d'autres sujets qui passent au premier plan, la capitalisation passe au second plan. »
[Entretien n°1 – Guillaume]*

La définition d'une vision aurait certainement permis que le sujet de la capitalisation, qui implique un partage de connaissances des deux équipes, et qui donc, ne semble pas négligeable, soit pris en compte dans les sujets à traiter et de fait, soit plus valorisé. De plus, grâce à la déclinaison d'une vision, il aurait sans doute été justifié que les salariés soient eux-mêmes concernés et impliqués dans la mise en œuvre du projet, ce qui potentiellement aurait conduit à sa réussite parce qu'il aurait été adapté à des attentes et besoins réels.

Dans la fusion d'ETO et de Basalt décrite par Caroline Sargis Roussel, les salariés ont vraiment eu l'impression de participer à la réalisation de la fusion, la hiérarchie peu présente leur a laissé la possibilité d'exprimer leurs idées, leurs avis. De plus, l'entreprise a mis en place des outils et des dispositifs favorisant la communication et l'échange de savoir-faire, notamment des groupes de travail mélangeant des personnes des deux parties prenantes.

Cabrera et Cabrera (2002) ont souligné que les initiatives de gestion des connaissances doivent être encouragées par la culture qui valorise l'amélioration continue et le partage des idées.

« Je pense que... c'est ma première fusion, j'ai pas assez de recul mais à mon avis il y a eu, je ne dirais pas une défiance mais il y a eu des a priori de part et d'autre qui ont fait que ce partage - jusqu'à présent je disais partage de connaissances mais ça peut être partage d'expertises et là on va encore plus loin – je pense que le partage d'expertises a été freiné par ça. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Là encore, on voit qu'il n'y a pas eu d'initiative visant à encourager le partage entre les deux équipes, et s'il n'y avait pas de compétition, il n'existait cependant pas de volonté de partager et de recréer ensemble.

Caroline Sargis Roussel conclut son article en appuyant l'idée que pour gérer les connaissances, « il faut une reconnaissance des individus, de leurs interactions et une mise à jour régulière des mémoires centralisées » et note qu'en 1986, Shrivasta « soulignait déjà (...) toute l'attention qu'il fallait apporter à la phase de gestion post-fusion. »

Une fusion ne peut pas se dérouler au mieux sans processus de capitalisation pendant et en amont de l'intégration, en effet, les fusions, lorsqu'elles impliquent de recréer une équipe, ont nécessairement pour enjeu de fusionner les connaissances des deux équipes, ou tout du moins de les faire connaître. Aussi, la majorité des fusions qui fonctionnent de manière générale comprennent une préparation et une implication des équipes dans le processus de capitalisation.

3.1.2 Connaître les systèmes de capitalisation respectifs des deux entreprises

Nous venons de voir que la capitalisation, si elle avait été faite, aurait été bénéfique à la nouvelle équipe. Ainsi, comprendre pourquoi cet enjeu n'a pas été considéré au cours de la fusion nécessite de faire un retour sur les pratiques de capitalisation respectives des deux équipes avant la fusion.

3.1.2.1 Chez RH Conseil avant la fusion

J'ai eu de nombreuses informations sur la manière dont se faisait la capitalisation chez RH Conseil avant la fusion avec Four Consulting. Nous le verrons dans la partie suivante mais avant d'être racheté, RH Conseil a beaucoup évolué et a notamment changé de dirigeants ; de fait, la capitalisation a, elle aussi, évolué.

Au départ, il n'y avait pas de capitalisation commune et chaque associé avait ses propres missions.

A propos de RH Conseil avant le renouvellement du management : « Voilà, je caricature un peu parce qu'il y avait quand même des consultants qui étaient un peu encadrés par des staffs. Mais de ce que j'en comprends, notamment, dans ce système-là, il y avait très peu de capitalisation vraiment. Il y avait des capitalisations mais qui étaient autant de capitalisations qu'il y avait de gens ou d'équipes. Et quand Laurent et Paul, notamment, ont repris le management de cette boîte, voilà ils ont mis en place des modèles beaucoup plus uniques en disant : on doit tous travailler de la même façon, il y a des règles, alors sur certains sujets à annexer sans doute, sur d'autres, pas suffisamment sans doute. » ([Entretien n°2 –Christophe]

RH Conseil était au départ un petit cabinet donc les échanges directs étaient une pratique courante, lorsqu'un consultant avait besoin d'un document, il savait qui le détenait et allait

voir la personne en question, ce qui permettait, en plus d'avoir le document, d'obtenir des informations sur son contenu et de poser des questions si cela était nécessaire.

« Et la personne que tu savais être l'auteur du document, tu ne vas jamais aller prendre le temps de la voir parce que c'est trop fastidieux même si on faisait plus ça chez RH Conseil. Mais c'était plus petit, on allait plus facilement voir quelqu'un pour lui demander de nous envoyer un document. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Mais malgré sa taille, RH Conseil avait également mis en place des processus de knowledge management permettant de retrouver les productions. Le processus était clairement défini et un salarié était même dédié à la mise en œuvre du processus ce qui permettait que ce dernier soit efficient.

« Guillaume - A un moment il y avait un knowledge manager, une personne dédiée, elle était à mi-temps là-dessus. Non seulement elle s'assurait qu'au sein de chaque équipe projet on lui fournissait les documents adéquats mais en plus on lui fournissait les connaissances. / Hélène - C'est quelqu'un que tu n'as pas connu toi ? Le poste avait disparu ? / Guillaume - Oui et la personne avec. Des documents, je me souviens parce que j'ai vraiment écumé le serveur, LE serveur, et j'ai trouvé des documents de capi – des documents qui formalisaient ça. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Toutefois, le poste a disparu, ce qui n'a pas empêché de poursuivre la réalisation de la capitalisation qui était devenue assez systématique chez RH Conseil. En effet, l'arrivée de Laurent en tant que directeur général semble avoir rendu le processus encore plus systématique.

« Là où j'ai vu la capitalisation la plus, presque systématique c'était chez RH Conseil. Pourquoi ? Parce que RH Conseil c'était un cabinet qui avait mis en place énormément de process et s'était donné un certain nombre de moyens dont notamment la capitalisation. Je te dis, ils avaient mis en place des règles, des process et il y avait des moyens parce qu'il y avait Martin par exemple qui checkait, allait chercher, regardait « est-ce que ça y est, est-ce que ça n'y est pas ? » et donc le cabinet avait basculé dans ce mode de capitalisation mais qui était très récent. C'est quelque chose qui s'était, moi je suis arrivé chez RH Conseil et on nous annonçait 8 mois après qu'on était vendu donc j'ai fait une période courte mais la capitalisation qui fonctionnait plutôt b... (même si je trouvais que les outils c'était du has been total), mais bon tu pouvais trouver des choses, elle fonctionnait bien mais elle datait d'à peine il y a deux ans quoi. Elle avait été mise en place justement par la nouvelle équipe de management, Paul, Laurent quand ils ont pris le cabinet quoi. » [Entretien n°2 – Christophe]

Martin, dont j'ai déjà expliqué le rôle dans la capitalisation⁷², a beaucoup participé à la bonne réalisation du processus de knowledge management avant l'intégration chez Four Consulting – d'où le fait que Laurent ait insisté pour qu'il suive mon travail et soit présent aux réunions que j'organisais⁷³.

La capitalisation chez RH Conseil se faisait sur un serveur classique avec des dossiers et permettait de stocker et trier l'intégralité des documents produits par les consultants.

« Christophe - Alors celle qu'il y avait chez RH Conseil avant oui : il y avait un système techniquement très simple, qui était basé sur des dossiers partagés avec un premier espace où on capitalisait les propositions, elles étaient rangées par secteur d'activité et par client. Tu cherchais la proposition qu'on avait faite à [nom d'un client] il y a deux ans, tu allais dans banque > [nom du client] et là tu avais toutes les propales faites, tu retrouvais celle que tu voulais.

Et tu avais une capitalisation faite sur les livrables et bonnes pratiques qui était faite par mission. Même chose : secteur, client et là tu avais les missions et sous les missions on était censé mettre les documents, les livrables clés de la mission qui pouvaient être utiles et c'était disponible à tout le monde. (...) / Hélène - Et chez RH Conseil ça fonctionnait bien le dossier partagé ? / Christophe - Ça fonctionnait oui parce que c'était piloté. C'est vachement important. Comme nous le SharePoint, là on a défini une structure, des règles de qui fait quoi et puis il y a la deuxième page qui dit comment on va contrôler. L'idée c'est pas de cliquer ou de contrôler ni de taper sur les doigts des gens. » [Entretien n°2 – Christophe]

L'entretien que je cite me permet de connaître l'arborescence⁷⁴ de l'ancien serveur de RH Conseil et ainsi, de mieux comprendre les répercussions de cet ancien outil de capitalisation sur ma mission. En effet, j'ai commencé ma mission sans connaître l'ancien système de capitalisation de RH Conseil, j'ai donc construit un outil qui me semblait au départ neutre dans la mesure où il n'était pas influencé par d'anciens outils mais je prends conscience qu'il a perdu cette « neutralité » tout au long du projet.

Chez RH Conseil, l'intégralité des documents était mise sur le serveur ce qui permettait d'avoir une vision exhaustive des productions et de créer des *toolkits*, des documents « boîte à outils » pour réellement capitaliser.

« Guillaume - Chez RH Conseil, il y avait l'ambition de tout capitaliser dans la réserve que j'ai énoncée plus haut [documents dits confidentiels exclus et rétention d'information stratégique], il

⁷² Cf. Partie 1.2.1.

⁷³ Cela ne m'a jamais été expliqué, j'étais donc intriguée au départ par la nécessité d'impliquer Martin dans cette mission.

⁷⁴ Cf. définition partie 1.2.1.

y avait vocation à tout capitaliser, à créer des toolkits mais c'est-à-dire aussi à les créer parce que souvent ça va pas être quelque chose qui va être fait de soi, ça va résulter du démarrage d'un gros projet et au fur et à mesure que le projet avance, on alimente son toolkit, sa boîte à outils. Le serveur avait vocation de capitaliser tout ce qui était lié au business development et de tirer des propales types. Sur les méthodologies internes, créer un template comme ça existe dans les grands cabinets, quelque chose de systématique avec des slides types. Des toolkits génériques, là c'est toujours de la méthodologie interne parce que c'est quelque chose qui peut être extrait des projets, de la substantifique moelle des projets pour être réutilisé sur plein de projets différents et qui sont sur le même sujet de fond, transformation de la fonction RH par exemple, pour te donner un exemple. Bon après il y avait forcément tout ce qui était fait sur projet et qui était colossal puisque... / Hélène - Tous les livrables ? / Guillaume - Oui tous les livrables et toutes les versions intermédiaires. (...) Donc tout ce qui était sur projet, tu as parlé de préparations de séminaires, il y avait ça aussi. Il y avait les supports de formation, il y avait de la vie interne aussi. Tu vois j'avais trouvé plein de trucs dont des fichiers, eux-mêmes des fichiers de capitalisation qui n'étaient ni des toolkits ni des doc... » [Entretien n°1 – Guillaume]

On s'aperçoit que la capitalisation de RH Conseil, tout du moins dans ses dernières années, était devenue très systématique dans la mesure où chaque mission donnait lieu à capitalisation, à confection de documents types.

3.1.2.2 Chez Four Consulting avant la fusion

La capitalisation de l'équipe T&O avant la fusion reste assez floue, il semble qu'il n'y a jamais eu de réel processus mis en place.

« Hélène - Toi, avant que tu arrives, il y avait quoi comme système de capitalisation ? Il n'y en avait pas ? / Alexandre – Si, il y en avait un, c'était donner accès au réseau. En gros, quand un manager te demandait de bosser sur un sujet il te disait "tu peux contacter un tel, un tel et un tel qui pourront sûrement t'aider" » [Entretien n°3 - Alexandre]

Il n'y avait pas de processus mais le réseau avait tout de même une forte importance, d'autant qu'il s'agissait d'une équipe assez petite, environ Trente personnes.

Durant une mission courte de capitalisation sur les références de T&O dans le secteur de la finance, on m'a remis un document Powerpoint reprenant l'ensemble des références clients de T&O de 2013 à 2016.

T&O n'avait pas d'outil dédié à part entière à la capitalisation. Durant l'une des réunions de ma mission, j'apprends l'existence des « Bases MAP » qui sont des bases de données

rattachées à l'outil Lotus⁷⁵ et qui ont pour objectif de ranger les documents contractuels des clients, c'est l'outil consulté en cas d'audit. Il ne s'agit donc pas d'un outil de capitalisation puisque les documents n'ont pas vocation à évoluer mais on m'en parle dans la mesure où c'est également un outil sur lequel on doit mettre les documents et en ce sens, c'est un outil redondant avec SharePoint.

« Alors, pas que, les bases MAP c'est les documents obligatoires et tout le reste mais pour moi c'est absolument pas un outil de capitalisation. Je mets les documents dans une caisse et la caisse je l'enterre au fond du jardin. / Hélène - Mais comme il y a cet outil, ça veut dire que les gens doivent le faire deux fois. / Christophe - Oui. Donc je pense que les bases MAP ça répond à tout autre chose, ça répond à s'assurer qu'en cas de besoin, de problème, on est capable de prouver, de démontrer, d'aller rechercher qu'est-ce qui a été fait dans le cadre d'un job etc. Ça répond exclusivement à un enjeu de risk management. » [Entretien n°2 - Christophe]

Avant la fusion avec Four Consulting, un SharePoint avait été construit, Eva, alors associée de la practice T&O ayant demandé à un consultant de créer un SharePoint et de le compléter avec les documents récupérés auprès des membres de l'équipe.

« Chez Four Consulting, T&O, quand on est arrivé ils avaient commencé à mettre en place un SharePoint mais qui n'était pas opérant. Tu avais l'outil qui était rempli mais qui n'était pas lancé. » [Entretien n°2 - Christophe]

Ainsi, avant l'arrivée de RH Conseil, Four Consulting n'avait pas de processus de capitalisation. Il existait des documents compilant d'autres documents, les bases MAP, outils de risk management et un SharePoint avait été créé juste avant la fusion mais n'avait jamais été lancé, il s'agit du SharePoint que j'ai repris un an plus tard, à mon arrivée.

3.1.2.3 Pendant et après la fusion

Nous venons de voir qu'à l'aune de la fusion, chacune des deux équipes avait un système de capitalisation différent. RH Conseil avait un processus et un outil très fournis tandis que Four Consulting lançait tout juste la création d'un SharePoint.

Au moment de la fusion, l'ensemble des connaissances présentes sur les deux outils n'a pas été regroupé sur un troisième et les accès n'ont pas été partagés non plus. Le serveur de RH Conseil a été transféré mais son accès n'a été donné qu'à une partie des anciens salariés RH Conseil.

⁷⁵ Boîte mail

« (...) chez RH Conseil il y avait un serveur qui permettait une bonne capitalisation des fichiers. Ce serveur a été maintenu, il a été transféré dans les serveurs de Four Consulting. Sachant que l'accord des droits d'accès n'a pas été très bien fait, tu vois même moi, venant de RH Conseil, j'ai eu du mal à les avoir, ça a été compliqué de savoir comment y avoir accès. Je savais justement tout ce que ça pouvait m'apporter d'avoir accès à ce serveur-là. Tant est si bien que les Four Consulting historiques n'y ont jamais eu accès, ce qui est dommage. Mais voilà les ex-RH Conseil ont continué à se reposer là-dessus et à récupérer au fur et à mesure ce qui pouvait leur servir ou ce qui pouvait servir à leur développement tandis que les Four Consulting historiques avaient eux aussi quelques systèmes qui vivotaient » [Entretien n°1 – Guillaume]

Le fait d'avoir continué à utiliser un serveur sans le partager fait preuve d'une non-volonté de partager. J'ai par ailleurs mentionné plus haut la découverte de l'arborescence du serveur de RH Conseil, elle ressemblait en de nombreux points à celle que Laurent m'avait demandé de faire à la suite d'une réunion que je pensais être une réunion de présentation de l'outil⁷⁶. Je me rends ainsi compte que la volonté de Laurent n'est pas de recréer un outil nouveau convenant à toute l'équipe mais choisir une organisation, en l'occurrence l'organisation du serveur de RH Conseil, et de la coller à l'ancien outil Four Consulting.

Du côté de Four Consulting, l'outil a été créé juste avant la fusion et a continué d'être amélioré pendant l'intégration de RH Conseil mais en décembre 2016, au moment où il aurait dû être lancé, cela n'a pas été fait, l'une des raisons annoncées de ce retard concernait l'organisation de la compétence. En effet, le nouvel associé souhaitait prendre le temps de d'abord redéfinir l'organisation de la compétence pour que l'outil suive cette organisation.

« Laurent est arrivé juste après que j'ai créé le SharePoint, et vu qu'il avait des convictions fortes, comme tout patron qui prend un job, restructurer l'offre faisait partie des chantiers qu'il voulait mettre en place tout de suite. De là, une structure qui correspondait à l'ancienne offre T&O, ça ne lui convenait pas. Il a fait le choix de retarder, ou de moins de demander à ce que ce soit restructuré puis c'est toi qui as repris le bébé un an après. » [Entretien n°3 – Alexandre]

J'ai également appris au fil d'une conversation qu'un groupe de travail avait été lancé juste après la fusion des équipes, considérant que rien n'existait, les salariés étaient partis de zéro et avaient construit un fichier Excel permettant de suivre les missions et rédactions de propositions commerciales en cours.

« Je dis qu'Alexandre avait créé un SharePoint mais qu'il a été arrêté au moment de la fusion alors qu'il était prêt. Anne-Marie me dit qu'en début d'année dernière, après la fusion il y a eu des groupes de travail, sur la capitalisation notamment et on lui avait dit que rien n'existait, Eva,

⁷⁶ Cf. partie I.b.ii.3.

associée Four Consulting le lui avait dit (alors qu'elle était impliquée dans le projet SharePoint). Du coup, pour ce groupe de travail, c'est Cécile qui avait fait de la capi sur un énorme fichier Excel. » [Notes de terrain – 20/03/2018]

De la sorte, lorsque la mission m'a été confiée, je suis repartie de zéro et j'ai considéré, comme on me l'avait dit, que rien n'existait.

« Christophe - Et je trouve que dans un cabinet de conseil, ne pas avoir de capitalisation c'est juste dramatique. Donc en fait, il n'y avait pas de capitalisation depuis un an, je le déplorais mais entre guillemets, je n'avais pas pris l'initiative pour un sujet de légitimité parce que voilà, on attendait que tout ça soit lancé par ailleurs. Et à un moment, j'ai dit, bon, il ne se passe rien, j'ai fait des tests, sondé auprès des gens autour de Laurent parce qu'ils avaient mis en place une capitalisation et tout, c'était « oui » et en fait quand tu creusais c'était « oui mais » et « bof » et en fait je me rends compte que ce n'était pas si localisé que ça, parce qu'ils faisaient ce qu'ils pouvaient hein, c'est pas du tout un reproche. Mais à un moment, j'ai dit, il faut arrêter quoi. » [Entretien n°2 – Christophe]

Je m'aperçois avec du recul que la taille de l'équipe et la diversité des projets nécessitait des systèmes de capitalisation mais il ne m'en était pas fait mention car il s'agissait soit de systèmes cachés, comme le serveur RH Conseil encore en fonctionnement, soit de systèmes peu efficaces et durables comme le fichier Excel par exemple soit enfin, de systèmes non connus et non utilisés car non approuvés par le top management, comme le SharePoint initial.

Les systèmes de capitalisation de Four Consulting et RH Conseil étaient très différents l'un de l'autre et étaient donc de facto plus compliqués à fusionner. Mais le fait de les fusionner ne semble pas avoir été un enjeu dans la fusion. Pourtant, les pratiques post-fusion laissent apparaître qu'un système de capitalisation, officiel ou non, était nécessaire. Une fusion implique de rapprocher deux cultures différentes, deux équipes différentes et donc de les prendre en considération dans la mise en place de nouveaux processus.

3.2 La fusion Four Consulting – RH Conseil

La fusion a eu un impact sur le knowledge management dans la mesure où elle a mis fin à deux façons de capitaliser différentes et où elle impliquait de faire différemment. Je cherche, en comprenant mieux les enjeux de la fusion, à comprendre en quoi cette dernière a eu des

répercussions clés dans ma mission et pourquoi la capitalisation, malgré les effets positifs qu'elle aurait pu avoir, n'a pas été mise en place.

3.2.1 Éléments de compréhension

Le discours officiel veut que la fusion des équipes de RH Conseil et Four Consulting se soit bien déroulée mais dès mes premiers mois j'ai pu savoir qui était anciennement de quelle équipe.

"Mais maintenant on fait plus trop la différence de qui vient d'où" : j'ai l'impression que cette phrase fait partie du discours officiel, dans toute la pratique alors que dans les faits, je sais "qui vient d'où" » [Notes de terrain – 23/01/2018]

Cette fusion, parce qu'encore très visible à travers des discussions anodines ou plus sérieuses a attiré mon attention et le fait de la comprendre pourrait permettre la remise en question de la capitalisation au sein de l'équipe T&O.

3.2.1.1 Une fusion en plusieurs temps

Le rachat de RH Conseil par Four Consulting a été annoncé à l'été 2016 et les collaborateurs sont devenus des collaborateurs contractuellement Four Consulting en juillet. Ils ont physiquement été intégrés en septembre 2016.

« L'annonce du rachat c'était à l'été 2016. (...) On est devenu collaborateurs Four Consulting en juillet 2016 mais on travaillait avec les équipes Four Consulting avant, on était intégré dans les processus. / Hélène - Et c'est pour ça que tu dis un / un an et demi ? Parce qu'il y a une partie rachat effectif et une partie intégration aux processus ? / Guillaume – Oui (...) / Guillaume - On a déménagé en septembre 2016, à partir de septembre 2016 on était dans les locaux Four Consulting. En fait on peut dire que le rachat a été vraiment effectif quand on a été intégré dans les procédures RH Four Consulting, en juillet 2016. A ce moment-là l'intégration était terminée d'un point de vue juridique, et l'intégration culturelle pouvait commencer. » [Entretien n°1 – Guillaume, consultant]

3.2.1.2 Des raisons de fusion en de nombreux points divergentes

Une fusion est toujours le résultat de deux stratégies, deux décisions prises par chacune des parties prenantes.

Les raisons qui ont poussé Four Consulting à racheter RH Conseil sont facilement identifiables dans des articles de presse, certains communiqués de presse de la boîte elle-même ou encore sur l'intranet de l'entreprise. En revanche, les raisons qui ont poussé RH Conseil à se faire racheter ont été plus compliquées à obtenir.

Four Consulting a racheté RH Conseil afin de poursuivre une stratégie de croissance externe lui permettant de développer son expertise en transformation des entreprises. En effet, le rachat de RH Conseil a suivi le rachat de plusieurs start-up ou PME dans des domaines différents et a permis de développer le volet humain de la transformation au sein de Four Consulting.

« "Il s'agit d'accompagner nos clients dans leurs projets de transformation, explique (...) [l']associé, responsable du consulting. Dans ces projets, il n'y a pas seulement l'aspect technologique avec le défi du numérique, il y a aussi une dimension humaine."

Four Consulting couvre toute une palette de services audit, expertise comptable, juridique, conseil en fusions-acquisitions, conseil en stratégie et organisation... C'est ce pôle de 800 personnes que vont rejoindre les équipes de RH Conseil. "Les consultants travailleront sous la marque Four Consulting, ajoute [l'associé]. Mais nous créerons un Observatoire RH Conseil qui produira des études. Quant à [l'ancien] président de RH Conseil, et les trois autres dirigeants, ils deviennent associés de Four Consulting. » [Extrait d'un article de presse]

Pour Four Consulting, les raisons de ces rachats ont donc été assumées et communiquées. Pour RH Conseil en revanche, j'apprends lors d'une discussion informelle les raisons de la fusion, ou du moins une partie : RH Conseil aurait été racheté pour des raisons financières. Là encore, la raison ne semble pas claire ou semble un peu tabou. En effet, lors d'une autre conversation, on m'a parlé d'un « accident industriel » qui aurait eu lieu quelques années avant la fusion et qui correspondrait à une fraude comptable qui aurait lourdement pénalisé l'entreprise. Laurent serait arrivé après cet « accident » pour redresser la boîte. C'est peu de temps après qu'RH Conseil aurait été racheté par Four Consulting.

Lors de mes entretiens, j'apprends également qu'il y a eu des crises internes du fait du renouvellement du top management et de la prise en poste de Paul et Laurent.

« RH Conseil au début c'était un atelier d'artiste quoi, de ce que j'en ai compris. (...) des gens très bons mais chacun gérait ses business comme il voulait, (...) il faisait sa petite mission mais il n'y avait pas de modèle économique derrière. Personne ne savait vraiment qui travaillait sur quoi, c'était une somme de PME, d'auto-entrepreneurs. Et quand Laurent et Paul, notamment, ont repris le management de cette boîte, voilà ils ont mis en place des modèles beaucoup plus uniques en disant : on doit tous travailler de la même façon, il y a des règles, alors sur certains

sujets à annexer sans doute, sur d'autres, pas suffisamment sans doute. Voilà ce qui a créé une forte crise dans l'entreprise parce qu'il y avait un tel changement de cap que beaucoup de gens n'ont pas supporté ce changement de cap. » [Entretien n°2 – Christophe]

RH Conseil, avant d'être racheté, a donc connu une crise interne importante, du fait, au départ, de problèmes financiers et ensuite de l'acceptation difficile de nouvelles méthodes de management.

Ainsi, RH Conseil traversait des difficultés financières principalement, Four Consulting voulait renforcer sa compétence « *Talents & Organisation* » dans le cadre du développement des programmes de transformation et connaissant bien RH Conseil du fait de liens commerciaux sur des formations de cadres de direction. C'est ainsi que les deux entreprises ont fusionné, RH Conseil a été racheté par Four Consulting.

3.2.1.3 Une fusion assez mal vécue

La fusion a regroupé entre 50 et 60 collaborateurs, une trentaine de chez Four Consulting et environ 25 venant de RH Conseil. Elle a été faite rapidement après son annonce et s'est faite par étapes puisqu'il y a d'abord eu une fusion juridique puis une fusion physique.

Sur quatre associés au total dans l'équipe T&O, trois sont venus de RH Conseil, à partir de mars 2018, trois sur trois des associés viennent de RH Conseil car l'associée historiquement Four Consulting et son équipe (SIRH) ont été transférés dans la compétence Technologie. Six directeurs sur dix viennent également de Four Consulting, de fait le système de management a beaucoup évolué avec cette fusion et semble avoir été assez mal vécu côté Four Consulting

« Discussion à midi, par un consultant anciennement Four Consulting : "je ne sais pas si c'est Four Consulting qui a racheté RH Conseil ou RH Conseil qui a racheté Four Consulting " : dit ça de manière très naturelle mais en réalité on sait que c'est Four Consulting qui a racheté RH Conseil, souligne la "non-soumission" de RH Conseil aux pratiques Four Consulting. » [Notes de terrain – 23/01/2018]

La culture ressentie est plutôt une ancienne culture RH Conseil qu'une culture Four Consulting. Je ressens cela assez rapidement quand j'arrive, je suis étonnée de ne ressentir que très peu l'ambiance et la culture affichées sur le site institutionnel, à savoir une ambiance de travail assez stimulante, des méthodes innovantes et un nombre important de consultants juniors notamment.

La façon de manager des associés semble être considérée comme assez stricte, en effet beaucoup d'ironie et de remarques sont faites à ce sujet.

De plus, plusieurs consultants anciennement Four Consulting ont quitté l'équipe dans la première année.

« Hélène - Il y a eu de la conduite du changement ? / Alexandre - Non la conduite du changement c'est que les anciens Four Consulting sont partis, il a renouvelé les effectifs en les choisissant, là du coup ça a aidé. » [Entretien n°3 – Alexandre]

Enfin, nous le verrons dans la suite, très peu d'actions d'accompagnement au changement ont été menées.

Ainsi, la fusion s'est passée dans des conditions assez douloureuses et assez rapidement pour RH Conseil tandis qu'elle répondait à une stratégie de croissance externe pour Four Consulting.

3.2.2 Fusion de deux modèles différents

L'une des difficultés qu'ont eu à confronter les équipes résulte aussi des différences existant entre les deux cabinets, Four Consulting, un grand cabinet d'audit et conseil anglo-saxon et Four Consulting un petit cabinet français qui, a priori, s'opposent sur plusieurs points.

L'analyse d'Odile Henry⁷⁷ sur la question permet de distinguer ces oppositions. Elle oppose les cabinets de conseil qui fondent leur légitimité sur une « compétence intellectuelle ou scientifique » et ceux qui la fondent sur des critères d'évaluation économiques. Elle observe ensuite des critères secondaires : taille des cabinets, date de création, nationalité, « ambitions » et recrutement.

« (...) les cabinets américains et anglo-saxons occupent les positions les plus prestigieuses et aussi les positions économiquement dominantes tandis que les sociétés de conseil fondées par des Français ont une taille plus réduite et affirment, à une exception près, une "vocation" plus "intellectuelle" que "commerciale". » O. Henry

Ainsi, nous allons voir plus en détail la distinction de ces deux modèles et la manière dont ils s'appliquent respectivement à Four Consulting et à RH Conseil.

⁷⁷ Odile HENRY. « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise de conseil. », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°95, 1992, pp. 37-54.

3.2.2.1 Modèle du grand cabinet anglo-saxon

Les cabinets appartenant au modèle du grand cabinet anglo-saxon dont Four Consulting fait partie sont généralement des filiales de gros cabinets d'audit et d'expertise comptable implantées en France dans les années 60. Ils ont une organisation matricielle, par secteurs d'activités dans un sens et par compétence dans l'autre sens, et une structure pyramidale. Ils ont une forte politique de croissance externe, ils recrutent donc en général beaucoup de jeunes diplômés de grandes écoles.

De fait, les jeunes étant nombreux, ils doivent être proactifs pour évoluer. J'ai pu remarquer cette injonction à la proactivité durant les débuts de mon alternance où il m'était difficile d'avoir du travail.

*« Le matin, discussion skype⁷⁸ avec Louis (chez Four Consulting partie audit, dans l'entreprise depuis un an) : me demande comment ça se passe, je précise que je n'ai pas travail, insiste en lettres majuscules sur le fait que je dois être "ULTRA PROACTIVE" et proposer mon temps. »
[Notes de terrain – 20/12/2018]*

En plus de devoir être proactif, le junior a un rôle bien déterminé. Dans une logique de développement économique, il a un parcours très balisé. La gestion des carrières est identique dans tous les cabinets de ce type. Suivant une structure pyramidale, le travail est réparti de manière hiérarchique et les juniors se retrouvent souvent à avoir des tâches peu valorisantes. Il m'a été dit lors de la mise en page d'un document que « *le rôle du junior c'est quand même de slider* »⁷⁹.

J'ai par ailleurs été confrontée au poids de la hiérarchie dans des cas de besoin de validations, en effet, la marge de manœuvre peut être assez réduite dans ces cabinets.

« Présentation de la newsletter à Paul dans l'idée d'avoir sa validation et que je puisse l'envoyer. Rechallenge tout, y compris le contenu, je dois la refaire. Quand je sors, suis un peu agacée, pas par le fait qu'il rechallenge ni par ses remarques qui étaient constructives mais par le fait qu'on se soit lancé avant d'avoir validation sur le contenu puisque de toute évidence, cette validation était nécessaire. Alexandra, la manager du projet, m'avait donné le travail et ne pensait sans doute pas non plus que le contenu serait rechallenge --> poids de la hiérarchie » [Notes de terrain – 06/03/2018]

⁷⁸ Outil de messagerie instantanée

⁷⁹ Notes de terrain du 06/02/2018

En général, ces cabinets industrialisent leurs activités et vendent « des prestations de conseil standardisées »⁸⁰, des « formules toutes faites », ils vendent « industriellement du “sur mesure” »⁸¹, de l'intérêt d'une forte capitalisation. De fait, il s'agit d'une « capitalisation industrielle » dans la mesure où elle porte sur les processus, les outils, les standards plutôt que sur des connaissances tacites qui elles, relèvent du savoir-faire et de l'expérience.

Ces cabinets ont tendance à « maintenir le flou sur le contenu de leurs activités de conseil. (...) ils semblent “attaquer” le marché du conseil en proposant tout d'abord des prestations techniques peu qualifiées mais hautement “rémunératrices”. »⁸²

Four Consulting répond à l'ensemble de ces caractéristiques, aussi bien du point de vue l'organisation que de la répartition du travail, le poids de la hiérarchie ou enfin la standardisation de solutions.

3.2.2.2 Modèle du petit cabinet intellectuel français

Les cabinets appartenant au modèle du petit cabinet intellectuel français ont été créés en général dans les années 70 et 80, c'est le cas de RH Conseil qui a été créé en 1970. Ils sont assez petits et « sont plus proches des lieux les plus consacrés scientifiquement »⁸³, ainsi les consultants de ces cabinets ont souvent déjà eu une expérience dans la fonction publique ou dans l'industrie et les consultants juniors n'y sont que peu représentés. J'ai en effet pu faire le constat que les anciens collaborateurs de RH Conseil étaient pour la plupart, des salariés du haut de la hiérarchie, associés ou directeurs.

« Discussions autour du rachat de RH Conseil qui fait que la pyramide d'âge est inversée et qu'il y a beaucoup de directeurs. » [Notes de terrain – 14/12/2018]

Les prestations offertes sont en général « sur mesure » et contribuent pour partie à leur différenciation et donc à leur réussite commerciale.

« RH Conseil au début c'était un atelier d'artiste quoi, de ce que j'en ai compris. Tu avais le président, (...) le directeur et les associés et puis tu avais des gens, brillants hein, des gens très

⁸⁰ Cf. Annexe n°6 : Entretien n°1 – Guillaume, consultant

⁸¹ Odile HENRY. « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise de conseil. », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°95, 1992, pp. 37-54.

⁸² Odile HENRY. *Ibid*

⁸³ Odile HENRY. *Ibid*

bons mais chacun gérait ses business comme il voulait, de manière... C'était du conseil très... Euh... il vendait une mission très intéressante à un client, très bien payée mais il faisait sa petite mission mais il n'y avait pas de modèle économique derrière. Personne ne savait vraiment qui travaillait sur quoi, c'était une somme de PME, d'auto-entrepreneurs. » [Entretien n°2 – Christophe]

« Un cabinet de conseil plutôt à l'ancienne avec des supports faits main, des trucs vraiment cousus main, pas forcément très beaux mais avec beaucoup de fond et avec le recours à des techniques sociologiques, des méthodologies de la sociologie des orga et l'école de Crozier. La capitalisation prenait tout son sens du fait de la culture / prenait tout son sens avec cette culture qui valorisait les activités de recherche. Sur le serveur tu avais aussi, pas les bouquins en entier mais presque, les drafts, énormément de choses en fait. » [Entretien n°1 – Guillaume]

On voit là qu'RH Conseil ne capitalisait pas du tout sur le même type de document que Four Consulting. Si le premier avait tendance à capitaliser sur des connaissances plutôt d'ordre tacite, c'est-à-dire de l'ordre du savoir-faire, du capital intellectuel, le second capitalisait plutôt sur des connaissances explicites : processus, standards etc.

Odile Henry souligne aussi les liens avec la recherche, souvent ces cabinets ont des activités de recherche, on peut le voir dans le passage d'entretien précédent, RH Conseil avait exactement cette position et certains des consultants ou associés se présentaient comme sociologues. Les consultants ont écrit plusieurs ouvrages « de recherche » publiés aux éditions Dunod.

« Tu vois j'avais trouvé plein de trucs dont des fichiers, eux-mêmes des fichiers de capitalisation qui n'étaient ni des toolkits ni des doc... Chez RH Conseil on était friands de ça, parce que boîte à l'ancienne, certains se définissaient presque comme des consultants sociologues, il y avait des profils très très variés dans cette boîte, tu avais des diplômés très grandes écoles, HEC et autres, qui côtoyaient Sciences Po Paris. A un moment il y avait un mec qui avait été dans l'Eglise catholique, donc il y avait des parcours très différents. Il y avait tout ça, il y avait des consultants qui se définissaient comme consultants sociologues et ils avaient vraiment, comme il y avait eu des publications de bouquins, tout le monde était incité un peu presque à faire un peu de recherche en sus de ses activités de consultant pur. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Les directeurs et associés de ces cabinets ont souvent une fonction intermédiaire entre l'Etat et les entreprises privées. La lecture de la bibliographie de l'ancien président de RH Conseil permet de voir qu'il a conseillé de nombreux ministères : ministère de l'Equipement, ministère des Finances, ministère de l'Education Nationale, ministère de l'Intérieur, ministère de la Fonction Publique ; et d'autres institutions comme la préfecture de police de Paris ou la région Ile-de-France. En parallèle, il a également conseillé de nombreuses entreprises du CAC 40 comme Lafarge, Arcelor ou l'Oréal.

Ces cabinets, une fois qu'ils ont une expérience avérée, tentent de croître et commencent alors à embaucher de jeunes diplômés, ça a été le cas de RH Conseil dont les consultants les plus juniors étaient arrivés relativement récemment avant la fusion.

Puis, soit ils grossissent efficacement, soit ils sont rachetés. Odile Henry mentionne le cas d'un cabinet qui, suite à une crise interne, avait été racheté et précise que « ce cabinet explique ces "déboires de gestion" par une attitude de rejet total de "l'argent" et par le souci d'offrir des prestations plus "intellectuelles" ou plus "nobles". » Cette description correspond à ce qui m'a été décrit pendant mes entretiens : « chacun gérait ses business comme il voulait » et cela a également conduit à une crise due à une mauvaise gestion.

« Guillaume - Moi je suis arrivé au moment où ça commençait à s'essouffler, où le cabinet était en train (1) de mourir – mais ça je ne le savais pas forcément – et (2) de prendre une autre voie avec la volonté de faire des projets plus gros, d'être sur du conseil plus... plus... industrialisable, plus industriel. (...) / Hélène - Donc chez RH Conseil il y a eu un passage d'une époque un peu plus tournée vers la recherche, la sociologie, avec des profils très différents vers quelque chose de plus industriel ? / Guillaume - Oui, c'était l'ambition quand je suis arrivé et ça s'est terminé chez Four Consulting donc finalement ça a été vraiment la fin de RH Conseil. » [Entretien n°1 – Guillaume]

Ainsi le modèle de RH Conseil s'inscrit complètement dans le modèle du petit cabinet intellectuel français de par sa taille, les profils de ses salariés et ses valeurs et objectifs de recherche.

Les deux modèles décrits plus hauts et correspondant aux modèles respectifs de Four Consulting et RH Conseil s'opposent sur la grille construite par Odile Henry⁸⁴. Cette opposition a sans aucun doute été un frein dans la construction de la nouvelle équipe post-fusion. Plus deux organisations qui fusionnent sont similaires, plus leur volonté de partager des connaissances augmente⁸⁵. « La diffusion de la connaissance est plus probable dans des organisations qui ont eu un parcours semblable et des expériences similaires qui se caractérisent au travers de trois dimensions : la stratégie, la clientèle et la géographie. »⁸⁶ Ainsi,

⁸⁴ Cf. Annexe n°4

⁸⁵ Eric D. DARR et alii. « An investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, 2000, pp. 28-42.

⁸⁶ Caroline SARGIS ROUSSEL. « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. no 149, no. 2, 2004, pp. 85-99.

le fait que les deux cabinets devant fusionner soient si opposés explique largement les difficultés d'intégration et donc de capitalisation.

3.2.3 Une fusion partiellement préparée

Si la fusion juridique s'est bien déroulée grâce à un séquençage des étapes, il semble qu'elle n'ait été que peu préparée avec les collaborateurs impliqués. Ainsi, toute fusion nécessite une préparation humaine et c'est cette partie qui est souvent oubliée, délaissée ou ignorée. La fusion de deux équipes peut être un fort ralentisseur de la cohésion d'équipe. Pour pallier ce risque, il semble indispensable de mener des actions afin que deux équipes ayant une culture et des façons de travailler différentes fusionnent réellement et pas simplement juridiquement et physiquement.

« Les Observations convergent pour constater que les Fusacs sont décidées pour des raisons essentiellement économiques et de stratégie globale. Ces raisons occultent les logiques d'organisation et de production, les dirigeants s'intéressant peu à la mise en œuvre. »⁸⁷

Ainsi, on sait que cette fusion était stratégique puisqu'elle avait pour objectif de renforcer une compétence au sein de Four Consulting et économique puisqu'il s'agissait d'un rachat. Ainsi, si les objectifs de la fusion étaient clairs, la mise en œuvre effective de la fusion semble en revanche avoir été moins prise en compte. J'ai pu observer que peu, voire aucune action de cohésion d'équipe n'a été menée depuis la fusion des deux équipes :

« Discussion off en partant le soir, 2 consultants, ex RH Conseil, ont travaillé une grande partie de l'après-midi sur le développement de la vie de la compétence [la vie d'équipe]. Sont fatigués parce qu'ont l'impression que les idées trouvées l'avaient déjà été. Je demande si depuis la fusion il y a déjà eu un event un peu informel type team building, rien, seulement des plénières. » [Notes de terrain – 08/03/1018]

Pourtant, le manque de cohésion est une explication certaine à la difficulté de coopérer et donc de capitaliser.

« In fine, le maintien de l'équipe dépend des capacités d'apprentissage, personnelles et collectives, à s'accorder et agir en commun. (...) Coopérer signifie d'abord savoir engager une dynamique d'échange vertueuse des backgrouds respectifs, c'est-à-dire la (re)connaissance et la

⁸⁷ Philippe BERNOUX, Claire BURLAT. Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions, Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions, HALSSHS, 2007, p.3.

compréhension des différences, préalable nécessaire à la construction d'accords. » [à propos de la fusion Nissan-Renault]⁸⁸

Monnet mentionne l'importance de la coopération dans un processus de fusion et rappelle notamment l'importance de la compréhension des différences avant de construire des accords de fusion. Si les dirigeants ayant mené la fusion avaient conscience des différences des deux cabinets, ils n'ont pas partagé et échangé sur ces différences et n'ont pas permis qu'elles soient considérées par les collaborateurs des deux équipes.

« L'intégration est un long processus d'adaptation et d'apprentissage et des personnes. (...) Pour que le changement induit par une Fusion réussisse, croyances et valeurs des entreprises doivent être pris en compte, ce qui suppose davantage qu'une analyse financière. »⁸⁹

Nous avons vu dans la partie précédente que Four Consulting et RH Conseil s'opposent en de nombreux points, pour réellement fonctionner, ces croyances et valeurs auraient pu être prises davantage en considération, toujours dans un souci de connaissance, reconnaissance et implication des salariés des deux équipes.

Lors du premier afterwork que je fais en janvier, je discute avec une manager qui me parle de l'ambiance d'équipe :

« Nous parlons de l'équipe, de l'ambiance "vous arrivez au bon moment, l'équipe se stabilise. Ça fait un peu plus d'un an qu'on a racheté RH Conseil et maintenant on commence à tous se connaître et à bien travailler ensemble". : laisse sous-entendre que ça a été compliqué. » [Notes de terrain – 14/12/2018]

Cette remarque me permet de voir que la mise en place de la nouvelle équipe et du travail entre les deux anciennes équipes n'a pas été évident.

Bernoux et Burlat relèvent également que les changements induits par une fusion-acquisition sont considérés comme des changements habituels mais ne sont pas traités de la même manière, en effet, les changements habituels en entreprise sont acceptés car pris en compte et sont sujets à de multiples communications.

⁸⁸ MONNET in Pierre VELTZ, Gilles JEANNOT. *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, 2001, Paris : Aube, p.35.

⁸⁹ Philippe BERNOUX, Claire BURLAT. Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions, Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions, HALSSHS, 2007, p.4.

Les équipes n'ont pas été impliquées dans le cadre de la fusion de RH Conseil et Four Consulting. Cette non implication résulte notamment de la façon de manager de l'associé T&O qui avait des méthodes de management assez autoritaires :

« Un des managers est malade et le consultant qui travaille à côté de moi est sur une mission avec lui, ils doivent commencer des entretiens le lendemain, l'associé exige du manager qu'il vienne malgré son arrêt maladie, il veut le voir. Remarque du consultant "moi si j'étais associé je voudrais être apprécié" "pour moi quand t'es un leader tu dois attirer les gens vers toi, pas le contraire". » [Notes de terrain – 19/12/2018]

Ainsi, l'associé n'est pas très apprécié mais au-delà de ça, il ne donne pas de vision et ne considère pas ses équipes comme une force capable de réaliser des travaux sensés.

Paradoxalement pour une équipe de conseil en ressources humaines et organisations, la partie humaine de cette fusion a été ignorée notamment parce que les méthodes de management de l'associé n'impliquent pas une réelle confiance en ses équipes.

La fusion de Four Consulting et de RH Conseil ne s'est pas faite dans des conditions idéales dans la mesure où elle résultait d'une obligation pour les salariés de RH Conseil qui ont dû intégrer un cabinet en de nombreux points différent du leur. La typologie d'Odile Henry permet de comprendre les valeurs, la culture, la structure dans lesquelles évoluaient chacun des deux cabinets et permet de voir que les deux cabinets s'opposaient en quelque sorte. Ce genre d'oppositions complique d'autant plus une intégration et une fusion d'équipe. Pourtant, il n'a eu presque aucun accompagnement humain avant, pendant et après la fusion. Ainsi, les deux équipes, avec le temps, se sont habituées l'une à l'autre pour devenir une seule et même équipe mais elles n'ont pas construit ensemble, en suivant une vision commune portée par les associés, par leurs processus et leurs méthodes de travail cibles, ces derniers se sont imposés à elles.

Dans un contexte de fusion, la capitalisation est mise en péril. Pourtant, elle a tout intérêt à rester en place et à être conduite lors d'une fusion. En effet, une fusion implique pour l'entreprise qui rachète l'autre d'intégrer de nouvelles connaissances, ainsi, le fait de capitaliser peut permettre aux deux entreprises en jeu d'échanger leurs compétences. Mais il ne suffit pas proposer un outil pour que les deux équipes y déversent leurs connaissances, il

s'agit de mener le projet de capitalisation en l'incluant à la vision stratégique et en impliquant les collaborateurs des deux équipes qui fusionnent afin que la capitalisation opère de manière plus naturelle et volontaire. Capitaliser lors d'une fusion implique notamment de connaître les anciens systèmes de capitalisation des anciennes équipes pour que le nouveau système ne soit pas décorrélé de toute réalité pour la nouvelle équipe. Aussi, dans le cas de la fusion de Four Consulting et RH Conseil, les équipes n'ont pas été impliquées, la capitalisation s'est faite en aval de la fusion et les façons de capitaliser étaient l'une et l'autre très différentes. Par-delà la capitalisation, ce sont les modèles des deux cabinets qui s'opposaient, l'un étant la filiale d'un grand groupe d'audit et conseil anglo-saxon, l'autre un petit cabinet français de type intellectuel. Les manières de travailler des deux équipes étaient donc très différentes et la fusion, pour être bien conduite, aurait dû être bien accompagnée sur le plan socio-culturel afin de recréer une identité commune aux deux équipes.

Conclusion

Cette mission SharePoint, mission qui me paraissant anodine et peu valorisante au départ, s'est avérée être une mission de révélation dans la mesure où elle m'a amenée à conduire les étapes classiques d'une mission sans nécessairement m'en apercevoir et où elle m'a donné à comprendre des enjeux qui la dépassaient. J'ai en effet commencé par retracer toute la chronologie de cette mission pour mieux l'appréhender et faire une analyse de ce qui était vraiment attendu en sus. Le fait d'avoir été confrontée à des difficultés de mise en œuvre m'a permis de remettre en cause mon travail et ma compréhension des enjeux sous-jacents au projet. Si je n'avais pas entièrement saisi tout ce qu'englobait cette mission au départ, les éléments se sont révélés au fur et à mesure de mon avancée et des différentes interactions que la mission impliquait.

J'ai pu m'apercevoir que les points bloquants ne se restreignaient pas à un manque de validation. En effet des systèmes de capitalisation « clandestins » auraient pu se mettre en place hors des circuits de validation. Toutefois, cela impliquait d'abord une réelle volonté de capitaliser et de partager et ensuite que le ou les projets soient portés par des personnes influentes afin de rendre les systèmes opérants au sein de l'équipe et de justifier le fait d'avancer sans validation. Cela n'a pas été fait et supposait donc d'autres enjeux encore invisibles. On m'a répété à plusieurs reprises que la capitalisation était un réel enjeu dans le conseil mais on m'a rarement expliqué en quoi elle l'était et je constatais que le fait qu'il n'y ait pas d'outil dédié à la capitalisation ne représentait pas réellement un manque dans la mesure où cela n'empêchait pas de travailler.

Le fait de ne pas capitaliser a été justifié tantôt par la difficulté de prise en main des outils, tantôt par leur inadaptabilité, tantôt par le manque de temps. J'ai d'ailleurs pu constater que le consultant subissait, face au processus de capitalisation, une injonction paradoxale liée au temps. En effet, il est censé produire en permanence pour être rentable et justifier ses heures de travail ; pourtant, dans le même temps, il doit capitaliser sur ses expériences passées afin de gagner du temps lors de missions futures mais ne le fait pas par manque de temps. Le consultant renonce donc à un gain de temps futur à cause d'un manque de temps présent. Face à ces contradictions et incompréhensions, un éclaircissement du sujet de la capitalisation dans le monde du conseil était nécessaire. J'avais besoin, pour répondre plus en

détail aux interrogations soulevées par ma mission, de savoir si ces paradoxes concernaient le conseil en général ou ne concernaient que T&O.

Ainsi, le fait de pousser la compréhension que j'avais de la capitalisation m'a amenée à redéfinir l'ensemble des notions qu'elle englobe. Le fait de capitaliser suppose de capitaliser sur quelque chose, sur une ressource, je me suis ainsi demandée quelle était celle en jeu dans ma mission. Si j'incitais, avec la mise en place du SharePoint, à classer des documents pour les rendre plus accessibles, je n'identifiais pas clairement les connaissances ou compétences comprises dans ces documents. J'ai alors compris l'utilité des nombreuses fonctionnalités de l'outil qui poussent le consultant à classer grâce à des catégories, à des mots-clés et à définir le contenu d'un document de manière claire pour les autres utilisateurs. Ainsi, c'est bien l'outil qui est au service de l'utilisateur et non l'utilisateur qui répond aux demandes de l'outil. Ce travail d'identification permet à l'utilisateur de connaître rapidement les connaissances et compétences contenues dans un document. J'ai également appréhendé les différents types de connaissances existant et j'ai fait le constat que le conseil porte sur plusieurs types de connaissances. Les connaissances tacites, qui sont les connaissances acquises ou innées d'un individu, d'une équipe ou d'une entreprise, forment le capital de celui qui la détient. Parce qu'elles sont difficiles à transmettre, *a contrario* des connaissances explicites, il est primordial de les capitaliser pour les sauvegarder et les valoriser et ainsi, augmenter la valeur du capital de connaissances d'une équipe.

J'ai distingué le processus de capitalisation de celui de *knowledge management*. Le premier correspond à une valorisation et une amélioration continue des connaissances au sein d'un groupe tandis que le deuxième englobe le premier mais comprend également la création de nouvelles connaissances. Ma mission ne comprenait pas ce deuxième volet du *knowledge management* et pouvait, en ce sens, avoir moins d'intérêt pour l'ensemble des contributeurs du SharePoint car la valeur d'un capital ne peut qu'augmenter lorsqu'elle est utilisée dans son intégralité.

Mais les enjeux de la capitalisation sont multiples. En effet, c'est un processus qui permet de valoriser un capital grâce notamment au partage de ce capital, à la volonté affichée de donner à chacun des individus d'un groupe la possibilité d'utiliser les ressources contenues dans ce capital. Même si la démocratisation des connaissances via un outil est illusoire, le fait de donner l'accès, lui, est bien réel. Cet accès aux ressources, et donc à l'identification des

personnes qui détiennent les connaissances capitalisées, peut permettre au consultant de monter en compétences sur des sujets donnés et ainsi, de gagner en crédibilité devant un client. Cette montée en compétences cumulée permet une amélioration continue du collectif résultant de l'itération. De plus, comme nous l'avons fait remarquer à de nombreuses reprises, le fait de capitaliser génère un gain de temps lorsque les connaissances sont réutilisées et reprises sur des sujets similaires à d'anciennes expériences. Elle permet au consultant d'être plus productif et de ce fait, de gagner du temps et donc de l'argent. Dans de gros cabinets de conseil comme Four Consulting, la réutilisation de propositions commerciales ou de livrables est de coutume. Le fait de standardiser des documents, de formaliser des connaissances sur un document type est un des objectifs de la capitalisation et permet de délivrer des propositions commerciales ou des missions dans des délais courts, c'est un des "atouts" des grands cabinets de conseil sur certaines missions car ils assurent de la sorte une certaine sécurité à leur client. Enfin, et c'est là un enjeu qui ne s'applique pas qu'au conseil, la capitalisation permet de sauvegarder les connaissances engrangées par l'ensemble des salariés. Le conseil étant une activité où le turnover est élevé, l'enjeu de sauvegarde des connaissances y est majeur.

Néanmoins, ma première partie a mis en évidence certains aspects contraignants de la capitalisation et ces aspects semblent contrebalancer avec les enjeux puisque les processus ne sont pas appliqués. La première difficulté repose sur l'outil qui est souvent un prétexte au fait de ne pas capitaliser, fait dont la justification repose sur les promesses échouées de l'outil. Effectivement, je me suis rendue compte que beaucoup d'attentes reposaient sur l'outil SharePoint qui devait en quelque sorte capitaliser à lui tout seul, générer de la collaboration dans le travail, permettre la création d'un collectif, bref, être au centre de la capitalisation, voire des productions de l'équipe en étant autoporteur. L'outil aurait dû permettre aussi de répondre au manque de temps criant du consultant, en lui permettant à la fois de donner et de prendre rapidement les connaissances attendues. Pourtant, l'outil reste un outil et ne peut en rien remplacer un travail intellectuel qui demande nécessairement un investissement de temps. Par conséquent, parce qu'il utilise la ressource rare qu'est son temps, le consultant a du mal à partager ses productions. Alors même qu'il souhaite recevoir de son entreprise et de ses pairs, il a du mal à donner. Le consultant a en effet du mal à être solidaire et à se voir appartenir à un collectif et est donc très individualiste du fait notamment

de ses modalités de travail. Les autres consultants ont beau être ses collègues, c'est surtout chez son client que le consultant évolue. De la même manière, le consultant ne se projette pas dans un temps long avec son équipe. Les deux facteurs ici évoqués – lieu et temps – permettent de répondre ou non au besoin de solidarité et d'appartenance à un collectif auquel le consultant est très peu attaché. Cette difficulté liée à l'individualisme est complétée par les jeux d'acteurs qui se jouent chez les consultants pour qui la détention de connaissances clés, particulièrement dans les strates hiérarchiques supérieures – associé, directeurs et managers -, représente un enjeu stratégique. A ces niveaux-là, la concurrence est plus marquée entre pairs car des objectifs commerciaux doivent être atteints, ainsi, une compétence, une référence mission permet de se distinguer d'un collègue. Enfin, la difficulté principale à laquelle j'ai dû faire face dans mon équipe relève de la valeur accordée à une mission interne de capitalisation, aussi bien au niveau des directeurs pour qui une mission chez un client a plus de valeur car elle est plus rémunératrice, qu'auprès des associés qui n'avaient apparemment, lors de ma mission, que peu de temps à consacrer au sujet de la capitalisation et ne semblaient pas réellement vouloir mettre en place le processus et son outil.

Les associés n'ignoraient pourtant pas les enjeux portés par la capitalisation et j'étais étonnée par le fait qu'il n'y ait pas plus d'investissement de leur part sur ce sujet. Je m'apercevais aussi que le sujet avait du mal à gagner de l'importance auprès des consultants, managers et directeurs qui n'avaient pas réellement le souhait d'utiliser l'outil SharePoint. J'ai donc pris du recul sur le contexte d'équipe dans lequel je me trouvais et fait du lien avec mes observations de début d'alternance. Je me trouvais dans une équipe qui résultait de la fusion de deux équipes issues de deux cabinets de conseil. La fusion en question avait eu lieu un peu plus d'un an avant mon arrivée mais restait pourtant encore assez perceptible dans les origines des collaborateurs notamment. Je me suis donc intéressée aux conditions de capitalisation dans le contexte d'une fusion. Pour fonctionner dans le cadre d'une fusion, un système de capitalisation doit être construit et pensé avec les deux parties en jeu. J'ai pu remarquer dans mon investigation que les systèmes de capitalisation de RH Conseil et Four Consulting n'étaient pas du tout semblables et qu'ils n'avaient été ni fusionnés, ni remplacés lors de l'intégration de RH Conseil chez Four Consulting. Par ailleurs, si les raisons du rachat de RH Conseil par Four Consulting étaient stratégiques et affichées, celles qui avaient conduit RH

Conseil à se faire racheter étaient plus taboues car principalement liées à des problèmes financiers. Les deux cabinets avaient tous deux des modèles très différents : RH Conseil appartenait au modèle du petit cabinet de conseil intellectuel français tandis que Four Consulting appartient au modèle du grand cabinet d'audit anglo-saxon⁹⁰. C'est d'ailleurs en quelque sorte ce qui justifiait leur fusion puisque c'est la spécialisation de RH Conseil que Four Consulting rachetait et la stabilité financière de Four Consulting que RH Conseil intégrait. Les cabinets s'opposaient sur de nombreux points : méthodes et organisation de travail, profils des salariés, hiérarchie interne, répartition du travail, rapport aux clients et aux missions et cetera. Ainsi, il aurait semblé naturel pour une équipe quelconque de consultants que de tels changements, à la fois organisationnels, managériaux, procéduraux, culturels ou encore identitaires soient soutenus par la construction d'une vision d'équipe commune et partagée et par un accompagnement des collaborateurs au changement. Pourtant, cela n'a été que très peu fait et aucun projet n'a été mené pour réellement impliquer les collaborateurs.

Dans un tel contexte, l'équipe que j'intégrais ne formait pas vraiment une seule et même équipe suivant de mêmes objectifs, véhiculant des valeurs communes ou encore s'affichant comme un collectif de travailleurs. Ne souhaitant pas réellement travailler ensemble, il est compréhensible que les collaborateurs n'aient pas vu d'utilité directe au projet de capitalisation et aient eu des réticences à partager leur connaissances et compétences.

Ainsi, la première hypothèse que j'ai émise selon *laquelle la capitalisation de documents a été ralentie par la fusion de Four Consulting et RH Conseil puisque cette dernière impliquait une nouvelle organisation et de nouvelles relations de travail* est validée. En effet, le processus de capitalisation n'a pas été pris en compte en même temps que le processus d'intégration et un fossé s'est construit entre les deux équipes du fait de l'opposition de leurs modèles respectifs et opposés.

La deuxième hypothèse d'après laquelle *les relations hiérarchiques influencent la façon de capitaliser dans la mesure où elles peuvent faire varier le niveau d'accès à l'information et où elles régissent une certaine façon de faire du conseil* peut être validée à condition d'être

⁹⁰ Cf. Annexe n°4 – Typologie des cabinets de conseil d'O. HENRY

reprécisée. Dans le cas de T&O, les relations hiérarchiques ont influencé le système de capitalisation car la validation du projet par l'associé était indispensable à son lancement. De plus, nous avons montré que c'est le management – associés, directeurs et managers – qui détient la plupart des connaissances clés dans une équipe, ainsi, c'est lui qui décide du niveau d'information qu'il délivre en fonction des stratégies qu'il veut voir se dessiner au sein de l'équipe. En effet, plus les connaissances sont retenues par des individus, plus la concurrence et l'individualisme sont importants au sein de l'équipe. De fait, la façon de faire du conseil n'est pas la même parce que les relations en interne sont différentes mais aussi parce que les compétences délivrées aux clients sont différentes.

La troisième hypothèse qui affirme *qu'une impulsion managériale plus forte permettrait une meilleure capitalisation* est validée dans la mesure où, nous l'avons constaté, le management a une influence plus grande au sein de l'équipe notamment parce qu'il détient la majorité des connaissances qui composent le capital de son équipe grâce, principalement, à son expérience qui lui a permis d'acquérir de nombreuses connaissances tacites.

Enfin, selon la dernière hypothèse, *l'interstaffing est un vecteur de capitalisation*. Cette quatrième hypothèse n'est que partiellement validée. En effet, les personnes en inter-contrat ne sont pas nécessairement celles qui détiennent les connaissances sur lesquelles capitaliser et surtout, elles ne détiennent pas l'intégralité des connaissances. Aussi, certains consultants ne sont jamais, ou que très rarement, en inter-contrat. La capitalisation est un processus qui, pour fonctionner, doit être réalisé par un groupe puisque l'intérêt est de partager, d'améliorer et de bénéficier des ressources du groupe en question. Mais cette hypothèse n'est pas entièrement invalidée car les consultants en inter-contrat peuvent être en charge de la bonne mise en œuvre du processus de capitalisation en s'assurant par exemple du respect des règles de capitalisation ou en configurant, comme je l'ai fait dans ma mission, un outil de capitalisation.

Ainsi, nous nous demandons pourquoi un projet comme la capitalisation de documents est si central et pourtant si peu mis en pratique. Nous avons démontré que la capitalisation réunit de nombreux enjeux mais que les difficultés qui y sont liées sont autant de freins et de raisons pour le consultant de ne pas capitaliser. Le consultant est un individu rationnel qui jongle et maîtrise son propre temps et ses connaissances de manière à les rentabiliser en

premier lieu, de manière individuelle. Aussi, si la capitalisation n'est pas portée et imposée par sa hiérarchie, le consultant ne trouve pas d'intérêt propre à capitaliser et ne le fait pas. Cet individualisme est d'autant plus important que le consultant ne se sent pas appartenir à un collectif, à une équipe. Dans le cadre de la fusion de Four Consulting et de RH Conseil, la capitalisation était majeure car elle impliquait l'une des raisons de la fusion, à savoir un ensemble de compétences spécifiques détenues par RH Conseil. Pourtant, la question de la capitalisation semble avoir été délaissée et aucune action d'accompagnement au changement n'a permis de créer un collectif ayant la volonté de partager des connaissances. Ainsi, au-delà d'un processus, la capitalisation requiert une implication des collaborateurs pour qui elle est mise en place.

Au regard du diagnostic proposé, il semble important d'encourager la capitalisation de connaissances dans le conseil mais à plusieurs conditions, notamment dans un contexte de fusion ou post-fusion. Pour fonctionner, un tel projet doit être intégré à une vision d'ensemble, une vision d'équipe et doit avoir une raison d'être. Le fait d'inclure la capitalisation dans un projet plus large comme le *knowledge management* et la formation, par exemple, permettra au consultant de mieux en comprendre les objectifs et d'y trouver son intérêt. Dans le cadre d'une fusion, la co-construction par les deux équipes initiales conduira au travail collaboratif, l'appréhension et l'écoute de l'autre tout en répondant à un sujet concret. Un tel projet doit prendre en compte les attentes et besoins des équipes et avant de proposer des solutions, le consultant – qui répond à la mission - doit s'attarder à analyser la demande réelle qui lui est faite. Une fois cette analyse réalisée, les équipes doivent être incluses dans la construction de l'outil et du processus afin que ce dernier soit réalisable dans le quotidien d'un utilisateur, ici le consultant. Par ailleurs, il semble indispensable de rappeler que l'outil n'est pas autoporteur et que c'est le travail et la collaboration mis en place avant l'outil qui se reflèteront dans l'utilisation de l'outil. L'outil ne doit en aucun cas être considéré comme un problème, si le projet et les objectifs sont clairs, sa configuration sera adaptée à la demande. Dans le cas possible où l'outil, une fois lancé, ne serait pas tout à fait adapté, il peut toujours être remodifié et amélioré. Le travail itératif permet de toujours améliorer la solution proposée et sur des outils comme ceux utilisés pour la capitalisation, les changements sont possibles. L'activité de conseil ne permet pas de garantir le

fonctionnement du processus sur le long terme, d'une part parce que les porteurs de projets peuvent varier de même que leur niveau d'implication, ensuite parce que les équipes changent assez rapidement. Ainsi, je suggérerais d'inscrire la capitalisation comme un objectif annuel à atteindre pour qu'il devienne un sujet à part entière et soit le reflet d'une réelle stratégie.

Bibliographie

Ouvrages :

Norbert ALTER, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

Alaric BOURGOIN. *Les Equilibristes : Une ethnographie du conseil en management*, Paris : Presse des Mines, 2015.

Alain FERNANDEZ, *Le Bon usage des technologies expliqué au manager*, Paris : Organisation, 2001.

MONNET in Pierre VELTZ, Gilles JEANNOT. *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, 2001, Paris : Aube, p.35.

Philippe ZARIFIAN. *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, 2009

Articles :

Xavier BARON, « Construire des collectifs de travailleurs du savoir », *L'Expansion Management Review*, vol. 148, no. 1, 2013, pp. 118-130.

Philippe BERNOUX, Claire BURLAT. « Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions », *Mutations de l'entreprise, travail et emploi : le cas des Fusions-Acquisitions*, août 2007, Montréal, Canada. In HALSHS.

Eric D. DARR et alii. « An investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, 200, pp. 28-42.

Martine GIROD. « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de gestion*, Vol. 105, 1995, p. 30-42.

Michel GRUNDSTEIN, « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », *Actes du Colloque Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances*, décembre 2002, Nantes.

Odile HENRY. « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise de conseil. », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°95, 1992, pp. 37-54.

Ikujiro NONAKA. « A Dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 14-37.

R. SANCHEZ, A. HEENE, H. THOMAS. « Towards the theory and practice of competence based competition », in R. SANCHEZ, A. HEENE, H. THOMAS. « Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management », 1996, Oxford: Elsevier.

Caroline SARGIS ROUSSEL, Sargis, Caroline. « Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. no 149, no. 2, 2004, pp. 85-99.

Paul SHRIVASTAVA. « Post merger integration », *Journal of Business Strategy*, 1986, pp.65-76.

R. W. WRIGHT, G. VAN WIJK, I. BOUTY. « Une théorie générale du management des ressources fondées sur le savoir », *Revue Française de Gestion*, 1995, pp. 70-75.

Sites internet :

Site internet support de Microsoft : <https://support.office.com/fr-fr/article/Qu-est-ce-que-SharePoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f>

Site internet 1min30.com

Site internet des Echos : <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/comment-les-cabinets-de-conseil-chouchoutent-leurs-jeunes-recrues-5118.php>

Site internet Archimag : <http://www.archimag.com/article/la-capitalisation-des-connaissances-comme-pr%C3%A9vention-du-risque>

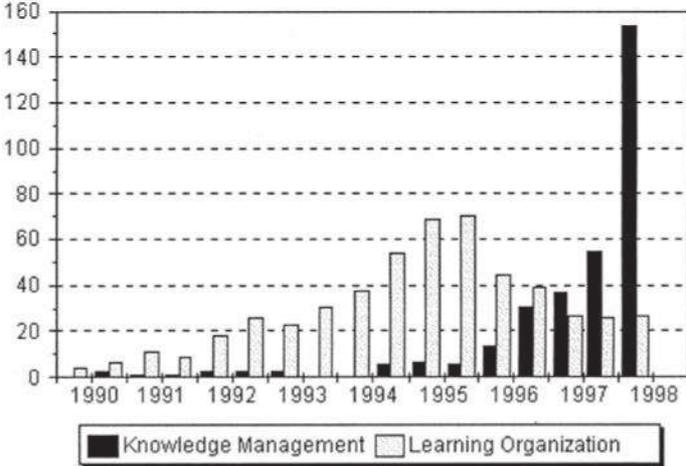
Dictionnaire :

Trésor de la Langue Française informatisé

Annexes

Annexe n°1 - Nombre d'articles concernant le « knowledge management » dans les articles de la base ProQuest	101
Annexe n°2 - Extrait d'un questionnaire envoyé par Four Consulting	102
Annexe n°3 - Bibliothèque « Missions » du SharePoint que j'ai développé au cours de ma mission.....	103
Annexe n°4 - Typologie des cabinets d'Odile Henry	103
Annexe n°5 - Grille d'entretiens	105
Annexe n°6 - Entretien n°1 - Guillaume	106
Annexe n°7 - Entretien n°2 - Christophe.....	115
Annexe n°8 - Entretien n°3 - Alexandre	125

Annexe n°1 : Nombre d'articles concernant le « knowledge management » dans les articles de la base ProQuest. Source : Scarbrough and Swan, 1999.



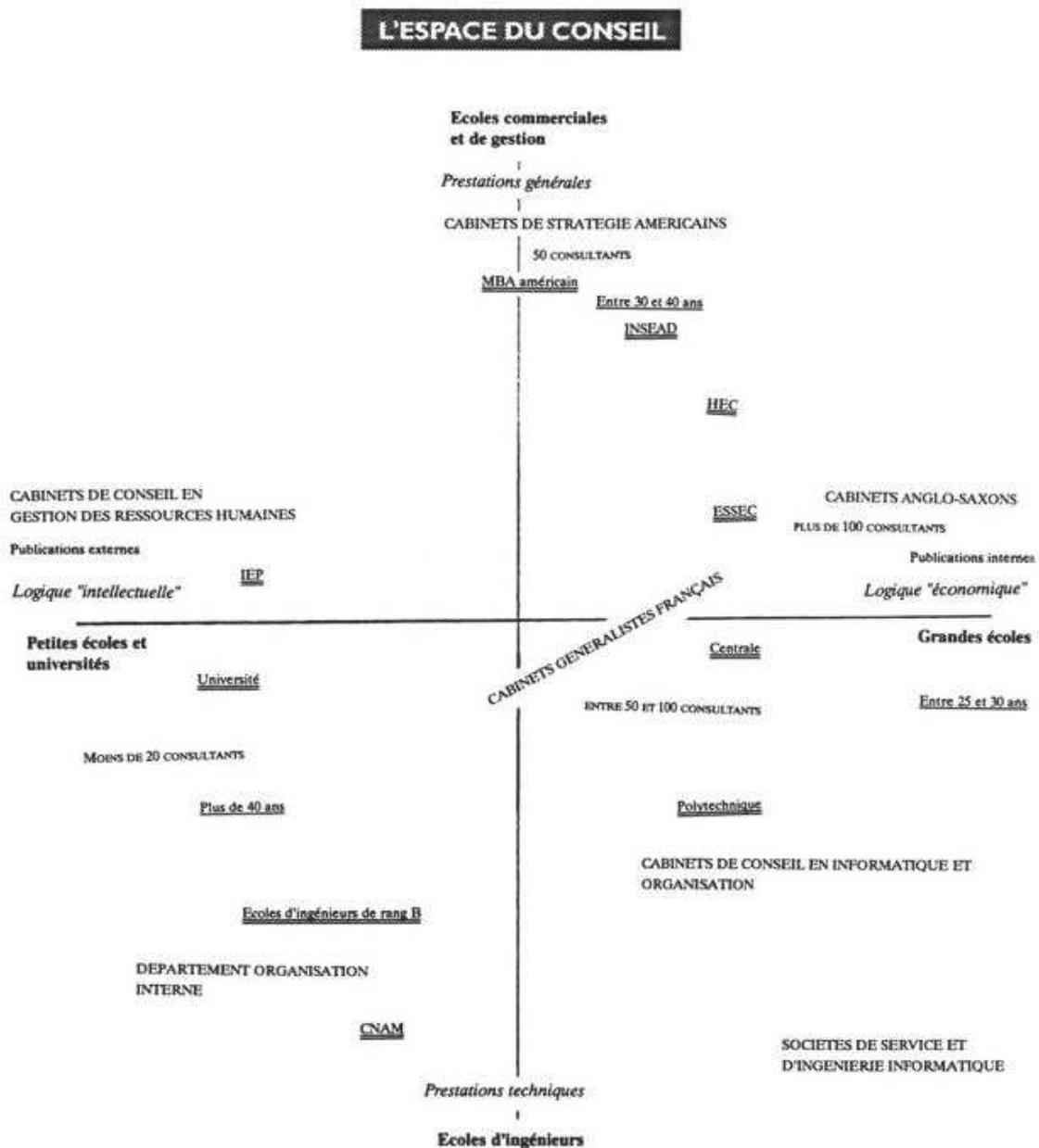
Annexe n°2 : Extrait d'un questionnaire envoyé par Four Consulting

Jeudi 29/03 – je réponds à un sondage firme à propos de la capitalisation. Nous n'avons pas très souvent ce genre de sondage. Cela renforce d'autant plus ou confirme l'idée que la capitalisation est importante.

What is your opinion on:

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I am confident systems return all relevant search results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knowing more about what my peers are working on would help me perform my daily work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Knowing more about what my peers are working on would help me perform my business development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
I would benefit from having access to more information (e.g. past deliverables, best practices, training) from coworkers inside my business unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
I would benefit from having access to more information (e.g. past deliverables, best practices, training) from coworkers outside my business unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Annexe n°4 : Typologie des cabinets d'Odile Henry – dans Odile HENRY. « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise de conseil. », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°95, 1992, pp. 37-54.



Annexe n°5 : Grille d'entretiens

Introduction : Je fais mon mémoire sur les enjeux de la capitalisation parce que j'ai mené un projet interne pour créer / relancer le SharePoint.

- 1) Question d'intro – depuis combien de temps es-tu chez Four Consulting ?
- 2) Comment définirais-tu la capitalisation ? Le knowledge management ? Par qui cela devrait être fait ?
- 3) En quoi la capitalisation de documents est importante dans le conseil selon toi ?
- 4) Et pour nous, chez T&O ?
- 5) Selon toi, pourquoi n'y a-t-il pas de capitalisation actuellement ? (ou n'est-elle que très récente)
- 6) Identifies-tu cela comme un manque ? Si oui, quels sont les impacts de ce manque ?
- 7) Quelles sont, d'après toi, les difficultés de la capitalisation ?
- 8) L'organisation d'une entreprise peut-elle faire varier le système de capitalisation d'après toi ? En quoi ?
- 9) Comment les relations hiérarchiques peuvent influencer la capitalisation ? En quoi le refus de capitaliser peut-il être une manière de garder le pouvoir ?
- 10) Quel était le système de capitalisation avant chez Four Consulting / RH Conseil ?
Organisation – outils – quels documents – pourquoi – ce qu'en pensaient les gens
- 11) De quelle manière la fusion a pu être un frein à la capitalisation ?
- 12) Comment la capitalisation de documents pourrait être améliorée selon toi ?
- 13) Quelles sont les occupations types des personnes en interstaffing ? Quels sont les moments propices à la capitalisation ?

Pour des raisons de droits, les pages 106 à 137 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

Français :

L'analyse de la demande d'une mission interne de mise en place d'un outil de capitalisation pour une équipe de consultants dans un grand cabinet de conseil anglo-saxon a permis de mettre en évidence l'existence d'enjeux cachés. Aussi, la mission en question s'est avérée être une mission de révélation sur la structure de l'équipe cliente, mettant en lumière des interactions, des stratégies et des enjeux a priori invisibles. La capitalisation de connaissances dans le conseil est un sujet majeur, pourtant elle semble être peu mise en pratique. Si la capitalisation est synonyme d'amélioration continue des équipes et entreprises dans lesquelles elle est pratiquée ; de gain de temps pour les consultants pour qui le temps est une ressource stratégique ou encore de possibilité de sauvegarder des connaissances ; elle ne semble pas être pour autant au cœur des stratégies des dirigeants. Dans un contexte de fusion, la capitalisation et le partage des connaissances paraît primordial, toutefois, ces deux thèmes ont été peu abordés lors de la fusion de Four Consulting, filiale française d'un grand cabinet de conseil anglo-saxon, et de RH Conseil, ancien petit cabinet français spécialisé dans le conseil en ressources humaines. La mise en œuvre de cette fusion, enjeu majeur pour Four Consulting et qui dépasse largement le travail d'une consultante junior, serait à l'origine des difficultés de déploiement d'un outil de capitalisation.

English :

In a big Anglo-Saxon consulting firm, the analysis of the client's requirement for an internal mission to set up a capitalization tool for a team of consultants highlighted the existence of hidden issues. Consequently, the mission in question turned out to be a revelation mission about the structure of the client team, highlighting interactions, strategies and issues that were invisible at first glance. The capitalization of knowledge in consulting is a major topic, yet it does not really seem to be carried out. If capitalization goes hand in hand with continuous improvement of the teams and companies in which it is done. For consultants, time is a strategic resource or the possibility of saving knowledge. However, saving time does not seem to be at the heart of the leaders' strategies. In a context of merger, capitalization and sharing of knowledge seems essential. Nevertheless, these two topics were not really addressed during the merger of Four Consulting, a French subsidiary of a large Anglo-Saxon consulting firm, and RH Conseil, formerly a small French firm specialized in human resources consulting. The implementation of this merger was a big challenge for Four Consulting. It clearly goes over the work of a junior consultant but it would be at the root of the difficulties for deploying a capitalization tool.

Mots-clés

Français :

Capitalisation ; fusion ; accompagnement au changement ; knowledge management ; connaissances

English :

Capitalization, merger, change, knowledge management, knowledges