



HAL
open science

L'outil collaboratif au cœur des pratiques de travail : une appropriation complexe et contextuelle

Juliette Violland–Di Giovanni

► To cite this version:

Juliette Violland–Di Giovanni. L'outil collaboratif au cœur des pratiques de travail : une appropriation complexe et contextuelle. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03261417

HAL Id: dumas-03261417

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03261417>

Submitted on 15 Jun 2021

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

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

L'outil collaboratif au cœur des pratiques de travail Une appropriation complexe et contextuelle

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

Tuteur universitaire : Sébastien Stenger

Nom, prénom : VIALLAND--DI GIOVANNI Juliette

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 14/09/2020

Mention du mémoire : Bien

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Sébastien Stenger, mon rapporteur universitaire, qui a su être à mon écoute tout au long de ce travail avec la plus grande bienveillance. Il s'est rendu disponible à ma demande et m'a apporté un soutien précieux dans la construction de ma réflexion ; merci pour avoir nourri mon approche et ma vision sur le monde du conseil.

Je remercie Aymeric Quarre de Verneuil, mon rapporteur professionnel, pour m'avoir adressé ses remarques générales sur la production de mon mémoire.

Je souhaite également remercier Anne-Claude Hinault, qui en l'absence d'Olivia Foli, a tenté au mieux de nous accompagner toute l'année pour répondre à nos questions, nos doutes, nos besoins en lien avec le mémoire, et plus encore ; merci à elle pour sa disponibilité et sa bienveillance. J'en profite pour la remercier également, avec Charlotte Buisson, pour la grande richesse de nos échanges en GAP, qui furent plus que précieux dans ma construction d'apprentie consultante. Ces sessions m'ont réellement permises de m'insérer dans une démarche réflexive sur ma position d'alternante, ma mission à la Cnam, et m'ont ainsi aidée à prendre du recul sur l'élaboration de ce mémoire.

Un grand merci évidemment à toute l'équipe encadrante du Master 2 Conseil pour avoir été présente tout au long de l'année, et ce même à distance. La qualité des cours enseignés nous a apporté les armes nécessaires pour débiter dans le monde du conseil et l'accompagnement que nous avons reçu en classe entière, en petits groupes ou en individuel, m'a permis de me sentir soutenue dans cette première grande étape dans ma vie professionnelle. Merci d'avoir perpétué ce lien même à distance, et des remerciements particuliers à Anne-Claude Hinault et Philippe Robert-Tanguy pour m'avoir aidée à porter un nouveau regard sur mon sujet et m'avoir apporté de précieuses références lors d'une session de suivi de mémoire. Merci également à Anne-Laure Glucklich pour sa présence et son soutien permanent.

Par ailleurs, je tiens sincèrement à remercier les quatre personnes qui ont accepté que je les interroge dans le cadre de ce travail, et surtout, qui l'ont fait avec plaisir et intérêt. Merci beaucoup à elles car leur témoignage constitue le ciment de ce mémoire.

Je remercie également mes collègues de PwC, les Cnamiens, pour leur bienveillance, la richesse de nos échanges et tous les moments partagés ensemble. Mention particulière et mes collègues de mission avec qui j'ai énormément appris et pris un grand plaisir à collaborer. Je remercie aussi mes clients et les membres de l'équipe que j'accompagne depuis mars pour leur constante bienveillance et la qualité du travail effectué ensemble.

Pensée particulière à mes camarades du Celsa avec qui les échanges sur notre expérience respective en cabinet ont toujours été constructifs ; en particulier Mennah Mamdouh avec qui ce mémoire a été source de soutien mutuel.

Merci enfin à ma maman qui m'a permis d'effectuer ce travail dans les meilleures conditions.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Partie 1 : L’outil collaboratif tend à rendre un projet plus efficace : l’outil au service de l’employeur.....	6
A. L’outil collaboratif comme vecteur d’une meilleure efficacité.....	6
1. La mission AMI : un besoin d’outillage pour cadrer et suivre un projet	6
2. Monday : une gestion du projet en temps réel	10
3. SharePoint : un partage de document qui sécurise et fluidifie le projet.....	12
B. Le processus de mise en place de l’outil : entre accompagnement et mise en œuvre.....	15
1. L’outil en réponse à un besoin réel	16
2. Le déploiement de l’outil : quelles stratégies ?.....	18
Partie 2 : Le consultant et sa pratique de l’outil dans le travail collaboratif : une légitimation de la profession.....	21
A. Conseil, outillage et travail collaboratif : quelles évolutions pour quelles pratiques actuelles ?	21
1. L’intervention du conseil en institution et ses impacts sur l’outillage aujourd’hui	21
2. Travail et outils collaboratifs, une transposition du conseil à l’entreprise.....	25
B. L’outil dans la vie du consultant : un objet essentiel ?	27
1. Un indispensable pour le business	27
2. Un objet de référence dans la vie du cabinet.....	30
C. L’outil légitime la place du consultant en mission.....	33
1. Les effets de l’outil sur la coordination consultant-client.....	33
2. Un dispositif de pouvoir pour le consultant et de légitimation de son expertise et de son travail	35
Partie 3 : L’outil et le télétravail, retour sur l’utilisation des outils collaboratifs en période de crise, quels effets sur le travailleur ?	40
A. L’outil collaboratif comme une nouvelle référence.....	40
1. L’outil collaboratif réaffirme les pratiques du travail à distance	40
2. Le rôle de la crise et du confinement sur l’usage de l’outil	44
B. Le rôle de l’outil collaboratif dans les relations interpersonnelles à distance.....	47
1. Un objet libérateur de parole et créateur de lien social ?.....	47
2. Un impact durable sur le travail en présentiel ?.....	50
Conclusion	54

Introduction

Cette présente étude s'appuie sur une expérience de neuf mois, en apprentissage, dans un cabinet des Big Four. Depuis mon arrivée, je tente de prendre de la hauteur, être dans une démarche réflexive qui me permette d'analyser ce que j'observe et comprends à travers ma posture de consultante. J'ai dès le départ intégré la Business Unit du secteur Public, dans l'équipe Santé / Protection Sociale où je travaille à la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie) depuis mes premiers jours. J'ai intégré une équipe d'une quinzaine de consultants où nous travaillons tous pour la CNAM, quasiment à 100 % dans les bureaux de la CNAM, ce qui nous laisse finalement peu de temps pour se retrouver à Crystal Park dans les bureaux de PwC avec les autres consultants de la BU. J'ai été quelque peu étonnée au départ et puis on m'a dit « Tu verras, les clients [les collaborateurs de la CNAM] quand tu n'es pas au bureau, ils ont l'impression que tu ne travailles pas. », c'est l'une des premières remarques que j'ai pu entendre de mes collègues, les clients se sentent rassurés par ce contact présentiel quotidien avec leurs consultants. Pourtant, le métier de consultant est justement un métier qui permet de travailler de façon nomade et sa plus-value ne se juge pas par sa présence mais par la « valeur » de son travail, comme l'a analysé Alaric Bourgoïn dans *Les Équilibristes*. Cette valeur, donc, n'est *a priori* pas influencée par le lieu de travail du consultant qui est ainsi équipé pour travailler peu importe (ou presque) où il se trouve ; que ce soit chez son client, de son cabinet, de chez lui, d'un espace de coworking, de la terrasse d'un café etc. il est opérationnel, en partie grâce aux outils qu'il a sa disposition. J'ai d'ailleurs été très rapidement familiarisée avec cette notion d'outils dès mon arrivée chez PwC. J'ai tout d'abord été accueillie avec un séminaire d'intégration de deux jours où de multiples outils firme nous ont été présentés. J'ai ensuite directement enchaîné avec plusieurs semaines de formation en interne dédiée aux jeunes consultants, là encore, l'outil était souvent présent dans les discours.

Cette large panoplie d'outils est récente, elle a évolué au fil du temps pour s'adapter aux nouvelles attentes, nouvelles modes et nouvelles technologies. Nous pouvons effectivement constater qu'aujourd'hui les cabinets de conseil font face à un développement massif de l'utilisation des outils dits collaboratifs, que ce soit pour un usage interne ou bien auprès des clients. Nous assistons presque à une injonction de l'outil collaboratif par les cabinets de conseil mais aussi par l'entreprise qui augmente ses exigences et devient de plus en plus

sélective à ce sujet lorsqu'il s'agit de se faire accompagner. Les cabinets de conseil, notamment les plus gros du marché, ont de plus en plus recouru à l'utilisation de ces outils ; ils achètent des licences, forment les collaborateurs et poussent à l'utilisation en interne. Cette pratique est toutefois récente et s'est développée de façon très significative ces dernières années. Par exemple, chez PwC, l'évolution des outils mis à disposition par le cabinet et la place qu'ils prennent dans le travail et l'environnement de travail est fulgurante, ne serait-ce que sur les 6 dernières années, comme l'enquête que nous avons menée permet de le voir. Il est frappant de voir qu'il y a à peine plus de 5 ans, le seul outil collaboratif dont disposait l'un des Big Four était le post-it, outil qui ne peut s'utiliser qu'en présentiel, ce qui nous paraît aujourd'hui un peu paradoxal pour un outil dit « collaboratif ». Et en 2020 on constate à quel point les outils collaboratifs ont fait leur place dans le monde du travail quand on voit qu'aujourd'hui PwC communique sur une offre qui forme ses collaborateurs à plus de collaboration en mettant à disposition une palette d'outils, en en faisant la promotion, en proposant des formations adaptées et en allant un cran plus loin en mettant à disposition ces outils à ses clients et encore plus loin notamment dans le cadre de la Covid, ce qui les a d'ailleurs beaucoup aidés. On passe ainsi d'une situation où on était dans une organisation très peu collaborative - le seul outil collaboratif était la capacité à faire des ateliers et à travailler ensemble - à une organisation qui veut être reconnue comme génératrice de collaboratif. On passe donc effectivement du tout au tout et cette idée s'est grandement vu être renforcée depuis la Covid ; c'était plus « aux bonnes pratiques de chacun » alors qu'aujourd'hui l'usage des outils collaboratifs est presque devenu essentiel.

Étant staffée depuis début mars - deux semaines avant la crise Covid en France - là où avant je n'intervenais qu'en appui aux missions de mes collègues, mon rapport à l'outil a encore évolué depuis. J'ai intégré une mission dans laquelle j'accompagne des collaborateurs de la CNAM (mes clients donc) qui travaillent en étroite collaboration avec certaines directions du Ministère de la Santé, la DSS (Direction de la sécurité sociale) et la Direction de l'Offre de Soins (DGOS). En tant que consultants déployés sur le projet, notre rôle [mes collègues et moi] est d'accompagner l'équipe projet sur la mission en question. Mes premières semaines de mission ont suscité de nombreuses interrogations ; il me fallait déjà bien comprendre qui étaient mes clients et comment se positionnaient les autres acteurs au sein du projet que je suis chargée d'accompagner. En premier lieu, lors de mes toutes premières semaines, je me suis beaucoup questionnée sur le rôle du conseil au sein des politiques publiques de santé. J'étais intriguée par les raisons, sûrement très diverses, qui poussent l'Etat à faire appel aux sociétés de conseil.

Après avoir mûri ma réflexion sur le sujet à travers la littérature, j'ai rapproché ces questionnements de ma mission pour m'interroger sur mon propre rôle de consultante. Qu'est-ce qui fait que l'on a besoin d'un consultant pour accompagner ce projet ? Quelle est notre valeur ajoutée en tant que prestataires ? Quel est concrètement notre rôle ? Cette première réflexion, mise en relation avec mes étonnements et questionnements liés à l'outil, m'a aidée à cibler ma démarche d'étude sur l'outil collaboratif, sujet étant au cœur de ma mission et suscitant mon attention, intérêt et travail tous les jours. La question de l'outil s'est effectivement posée dès mes premiers jours sur la mission car le besoin d'outillage des équipes que nous accompagnons a été cadré dans les contours de notre intervention. Le projet sur lequel mes collègues et moi intervenons implique un grand nombre de parties prenantes et un besoin de les coordonner. L'outil est au cœur des questions d'amélioration de la dynamique projet dans sa globalité, que ce soit au niveau de l'efficacité, de la coordination ou du suivi optimisé d'un projet d'une telle envergure.

Ainsi, la question principale de cette étude est la suivante : **En quoi l'outil collaboratif vient-il modifier certains processus / certaines pratiques de travail ?**

Pour répondre à cette question, nous avons suivi en filigrane les trois hypothèses suivantes qui ont été élaborées à partir de mes premières intuitions :

Hypothèse 1 : Les outils collaboratifs sont précieux dans la gestion de projet car ils permettent une meilleure efficacité.

Hypothèse 2 : L'outil collaboratif est un objet indispensable pour le consultant qui l'aide à légitimer sa place en tant que prestataire.

Hypothèse 3 : L'outil collaboratif redéfinit certains usages du travail et permet aux entreprises de s'adapter perpétuellement voire durablement.

La méthodologie adaptée pour mener à bien ce travail a été la suivante :

Mes premiers questionnements ont émergé de mes observations de terrain dès mon arrivée en cabinet et ont fait l'objet de la tenue d'un carnet de bord au fil de l'eau de cette année d'apprentissage. Mon passage en mission a suscité chez moi beaucoup de curiosité pour ma

posture de consultante, mon rôle et plus globalement celui du conseil ; j'ai alors continué d'alimenter ma réflexion à partir de mes observations et questionnements personnels. Pour approfondir cette démarche, je me suis confrontée à la littérature sur le sujet qui m'a permis de mettre en lumière ma réflexion à d'autres plus conceptuelles et illustrées. Cette prise de hauteur combinée à l'avancée dans ma mission, mes observations et mes questionnements constants m'ont amenée à prendre une direction quelque peu différente quant au sujet de mon étude. Une fois mon sujet défini, l'étude d'ouvrages académiques de référence sur les outils, notamment les outils de gestion, m'ont permis de conceptualiser ma réflexion. D'autres références, notamment la lecture de revues scientifiques et d'articles m'ont permis d'appuyer certains propos, d'illustrer et de donner une vision contrebalancée de l'outil. Toutes ces références m'ont permis de m'alimenter sur le sujet en m'aidant parfois à prendre de la distance avec ma propre expérience vécue, qui comme expliqué, sera l'un des objets d'étude principaux de ce mémoire. Quatre entretiens individuels ont par ailleurs été menés en parallèle de ces lectures et observations de terrain ; ils ont été absolument indispensables aussi bien pour nuancer mon rapport personnel à l'outil que dans la richesse des connaissances, exemples et réflexions mobilisées. Ces entretiens se sont tenus à distance grâce à un outil de visioconférence, compte-tenu des conditions sanitaires pendant lesquelles ils ont été réalisés. J'ai en revanche tenu à voir mes interviewés et leur ai demandé de mettre leur caméra, ce que j'ai également fait de mon côté.

Enfin, il est important de cadrer les principaux termes qui seront étudiés tout au long de ce mémoire en apportant quelques éléments de définition de l'outil collaboratif notamment à partir de son terme d'origine provenant de l'anglais « groupware » ayant été inventé en 1978 par Peter et Trudy Johnson-Lenz, chercheurs au New Jersey Institute of Technology, « groupware est l'ensemble des processus et procédures d'un groupe de travail devant atteindre un objectif particulier, plus les logiciels conçus pour faciliter ce travail de groupe ». Cette définition, aussi peu récente soit-elle, pose la base de la démarche de l'outil collaboratif et peut être complétée par celle de Jean Claude Courbon¹ « groupware est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif ».

¹ Jean-Claude COURBON, Silvere TAJAN. *Groupware et internet*. Dunod, 1999.

Nous étudierons dans un premier temps l'outil collaboratif au cœur du processus d'amélioration de l'efficacité tant recherchée par l'employeur. A l'heure où les entreprises veulent aller toujours plus loin et plus vite, et nous allons étudier en quoi l'outil a son rôle à jouer et comment.

Nous nous pencherons ensuite sur l'usage de l'outil par le consultant et en quoi celui-ci vient définir ses pratiques actuelles de travail. Nous prendrons un temps pour réfléchir de façon globale à l'intervention du conseil dans le secteur public pour en comprendre sa démarche d'outillage. Nous nous interrogerons sur les pratiques de l'outil par le consultant pour le consultant mais aussi vis-à-vis du client et dans une démarche commerciale pour comprendre où se jouent les enjeux de ces outils collaboratifs.

Nous étudierons enfin l'outil dans un cadre spécifique qu'est le télétravail, et plus particulièrement lors de la crise liée au coronavirus. Nous interrogerons les effets que peuvent avoir les pratiques de l'outil collaboratif dans cette situation en interrogeant les pratiques actuelles, comment elles ont été bouleversées par cette période et comment elles vont continuer à être impactées.

Partie 1 : L’outil collaboratif tend à rendre un projet plus efficace : l’outil au service de l’employeur

Les entreprises ont aujourd’hui souvent recours à l’outil collaboratif pour leurs projets et tendent à développer davantage cette pratique. L’outil collaboratif est perçu comme un instrument qui améliore la performance, en réduisant notamment certains coûts d’interaction, parfois considérés comme une perte de temps et d’efficacité. L’outil est effectivement un gain pour l’entreprise et le projet dans le sens où il va permettre certaines améliorations, en particulier en facilitant la communication et les échanges ; concrètement et principalement en réduisant les mails. Cette idée de réduction des coûts, quels qu’ils soient, n’est pas totalement nouvelle car elle peut trouver son origine dans les travaux de l’économie classique. Ronald Coase a effectivement initié des travaux sur la firme et s’est interrogé sur son organisation hiérarchique et en quoi cela a un impact sur ses coûts. L’entreprise permettrait de réduire les coûts de transaction² et donc, par sa position sur le marché, si on simplifie le propos, d’aller plus vite et moins cher. L’outil collaboratif s’insère complètement dans cette démarche, il va permettre de réduire certains coûts qui vont eux-mêmes engendrer une meilleure efficacité.

A. L’outil collaboratif comme vecteur d’une meilleure efficacité

Comme le précisent Chiapello et Gilbert³, « L’outil n’est pas un être isolé. Il existe relié à d’autres. » ; l’outil se place ainsi comme un vecteur pour l’homme, une aide qui va lui permettre d’aller plus loin. Si nous interrogeons l’outil collaboratif, il doit, par définition, aider les individus à mieux collaborer. Nous partons du postulat qu’une meilleure collaboration induit une meilleure efficacité et plus de performance dans le projet. Nous prendrons deux exemples concrets d’outils pour analyser cette idée, mais avant cela il est important de cadrer le contexte de la mission sur laquelle j’interviens.

1. La mission AMI : un besoin d’outillage pour cadrer et suivre un projet

² « coût de toute relation économique à caractère contractuelle » <https://www.contrepoints.org/2016/07/26/190855-ronald-coase-couts-de-transaction-et-cout-social>

³ Eve CHIAPPELLO, Patrick GILBERT. *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte. Paris : 2013.

Afin de mettre en contexte les contours de notre intervention, quelques éléments d'historique et d'explication nous aideront à mieux comprendre les enjeux de l'outil au sein de cette mission.

En 2018, un article qui va être à la base de nombreux changements dans notre système de santé français a été rédigé. « Introduit par l'article 51 de la loi de financement de la sécurité sociale de 2018, le dispositif des expérimentations innovantes en santé s'inscrit dans le cadre d'une démarche de transformation de l'offre en santé et de ses modes de financement pour améliorer la pertinence et la qualité des prises en charge. Il permet aux acteurs de santé de déroger à des règles de droit pour tester des organisations et modèles de financement innovants. »⁴ Ce projet ambitieux est porté par les institutions françaises de la Santé et expérimenté par de nombreux professionnels, qui, grâce à cet article, vont pouvoir tester de nouvelles façons de pratiquer leur métier à travers des projets qu'ils auront eux-mêmes pensés et construits. La mission sur laquelle PwC est déployé s'inscrit ainsi dans le projet Article 51 mais sur un angle un peu particulier : les AMI [Appel à Manifestation d'Intérêt]. « Pour accélérer le lancement de projets d'expérimentation d'initiative nationale et afin d'en favoriser leur réussite par l'implication des acteurs de terrain dès la phase de conception, le ministère des Solidarités et de la Santé et la Caisse nationale d'assurance maladie (Cnam) ont lancé conjointement, en mai dernier [2018], trois appels à manifestation d'intérêt (AMI). L'objectif de ces AMI est de sélectionner des acteurs volontaires pour co-construire avec le ministère et l'Assurance Maladie le cahier des charges des trois modèles de financements qui seront expérimentés dès 2019 »⁵. C'est à ce moment-là que PwC intervient. Après une phase de co-construction et environ une année d'expérimentation, la CNAM nous mandate pour accompagner ces trois AMI. Le dispositif d'équipe PwC est totalement innovant et nous allons aussi expérimenter en interne ce type d'accompagnement. Nous formons initialement une équipe de quatre, une consultante par AMI et notre senior manager qui chapeaute les trois se positionne comme l'un des garants de la bonne coordination inter-AMI. Nous sommes rejoints en mai par une consultante sénior sur le volet inter-AMI également.

Les trois AMI en question sont les suivants,

⁴ Extrait du rapport au conseil stratégique 2018 : https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_conseil_strategique_article51_081018.pdf

⁵ Extrait du rapport au conseil stratégique 2018, ibid.

- Le paiement à l'épisode de soins pour des prises en charge chirurgicales (EDS)⁶
- L'incitation à une prise en charge partagée (Ipep)⁷
- Le paiement forfaitaire en équipe de professionnels de santé en ville (Peps)⁸

bien qu'ils ne seront pas explicités en détail ici (voir les notes de bas de page 5, 6 et 7 pour une présentation des projets).

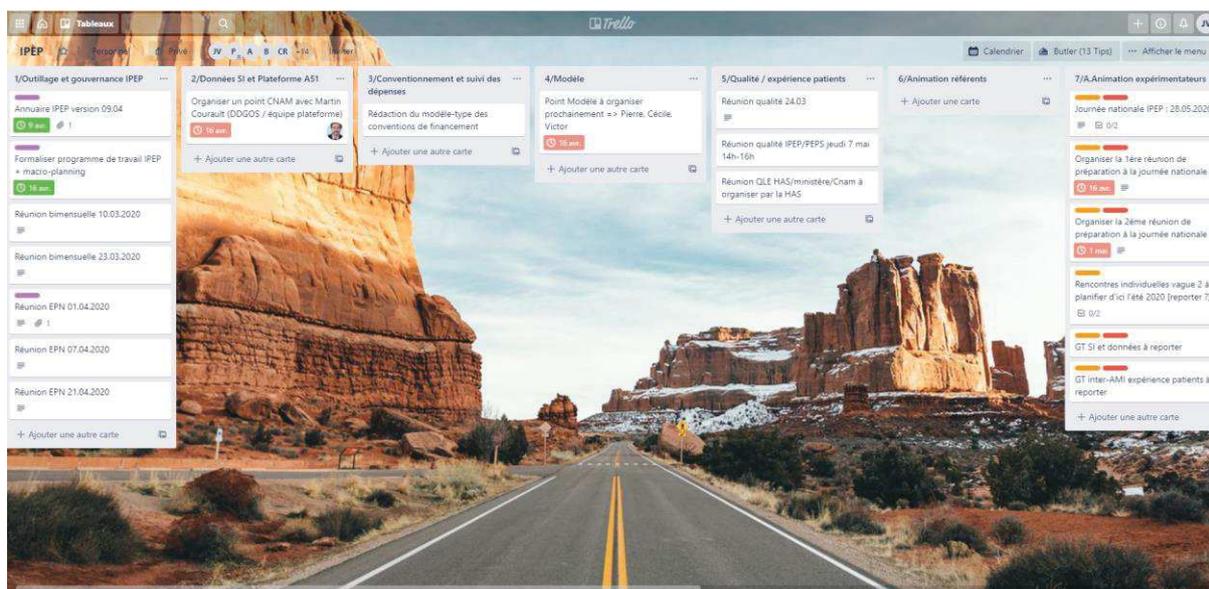
Comme introduit plus haut, chaque AMI est géré par une équipe projet national [EPN] composée de membres de la CNAM ainsi que du Ministère des Solidarités et de la Santé. D'autres institutions, les partenaires, tels que l'ANAP, la HAS, l'IRDES, l'ATIH et d'autres, se greffent également à l'équipe sur certains sujets. Chaque EPN a pour mission d'apporter un soutien aux professionnels de santé qui se sont lancés dans ces expérimentations. Concrètement, leur périmètre est large car il se doit de couvrir de nombreux sujets que nous avons regroupé par « chantier ». Dans chaque EPN, certains membres sont dédiés au suivi global et général du projet et ont ainsi une vision transverse. En revanche, d'autres sont spécialisés sur des sujets spécifiques, tels que le calcul des rémunérations pour les expérimentateurs, la prise en compte des indicateurs qualité permettant de calculer le modèle de financement de l'expérimentation etc. Une expertise nationale est donc présente et attendue pour répondre aux besoins des expérimentateurs. Ces derniers sont des acteurs en santé qui se sont regroupés sous le format d'une structure juridique sur un même territoire ; ils forment ainsi un groupement, dans le cadre d'Ipep, qui est le projet dont l'accompagnement m'a été confié. L'EPN Ipep accompagne 26 groupements sur tout le territoire, répartis en deux vagues, qui signifie deux temps de démarrage du projet. Chaque groupement fait intervenir une dizaine ou une quinzaine d'expérimentateurs, qui testent cette nouvelle façon de travailler et de se coordonner. Afin de répondre aux réalités de terrain, le réseau de l'Assurance Maladie et du Ministère, présents sur tout le territoire interviennent également dans l'accompagnement de ces projets d'expérimentations ; il s'agit de structures régionales et départementales : Agences Régionales de Santé (ARS), Direction de la coordination de la gestion du risque (DCGDR) et Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM) ; nous nommons ces membres, sur le projet AMI, les référents de proximité.

⁶ Pour plus d'information sur EDS, voir les cahiers des charges officiel : https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/eds_ortho_cahier_des_charges_ptg.pdf https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/eds_ortho_cahier_des_charges_ptg.pdf

⁷ Pour plus d'information sur Ipep, voir le cahier des charges officiel : https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/ipep_cahier_des_charges-2.pdf

⁸ Pour plus d'information sur Peps, voir le cahier des charges officiel : https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/peps_cahier_des_charges-2.pdf

Nous sommes donc mandatés depuis le 2 mars pour accompagner trois équipes projets, chacune composée d'une dizaine de personnes de différentes institutions, dans l'appui à des dizaines d'expérimentations qui impliquent chacune des dizaines de personnes. Si on fait le compte, on a rapidement des centaines de personnes impliquées. Le contexte de la mission est complexe, notamment avec le nombre d'acteurs à identifier, l'institution à laquelle ils appartiennent, leur rôle dans le projet etc. Ce qu'il est néanmoins important de retenir est que notre intervention répond à un besoin d'« accompagnement individuel et collectif des expérimentateurs à structurer et coordonner pour assurer la mise en œuvre »⁹ ; c'est l'un de enjeux clés, et il passe par l'outillage. Au vu du nombre d'acteurs impliqués dans ces projets, il a fallu réfléchir collectivement aux besoins d'outillage des équipes projets nationales d'une part, et des autres parties prenantes d'autre part, à savoir le réseau de l'Assurance Maladie et les nombreux professionnels de santé. Dans un premier temps, nous nous sommes concentrés sur l'outillage de l'EPN afin de bien cadrer notre démarrage avec eux sur la mission. Dès les premières semaines je me suis retrouvée à créer, organiser et alimenter un Trello - qui est un outil collaboratif en ligne dont le principe est d'organiser des idées ou des tâches en colonne - pour l'EPN Ipep dans le but de suivre l'avancée des travaux en temps réel. Nous avons initialement choisi cet outil pour sa facilité à déplacer des « cartes » dans les différentes colonnes en listant ainsi des tâches, événements etc. en cours, fait ou à faire. Ci-dessous un aperçu du Trello que j'ai créé pour Ipep :



⁹ Issu du bon de commande entre PwC et la Cnam. Document non disponible car confidentiel.

Dans le même temps, nous nous sommes emparés de l’outil Monday¹⁰ pour restructurer un tableau déjà existant et en créer au moins un autre. En parallèle, des discussions autour de la création d’un SharePoint commun pour les EPN, les référents de proximité et les expérimentateurs étaient en vigueur. Trois outils différents ont donc été proposés très rapidement. Pour ce qui est du Trello et du Monday, chaque outil était à adapter par EPN, soit en trois déclinaisons différentes. La mise en place du Trello s’est faite assez rapidement et l’adaptation du tableau Monday a également démarré assez tôt. Certains membres des EPN ne paraissaient pas toujours enthousiastes vis-à-vis de ces propositions d’outils car ils n’en comprenaient pas toujours le besoin et/ou la différence d’utilisation pour chaque outil. De mon côté, j’ai tout de suite été enjouée à l’idée de mettre en place ces outils collaboratifs qui me paraissent utiles pour structurer l’organisation de ces équipes et cadrer notre intervention. D’autant plus que deux semaines après notre arrivée sur la mission, la France entière est entrée en confinement. L’idée de l’outil collaboratif qui devient un nouveau moyen de communiquer et qui tend à être un vecteur de coordination aussi entre collègues est venue grandement s’accroître à l’heure de la crise liée à la Covid et du télétravail à temps plein. Ces événements ont joué un rôle clé dans cette étude sur les outils collaboratifs et ne peuvent pas, à mon sens, être écartés de cette réflexion. Ainsi, mon arrivée en cabinet, mes premières interrogations et relation à l’outil sont autant de raisons pour lesquelles les outils collaboratifs ont suscité mon intérêt tout au long de cette année d’apprentissage.

2. Monday : une gestion du projet en temps réel

L’outil Monday se présente comme une « plateforme collaborative qui fait avancer votre travail » et « qui permet à votre équipe de travailler ensemble en s’adaptant à votre quotidien et votre activité »¹¹. Cet outil se place au service de ses utilisateurs en s’adaptant à eux « Profitez des avantages d’une plateforme qui s’adapte à vos besoins » ; on retrouve l’idée de l’outil au service de l’homme. Monday étant un outil utilisé par la CNAM, celui-ci avait déjà été introduit sur l’Article 51 et était ainsi utilisé par certains collaborateurs. En revanche, les membres des EPN sur les AMI ne connaissaient pas l’outil avant que nous proposons de l’utiliser sur la mission. Monday est un outil de partage en ligne, accessible par plusieurs

¹⁰ La CNAM souscrit à une licence Monday.

¹¹ Extrait de la page d’accueil du site web officiel Monday : <https://monday.com/lang/fr/>

personnes en même temps qui ont ainsi un regard sur les mêmes informations, au même moment, et en temps réel. Cet outil se structure en tableaux qui s'alimentent au fil de l'eau et permettent d'avoir une information toujours à jour. Ci-dessous un aperçu du premier tableau Monday que nous avons créé sur Ipep et que nous utilisons toujours activement aujourd'hui :

Crédits amorçage IPEP

Apurer une description au tableau.

Par défaut / 4

IPEP Vague 1

Vague	Identifiant	Région (CS)	Région	Montant total (à prévoir à c.)	Montant versement 1	Date limite versem.	Montant versement.	Date limite versem.	Progression globale	Progression vers.	Liste LIT fournie	Envoi convention a.	Réception convem.	Info envoi postal co.	Réception convem.
CPTS de l'Isère et l'Isère Paris	1	18N09-01	ISF	130000	65000	oct. 1, 2019	65000	juin 26, 2020	65%	60%	fait	juil. 22, 2019	juil. 24, 2019		août 27, 20...
CDC de Lille	1	18N09-03	HDF	74000	37000	oct. 1, 2019	37000	juin 26, 2020	79%	60%	fait	juil. 22, 2019	oct. 8, 2019		oct. 11, 2019
GHT Aube et Sézanne	1	18N09-02	GE	102000	51000	oct. 1, 2019	51000	juin 26, 2020	64%	60%	fait	juil. 22, 2019	août 27, 20...		sept. 2, 2019
GHT Haute-Saône	1	18N09-04	BFC	102000	51000	oct. 1, 2019	51000	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	août 27, 20...		sept. 10, 20...
CCS Alliance Comcaille sainte	1	18N09-05	BRE	102000	51000	oct. 1, 2019	51000	juin 26, 2020	64%	60%	fait	juil. 22, 2019	sept. 25, 20...		oct. 1, 2019
MSP Bel Air Capennes	1	18N09-06	PRCA	49000	24500	oct. 1, 2019	24500	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	juil. 25, 2019		août 27, 20...
Groupeement de MSP Orléanais	1	18N09-07	CVL	43000	21500	oct. 1, 2019	21500	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	sept. 12, 20...		sept. 16, 20...
MSP Saint-Claude	1	18N09-08	BFC	39000	19500	oct. 1, 2019	19500	juin 26, 2020	64%	60%	fait	juil. 22, 2019	juil. 18, 2019		août 27, 20...
Samme 53	1	18N09-09	PDL	78000	39000	oct. 1, 2019	39000	juin 26, 2020	64%	60%	fait	juil. 22, 2019	août 1, 2019		août 27, 20...
Ajap Alpine	1	18N09-10	ARA	61000	30500	oct. 1, 2019	30500	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	juil. 23, 2019		août 27, 20...
MSP du Pont d'Am	1	18N09-11	ARA	38000	19000	oct. 1, 2019	19000	juin 26, 2020	64%	60%	fait	juil. 22, 2019	oct. 18, 2019		août 27, 20...
CPTS de la Bievre (H4 Ouest)	1	18N09-12	ISF	72000	36000	oct. 1, 2019	36000	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	août 14, 20...		sept. 27, 20...
MSP Liberté Pôles Santé	1	18N09-13	HDF	37000	18500	oct. 1, 2019	18500	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	juil. 30, 2019		août 27, 20...
Groupeement de MSP amandine et ...	1	18N09-14	BFC	38000	19000	oct. 1, 2019	19000	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	juil. 31, 2019		août 27, 20...
Centre hospitalier Jean Verdier CPTS	1	18N09-15	ISF	90000	45000	oct. 1, 2019	45000	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	nov. 13, 2019		nov. 18, 2019
Ajap Saclay	1	18N09-16	NA	134000	67000	oct. 1, 2019	67000	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	juil. 23, 2019		août 27, 20...
CPTS du Normais	1	18N09-17	NA	102000	51000	oct. 1, 2019	51000	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	août 4, 2019		oct. 1, 2019
Centre Villehôpital Doubs	1	18N09-18	HDF	102000	51000	oct. 1, 2019	51000	juin 26, 2020	73%	60%	fait	juil. 22, 2019	oct. 16, 2019		oct. 30, 2019
				1395000	697500	oct. 1	697500	juin 26	69%	60%	fait 22	juil. 18	nov. 13		août 27
				697500	348750	oct. 1	348750	juin 26	69%	60%	fait 22	juil. 18	nov. 13		août 27

IPEP Vague 2

Vague	Identifiant	Région (CS)	Région	Montant total (à prévoir à c.)	Montant versement 1	Date limite versem.	Montant versement.	Date limite versem.	Progression globale	Progression vers.	Liste LIT fournie	Envoi convention a.	Réception convem.	Info envoi postal co.	Réception convem.
CPTS de Vézère	2	18N09-19	ARA	18000	9000	juin 26, 2020	9000	janv. 29, 2021	0%	45%	fait	avr. 20, 2020	mai 19		mai 20, 2020
Filiale de santé Les Aljmes	2	18N09-20	ARA	110000	55000	juin 26, 2020	55000	janv. 29, 2021	19%	20%	fait	avr. 20, 2020	juin 11		mai 20, 2020
Association Française (DH de Cayenne)	2	18N09-21	SLM	30000	15000	juin 26, 2020	15000	janv. 29, 2021	19%	20%	fait	avr. 20, 2020	août 21		mai 20, 2020
Agglo de CTPS	2	18N09-22	REU	180000	90000	juin 26, 2020	90000	janv. 29, 2021	19%	20%	fait	avr. 20, 2020	août 21		mai 20, 2020
CPTS Nord Essonne Riglé	2	18N09-23	ISF	74000	37000	juin 26, 2020	37000	janv. 29, 2021	19%	20%	fait	avr. 20, 2020	mai 25		mai 20, 2020
CH de Carant	2	18N09-24	NOR	60000	30000	juin 26, 2020	30000	janv. 29, 2021	19%	20%	fait	avr. 20, 2020	mai 27		mai 20, 2020
CPTS de Colombes	2	18N09-25	OCC	71000	35500	juin 26, 2020	35500	janv. 29, 2021	97%	60%	fait	avr. 20, 2020	mai 18		mai 20, 2020
CPTS de la Rivière Française	2	18N09-26	PRCA	74000	37000	juin 26, 2020	37000	janv. 29, 2021	0%	0%	fait	avr. 20, 2020			mai 20, 2020

Comparons l'utilisation d'un tableau Monday, qui a vocation à être collaboratif, avec celle d'un fichier Excel. Nous avons un exemple très concret sur Ipep car nous avons justement proposé la création d'un tableau Monday (le tableau en question est ci-dessus) en remplacement de l'utilisation d'un fichier Excel. Le besoin ? Le collaboratif. Le fichier Excel en question était alimenté par un membre de l'EPN Ipep, collaborateur à la CNAM, sur un sujet de conventionnement, à suivre au fil de l'eau. Ce collaborateur est chargé de suivre l'arrivée des conventions, leur signature, les paiements associés etc. Ces informations, lorsqu'elles sont retranscrites dans un fichier Excel lui-même rangé dans les documents d'un seul ordinateur, ne font l'objet d'aucune interaction directe. De plus, depuis la construction du tableau Monday dédié, la gestion de ces données a tout d'abord été repensée pour un suivi optimal ; c'était la première étape pour une meilleure efficacité. Dans un second temps, l'outil nous a permis d'utiliser des fonctionnalités particulières là où Excel ne servait que de pure base de données. Et évidemment, ce qui a été radical dans ce nouveau suivi des conventions via Monday, c'est le partage d'informations en temps réel. A mon arrivée sur la mission, je devais demander à mon client où en était telle ou telle convention ; je devais donc lui envoyer un mail, un sms ou

l'appeler pour une information que je peux maintenant consulter moi-même, et dont je serai sûre de la fiabilité. En ce sens, je pense qu'on peut dire que Monday nous a aidés à une meilleure efficacité. Une consultante avec qui je travaille¹² constate les mêmes effets sur son AMI et en arrive à la même conclusion lorsqu'elle compare Monday au fichier Excel : « pour avoir déjà travaillé sur des fichiers Excel de la même manière, ton fichier Excel tu mets tes trucs de côté et puis après tu prends je sais pas 2h dans la semaine et tu te dis je vais remplir mon fichier Excel. Et du coup c'est moins efficace pour le partage de l'information parce que mon information je la partagerais qu'une fois par semaine ; alors que Monday il permet d'avoir une vision à un instant t et cette vision normalement elle correspond à la réalité. » ; là où nous gagnons en efficacité avec la création de ce tableau Monday c'est sur la fraîcheur de l'information, et le fait qu'elle soit partagée avec les personnes qui en ont besoin.

Monday peut répondre à un second objectif pour une meilleure efficacité, à savoir l'assignation de tâches, qui va envoyer un rappel à la personne concernée par une tâche. L'utilisateur sait ce qu'il a à faire, pour quand, et l'information est partagée dans son contexte, via un tableau de suivi des tâches dédié que nous utilisons sur la mission pour suivre les travaux en cours par AMI. Cette fonctionnalité nous fait d'autant plus gagner en efficacité dans un contexte de télétravail. C'est d'ailleurs ce que met en avant l'éditeur : « monday.com réunit votre équipe pour vous permettre de continuer à collaborer, gérer et suivre le travail où que vous soyez depuis une seule plateforme simple à utiliser. »¹³ ; l'outil mise ainsi dans la collaboration et le partage d'informations.

3. SharePoint : un partage de document qui sécurise et fluidifie le projet

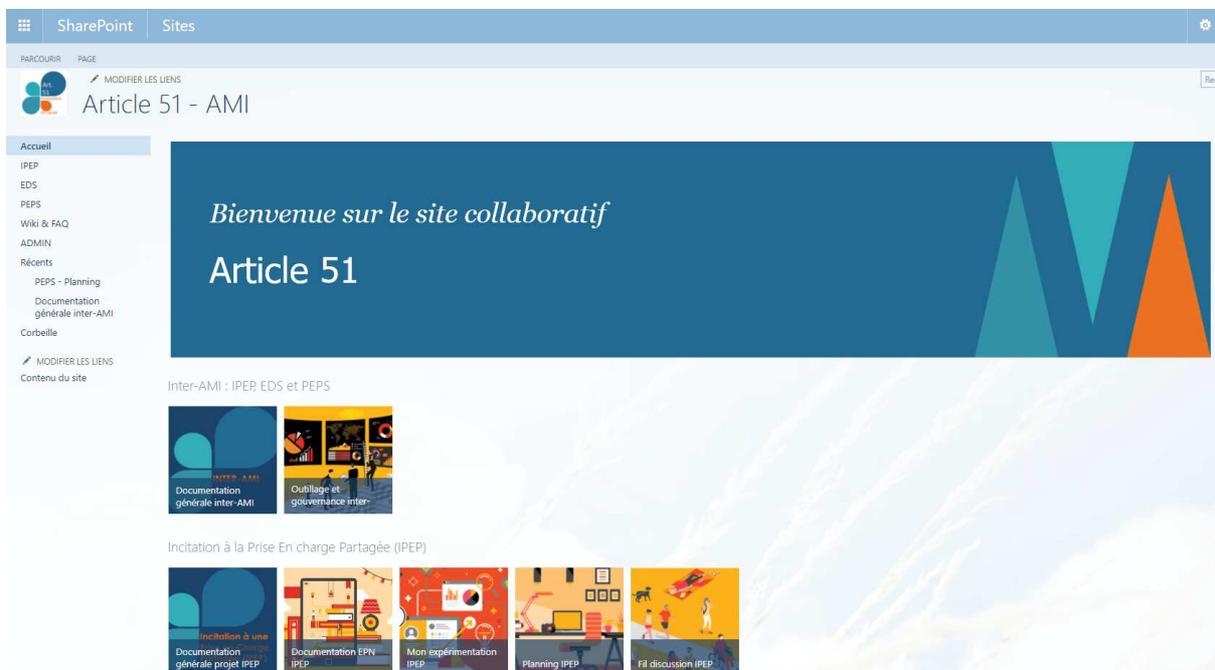
SharePoint se présente comme un outil collaboratif ayant principalement vocation à « Partage[r]z et gère[r]z du contenu, des connaissances et des applications pour dynamiser le travail d'équipe, trouver rapidement des informations et collaborer efficacement »¹⁴. Encore une fois, la notion d'efficacité est immédiatement mise en avant, mais qu'est-ce qui fait que l'outil rend un projet plus efficace ? Le partage de l'information permet-il à lui seul une

¹² Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

¹³ Extrait du site officiel SharePoint : <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/sharepoint/collaboration>

¹⁴ Extrait de la page d'accueil du site officiel SharePoint : <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/sharepoint/collaboration>

meilleure d'efficacité ? Nous avons constaté sur notre mission, lors de la mise en place du SharePoint, qu'il était primordial de partager avec les utilisateurs de l'outil les premières règles d'utilisation. Par exemple, le fait de se mettre d'accord sur les dossiers auxquels vont avoir accès telle personne, et à quel endroit il se trouve etc. permet de gagner un temps considérable dans le partage et l'accès aux documents. Le SharePoint promet une organisation plus ordonnée en supprimant des coûts d'interactions peu coordonnés entre les collaborateurs, et qui dit moins de tâches inutiles dit plus d'efficacité. Ce qui ressort largement à travers les témoignages qui ont été réalisés dans le cadre de cette enquête est que les entreprises cherchent à réduire considérablement le nombre de mails ; SharePoint contribue à ce besoin. Ci-dessous un aperçu du SharePoint « Inter-AMI » que nous avons construit :



Avoir accès à une telle base de partage de documents, accessibles à un grand nombre d'acteurs peut aussi être une opportunité dans le projet pour pousser à la documentation. Par exemple, sur la mission AMI, lorsque les expérimentateurs auront accès au SharePoint commun, ils auront accès à certains documents qu'ils n'ont pas forcément en leur possession aujourd'hui, là encore les coûts d'interactions vont pouvoir être réduits. Par ailleurs, l'outil pourra leur donner l'opportunité de développer leur curiosité sur le projet en navigant sur le site et en trouvant peut-être d'autres informations utiles auxquelles ils n'auraient pas forcément pensé.

Comme précisé par une consultante¹⁵, « ça peut permettre d'aller plus loin dans les informations que tu as ».

La sécurisation des données, qui constitue un enjeu important pour les entreprises à l'heure où le hacking se veut de plus en plus présent, peut également jouer un rôle dans l'efficacité à travers l'outil. « Collaborez sans effort et en toute sécurité » « Gagnez en productivité avec le partage et le stockage de fichiers sécurisés »¹⁶, SharePoint insiste sur cette sécurité qui pèse lourd dans le choix d'un recours à l'outil. Avoir un outil sécurisé ne veut pas dire avoir un outil qui apporte de l'efficacité, mais avoir un outil sécurisé permet dans un premier temps de ne pas avoir à douter du type d'informations que l'on souhaite partager via l'outil. Lors de ma mission, j'ai déjà dû me priver de passer par l'outil et dû avoir recours au mail pour une question de sécurisation des données, ce qui est quelque peu contre-productif lorsque l'on utilise en partie une plateforme pour réduire les mails. SharePoint promet en tout cas un outil sécurisé. Par ailleurs, il est aussi intéressant de se pencher sur la manière dont l'éditeur met en avant ses fonctionnalités et leurs avantages ; à partir de là, nous pouvons étudier la place de l'outil et son périmètre sur un projet. Nous avons vu plus tôt que l'outil devait être au service de l'homme, et non l'inverse, et c'est ce que nous avons pu vérifier avec Monday. Le SharePoint permettrait ainsi « d'optimiser la vitesse d'accès aux connaissances », comme nous l'espérons pour les expérimentateurs (cf. paragraphe ci-dessus) ; ce qui participerait à accroître en efficacité. L'outil se place également comme un objet aidant à « prendre des décisions éclairées et agir efficacement » ; l'efficacité est en effet une notion qui se place au cœur des usages de l'outil.

Nous avons pu voir, à travers les exemples concrets de deux outils, que l'une des fonctions de l'outil collaboratif est de rendre plus efficace. Les avis sont globalement unanimes « les professionnels l'affirment haut et fort : l'outil collaboratif améliore la productivité et l'efficacité des entreprises, et devrait continuer à y contribuer encore à l'avenir »¹⁷. Nous partirons ainsi du postulat que l'outil collaboratif de manière générale rend plus efficace :

- L'outil permet de réduire le nombre de mails, ce qui rend les échanges plus efficaces,
- L'outil permet une meilleure mise à disposition de l'information, ce qui facilite l'avancée du projet,

¹⁵ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

¹⁶ Extrait du site officiel SharePoint : <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/sharepoint/collaboration>

¹⁷ Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : *Le nouvel Economiste*. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

- L'outil permet de structurer un projet en devenant l'objet de référence qui permet à tous de parler de la même chose au même moment,
- L'outil permet de garder en mémoire les travaux, ce qui sécurise davantage le projet,
- ...

Toutes ces affirmations, et il pourrait y en avoir d'autres, reflètent ce que j'ai pu retenir, à travers ma propre expérience, mon enquête et mes lectures sur l'efficacité de l'outil collaboratif dans un projet. La finalité est effectivement de réduire les coûts d'interactions entre les acteurs pour se concentrer sur l'essentiel, sur les principaux éléments qui vont permettre de faire avancer le projet, de façon rapide, donc efficace.

B. Le processus de mise en place de l'outil : entre accompagnement et mise en œuvre

Utiliser des outils collaboratifs nécessite du temps et une expertise pour déterminer quel outil utiliser, en réponse à quel besoin et c'est pourquoi beaucoup d'entreprises décident de se faire accompagner lorsqu'il s'agit de les mettre en place. Les prestataires de conseil devront alors s'adapter aux besoins de l'employeur qui, quel que soit son besoin, cherchera bien souvent une meilleure efficacité à travers l'outil. L'implémentation d'un outil sur un projet doit ainsi être à l'origine d'une démarche réflexive de ses besoins et objectifs. Le recours à l'outil, notamment l'outil collaboratif, est de plus en plus prégnant dans les entreprises et tend à bénéficier d'un accompagnement dédié pour son déploiement. En revanche, l'outil pour l'outil ne doit pas devenir un effet de mode et l'interrogation réelle du besoin doit toujours demeurer au cœur de la démarche. A noter en effet que l'outil nécessite un coût au démarrage : l'entreprise doit souscrire à une licence, un abonnement, former les collaborateurs à son utilisation, parfois se faire accompagner pour l'implémenter etc. En revanche, ces coûts sont considérés comme un investissement qui va permettre à l'entreprise de faire davantage d'économies au long terme, et lui permettre de gagner en efficacité ; encore une fois, cela est valable si l'outil a été mis en place en fonction des besoins réels de l'entreprise ou du projet.

1. L'outil en réponse à un besoin réel

Introduire un outillage sur un projet en démarrage ou un projet déjà existant nécessite une introspection du projet de la part de toutes les parties prenantes. Si aujourd'hui dans le monde de l'entreprise, et notamment dans les cabinets de conseil, le recours à l'outil est de plus en plus fréquent, il ne doit pas pour autant être systématique. Autrement dit, introduire un outillage n'est pas simplement se dire que l'on connaît tel ou tel outil qui fonctionne bien, qui a fait ses preuves sur un autre projet, et qu'il fera forcément l'affaire sur le suivant. Être dans cette démarche peut s'avérer contreproductif. Implémenter un outil est un processus qui demande de l'observation, de l'écoute et une compréhension du besoin à l'origine de la démarche. Le déploiement d'un outil sur un projet, qu'il soit fait en interne ou accompagné, doit être accepté par les personnes qui devront l'utiliser. Pour l'accepter, il faut que le besoin de mise en place de l'outil soit discuté, compris et accepté par tous, c'est la première étape.

Sur la mission AMI, lorsque nous avons proposé la mise en place de l'outil Trello pour les équipes nationales, le besoin était clair : permettre aux EPN de mieux communiquer et avoir une meilleure visibilité sur les travaux en cours. Cependant, cette réflexion ayant été faite dans un premier temps uniquement du côté des consultants, le besoin a été formulé par le prestataire pour être proposé aux clients, soit aux utilisateurs finaux. Des discussions entre les consultants et les membres des équipes projets ont permis aux clients de conscientiser le besoin, qui est donc pour ainsi dire venu à eux ; ce n'est effectivement pas eux qui sont allés chercher ce besoin, et c'est là toute la difficulté de la démarche. Travailler avec un nouvel outil peut impliquer beaucoup de changements pour l'organisation et les collaborateurs concernés par certaines habitudes de travail sans l'outil. Du jour au lendemain on va venir leur dire qu'il faut utiliser tel outil alors qu'ils n'en ressentaient pas forcément le besoin et n'en comprenaient pas nécessairement les raisons non plus. C'est ce que nous explique Héloïse lorsqu'elle nous parle de la mise en place d'un SharePoint pour l'équipe P&O¹⁸ de son cabinet : « il faut que ça réponde à un besoin et ce besoin il faut bien le cadrer pour pouvoir l'utiliser »¹⁹. Mettre en place un outil va devoir ainsi, dans la majorité des cas, être accompagné et/ou suivi. Comme le précise Vincent Bouthors, « L'accompagnement est nécessaire pour que les collaborateurs puissent partager la vision de l'entreprise et comprendre que leur manière de travailler va

¹⁸ P&O signifie People & Organisation. C'est une *compétence* chez PwC, elle est affiliée aux collaborateurs en fonction de leur parcours.

¹⁹ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

changer »²⁰. Il ne s'agit pas pour un consultant de se dire qu'on va proposer tel et tel outil et leur faire faire telle et telle chose, « il faut qu'ils émettent le souhait d'avoir ça et après le mieux c'est de construire la structure avec le client »²¹.

Pour contrebalancer notre exemple du Trello, le SharePoint sur la mission de la Direction Médicale²² a été entièrement accompagné par les consultants et construit avec les clients de A à Z. Le premier atelier de co-construction consistait à faire conscientiser les collaborateurs de leur besoin ; « on leur a demandé à quelles conditions on arrive à conduire ce projet et à en être fiers dans un an et à avoir embarqué toutes les parties prenantes ; et à quelles conditions on fonce dans le mur ». A partir de là les clients ont pu verbaliser ce qui leur convenait, ce qui ne leur convenait pas, ce qu'ils souhaiteraient, ce dont ils auraient besoin etc. Les éléments verbalisés ont permis de formaliser le besoin de mettre en place un outil collaboratif de partage de documents et un espace de stockage sur le projet.

Ce qu'il est intéressant de constater à travers les exemples de la mise en place du Trello sur la mission AMI et du SharePoint sur la Direction Médicale, c'est que ce besoin de l'outil n'a pas été formulé par les mêmes acteurs et ne résultent pas de la même réflexion. Dans un cas on a en effet interrogé les besoins réels et profonds que nécessitent le projet à un instant t, et dans l'autre cas, on a plutôt cherché à outiller pour outiller. Non pas que cette proposition d'outillage n'était pas pertinente, mais plutôt qu'être dans une pure démarche de compréhension du besoin sans automatiquement penser à l'outil permet d'avoir un regard plus neutre sur cette proposition d'outillage et promet ainsi d'être plus pertinente et mieux acceptée. Lorsque je prends du recul sur la mise en place de ce Trello, et que je le confronte à d'autres exemples qui marchent bien, je me rends compte qu'en tant que consultants, on aurait pu et on aurait dû envisager les choses autrement. On s'est dit « tiens, ils ont besoin d'être outillés et de suivre le pilotage de la mission, faisons un Trello », je force un peu le trait, mais je pense que cela traduit à peu près l'idée de notre démarche. Ce qui aurait pu être pertinent c'est d'aller interroger les besoins de chacun, d'organiser une session de travail pour faire verbaliser les membres de l'EPN sur leurs pratiques, ce qui marche bien et moins bien. Cela nous aurait peut-être amenés à déployer un autre outil, ou peut-être différemment, mais nos clients auraient au moins compris

²⁰ Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : Le nouvel Economiste. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

²¹ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

²² Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

son intérêt, car la mise en place du Trello fut un échec. J'ai en effet passé plusieurs semaines à créer, construire et alimenter l'outil, j'ai mobilisé du temps et de l'énergie pour faire passer des informations par l'outil, relancer mes clients pour leur rappeler de l'utiliser, d'aller consulter telle information, pour finalement qu'on prenne la décision, en comité inter-AMI²³, de changer d'outil. A ce moment-là, aux débuts de ma toute première mission, je ne réalisais justement pas l'importance d'aller interroger ce besoin directement auprès du client ; je me suis pour ainsi dire laissé porter par l'avancée de ma mission et l'expérience de mes collègues. A ce moment-là, pour moi, proposer un Trello était une très bonne idée, et c'est sûrement pour cette raison que j'ai investi tant d'efforts pour structurer au mieux l'outil pour la mission. Nous avons finalement remplacé cet outil par un tableau Monday, qui reprend globalement les mêmes fonctionnalités et a les mêmes objectifs, simplement Monday était déjà utilisé sur la mission et les clients ne voulaient finalement pas multiplier les outils. Le tableau a finalement beaucoup mieux été pris en main que le Trello et nous utilisons notre « TO-DO » comme support de chaque réunion EPN sur Ipep.

2. Le déploiement de l'outil : quelles stratégies ?

Une fois le besoin d'outillage bien identifié, reste encore à faire accepter l'outil par les parties prenantes et accompagner la prise en main pour une gestion et une utilisation optimale de l'outil. Comme souligné dans *Le nouvel Economiste*²⁴, la prise en compte des collaborateurs dans la démarche reste un point essentiel ; c'est d'ailleurs ce que souligne Philippe Grange²⁵ lorsqu'il précise que « L'époque n'est plus aux outils de productivité imposés aux salariés, a fortiori pour des outils qui incitent à la collaboration... Les collaborateurs doivent être présents et sollicités sur tous les sujets clés du projet ». Impliquer les collaborateurs dans la mise en place de l'outil est essentiel pour qu'il soit accepté et surtout pris en main assez tôt et de la façon la plus naturelle possible.

²³ Instance qui réunit les trois AMI qu'accompagne PwC et où certaines décisions peuvent être prises en commun pour les trois AMI.

²⁴ Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : *Le nouvel Economiste*. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

²⁵ qui est en charge des conférences pour le Salon Intranet-RSE & Collaboratif 2017

Si nous prenons toujours appui sur le même article du nouvel Economiste, nous retiendrons deux phases clés dans le processus de mise en place de l’outil collaboratif, que nous appuierons d’exemples concrets issus d’expériences vécues.

Tout d’abord, Isabelle Reyre²⁶ explique qu’ « il est important d’identifier les différentes instances qui seront amenées à intervenir et de bien définir les rôles et les responsabilités de chacun ». C’est effectivement le tout premier travail que nous [consultants PwC] nous sommes efforcés de faire dès nos premiers jours sur la mission AMI. Dans le même temps que le séquençement du projet par « chantier » afin de cerner les différentes missions, tâches et personnes référentes, nous avons fait état des instances en listant les personnes impliquées, la fréquence etc. Ce premier travail nous a permis d’avoir un panorama des sujets en cours, à venir, et ceux sur lesquels notre intervention allait être clé. Ainsi, nous avons pu commencer à dessiner les contours de notre accompagnement et proposer dès lors le déploiement d’outils collaboratifs. Comme expliqué précédemment, nous avons fait le choix de proposer un Trello sur les AMI pour fluidifier les réunions spécifiques EPN et leur donner plus de visibilité sur la totalité des travaux en cours. En arrivant sur la mission, nous étions conscients d’un besoin d’outillage des EPN, car c’est en partie ce pourquoi nous avons été mandatés, et avons ainsi pensé qu’un Trello collerait aux exigences des équipes. Cependant, “La première erreur à ne pas commettre est de ne se focaliser que sur l’outil et les fonctionnalités”²⁷, selon Vincent Bouthors. C’est ce que nous explique également Léonie²⁸ lorsqu’elle affirme que se lancer directement dans l’outil sur l’arrivée d’un projet « c’est ne pas écouter les attentes et les besoins de l’équipe projet » et qu’il vaut mieux commencer par « interroger le dispositif d’équipe, comment on s’organise entre nous ». On retrouve par ces deux témoignages notre réflexion sur l’importance de l’identification du besoin de l’outil par le client. L’outil, aussi évolué soit-il, reste un outil, par définition ; cela signifie qu’il va devoir être pris en main, utilisé par quelqu’un et c’est dans cette idée qu’Isabelle Reyre affirme que « la technique doit servir l’humain et non l’inverse »²⁹. L’outil doit en effet servir le collaborateur et le projet, il doit être un moyen, un vecteur, mais ne doit pas apparaître comme étant la solution, d’autant plus que l’outil n’est pas neutre, et qu’il va forcément impacter le projet.

²⁶ Directrice associée d’Arctus

²⁷ Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : Le nouvel Economiste. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

²⁸ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

²⁹ Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : Le nouvel Economiste. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

Une fois que le besoin d'être outillé a été formulé, étudié et accepté par toutes les parties prenantes, la formation reste indispensable pour faire adhérer à l'outil et faire en sorte qu'il soit pris en main. Les voix sont assez unanimes à ce sujet « une formation [est] primordiale afin que les salariés puissent se familiariser avec ces outils collaboratifs, que ce soit par le biais d'animations vidéo, de tutoriels ou autres webcafés. »³⁰. Et c'est encore une fois ce que nous avons pu expérimenter sur la mission AMI ou nous avons débuté ce travail en créant un tutoriel vidéo pour la navigation sur le SharePoint, un guide d'utilisation et un webinaire en direct pour une présentation rapide de l'outil. Nous avons produit ces travaux notamment à destination des référents de proximité pour lesquels nous avons ouvert les accès au SharePoint, et prévoyons le même processus pour les expérimentateurs pour qui nous ouvrirons les accès à la rentrée. Cette phase de présentation de l'outil est plus que jamais primordiale à l'heure où le déploiement de l'outil se fait à distance, et où il demeure complexe de sonder la prise en main par les collaborateurs. Sur Ipep, le SharePoint n'a pas été utilisé immédiatement par tous les membres de l'EPN, certains n'en comprenaient pas vraiment le fonctionnement et la volonté n'était pas toujours présente. Avec du recul, ce temps de présentation et de formation à l'outil sur son fonctionnement et ses fonctionnalités aurait permis d'embarquer un peu plus l'EPN sur l'outil et faire en sorte qu'ils se l'approprient plus rapidement car effectivement « quand tu implantes un outil c'est forcément un changement donc c'est important d'accompagner si tu veux que les utilisateurs s'approprient correctement l'outil. »³¹ Nous étions pourtant conscients de l'importance de cette présentation dédiée qui a finalement été omise et qui a, à mon sens, participé à ralentir la prise en main et l'utilisation du SharePoint.

Conclusion : Nous avons vu à travers cette première partie en quoi l'outil collaboratif pouvait accroître l'efficacité d'un projet mais aussi à quelles conditions. Un outil se doit en effet d'être implanté pour une raison et de façon appropriée pour que cela puisse avoir un sens pour le projet, sans cela, les effets ne peuvent pas être positifs. Mais globalement, si l'implantation est cohérente, l'outil peut avoir de grandes vertus et rendre un projet plus efficace, même s'il peut créer des biais dans le processus de travail.

³⁰ Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », *ibid.*

³¹ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

Partie 2 : Le consultant et sa pratique de l’outil dans le travail collaboratif : une légitimation de la profession

Nous avons étudié dans une première partie les effets de l’outil collaboratif sur un projet et en quoi celui-ci est au service de l’employeur. Nous nous intéressons à présent à la pratique de l’outil par le consultant, et en quoi il vient légitimer sa profession. L’outil collaboratif a aujourd’hui une place importante dans les pratiques de travail des consultants qui vont l’utiliser comme une référence quotidienne. L’outil apporte de la compétence, de la légitimité et redéfinit parfois même certaines relations et postures.

A. Conseil, outillage et travail collaboratif : quelles évolutions pour quelles pratiques actuelles ?

Pour bien comprendre ce qui se joue dans la pratique d’outillage du consultant, il m’a paru intéressant d’étudier en amont les raisons pour lesquelles l’Etat fait appel aux consultants, notamment dans les institutions publiques de santé. Ainsi, cette réflexion nous permettra de mieux comprendre le périmètre d’intervention des consultants sur la mission Article 51 pour remettre en contexte leur proposition d’outillage ayant déjà été évoquée précédemment. A partir de ce travail, nous pourrions étudier les évolutions du travail collaboratif et de son outillage.

1. L’intervention du conseil en institution et ses impacts sur l’outillage aujourd’hui

Dans le début des années 2000, « les regroupements des cabinets de conseil et des SSII avec la montée des NTCI, des progiciels de gestion et du e-business conduisent à une industrialisation et un changement du métier »³². A partir de ces années-là, le conseil va encore prendre un autre tournant en incluant les nouvelles technologies dans ses pratiques d’accompagnement. « Ces cabinets conseillent aussi les ministres, les gouvernements » et c’est ce sur quoi nous allons nous pencher en nous intéressant au rôle du consultant dans des projets déployés par des institutions publiques, et donc l’Etat ; « Les objectifs sont clairs pour les ministères ainsi “évalués” : il leur faut impérativement réduire leurs dépenses, repenser leur rôle et leurs

³² Dominique LHUILIER (Coord.), *Pratiques de consultation*. Paris : L'Harmattan, 2002.

missions, éventuellement en favorisant l'externalisation vers le privé de la mise en œuvre des politiques publiques dont ils ont la charge. »³³ Les consultants s'inscrivent alors dans une démarche qui soutient l'externalisation du secteur vers le privé car ce sont des acteurs du privé, qui viennent « consulter » les institutions publiques, si l'on s'attache à l'étymologie du mot. Cependant, un consultant n'est pas fait pour consulter, mais pour « agir », si l'on reprend la définition de Marianne Dujarier.³⁴ Et cette définition concorde tout à fait avec notre citation, qui parle de « mise en œuvre [...] dont ils [les ministères] ont la charge ». Le consultant participe alors à la mise en œuvre des politiques publiques ; mais comment est-il censé s'y prendre ? Le prestataire de conseil, lui-même très coûteux pour celui qui s'offre ses services, implique donc pour l'Etat de lui dédier une partie de ses dépenses. Cette démarche consiste ainsi à dépenser de l'argent pour en gagner ; ce que fait l'Etat en faisant appel aux consultants.

En interrogeant la littérature, nous y trouvons un regard parfois très critique sur ces cabinets, et donc sur la profession de consultant en elle-même : « Constatant la montée en puissance de nouvelles catégories d'agents – assureurs et opérateurs de la finance de marché, cabinets de conseil, mafias, “éconocrates” des organisations internationales, multinationales –, celle-ci [l'auteure] soutient que “les forces impersonnelles des marchés mondiaux – davantage organisées [...] par l'entreprise privée [...] que par les décisions conjointes des gouvernements – sont désormais plus puissantes que les États censés incarner l'autorité politique ultime sur la société et l'économie”. »³⁵ Il est de prime abord frappant de constater la comparaison entre les cabinets de conseil et les organisations de mafias ; quel élément aurait poussé l'auteure à la comparaison ? La notion de pouvoir ? Il s'agit de comprendre cette « puissance » évoquée dont bénéficieraient les consultants, qui pourrait alimenter l'analyse de leur rôle au sein du service public. Nous pouvons déjà apporter des premiers éléments de réponse à travers l'idée que « La privatisation et la libéralisation ne sont en aucune façon le résultat de pressions externes de nature économique (“la globalisation”) mais relèvent bien d'un projet politique défendu par certaines élites étatiques alliées à des intérêts privés, comme les cabinets de conseil. »³⁶, qui nous fait part des alliances existantes entre l'Etat et les cabinets de conseil. Une question clé se

³³ Odile HENRY et Frédéric PIERRU, *Les consultants et la réforme des services publics*. Actes de la recherche en sciences sociales n° 193, 2012/3.

³⁴ Isabelle BERREBI-HOFFMAN. *Les consultants font-ils le monde ?* Sociologies Pratiques n° 06, 2002.

³⁵ Odile HENRY et Frédéric PIERRU, *Les consultants et la réforme des services publics*. Actes de la recherche en sciences sociales n° 193, 2012/3.

³⁶ Odile HENRY et Frédéric PIERRU, *Les consultants et la réforme des services publics*. Actes de la recherche en sciences sociales n° 193, 2012/3.

pose alors : sont-ce les intérêts de ces cabinets qui influencent les décisions de l'Etat, ou, les consultants sont-ils simplement des agents déployés par le gouvernement qui s'assure de la mise en place de ses réformes ? Pour compléter la réflexion, on pourrait dire qu' « Adopter une telle perspective nécessite de rompre avec une lecture internaliste de l'État ». Cela « ouvre de nouvelles pistes de recherche replaçant les temps forts des réformes des services publics dans les transformations structurales de plusieurs sous-champs du champ du pouvoir. »³⁷ On réinterroge ainsi les métiers du conseil au sein du service public, et là encore, l'importance de la dimension de pouvoir est soulignée. « Si l'on pose la question du pouvoir des consultants, on se doit de réfléchir sur l'impact qu'ils disent avoir parfois sur la réforme de l'État et de la sphère publique en Europe et en France. »³⁸ Ainsi, on comprend que les cabinets de conseil jouent un rôle essentiel dans la réforme de l'Etat, bien que la réflexion ne sera pas développée davantage dans le cadre de ce mémoire. En revanche, cet historique et réflexion nous auront permis de poser un certain regard sur l'intervention des consultants et pourront nous éclairer dans sa pratique de l'outillage aujourd'hui, notamment à l'Assurance Maladie.

Reprenons l'exemple de la mission Article 51 qui a été présentée en première partie pour mettre en relation cette réflexion sur le périmètre d'intervention du consultant dans le secteur public avec sa proposition d'outillage ; en quoi et comment cela impacte sa pratique actuelle ? Pour rappel, l'Article 51 se veut comme une « transformation de l'offre du système de santé et de son financement », où les agents du terrain sont pleinement acteurs de la réforme. Si l'Article 51 entre tout à fait dans une démarche d'économie pour la sécurité sociale, il s'insère aussi complètement dans une volonté d'améliorer le parcours de soin des français, et par conséquent, l'organisation du système de santé. Ce projet de l'Article 51 nous montre au moins une chose : les professionnels de santé vont avoir besoin d'accompagnement pour réaliser ces expérimentations. Effectivement, le gouvernement ne peut pas lancer un tel « appel à projets » pour que les professionnels de santé réforment le système tout seul. Ces questions, l'Etat les a évidemment préparées. Mais les professionnels de santé ne sont pas seuls, et ont tout le soutien de leur ministère des Solidarités et de la Santé, ainsi que de l'Assurance Maladie, qui les finance. Ces deux structures devront alors réunir leurs forces pour apporter une aide cohérente à ces futurs expérimentateurs, qui, dans le cadre de l'Article 51, développeront leur projet sur la base du volontariat. L'Etat incite donc les professionnels de santé à s'engager, pour eux-

³⁷ Odile HENRY et Frédéric PIERRU, *ibid.*

³⁸ Isabelle BERREBI-HOFFMAN. *Les consultants font-ils le monde ? Sociologies Pratiques* n° 06, 2002.

mêmes apporter des réponses à leurs besoins. C'est ainsi sur ce type de projet qu'une méthodologie est de rigueur. Le travail « en mode projet » va devoir coller aux méthodes d'accompagnement et c'est dans cette démarche que l'Assurance Maladie fait appel aux prestations de conseil, pour permettre d'accompagner sur ces projets les deux grands acteurs que sont le Ministère des Solidarités et de la Santé et la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie), eux-mêmes chargés d'encadrer les expérimentations naissantes de l'Article 51.

Nous comprenons alors que l'intervention des prestataires de conseil dans un tel milieu n'est pas toujours évidente à comprendre et/ou à gérer, notamment par les acteurs directement impactés. L'intervention du privé dans le domaine public peut parfois susciter de la méfiance, ce qui ne facilite pas la tâche pour les consultants. En revanche, comme présenté sur la mission Article 51, notamment AMI, les besoins d'accompagnement ont plutôt été bien formulés et les parties prenantes semblent accepter notre présence sans trop de difficultés. C'est dans ce contexte qu'en tant que « bons consultants » nous arrivons sur la mission en proposant notre attirail d'outils. Sans s'attarder sur notre méthodologie d'analyse du besoin, de mise à disposition de l'outil et d'accompagnement [étapes évoquées en première partie], nous prendrons un temps pour étudier en quoi cette proposition d'outillage permet effectivement de répondre à certaines ambitions de l'Etat. Tout d'abord, ce besoin d'outillage a au préalable été cadré dans le contrat d'intervention entre PwC et la CNAM, notamment à travers un périmètre d'« Appui au suivi et à la coordination nationale de chaque expérimentation nationale (IPEP, EDS, PEPS) »³⁹ qui comprend entre autres le suivi et l'animation de plans d'actions, de reporting, la gestion et le suivi des instances, la proposition d'outils. L'idée dans l'intervention d'un prestataire de conseil sur cette mission est de permettre à tous les acteurs du projet, aussi nombreux soient-ils, d'être mieux armés dans le suivi ou le développement de ces projets ; et cela passe en partie par l'outillage. En effet, sur un projet qui implique autant de parties prenantes, le besoin de structurer est d'autant plus nécessaire. Par ailleurs, le dispositif Article 51 se voulant innovant pour le système de santé français, son déploiement et son accompagnement se doivent non pas d'être innovants mais en capacité de pouvoir suivre ces expérimentations de la façon la plus pertinente. Cette réforme est à la base de nombreux potentiels changements dans les pratiques actuelles de santé, elle impactera un grand nombre de professionnels de santé mais également un grand nombre de patients, soit de français.

³⁹ Issu du bon de commande entre PwC et la Cnam. Document non disponible car confidentiel.

L'ampleur est nationale et le projet ambitieux, son accompagnement ne peut donc pas être négligé, la proposition d'outillage joue alors un rôle clé et déterminant dans ce projet.

2. Travail et outils collaboratifs, une transposition du conseil à l'entreprise

Vincent Bouthors⁴⁰ explique que « Le travail collaboratif répond à une véritable attente : il permet aux entreprises d'être plus efficace, que ce soit en termes de veille ou de gestion des tâches répétitives, et donc in fine d'être plus rentable »⁴¹. Les entreprises sont aujourd'hui très demandeuses de ce genre de pratiques car elles y retrouvent un fort intérêt. Le cas de la société Ricoh⁴² est très parlant car l'introduction de nouveaux outils collaboratifs a permis de repenser complètement la façon de travailler des collaborateurs, d'introduire du collaboratif à un niveau supérieur et de faire un bond en avant dans leurs méthodes de production. « L'avantage de ces nouveaux équipements est qu'ils représentent des solutions immersives très agiles. [...] Grâce à des échanges instantanés, simultanés et enrichis, la gestion de projets en ressort considérablement améliorée. »

Le travail en mode collaboratif est une pratique qui a d'abord été utilisée dans les cabinets de conseil qui travaillaient « en mode projet » lorsque de nombreuses entreprises travaillaient encore en silo. Aujourd'hui, la pratique tend à se généraliser aussi du côté des entreprises qui cherchent à devenir plus agiles et introduire de nouvelles méthodologies et façons de travailler. Les cabinets de conseil ont, en partie, peu à peu amené les entreprises à vouloir repenser leur modèle d'organisation, ce qui a davantage permis au conseil de s'imposer sur le marché, et ce sur de nombreux secteurs, branches, sujets. Les organisations publiques se sont elles aussi intéressées à ces pratiques mais un peu plus tardivement que dans le privé ; « celles-ci [les entreprises publiques] se sont rapprochées du privé quant à leur fonctionnement en tant qu'entreprises. Elles sont aussi des entreprises, soumises aux mêmes incertitudes et aux mêmes contraintes que beaucoup de grandes entreprises privées françaises. Du coup elles sont très intéressées par les outils de gestion, les démarches de réforme utilisées et expérimentées par le

⁴⁰ PDG de Jalios, éditeur spécialisé dans les outils collaboratifs

⁴¹ Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : *Le nouvel Economiste*. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

⁴² Mathieu NEU, « De la visioconférence aux collaborations distantes enrichies », in : *Décision Achats*, N° 212, Juin 2019.

privé. »⁴³ Si nous étudions cela du point de vu des institutions publiques de santé nous pouvons mettre en exergue cette réflexion avec une vision quelque peu critique de l'accompagnement de l'hôpital par ces sociétés de conseil ; « les pouvoirs publics ont fait de l'hôpital un secteur de gouvernement abstrait de son environnement. Pour l'obliger à se "réformer", ils lui ont appliqué les méthodes de gestion de l'industrie, sans considération pour ce qui se passe en amont et en aval, tout en renforçant la contrainte budgétaire. »⁴⁴ Cette citation souligne que la méthode d'intervention des consultants consisterait à transposer un modèle d'organisation à un autre, sans même tenter de comprendre ce modèle au préalable. Ce point de vu, critique certes, est intéressant car il permet de nuancer les pratiques de ces cabinets de conseil et les méthodologies qu'ils proposent aux entreprises. Les consultants, acteurs du privé, sont moteurs de certaines transformations dans les institutions publiques, basées ainsi sur le modèle privé ; comme la pratique du travail collaboratif et l'utilisation d'outils collaboratifs. Chiappello et Gilbert⁴⁵ précisent qu' « aujourd'hui comme hier, le consultant est là pour persuader les plus réticents d'adopter les best practices et vaincre les résistances au changement. L'affirmation qu'il existe des best practices permet de rester dans l'universel, pour faire appliquer les mêmes recettes à toutes les entreprises, gommer les particularités, proposer des schémas de résolution de problème standardisés — parfois appelés "solutions". » ; la littérature dépeint, là encore, un tableau très critique du consultant, qui fait écho à l'organisation scientifique du travail et à certains concepts tirés du Taylorisme et nous compléterons cette réflexion avec une seconde citation des mêmes auteurs : « Cette conception [la méthode scientifique] privilégie l'organisation comme structure formelle à vocation économique et met en vedette un personnage central, l'expert. Celui-ci applique les principes scientifiques à l'organisation des différents domaines de l'entreprise. Dans l'entreprise, il participe aux activités d'une technostucture qui planifie et contrôle la réalisation du travail. Hors de l'entreprise, il s'incarne dans le personnage du consultant. »⁴⁶ Ce contrôle et cette réalisation du travail qui est évoqué peut s'apparenter, au modèle actuel de l'entreprise, aux outils de gestions et aux outils collaboratifs. Ces concepts ont peut-être été inspirés des cabinets de conseil mais aujourd'hui, les exigences des entreprises, même publiques, ont accru en matière d'accompagnement.

⁴³ Isabelle BERREBI-HOFFMAN. *Les consultants font-ils le monde ?* Sociologies Pratiques n° 06, 2002.

⁴⁴ Pierre-André JUVEN, Frédéric PIERRU, et Fanny VINCENT. *La casse du siècle*. Paris, Raisons d'agir, 2019.

⁴⁵ Eve CHIAPPELLO, Patrick GILBERT. *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte. Paris : 2013.

⁴⁶ Eve CHIAPPELLO, Patrick GILBERT. *Ibid.*

B. L'outil dans la vie du consultant : un objet essentiel ?

L'outil collaboratif est aujourd'hui prégnant dans le quotidien du consultant qui doit en avoir une connaissance développée pour en acquérir des compétences. En interne, dans les cabinets de conseil, les outils sont devenus une référence aussi bien sur l'aspect commercial que social.

1. Un indispensable pour le business

« Lorsqu'un cabinet de conseil a réalisé une première mission dans une entreprise, il fait tout pour s'y installer, élargissant autant qu'il peut la palette des services, afin d'augmenter le "panier" des prestations vendues »⁴⁷. Il est vrai qu'un consultant, s'il entretient un minimum de bonnes relations avec son client, va toujours chercher à se positionner pour de potentiels nouvelles interventions, dont il aurait entendu parler ou non, dont il soupçonne un intérêt par le client. De ma toute petite expérience de consultante, j'ai déjà pu constater nombre de ces stratégies au sein de mon cabinet. En effet, le Management Group est toujours à l'affût de nouvelles opportunités et cherche parfois à les créer pour agrandir son marché et son périmètre d'intervention auprès d'un client. Cette stratégie demande de l'habileté pour s'introduire sur un sujet, des travaux, des discussions sans pour autant froisser le client et prendre une place qui n'est pas la sienne ; il faut être subtile. Les consultants font même de la veille sur certains sujets afin de pouvoir être en capacité de répondre à un potentiel appel d'offre et être prêt le moment venu, ou même, en anticipation à un potentiel besoin d'accompagnement du client afin d'aller lui proposer ses services avant même qu'il n'en fasse la demande. Avant d'être staffée sur l'Article 51, j'ai fait un travail de recherche et de fond sur la réforme des retraites et les nouvelles lois en vigueur en suivant les actualités en temps réel. En parallèle, je me suis renseignée sur l'organisation d'une branche⁴⁸ de l'Assurance Maladie et ai essayé de mettre les deux en relation ; c'est-à-dire que j'ai mené une réflexion sur les potentiels besoins d'accompagnement de l'organisation, relatifs aux changements dus à la réforme des retraites. Ce travail n'a pas pu être abouti à cause de la crise de la covid, mais l'objectif était de se tenir informé des actualités pour pouvoir proposer un accompagnement avant même la sortie d'un appel d'offre ; cette démarche est effectivement très stratégique et montre à quel point les consultants s'insèrent complètement dans cette chasse aux nouveaux marchés. C'est justement

⁴⁷ Michel VILLETTE. *Sociologie du conseil en management*. La Découverte, Paris : 2003.

⁴⁸ Non nommé car confidentiel.

la réflexion que je me suis faite lorsque j'ai réalisé ce travail car j'ai conscientisé à ce moment précis qu'un consultant se doit toujours de garder en tête une partie business. Même si la partie commerciale est dédiée aux managers, directeurs et partners, le consultant est mis à contribution dès ses débuts sur les propositions commerciales par exemple. Par ailleurs, on m'a expliqué, aux débuts de ma mission, qu'il fallait toujours « être en alerte et à l'écoute des besoins des clients sur lesquels on pourrait potentiellement se positionner »⁴⁹. Cette posture dans laquelle le consultant doit être vis-à-vis du client me paraît complexe et ambiguë. Je ne suis en effet pas forcément à l'aise avec le fait d'avoir l'impression d'être à la pêche aux informations avec mes clients, car pour moi la relation consultant-client se doit d'être de confiance, et je ne sais pas si je me sentirais être une personne de confiance si je sais que derrière certaines questions que je pose, je couvre certains intérêts personnels, ou du moins pour mon cabinet. Je ne sais pas si on peut appeler cela de l'éthique, mais voici une démarche typiquement « consultanesque » qui me questionne aujourd'hui, et à laquelle je vais devoir, je pense, m'adapter pour répondre à ce « code » de consultant et me conformer à leurs pratiques.

Par ailleurs, l'intervention d'un consultant se doit toujours d'être impeccable, pour sa réputation certes, mais aussi dans l'espoir de marquer positivement son client afin qu'il se souvienne de la qualité de son travail pour les prochaines missions. Par ailleurs, si le consultant cherche à investir de nouveaux périmètres d'intervention auprès de son client, celui-ci sera plus à même de considérer la demande dans le cas où l'accompagnement lui convient. Il s'agit donc pour le consultant d'être constamment sur le qui-vive car il doit 1. recueillir des informations relatives à un potentiel accompagnement, et 2. être en représentation constante de sa profession. Il doit pour ainsi dire faire ses preuves dès sa première mission en proposant un accompagnement qui réponde au besoin de son client, et en allant même au-delà car il va devoir se démarquer. L'enjeu est perpétuel et réside grandement dans la pertinence de sa proposition d'outillage, qui est une étape quasiment essentielle sur tout projet accompagné par un consultant en 2020. Si l'outillage sur la mission est une réussite, les chances pour le prestataire d'être reconduit et/ou accepté sur de nouveaux marchés seront forcément plus grandes. Pour une consultante⁵⁰ de PwC, l'outil envoie « un message fort au client qui est de dire, on est outillés et on est là pour vous outiller. [...] C'est renvoyer une image de on est vraiment là à 360 pour vous aider, pour vous outiller, pour mettre à disposition tout ce qui va pouvoir

⁴⁹ Notes issues de mon carnet de bord.

⁵⁰ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

fluidifier et sécuriser la gestion de votre projet. » Cette posture que le consultant doit renvoyer en amont, tout autant que pendant ou même après une mission, se traduit aussi bien à travers son « discours commercial » que sa proposition concrète d’outillage tout au long de la mission.

Le recours à l’outil collaboratif est, comme nous l’avons vu, très prégnant dans les entreprises qui cherchent aujourd’hui à être toujours mieux outillées. Lorsqu’un cabinet répond à un appel d’offre, il « met énormément en avant [sa] méthodologie et [son] outillage, et parfois c’est ce qui peut faire la différence »⁵¹, ce sont des éléments clés sur lesquels les clients sont très regardants, d’où l’importance d’être dans un premier temps bien outillé en interne. Une de mes collègues⁵² me racontait qu’elle avait vu son cabinet perdre une proposition commerciale car « on n’avait pas assez d’outils différenciants ». Elle affirme d’ailleurs, « je suis sûre que si on avait par exemple mis du Klaxoon dans cette propale ça aurait marché [...] c’est vraiment ça qui nous a différenciés du concurrent qui a gagné, apparemment il avait de meilleurs outils ». Cet exemple nous montre bien les exigences aujourd’hui grandissantes des entreprises qui peuvent se permettre de sélectionner celui qui aura le plus d’outils et les meilleurs du marché. Cette mise en concurrence de l’outil pousse davantage les cabinets de conseil à s’équiper, se renouveler, être à l’écoute du marché et de ses opportunités tout en étant à l’affût des nouveautés. La plupart des cabinets de conseil, notamment les plus gros, sont dans cette démarche constante de faire mieux, de faire plus que ses concurrents pour pouvoir se démarquer et permettre de dire « je vais trouver l’outil qu’il vous faut ». La proposition commerciale est effectivement un des moyens de le mettre en avant, on est justement dans une démonstration de l’outil et celui qui aura proposé le meilleur *show* remportera la mission. Cette mise en concurrence pousse donc les cabinets de conseil à être toujours à la pointe, mais cela n’engendrerait-il pas des effets pervers ? Ce phénomène pousse les cabinets à se comparer, et surtout à voir plus grand et plus loin que les autres. Le côté challengeant est intéressant mais est-il toujours pertinent ? Si nous reprenons l’exemple de la proposition commerciale perdue par PwC, le Klaxoon était-il essentiel ? Aurait-il apporté une vraie valeur ajoutée sur la mission ? Peut-être que oui, mais pas forcément. Sauf que cet échec aura donné une leçon au cabinet : la prochaine fois je proposerai plus d’outils différenciants. Proposer des outils différenciants est une chose, mais devoir insérer systématiquement ce type d’outil sur une mission n’est pas forcément optimal et parfois, un outil collaboratif peut-être plus « basique » est plus approprié

⁵¹ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

⁵² Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

à la mission. La critique que l'on pourrait formuler est que cette recherche constante [d'outillage] du plus et du mieux par certaines entreprises amorce un processus concurrentiel systématique entre les cabinets de conseil qui demeureront peut-être plus dans la démonstration que dans la pertinence.

En revanche, cette remarque n'enlève rien au fait qu'un consultant se doit d'être dans une démarche de proposition d'outillage et d'être au courant des nouveautés qui existent sur le marché ; cela fait intrinsèquement partie du rôle du consultant car « les clients quand ils font appel aux prestataires externes c'est pour avoir un autre point de vue, pour avoir de la prise de hauteur, pour avoir une force de frappe ; mais c'est aussi découvrir de nouvelles choses car ils savent que les consultants, bien souvent jeunes diplômés, ont ce devoir de toujours être dans l'anticipation, le nouveau, l'outil etc. »⁵³ Proposer un outillage adapté « est aussi pour eux un moyen de bousculer un peu gentiment leurs pratiques, ce qu'ils ne peuvent pas toujours faire eux-mêmes avec leurs équipes »⁵⁴ ; l'outillage est donc aujourd'hui un indispensable pour la profession des consultants.

2. Un objet de référence dans la vie du cabinet

Si l'outil est indispensable pour le client, il l'est aussi pour le cabinet. En effet, pour être en mesure de proposer un accompagnement avec un outillage suffisamment large pour qu'il soit adaptable au besoin du client, des connaissances, compétences et ressources doivent demeurer en interne. Chaque cabinet a donc sa panoplie d'outils, souvent similaires, qu'il est en capacité de mettre gratuitement à disposition de ses clients. En tant que nouveau consultant dans un cabinet des Big Four, on a une multitude de découvertes à faire sur son fonctionnement interne. Comme expliqué en introduction de ce mémoire, j'ai dès mon arrivée été submergée de noms d'outils utilisés en interne, essentiellement des outils RH. L'intranet de PwC est extrêmement riche et il existe quasiment un outil pour une tâche. Nous avons Workday pour la gestion globale de nos absences, Replicon pour valoriser notre temps de travail sur chaque mission, Snapshot pour recevoir et donner du Feedback, la liste est longue. Même pour poser une simple question, il faut passer par l'outil, Alex, le chatbot interne qui répond à plusieurs milliers de nos questions. Ces outils ne sont en revanche pas des outils dits collaboratifs, du moins au sens

⁵³ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

⁵⁴ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

étudié dans ce mémoire, mais ils préparent le consultant à l'usage de l'outil dans son quotidien. Puisque l'outil est systématiquement utilisé, il va devenir une référence pour le consultant qui donc, tout naturellement, lorsqu'il va vouloir faire du collaboratif, va passer par l'outil. Par ailleurs, certains outils collaboratifs tendent à avoir un usage spécifique à la vie interne du cabinet, comme le réseau social d'entreprise (RSE) par exemple qui va permettre de créer une réelle communauté au sein du cabinet. Ce type d'outil va permettre aux consultants de mieux se connaître et de partager un certain nombre d'informations en interne qui leur donneront une meilleure connaissance des périmètres de chacun. Certains outils mobilisés par le cabinet pour un usage chez le client, comme SharePoint, peut aussi avoir l'avantage d'être mobilisé en interne. Un SharePoint peut tout à fait être créé au sein d'une équipe de consultants pour favoriser leur collaboration, le partage d'informations et le stockage de documents. Cette diversité d'outils présente dans un cabinet de conseil va favoriser la création de communautés en interne et renforcer l'appartenance du consultant à son cabinet ; l'usage de l'outil va ainsi plus loin qu'un simple besoin d'outiller, il aide à créer une identité.

Chaque *onboarding (intégration)* dans un nouveau cabinet se vit différemment et il m'a semblé intéressant d'interroger l'une de mes collègues⁵⁵ pour faire parler ses premières interactions à l'outil dans ce cabinet. « Alors moi j'ai commencé mon alternance justement on m'a dit "faut que t'explores". Je n'étais pas encore dans le secteur public j'étais en I&S [Industries & Services] je n'étais pas staffée [...] Et on m'a dit "pour l'instant on peut pas te placer mais tu verras c'est super intéressant de faire du BD, de découvrir les outils quand on arrive, ça t'aidera pour la suite" ». Il est intéressant de voir que les premières interactions d'Héloïse avec le monde du conseil ont tourné autour de l'outil. Les consultants prônent cette pratique qu'ils ont pleinement intégrée dans leur quotidien. Elle poursuit que, très rapidement, « on m'a demandé de développer un outil parce que y'avait pas encore assez de cohésion dans l'équipe P&O. Pourquoi il n'y avait pas assez de cohésion car un an plus tôt il y avait eu une fusion, ils avaient intégré IDRH qui est une petite structure chez PwC, principalement dans l'équipe P&O du coup et il fallait essayer de ressouder les équipes. Et un des premiers réacteurs pour ressouder une équipe chez les consultants c'est qu'ils puissent partager donc soit par des temps informels par des afterworks ou soit par des outils collaboratifs. » L'outil collaboratif en interne vient ainsi servir une cohésion d'équipe qui a besoin de naître. On remarque que les pratiques internes et l'accompagnement proposé au client ne sont finalement pas si différents. On part

⁵⁵ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

d'un besoin, on l'étudie et on le met en relation avec une proposition d'accompagnement, souvent d'outillage. Quoi qu'il en soit, le consultant est plongé dans un usage de l'outil qui va très rapidement devenir sa référence. C'est un peu comme une deuxième formation obligatoire par laquelle passent tous les consultants ; ils rentrent dans ce « moule » de l'outil et ont tendance à ne plus en ressortir. On pourrait presque parler d'un certain formatage du consultant à l'outil là où la formation à l'outil apparaît comme essentielle et de référence. Et finalement, les cabinets de conseil, notamment les plus gros, utilisent approximativement les mêmes outils ou du moins similaires ; ils vont ainsi produire les mêmes types de travaux car l'outil a tout de même une fonction cadrante. On retrouve notre raisonnement de l'outil qui peut avoir une fonction restrictive pour son utilisateur, et même sa production finale. A l'heure où les cabinets de conseil tentent d'être agiles, de se démarquer, d'utiliser des outils différenciants, tout comme le monde de l'entreprise d'ailleurs, ne vont-ils pas finalement tous dans la même direction ? Cette volonté de différenciation ne tendrait-elle finalement pas à devenir une norme ?

Quelle que soit la vision que nous pouvons avoir sur l'outil et l'évolution de son usage, il demeure aujourd'hui présent et tend à devenir une référence pour les entreprises aussi bien que dans le fonctionnement interne d'un cabinet de conseil. L'exemple d'Héloïse nous montre que la pratique de l'outil est une réelle référence pour le consultant pour deux raisons : elle permet des évolutions dans les équipes internes, et aide à une montée en compétences du consultant. Plus un consultant connaît et maîtrise des outils, plus il pourra asseoir une certaine légitimité et ce même en interne. La pratique et l'usage de l'outil ne fait évidemment pas tout, mais lorsqu'un consultant est identifié comme ce collègue ayant déjà construit un SharePoint, il deviendra LE référent de l'équipe sur SharePoint ; cela signifie qu'il sera considéré pour avoir du savoir sur l'outil et aura la légitimité de le transmettre à ses pairs qui feront confiance à son expérience vécue : « on va attendre le retour de notre SharePoint Chief Officer »⁵⁶ [lorsque j'ai posé une question technique à propos du SharePoint et que ma collègue qui connaît bien l'outil était en congés]. Par ailleurs, n'être à l'aise sur aucun outil collaboratif ne s'inscrit pas dans les attendus du consultant et peut créer un décalage avec ses collègues qui, eux, les maîtrisent, et donnera une impression d'incompétence pour celui qui ne l'a pas. Cette pratique de l'outil est donc un réel prérequis pour le consultant qui devra *a minima* se former lors de son entrée en cabinet. L'outil se place ainsi comme un réel objet de référence dans la vie du cabinet et pour le consultant lui-même ; en somme, le monde du conseil et la profession en elle-même sont

⁵⁶ Notes issues de mon carnet de bord.

aujourd'hui dépendants de ces outils collaboratifs. Ils permettent une réelle légitimation de la profession du consultant dans sa globalité. En effet, l'enjeu de la légitimité est double pour le consultant, il va devoir à la fois démontrer ses capacités sur l'outil pour un usage interne, auprès de ses collègues et de sa hiérarchie, et à la fois en mission vis-à-vis de son client. L'outil étant une référence dans le monde du conseil, il va presque apparaître comme une compétence prérequis et le consultant va devoir prouver sa valeur aussi en interne. Si nous reprenons l'exemple d'Héloïse, elle a dû faire ses preuves auprès d'une équipe de consultants en proposant de nouveaux outils à utiliser au quotidien. Le consultant, même tout junior, est ainsi considéré comme légitime de créer et alimenter des outils collaboratifs pour faire vivre le cabinet en interne. Cette légitimité accordée par le cabinet est un premier test qui cache un message du consultant qui doit utiliser les outils collaboratifs qui vont appuyer une partie de sa légitimité de consultant.

C. L'outil légitime la place du consultant en mission

Comme nous avons pu l'étudier, l'outil collaboratif demeure aujourd'hui comme un objet de référence dans le monde du conseil, dans l'entreprise, pour le consultant dans sa pratique interne mais aussi en mission ; l'outil joue un rôle important dans la relation client et apporte une légitimité au consultant.

1. Les effets de l'outil sur la coordination consultant-client

L'une des principales fonctions de l'outil collaboratif est d'apporter plus de coordination entre les parties prenantes d'un projet grâce à ses fonctionnalités de travail à distance sur un même fichier, de partage d'informations en temps réel, de stockage de documents sur un même espace et la possibilité de les actualiser au même endroit etc. Toutes ces fonctions de l'outil collaboratif amènent à une meilleure coordination, et permettent notamment des échanges plus fluides entre le consultant et son client. En revanche, il est important de garder en mémoire que l'outil est un vecteur qui permet d'améliorer certains fonctionnements, processus, méthodes ; il peut en effet permettre de supprimer ou modifier certaines pratiques mais ne doit pas venir se substituer à l'humain. L'outil collaboratif est alimenté par l'homme et ne peut pas devenir autonome, du moins pas aujourd'hui, et ce n'est de toute façon pas sa vocation « l'objet du collecticiel est

plutôt la communication homme-homme par l'intermédiaire d'un système informatique »⁵⁷. Les avis sont globalement unanimes sur le sujet, l'outil collaboratif n'a pas vocation à remplacer l'homme, il existe pour l'aider ; il en va donc de même pour l'usage de l'outil entre le consultant et son client « l'outil ne se substitue pas à la relation client et tu ne feras jamais de la relation client avec un outil collaboratif »⁵⁸. L'idée exprimée ici est que la relation entre le client et le consultant doit être fondée sur des bases solides, non pas simplement à partir d'un outil collaboratif qui ne suffirait pas à légitimer cette relation. « Pour moi l'écueil dans lequel il ne faut pas tomber c'est de se dire on passe uniquement sur Slack on ne s'appelle plus et on fait des points de 5 minutes, non. C'est important d'avoir des temps en présentiel »⁵⁹. L'outil n'est effectivement pas substituable au contact direct [sans intermédiaire] entre les personnes et doit se positionner plutôt comme un objet complémentaire à des temps présentsiels.

L'un des outils collaboratifs que j'utilise sur ma mission et qui m'a le plus permis de développer et d'affirmer ma relation avec mon client est Monday. Pour rappel Monday est une plateforme collaborative en ligne qui permet d'actualiser des informations en temps réel (cf. Partie 1, II., 1.). J'utilise quotidiennement Monday sur ce qui est du suivi des conventions sur la mission Ipep. Ce tableau, nous l'avons construit avec mon client, lors de plusieurs sessions de travail ensemble pour bénéficier d'un outil qui nous permette d'avoir les informations disponibles et nécessaires en temps réel, et de la façon la plus lisible possible. Grâce à cet outil partagé, nous bénéficions d'un vrai référentiel actualisé et toujours à jour. Puisque nous sommes deux à suivre le conventionnement, nous devons souvent échanger à ce sujet, se partager les dernières informations, les priorités à gérer etc. Notre coordination sur ce sujet a été grandement simplifiée depuis la création et l'utilisation courante de ce tableau. Nous pouvons en effet nous référer à une même base et ce de façon extrêmement simple car il nous suffit d'ouvrir la page internet de l'outil chacun de notre côté pour avoir en vision les mêmes informations, que nous pouvons actualiser en temps réel et qui seront ainsi systématiquement partagées entre nous. L'expérience Monday est similaire pour ma collègue qui travaille sur un autre AMI « Monday va vraiment améliorer la relation et la fluidité des informations entre le client et le consultant [...] ça simplifie des choses sur "eh tu m'as pas envoyé le fichier à jour", le client [...] va voir que le fichier est toujours à jour car on fait de la gestion courante. Avec les conventions on fait

⁵⁷ Alain KARSENTY, « Le collecticiel : de l'interaction homme-machine à la communication homme-machine - homme », in : *Technique et Science Informatiques*, Revue des sciences et technologies de l'information.

⁵⁸ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

⁵⁹ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

de la gestion courante et tu vois je pense que les clients sont super contents d'avoir cette vision à un instant t, ça a répondu à un vrai besoin qu'ils avaient donc je pense qu'ils sont contents. »⁶⁰ Ces exemples nous montrent bien que l'outil peut avoir un effet important sur le partage de l'information en temps réel et servir de référence pour faciliter la coordination entre un client et son consultant. Ces témoignages sur l'utilisation de Monday sur la mission AMI permettent bien d'illustrer en quoi l'outil apporte une valeur ajoutée dans la relation client et comment les consultants et les clients réussissent à s'en emparer. Nous avons globalement eu des retours positifs de nos clients quant à l'utilisation de ces outils, mais pour appuyer cette idée, il m'a semblé pertinent d'interroger le regard d'une cheffe de projet, qui sur l'une de ses missions utilisait un outil collaboratif avec son consultant « on parlait de la même chose donc je pense que ça a facilité la coordination du projet parce que sinon ça aurait été peut-être plus compliqué de devoir lui expliquer quelle coordination j'ai faite alors que là y'a des numéros de cartes, j'ai juste à lui dire tel numéro ça marche pas. Donc on peut dire que l'outil a eu un rôle dans la construction de notre relation. »⁶¹. L'utilisation de l'outil collaboratif à travers cet exemple montre tout à fait en quoi celui-ci joue un rôle important dans l'avancée du projet, mais aussi dans la construction des relations, cela va même au-delà de la coordination.

2. Un dispositif de pouvoir pour le consultant et de légitimation de son expertise et de son travail

Nous avons fait le constat en première partie que le partage d'informations participe à une meilleure efficacité sur un projet ; mais que cela dit-il en termes de savoir ? Si nous interrogeons la littérature, nous y trouvons l'idée que « La plupart des outils de gestion, dont la visée est effectivement d'exercer du pouvoir (de contrôler des résultats, des flux ou des personnes), supposent aussi la production de savoirs ad hoc »⁶². L'outil, lorsqu'il met à disposition des données, produit par définition du savoir ; que ce soit à travers un tableau Excel ou Monday. L'outil collaboratif, produit un savoir partagé ; c'est là tout l'intérêt du tableau Monday que nous avons construit sur les AMI. Mais comme nous le disent Chiapello et Gilbert, l'outil produit aussi du pouvoir et « Le pouvoir produit du savoir qui produit du pouvoir. » L'outil collaboratif serait-il ainsi distributeur de pouvoir ? Si nous prenons l'exemple de ce

⁶⁰ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

⁶¹ Voir annexe 3 : entretien n°1 Lucie

⁶² Eve CHIAPPELLO, Patrick GILBERT. *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte. Paris : 2013.

collaborateur qui utilisait à lui seul des données via un fichier Excel, le savoir, et donc le pouvoir, qu'il avait sur ces données s'est vu perdre de sa valeur [pour lui] depuis l'utilisation du tableau Monday car il n'est en effet plus le seul à disposer de ces informations.

Qu'il provienne de l'entreprise cliente, du cabinet, qu'il soit mis en place par le consultant ou qu'il soit déjà implanté, l'outil collaboratif demeure du périmètre du consultant en accompagnement au changement ; il est garant de la bonne utilisation de l'outil sur la mission. Cette relation particulière que le consultant entretient avec l'outil collaboratif traduit presque une dépendance à l'outil, ou en tout cas un besoin de l'outil pour se légitimer. Le consultant doit en effet tenir sa posture, trouver sa place dans un projet et vis-à-vis de ses clients, et surtout légitimer son expertise pour prouver sa valeur ajoutée « en tant que consultant l'outil nous apporte une certaine légitimité et solidité parce qu'on se sent quand même plus solide si on arrive chez notre client et qu'on a des trucs à lui proposer qui pourront lui permettre de gérer le projet différemment »⁶³ ; et légitimer son travail réalisé en produisant ce que l'on appelle des livrables « l'outil permet au consultant d'être plus légitime [...] c'est une des choses qui lui permet d'être plus légitime vis-à-vis de son client car il va pouvoir dire "ça j'ai déjà fait, ça j'ai déjà utilisé, je connais ci je connais ça". »⁶⁴ L'outil est un marqueur temporel et factuel : il va permettre de retracer des informations, des actions, de la documentation à travers un espace partagé et consultable par toutes les parties prenantes. « Dans la gestion de projet avec le client l'outil collaboratif intervient comme la légitimation du travail du consultant. L'outil permet de montrer ce qu'on a déjà fait, ce qu'on va faire et de savoir qu'on ne nous paye pas pour rien. Parce que tout ce qui est fait sans que le client le sache ça passe par l'outil de gestion de projet [...] c'est un peu pour tracer ce qui a été fait et ce qui va être fait et donc pour légitimer le travail du consultant »⁶⁵. On comprend à travers ce témoignage l'importance de l'outil pour montrer la production du travail car c'est à travers lui qu'on récoltera des preuves du travail effectué. L'outil va ainsi permettre de garder en mémoire ce travail, d'avoir une traçabilité qui légitime son travail car « on est dans des professions où le travail est invisible. C'est-à-dire qu'on produit pas quelque chose de visible et ce qu'on produit c'est à travers les outils notamment. [...] Les outils nous permettent de nous organiser mais les consultants plus particulièrement ça leur permet de laisser une trace de leur travail, un écrit, une voix »⁶⁶. L'outil devient pour le

⁶³ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

⁶⁴ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

⁶⁵ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

⁶⁶ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

consultant un moyen de montrer son travail en apportant des éléments tangibles qui vont venir prouver sa valeur et « aujourd'hui les outils ça fait partie de l'image que renvoie le consultant. »⁶⁷ En effet « si l'outil est au service de la gestion de projet et que les gens y adhèrent évidemment c'est un premier succès parce que les clients voient bien qu'on a mis en place une démarche de travail aidante donc forcément tu viens légitimer ton action. »⁶⁸ Le conseil étant par essence quelque chose d'invisible, la légitimité du consultant se retrace principalement dans le « faire », dans sa production de livrables qui vont venir remplacer certaines tâches de son client, comme l'envoi d'un ordre du jour et d'un compte-rendu qui vont prouver le cadrage de réunion du consultant. L'outil devient ainsi un moyen de mettre en scène la valeur ajoutée du consultant en la rendant immédiatement concrète pour son client. Le périmètre d'intervention du consultant va en ce sens être impacté par l'outil collaboratif qui va cadrer certaines tâches du consultant, comme renseigner une information sur un tableau partagé, déposer un document etc. Cela nous interroge sur la place du consultant vis-à-vis de son client. Si l'outil peut légitimer une certaine posture (d'animateur par exemple), il peut aussi le ramener à finalement un simple exécutant, un « secrétaire de luxe » qui serait essentiellement présent pour coordonner des actions, sans réellement produire un accompagnement durable. On souligne ici une limite de l'usage trop abusif de l'outil collaboratif par le consultant qui doit s'en servir comme appui, sans pour autant se cacher derrière l'outil.

Au-delà même de ce besoin de se légitimer à travers l'outil, le consultant va parfois y puiser une certaine source de pouvoir, volontairement ou non. L'outil va en effet, bien souvent, retracer un grand nombre d'informations et de documentation liés au projet, ce qui permet aux acteurs d'avoir une traçabilité des actions et de l'évolution du projet, de retrouver un fichier rapidement et facilement. Comme nous l'avons vu, le consultant va être garant de cette gestion de l'outil et c'est donc lui qui va superviser les travaux qui sont en lien. Le consultant est ainsi celui qui va bénéficier du plus de connaissances grâce à l'outil ; il sait exactement comment l'outil fonctionne, où sont rangés les documents etc. Dans l'idéal, les clients devraient avoir ce même niveau de connaissance de l'outil qu'ils utilisent, mais le consultant étant le garant, c'est souvent lui qui gère les accès, se réfère à l'outil pour animer des réunions d'équipes etc. Donc dans la plupart des cas, le consultant développe un savoir supplémentaire que lui confère l'outil ; il est alors intéressant de se pencher sur les effets que peuvent produire ce savoir « il s'agit de

⁶⁷ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

⁶⁸ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

chercher derrière toute forme de savoir le pouvoir qui l'a produit et le pouvoir qu'il permet, et de chercher derrière tout exercice du pouvoir, au travers de dispositifs, les savoirs que ces derniers permettent et qui les fondent. »⁶⁹ Cette interdépendance entre savoir et pouvoir traduit tout à fait la relation du consultant à l'outil, dans le sens où la production de savoir que permet l'outil, provient d'un certain pouvoir qu'il amène par le fait d'en être garant et d'un autre côté produit du pouvoir par les ressources qu'il apporte. L'idée n'étant pas de se faire des nœuds au cerveau mais de comprendre que des relations de pouvoir se jouent autour de l'outil, notamment à travers le rôle du consultant. L'exemple le plus parlant à ma connaissance est celui de la Santé+ sur laquelle travaille une consultante qui me confie que « dans les fonctionnalités de partage documentaire l'outil te donne une force, celle que j'ai sur Santé+ car mes clients ne savent pas enregistrer une pièce jointe, les perdent et ne savent pas consulter leurs archives. [...] Moi, j'ai la main sur deux ans et demi de projet parce que je les ai archivés sur mon SharePoint et que je sais où ils sont. C'est un risque, mais aujourd'hui sur Santé+ ils sont dépendants. Ils sont totalement dépendants et c'est moi qui ai le pouvoir pourquoi parce que c'est moi qui ai la matière, c'est scandaleux, je suis prestataire externe, mais ils ne se sont pas approprié l'outil. Ça en dit long parce que la vie du projet elle est entre mes mains, elle pourrait être entre les leurs, mais elle est là entre mes mains seulement. »⁷⁰ Cet exemple illustre bien cette notion de savoir et de pouvoir produit par l'outil. Le consultant a ainsi tout pouvoir sur le contenu et la production qui existe depuis le début du projet, ce qui est loin d'être anodin. La consultante qui intervient sur cette mission apporte elle aussi un regard critique sur sa propre position, elle nomme la situation de scandaleuse, mais se doit de l'accepter car elle ne peut pas obliger ses clients à utiliser l'outil ; ce n'est pourtant pas faute d'avoir tenté multiples actions pour leur donner envie et les convaincre. Le comportement de ces collaborateurs est ce que l'on appelle de la résistance au changement, qui rend l'implantation de l'outil très difficile ; « ça va devenir un vrai fardeau si la prise en main n'est pas accompagnée et qu'en plus le client n'en voit pas l'utilité. »⁷¹ Ce témoignage confirme bien l'idée que « ces nouveaux outils collaboratifs bouleversent les méthodes de travail et améliorent sans conteste productivité et efficacité individuelle comme collective. À condition d'être utilisés à bon escient. Car pour booster l'intelligence collective, il convient par-dessus tout d'impliquer les premiers concernés

⁶⁹ Eve CHIAPPELLO, Patrick GILBERT. *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte. Paris : 2013.

⁷⁰ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

⁷¹ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

: les collaborateurs. »⁷² Un outil collaboratif est par définition un objet qui a besoin d'être alimenté, d'être pris en main par ses utilisateurs au risque de ne pas être utilisé correctement et de ne pas être exploité comme il le devrait. Cette situation crée ainsi des biais liés à l'outil, comme le transfert du pouvoir de tout un projet sur la « mauvaise personne ».

Par ailleurs, l'outil peut également être utilisé comme un objet de contrôle qui permettrait au consultant de superviser le projet à sa manière : « il [le consultant] met en œuvre des outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même. »⁷³ L'outil est alors utilisé par le consultant comme dispositif de savoir qui lui confère un pouvoir de décision direct sur l'avancée du projet. « En cadrant l'activité professionnelle, on contrôle davantage les tâches qui s'y réfèrent »⁷⁴ et le consultant va cadrer grâce à l'outil, qui restreint certains processus à un cadre déterminé par l'outil. Le pouvoir se trouve alors du côté de celui qui a la capacité de définir les méthodes de production et l'organisation du travail.

Conclusion : Le conseil a de tout temps reçu des critiques extérieures sur son type d'accompagnement, ses intentions et intérêts et les consultants doivent parfois encore aujourd'hui trouver une légitimité et une place dans leur mission. L'outil collaboratif confère au consultant une valeur ajoutée qui va pouvoir venir légitimer la place du consultant sur un projet et ses compétences en tant que travailleur, auprès de ses collègues ou de ses clients. La force de l'outil pour le consultant réside aussi dans le savoir et le pouvoir qu'il lui confère et que le consultant va pouvoir mobiliser pour appuyer cette légitimité, bien souvent de coordonnateur sur la mission.

⁷² Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : *Le nouvel Economiste*. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

⁷³ Eve CHIAPPELLO, Patrick GILBERT. *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte. Paris : 2013.

⁷⁴ Isabelle COMTET, « L'usage du groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique », in : *Revue française de gestion*, vol. 168-169, no. 9, 2006, pp. 287-301.

Partie 3 : L'outil et le télétravail, retour sur l'utilisation des outils collaboratifs en période de crise, quels effets sur le travailleur ?

La crise sanitaire liée à la covid 19 a eu et continue d'avoir un impact mondial sur l'économie. En France, un confinement national a été effectif pendant 55 jours et toutes les entreprises pouvant fonctionner en télétravail ont dû s'adapter. On passe ainsi d'un contact présentiel quotidien à des échanges interposés par ordinateur. Comment les entreprises se sont-elles adaptées à cette crise ? Quels impacts pour la suite ?

A. L'outil collaboratif comme une nouvelle référence

L'outil collaboratif s'est depuis ces quelques dernières années beaucoup affirmé dans les cabinets de conseil pour devenir un objet de référence pour le consultant. En revanche, le monde de l'entreprise a pris le train de l'outil un peu plus tardivement bien qu'il tente parfois de le rattraper aujourd'hui. L'implémentation de l'outil collaboratif en entreprise ne rime pas toujours avec acceptation des collaborateurs qui sont parfois réfractaires à l'idée ; qu'en est-il depuis le début de la crise ?

1. L'outil collaboratif réaffirme les pratiques du travail à distance

Travailler à distance signifie travailler dans un lieu différent de son lieu de travail habituel, mais aussi travailler à distance des personnes, de façon plus ou moins éloignée ; le télétravail est une pratique du travail à distance. En revanche, travailler à distance ne signifie pas ne pas communiquer, au contraire, car distance physique au travail ne doit surtout pas rimer avec absence d'interactions. Pour collaborer à distance, il est nécessaire d'être équipé et de disposer des outils adéquats ; les outils collaboratifs sont pensés en ce sens et permettent à leurs utilisateurs de « dépasser les contraintes de temps et d'espace en créant des espaces de travail comme s'ils se trouvaient en situation de face-à-face »⁷⁵. L'objectif de l'outil collaboratif pensé pour un travail à distance est de créer des conditions de travail au plus proche du travail en

⁷⁵ Isabelle COMTET, « L'usage du groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique », in : *Revue française de gestion*, vol. 168-169, no. 9, 2006, pp. 287-301.

présentiel pour que l'expérience de collaboration soit la plus optimale. En ce sens, « On peut dire plus généralement que le collecticiel est un système de communication interpersonnelle favorisant le travail à plusieurs autour d'une tâche à accomplir : il peut avoir pour caractéristique de recréer ou de continuer un lien social voué à la disparition ou à l'atténuation à cause des limites spatiotemporelles imposées dans une activité de travail à plusieurs, à distance. »⁷⁶ La première réponse est pour moi l'outil de visioconférence. Lorsque l'on travaille à distance, par définition, on ne se voit pas. En revanche, on peut tout à fait avancer sur un projet grâce à l'échange de mails, encore mieux grâce à l'alimentation d'un ou plusieurs outils collaboratifs mis en place sur le projet et permettant de suivre son avancée, échanger, partager des documents etc. Ces outils collaboratifs sont extrêmement utiles lorsque l'on travaille sur un projet à plusieurs, et encore plus à distance. L'outil, aussi bénéfique soit-il, n'est pourtant pas substituable au contact humain, qui peut rapidement se perdre lorsque l'on est en télétravail. « Avec les outils collaboratifs, notre légitimation de consultant passe beaucoup par la voix, la manière de parler car c'est tout ce que le client peut entendre. Tout ce qu'on perçoit ça va être ta manière de parler, ton intonation, ta confiance et tout ce qui ressort de ta manière de parler. »⁷⁷ ; la voix devient ainsi un élément qui va peser sur la relation à distance. Cette période de télétravail général aura accrue l'utilisation des outils de visioconférence dans les entreprises et, aujourd'hui sur la mission AMI, effectuer une réunion via Zoom est devenu une norme. Moi-même ayant travaillé seulement deux semaines en présentiel sur la mission, je me prépare à devoir m'adapter pour animer les réunions lorsqu'elles se dérouleront au bureau car je vais devoir trouver de nouveaux repères.

Les outils de visioconférence permettent, au-delà de se voir, de collaborer et de travailler ponctuellement ensemble en reproduisant au maximum les conditions du présentiel et parfois même en allant au-delà. Par exemple, la fonctionnalité de partage d'écran permet à tous les participants d'avoir une vue sur l'écran de l'un des participants et de pouvoir échanger à plusieurs à partir de mêmes informations. Cette pratique est également duplicable en présentiel mais seulement dans des salles de réunion équipées de grands écrans, ce n'est donc pas systématique. Une réunion au bureau peut alors parfois s'avérer moins collaborative qu'une réunion à distance où la co-construction sera finalement plus appropriée.

⁷⁶ Isabelle COMTET, « L'usage du groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique », *ibid.*

⁷⁷ Voir annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

Au-delà d'une appropriation particulière de l'outil que peut créer la distance sociale, l'usage de l'outil collaboratif en télétravail peut également créer des biais dans la relation au travail. Les outils collaboratifs sont aujourd'hui au cœur de nombreux projets dans les entreprises et deviennent une référence pour beaucoup d'entre elles. Le terme outil collaboratif tel qu'il est employé dans ce mémoire fait référence à des outils dits technologiques, qui eux aussi évoluent chaque jour. L'essor des nouvelles technologies de l'information de la communication et la quasi-injonction actuelle au travail collaboratif nous poussent forcément à développer l'usage de ces outils collaboratifs, qui, nous l'avons vu, peuvent être très aidants. Mais comme tout, les outils collaboratifs ne peuvent pas avoir que des effets positifs et peuvent également impacter les pratiques des travailleurs en engendrant des « effets pervers ». Si nous nous intéressons aux effets des outils collaboratifs, nous nous rendons compte qu'il y a « quelque chose qui est de l'ordre de l'instantanéité »⁷⁸. L'outil va effectivement faciliter le travail, permettre une collaboration plus optimale grâce à un travail à plusieurs dans le même temps, sur un même document, ce qui va éviter une perte de temps, d'échanges inutiles, de mauvaises versions etc. L'outil permet d'automatiser et de travailler de façon plus rapide. En revanche, selon le contexte de mise en place de l'outil, par exemple si l'outil est imposé et qu'il ne correspond pas à la réalité du travail, que le besoin n'a pas correctement été fixé au préalable, l'outil peut créer des biais non désirés dans le processus de travail. Nous avons pour le moment étudié l'outil collaboratif en partant du postulat qu'il est utilisé pour une bonne raison, que sa mise en place a fait l'objet d'analyse et d'accompagnement en réponse au besoin initial. Ça c'est effectivement dans l'idéal. Néanmoins, un outil n'est pas toujours implanté dans les meilleures conditions, et il se peut que l'arrivée de celui-ci n'induisent plus d'effets non désirés qu'une meilleure coordination, efficacité ou autre objectif que l'on souhaite atteindre. C'est notamment ce que nous explique une jeune consultante⁷⁹ qui a pu remarquer, principalement depuis qu'elle travaille à distance, que certains outils peuvent freiner le « processus naturel » du travail. Elle explique que parfois, on voudrait naturellement passer outre l'outil, qu'à ce moment précis la tâche serait peut-être plus simple, plus rapide, plus efficace même, « mais il y a parfois cette obligation de l'outil qui restreint en quelque sorte à la fois le processus un peu naturel du travail et qui restreint aussi la créativité ». Concrètement, « il y a des moments où naturellement t'as envie de contacter directement un collègue et de faire autrement que de le retranscrire dans l'outil, de passer par l'outil, ce qui peut parfois être un processus beaucoup

⁷⁸ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

⁷⁹ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

plus long ». Je vois deux manières d'analyser cette idée : 1. si on part du postulat que l'outil rend plus efficace, on peut se dire que oui le processus peut parfois être plus long, mais que les efforts à l'utiliser permettront *in fine* de gagner en efficacité, 2. si on voit l'outil comme une contrainte, on peut effectivement ne pas comprendre la finalité des efforts à fournir pour une action qui aurait pu être effectuée plus rapidement et spontanément sans l'outil. L'idée n'est pas de se placer d'un point de vue ou d'un autre, mais de tenter d'avoir un spectre assez large pour comprendre le rôle de l'outil mais aussi ce qu'il peut induire. Comme nous avons pu le voir plus tôt, l'outil a une fonction structurante et cadrante ; il va ainsi amener son utilisateur à respecter telle démarche, tel processus. C'est cette spécificité cadrante de l'outil qui aide en partie à rendre un travail plus efficace mais ce cadre va aussi venir contraindre, et son utilisateur ne « pourra pas en sortir ». L'outil a ainsi un aspect « restrictif » qui cadre, qui standardise et qui « va impacter le travail dans sa forme, mais également dans son fond ». L'outil collaboratif a en effet vocation à faciliter et rendre plus productif mais peut-il ou doit-il jouer un rôle dans la production finale ? Le moyen qu'est l'outil ne devrait pas uniquement être un moyen d'atteindre un objectif ? L'outil fabriquerait-il d'autres effets ? Le travail effectué via l'outil ou à l'aide de l'outil est forcément modifié par rapport à si celui-ci avait été fabriqué ou retranscrit autrement, il est donc question de la forme du travail, dans son processus et c'est en cela qu'il va venir impacter, positivement ou négativement, le processus naturel du travail de son utilisateur. Finalement, avoir recours à une multitude d'outils va participer à freiner ce processus naturel du travail car il va contraindre le travailleur à transmettre une information précise, via un canal précis qu'il devra donc choisir s'il utilise plusieurs outils pour effectuer sensiblement les mêmes tâches : « moi dans mon quotidien j'ai maintenant l'impression d'avoir trop d'outils collaboratifs. J'ai des WhatsApp pour discuter, j'ai un Slack pour discuter, j'ai des SharePoint j'en ai trois en parallèle, j'ai mon téléphone où on m'appelle [...] C'est pas toujours facile de se dire alors ça c'est sur Monday, ça c'est sur le SharePoint, ça je vous mets le lien mais du coup je vous envoie pas le mail, ça je mets sur Slack mais du coup pas sur notre WhatsApp. »⁸⁰ Ce regard qu'à cette consultante sur sa propre pratique à l'outil illustre bien cette idée de l'outil qui viendrait parfois limiter ce processus naturel du travail dans un cadre précis et alimenté de règles. En ce sens, l'outil collaboratif ayant pour principal objectif pour l'employeur de réduire les coûts d'interaction va parfois venir les augmenter tout en réduisant certains échanges informels qui auraient pu se créer hors de l'outil. La fluidité des interactions qui devrait être améliorée avec l'outil va parfois être brouillée au profit du cadre qu'impose

⁸⁰ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

l'outil. On peut souligner ainsi une limite de l'outil collaboratif dans certaines relations de travail à distance, notamment à travers sa fonction cadrante qui peut restreindre le travailleur de telle sorte à ce que le collaboratif en soit impacté négativement. L'outil va ainsi parfois réduire une informalité entre collaborateurs ou dans la relation entre le consultant et son client. Par ailleurs, si le cadre est trop rigide, les collaborateurs déjà un peu réticents dès le départ (et il y en a toujours) vont légitimer leur résistance au changement en justifiant des limites de l'outil. Trop de cadre rime avec plus de transparence car plus l'outil cadre, plus il oblige l'utilisateur à renseigner des données, qui vont venir alimenter l'outil mis à disposition de l'ensemble de ses utilisateurs ; cette transparence accrue va influencer sur les jeux de pouvoir entre les acteurs. Ainsi, l'outil collaboratif a vocation à cadrer pour une meilleure collaboration, mais il ne s'agit néanmoins pas de cadrer pour restreindre le collaboratif naturel.

2. Le rôle de la crise et du confinement sur l'usage de l'outil

« À l'heure où le travail évolue rapidement, en particulier au cœur de l'épidémie de COVID-19, nous cherchons à comprendre comment la productivité évolue afin d'en tirer des enseignements pour anticiper l'avenir. »⁸¹ ; les éditeurs de logiciels ont vu en cette période une opportunité pour développer de nouveaux outils et nouvelles fonctionnalités et ont dû eux aussi s'adapter au nouveau contexte qui engendre de nouvelles demandes et de nouvelles attentes.

L'usage de l'outil collaboratif est souvent bénéfique au projet et comme nous l'avons étudié, il aide à une meilleure efficacité et coordination entre les parties prenantes, lorsqu'il répond effectivement à un réel besoin identifié et à condition qu'il soit bien accompagné. En revanche, lorsque l'on interroge la nécessité de l'outil, on comprend que oui l'outil est utile, mais qu'il n'est pas spécifiquement nécessaire au sens propre du terme ; « Je ne dirais pas qu'il [l'outil] est essentiel, au sens essentiel du terme. Il n'est pas nécessaire, en tout cas. En gros nécessaire c'est qui ne peut pas ne pas être, je peux faire sans. Peut-être que je peux faire sans mais moins bien, et parfois je peux faire sans et mieux. Je pense qu'on ne doit pas partir du postulat que l'outil collaboratif est nécessaire ou essentiel mais je pense qu'on doit partir du postulat que l'outil collaboratif est à notre disposition et qu'il peut ou pas faire sens. Et je pense que dans la majorité des cas il fait sens, dans la majorité des cas il est aidant ; en revanche je ne pense pas

⁸¹ <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/work-productivity-trends-report>

qu'on puisse généraliser le discours »⁸². L'idée n'est effectivement pas de généraliser le discours mais de garder une prise de hauteur sur l'usage de l'outil, et de ne pas restreindre la réflexion à une unique vision de l'outil qui rend un projet plus efficace. L'usage des outils collaboratifs peut apparaître comme une pratique presque normale aujourd'hui et donc anodine, mais on voit que derrière il y a bien plus que ça, qu'il nécessite une vraie réflexion, des pratiques adaptées et qu'il peut aussi engendrer de nouvelles pratiques pas forcément attendues même. Et en cela, l'outil n'est effectivement pas considéré comme essentiel⁸³ car « On pourra toujours passer outre l'outil [...] Je pense que si l'outil n'existait pas on se serait organisé autrement, on aurait trouvé d'autres choses. Après l'outil c'est une manière peut-être d'être plus efficace mais du coup c'est pas essentiel c'est-à-dire que je pense qu'on peut le contourner. »⁸⁴

En revanche, certaines situations particulières peuvent venir contrebalancer l'idée de la non-essentialité de l'outil. Le confinement a en effet plongé les entreprises dans une situation totalement inattendue et à laquelle elles n'étaient pas toutes préparées à répondre. Effectivement, la crise a forcé les collaborateurs à télétravailler, là où certaines entreprises n'avaient encore pas, ou très peu, instauré un fonctionnement en télétravail. Il est effectivement nécessaire d'être un minimum équipé pour pouvoir travailler à distance car il faut *a minima* bénéficier d'un ordinateur portable et d'une connexion VPN pour pouvoir accéder au réseau de l'entreprise de chez soi. La CNAM, comme beaucoup d'entreprises et institutions, n'était pas complètement équipée, bien que certains collaborateurs avaient l'habitude de télétravailler de temps en temps. En revanche c'est « Le fait qu'il y ait eu un incendie il y a plusieurs mois [qui] les avait obligés à travailler à distance sans outil donc ils se sont outillés mais par la force des choses pas par la volonté. »⁸⁵ donc on voit bien que c'est parfois dans des situations extrêmes que les entreprises, encore aujourd'hui, par obligation, pensent à s'outiller. Là où ces témoignages sont intéressants c'est que, même en étant consultant, une distanciation vis-à-vis de l'outil peut être faite et il est d'autant plus pertinent de voir que sur une mission, « dans le cadre de la crise de la covid là ça a été nécessaire, on n'a pas pu faire sans. Nous on avait des clients qui n'avaient pas de boîte mail et on s'envoyait des docs via le SharePoint et on se

⁸² Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

⁸³ Cette idée n'est pas une affirmation mais rentre dans une réflexion que je tente d'avoir à travers ce mémoire, elle s'appuie sur quelques témoignages qui résultent d'une enquête qualitative et non quantitative. Je suis consciente qu'il n'est pas envisageable de tirer des conclusions généralisées de ces entretiens mais ce n'est pas l'objet car je prends une idée à partie en l'étudiant et en essayant d'en tirer certains enseignements, qui seront probablement incomplets.

⁸⁴ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

⁸⁵ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

parlait via le SharePoint. Et ça nous a sauvé, pendant plus d'un mois, ils n'avaient pas accès à leurs mails, ils n'avaient pas de VPN. Ils se connectaient sur le SharePoint ils avaient juste besoin de connexion internet, donc leur connexion internet perso et on a bossé là-dessus, on s'est fait un dossier covid donc là, relation de dépendance de gestion de crise, ça nous a sauvé. Ça nous a sauvé. On a pu se parler, on a pu gérer les dates, on a pu s'envoyer des docs, on a pu travailler sur des docs alors que tout était à l'arrêt chez nos clients. »⁸⁶ On voit que dans cette situation extrême qu'a induit la crise face à ce besoin de communiquer, l'outil collaboratif est venu répondre à ce besoin qui était cette fois-ci absolument essentiel. Dans cette situation précise, passer outre l'outil aurait été synonyme de blocage du projet et aurait pu avoir d'importantes conséquences sur la mission. La crise, par le fait d'un télétravail à 100 % sur une période de plusieurs semaines, voire plusieurs mois, aura redéfini certaines pratiques de l'outil qui se sera rendu indispensable, parfois même auprès de certains travailleurs qui n'adhéraient pas totalement à l'outil avant ces événements.

La prise en main d'outils en cette période de crise a pu être bouleversée par le fait qu'elle soit réalisée à distance. Sur la mission AMI, nous avons mis en place plusieurs outils collaboratifs que nous avons commencé à utiliser dans les premières semaines de confinement. Nous débutions la mission et ce besoin d'outillage était présent et avait été détecté lorsque nous étions encore en présentiel ; il y avait quoi qu'il en soit un réel besoin d'outiller les équipes. Sans ces outils collaboratifs, la mission n'aurait pas pu avancer de façon aussi fluide et efficace et particulièrement à distance car l'absence de ces outils ne pouvait pas être compensée par des échanges en face-à-face. Dans une autre équipe d'un autre cabinet, certaines pratiques ont aussi évoluées au début de la crise : « On est passé sur Teams un peu avant le confinement et pendant le confinement ça s'est accéléré et on est progressivement tous passé sur Teams [...] Donc bien-sûr avec le télétravail ça s'est amplifié donc là je pense qu'on utilise tous quotidiennement les outils collaboratifs pour envoyer des messages, pour garder le lien, ça ça se ressent beaucoup maintenant car on envoie beaucoup plus de messages informels. Et au niveau du travail, juste pour vérifier si untel a une information car avant on se le disait en direct, là tout passe par les outils donc y'a beaucoup d'informations et de communications qui passent par les outils. On a aussi les réunions d'équipe où on a de la descente d'informations qui là aussi passe par les outils collaboratifs, donc c'est un peu devenu essentiel à la vie de l'équipe, au travail, à l'efficacité du travail parce qu'on travaille aussi sur Teams et on partage nos docs sur

⁸⁶ Voir annexe 6 : entretien n°4 Léonie

Teams. »⁸⁷ Les entreprises et les collaborateurs ont ainsi été amenés à réadapter certaines pratiques de travail, parfois même dans les relations interpersonnelles, tout comme se réapproprier certains usages de l'outil. La crise a complètement bouleversé les habitudes de chacun et c'est à travers ce nouvel environnement et de nouveaux fonctionnements que l'outil collaboratif prend une place nouvelle.

B. Le rôle de l'outil collaboratif dans les relations interpersonnelles à distance

L'outil collaboratif est venu réaffirmer certaines pratiques quotidiennes dans le cadre d'un travail constamment à distance ; les relations entre collègues ou avec ses clients se sont vues impactées par la distance physique que les outils collaboratifs tentent de combler. Nous interrogerons les effets de l'outil sur ces relations et la continuité de ces impacts.

1. Un objet libérateur de parole et créateur de lien social ?

Le travail en présentiel implique pour les consultants, à la différence du travail à distance, de tenir constamment une posture de consultant et d'être en représentation car cela fait partie de l'essence même du métier. Cette tenue à avoir et cette image à donner peut à la longue être fatigante et parfois peser pour le consultant qui se doit d'être toujours sur le qui-vive. En revanche, en télétravail, le consultant peut finalement travailler sans avoir besoin d'être en représentation car on ne va pas pouvoir juger la façon dont il est habillé, sa posture etc. sauf s'il se présente avec sa caméra ; le consultant devra ainsi toujours être présentable, même de chez lui, et se conformer à une attitude et une posture similaire à celle qu'il a au bureau. Si le consultant à l'habitude d'être en costard cravate au bureau, il va vouloir se conformer à ces « règles » qu'il s'imposera à lui-même (ou imposées implicitement par le client) derrière sa caméra. Il y a cette image du consultant à avoir qui persiste et c'est ce qu'explique une consultante : « Je pense que de toute façon il faut coller à ton image de consultant, c'est normal c'est ton image pro mais je pense que dans les outils collaboratifs y'a un truc un peu bizarre c'est que t'es dans un univers qui est 100 % personnel, t'es pas du tout habillé comme tu serais

⁸⁷ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

au travail et tu as ce moment où tu dois switcher très rapidement entre ton physique naturel / perso et ton toi professionnel. »⁸⁸ Le consultant aurait ainsi deux facettes, une personnelle et une professionnelle, qui se retrouveraient même jusqu'à une apparence différente ? Le consultant, lorsqu'il est au bureau, n'est alors pas vraiment lui-même ? Quoi qu'il en soit, le consultant a toujours le contrôle de son apparence et de son discours, c'est en cela qu'il est constamment en représentation. Donc lorsque le consultant peut (enfin) avoir des relations moins formelles avec ses collègues ou ses clients, les rapports peuvent aussi être impactés.

« J'ai vraiment l'impression que les outils collaboratifs dans mon cas ça a permis plus d'interactions avec les personnes de mon équipe. Plus d'interactions honnêtes en fait et plus d'interactions presque personnelles. En fait moi j'avais des relations très professionnelles avec mes collègues et pas amicales, juste de la bonne entente, et c'est passé à des relations plus amicales maintenant qu'on est en télétravail, maintenant qu'on est chacun chez soi et qu'on est que deux sur la ligne du coup y'a personne autour pour nous entendre, on n'est pas au bureau, on n'est pas en costume cravate tu vois y'a tout un truc qui joue qui fait qu'on est tous les deux dans notre environnement naturel et on parle tous les deux avec beaucoup plus de naturel. »⁸⁹ Cela peut paraître paradoxal d'entretenir des relations plus proches et plus intimes via un outil collaboratif qu'en présentiel. L'environnement de travail joue effectivement énormément sur la posture que l'on va adopter dans nos échanges, même professionnels, car certains collaborateurs ont dû assister à des réunions en présence de leurs enfants, ce qui enlève une certaine barrière entre les individus qui ramène le collaborateur finalement à sa place d'individu, et non plus uniquement à sa place de directeur par exemple. En revanche, les relations hiérarchiques n'en ont pas pour autant été impactées mais le fait d'avoir un regard, une petite ouverture qui permet d'accéder au quotidien de ses collègues ou de ses clients amène une proximité supplémentaire et particulière. On nous parle aussi de relation plus « honnête » qui s'inscrit dans cette représentation dans laquelle est le consultant au bureau. En effet, lorsque l'on est dans le contrôle de soi voire presque dans la méfiance des autres, notre attitude ne peut pas toujours être naturelle. Mais derrière son ordinateur, dans un environnement dans lequel il peut être lui-même, le consultant se sentirait plus libre de se confier. « Du coup j'ai remarqué dans les processus de travail que les gens avaient tendance à critiquer davantage ce qui se faisait. Par exemple au niveau de l'entreprise, au niveau du travail produit, au niveau de

⁸⁸ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

⁸⁹ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

beaucoup de choses en fait. J'ai l'impression que les gens sont plus directs. »⁹⁰ Il y a un phénomène de relâchement dû à l'environnement très personnel de travail où le travailleur se sent plus en sécurité et libre de se livrer. L'outil collaboratif peut finalement devenir un outil de mise en confiance pour le collaborateur dans sa relation aux autres.

Le phénomène du télétravail généralisé a également eu des effets sur la fréquence des échanges entre collaborateurs, consultants et clients, notamment à travers les réunions. De mon côté, je n'ai jamais autant été en réunion que pendant le confinement. Cela permettait effectivement de garder un lien social, mais finalement lorsque c'est trop souvent, et pas toujours pertinent, cela peut avoir l'effet inverse. Puisque finalement tout le monde est à distance, il suffit de se connecter à la réunion pour y assister soit en y participant, soit en tant que simple auditeur, ce qui déjà est une pratique différente du présentiel. En effet, on organise rarement des réunions dans un bureau avec une trentaine de participants dont seulement cinq l'animent et y participent, et les autres se placent comme des observateurs. Cette possibilité que nous avons de juste nous connecter à la réunion est devenue une facilité et a augmenté le nombre de réunions pour chacun. Si je prends mon cas, sur la mission AMI j'ai dû assister à un grand nombre de réunions qui ne me concernaient pas directement mais où je pouvais piocher une ou deux informations si j'avais de la chance et qui me prenaient parfois toute une après-midi. Au début, je faisais l'effort d'écouter et de suivre, prendre des notes pour ne rien manquer, mais ces réunions étant régulières, parfois trop techniques pour moi et sans vraiment de valeur ajoutée pour ma mission, j'ai au fil des réunions diminué mon attention et commencé à travailler en parallèle. On arrive là à un biais du travail à distance qui est la présence partagée. On est derrière notre écran, et on est finalement à beaucoup plus d'endroits différents que lorsque l'on est au bureau. Lorsque je suis en réunion à la CNAM, je suis 100% présente avec mes clients, on a ce contact réel, vrai, qui aide à se dédier complètement à ce moment ; et je n'aurais pas envie d'être sur mon ordinateur et répondre à un mail pendant la réunion, je trouverais cela impoli et pas sérieux, mais la distance nous fait voir les choses différemment. A distance, ça a presque pu devenir une habitude. Le support de mise en relation [l'ordinateur] pour assister à la réunion étant le même que celui *via* lequel on va recevoir nos mails, nos messages Slack, des notifications pour alimenter tel outil etc. tout va finalement se confondre. On est finalement présent sans vraiment l'être, on est partout mai nulle part à la fois, et c'est là qu'on voit le biais non pas forcément de l'outil, mais de l'usage qu'on peut faire de l'outil

⁹⁰ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

lorsque l'on est constamment à distance. Il s'agit finalement de trouver un équilibre entre cette utilisation qu'on a de l'outil à distance et de ne pas la rendre trop éloignée de celle que l'on pourrait avoir en présentiel.

Le fait d'être plus souvent en réunion a eu aussi un fort impact pour les travailleurs dans le rythme de leur journée « il y a beaucoup de gens qui se sentaient impactés d'être passé en *remote* notamment du fait de ne pas voir ses collègues mais surtout par le fait d'être beaucoup en réunion, plus qu'avant et ils disaient que c'était fatigant, qu'ils étaient tout le temps en call et qu'en fait c'était paradoxal parce que normalement t'as plus de temps chez toi pour te concentrer, t'es seul donc justement t'as un moment un peu à toi et en fait paradoxalement ils ont l'impression d'être tout le temps en communication et d'avoir donc très peu de temps à soi. »⁹¹ Le collaborateur, en travaillant de chez lui, donc sans avoir un regard constant de sa hiérarchie, va finalement ne pas pouvoir gérer son temps comme il le souhaite et être contraint par des temps à assurer en représentation. Le confinement a produit, surtout dans les premières semaines, ce besoin d'être constamment en contact que ce soit pour du formel ou de l'informel, afin de ne pas se sentir isolé et de garder le lien. « Donc y'a une vraie volonté de s'organiser à ce niveau-là, d'équilibrer ce genre de choses. C'est-à-dire qu'à un moment donné on s'impose par exemple à ne plus être en call. Je pense qu'avec les outils collaboratifs il y a cette injonction à communiquer tout le temps, et donc par peur de la communication, par peur de perdre les liens on en abuse car on va mettre des réunions par ci, on va faire un call ; alors que peut-être qu'en présentiel on aurait juste envoyé un mail. »⁹² Il s'agit de trouver un équilibre entre un contact assez fréquent pour permettre de suivre l'avancée de ses travaux, garder un lien avec ses collègues et ses clients, et être constamment sollicité et dérangé pour le moindre sujet, la moindre question et finalement se sentir piégé dans l'outil et pas libre de l'utiliser au moment que l'on juge opportun.

2. Un impact durable sur le travail en présentiel ?

La période de confinement que nous avons vécu et la crise que nous traversons toujours, nous auront inévitablement obligé à nous adapter. Certaines entreprises qui n'avaient encore jamais instauré cette pratique ont dû faire face à un télétravail à temps plein pour tous les

⁹¹ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

⁹² Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

collaborateurs, d'autres ont eu recours à des outils qu'elles n'utilisaient pas avant pour pouvoir gérer ce travail à distance. De nouveaux fonctionnements entre collaborateurs et dans les processus de travail ont émergés dans certaines entreprises et de nouvelles habitudes de travail ont pu s'instaurer, notamment dans le travail à distance. Lorsque l'on travaille à distance, certains fonctionnements diffèrent du présentiel ; par exemple, passer par un outil pour transmettre une information plutôt que par un échange oral va venir modifier les pratiques quotidiennes, naturelles du collaborateur qui va devoir s'y adapter voire s'y conformer. La période d'acclimatation à tous ces nouveaux changements de lieu de travail, de rythme de travail, de relations de travail différentes a pu être vécue différemment par chaque collaborateur et par chaque entreprise, et même selon le secteur d'activité. En revanche, dans certains cas, une fois que ces pratiques ont été mises en place et intégrées au sein de l'entreprise, celles-ci auront peut-être intérêt à être adoptées par l'employeur de façon durable ? Prenons l'exemple du télétravail où certaines entreprises comme la CNAM a complètement revu son rapport à la chose. Tous les collaborateurs de la CNAM étaient loin d'être tous équipés pour travailler à distance et aujourd'hui, depuis début juillet, ils sont autorisés à deux jours de télétravail par semaine, trois depuis septembre, et ce jusqu'à nouvel ordre. Cette situation de télétravail va même jusqu'à impacter la relation de travail entre les consultants et les collaborateurs de la CNAM car ces derniers avaient, avant la crise, constamment besoin de voir leurs consultants présents au bureau. Aujourd'hui, compte tenu de la situation sanitaire, les prestataires ne sont pour le moment pas invités à revenir à la CNAM, bien que certaines places nous soient réservées, mais notre présence n'est plus du tout requise, jusqu'aux prochaines informations à ce sujet. Cette situation forcée impacte la norme en vigueur, qui a déjà changé pour la CNAM car, avant la crise, une présence quasiment totale était requise pour les prestataires, aujourd'hui la consigne est le travail à distance pour un temps indéterminé. Nous sommes, certes, toujours en crise mais les entreprises ont aujourd'hui le choix d'avoir recours au télétravail ou non. Après de tels événements, ne plus avoir son consultant au bureau tous les jours devrait être bien plus acceptable pour les clients que ça ne l'était. Les nouvelles habitudes marquent les esprits, et finalement, être familier avec une situation qui avant pouvait paraître comme conflictuelle ou peu confortable peut s'avérer acceptable, voire positif.

Peu de retours existent aujourd'hui sur l'adaptabilité des entreprises suite au confinement et à la crise, car nombre d'entre elles sont encore loin de savoir comment elles vont évoluer, mais nous pouvons nous baser sur un article qui s'intéresse aux entreprises décentralisées lors de la crise de la covid pour nous apporter quelques éléments d'analyse. Ces entreprises qui existent

sans bureau, et donc uniquement à distance, sont elles, complètement dépendantes des outils collaboratifs, qu'elles utilisaient bien avant le confinement ; « Les start-up "atomisées"⁹³ existent grâce à une panoplie d'outils numériques, la plupart du temps des services de messagerie d'entreprise comme Slack (chat) et Zoom (vidéoconférence) [...] D'autres, comme Process Street, Confluence ou Trello, aident à gérer le flux de travail et à suivre ce qui se passe dans les couloirs virtuels, ce qui est crucial lorsque les gens ne partagent pas le même espace physique. »⁹⁴ Ces modes de travail déjà instaurés dans certaines entreprises ont pu en inspirer d'autres à intégrer ces nouvelles modalités pendant la crise ; la réflexion peut parfois aller plus loin car « La pandémie pourrait conduire certaines entreprises qui ont externalisé de nombreuses opérations vers le cloud à aller plus loin et à se débarrasser d'au moins quelques bureaux. "Je ne pense pas que nous allons revenir [à la normale]", déclare Frank Sloodman, patron de Snowflake, une société de bases de données. Même les spécialistes numériques comme Twitter prévoient de devenir plus virtuels. »⁹⁵ La situation actuelle pourrait inciter des entreprises à sauter le pas et saisir l'opportunité de développer davantage leur système de travail à distance.

Certaines habitudes de travail et de collaboration à distance sont aujourd'hui complètement intégrées par des collaborateurs qui ne voient finalement pas toujours une différence dans les pratiques de travail en présentiel ou en distanciel « J'ai l'impression qu'en fait tout ce qui était présentiel est passé à distance. Par exemple, avec mes collègues on travaille sur une propale aujourd'hui et on s'est fait un point de coordination le matin, on a travaillé chacun de notre côté, on s'est refait un point de coordination après mais en attendant si j'ai une quelconque question j'envoie un message sur Teams. En fait si on avait été au bureau ça aurait été je pense exactement la même chose. »⁹⁶ S'il est possible de travailler à distance aussi bien qu'en présentiel, pourquoi les entreprises choisiraient-elles de revenir à une présence à 100 % au bureau ? Pour le moment, aucun chiffre ne permet d'affirmer les décisions des entreprises concernant le télétravail, mais ce qui est sûr c'est que la période a prouvé à un certain nombre d'employeurs que cela est possible, et parfois même mieux.

⁹³ Terme utilisé dans l'article pour parler des entreprises "dispersés" qui pratiquent un travail complètement à distance, sans bureaux donc.

⁹⁴ The Economist, « Comment gérer une entreprise sans bureau », in : *Le nouvel Economiste*, n°2012, du 03 au 09 avril 2020.

⁹⁵ The Economist, « Comment gérer une entreprise sans bureau », *ibid.*

⁹⁶ Voir annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

Conclusion : Le télétravail a parfois été complètement novateur pour certaines entreprises ou collaborateurs, d'autres en avaient déjà l'habitude, mais nous retenons que le confinement a contraint la plupart des entreprises à avoir recours à cette pratique pendant une certaine période. La place de l'outil demeure alors plus que jamais au cœur des discussions dans les entreprises qui tentent de s'adapter au mieux à la situation. L'outil collaboratif est devenu une référence pour certains et va probablement avoir un impact durable sur les modes de travail de quelques entreprises.

Conclusion

Les outils collaboratifs ont largement prouvé leur valeur en permettant à de nombreux projets et collaborateurs d'avancer grâce à une meilleure coordination et un suivi plus fluide des missions et tâches à effectuer. Nous avons pu le voir à travers plusieurs exemples de missions où nous avons étudié différents usages de l'outil qui nous permettent à ce stade de valider notre première hypothèse en affirmant que globalement l'outil permet une meilleure efficacité. En revanche, tout n'est pas tout blanc ou tout noir et même si nous pensons qu'il est approprié de prétendre que l'outil aide à une meilleure efficacité, le propos reste à nuancer. En effet, implanter un outil collaboratif au sein d'une entreprise ou sur un projet spécifique ne revient pas à citer une formule magique qui va permettre d'atteindre systématiquement ses objectifs. Partir de cette idée reviendrait à penser que l'outil est substitutif à l'Homme car dès qu'il est présent, le projet va avancer « comme sur des roulettes » ; ce n'est pas l'idée. L'objectif de cette étude est de prendre un certain recul sur l'usage de l'outil et de ne pas être dans une sorte de naïveté technologique. Pour effectivement aider à une plus grande efficacité, l'outil nécessite une réflexion au préalable de la part de celui qui souhaite l'utiliser. L'outil impose des conditions et prérequis pour un usage optimal, à savoir principalement les deux points suivants :

1. Répondre à un besoin réel
2. Être bien accompagné et/ou pris en main correctement

Sans cette première base, sans une analyse préalable du besoin lié à l'outil, des objectifs auxquels il permettra de répondre et comment, ce dernier ne sera pas pleinement exploité et pourrait même créer des biais. En effet, si l'outil n'a pas été choisi pour de bonnes raisons, si le besoin n'a pas ou mal été étudié, si on a mis de l'outillage pour mettre de l'outillage etc. l'outil peut finalement engendrer plus d'effets néfastes qu'apporter un gain au projet ou à l'entreprise. Les utilisateurs pourraient ainsi modifier leurs habitudes de travail en adoptant de nouvelles pratiques qui viendraient contre l'outil, et donc contre le projet ou l'entreprise. Il est ainsi important de ne pas partir du postulat que l'outil collaboratif va systématiquement rendre plus efficace, l'implémentation de l'outil nécessite de bien étudier son contexte et d'apporter un travail de fond du moment de la réflexion jusqu'à son utilisation finale.

Au-delà des objectifs auxquels il peut permettre de répondre, l'outil collaboratif est perçu en lui-même comme un instrument porteur de valeur au sein des cabinets de conseil et même des entreprises. En effet, on peut même valider l'idée que l'outil est un objet indispensable pour le consultant, en tout cas aujourd'hui, et en prenant en compte les différentes exigences du monde du conseil et des entreprises sur le marché actuel. On observe une course au toujours plus, toujours mieux, qui fait que les cabinets de conseil et les consultants sont pris dans une spirale qui les entraîne vers une utilisation toujours plus développée de l'outil collaboratif. Pourquoi l'outil collaboratif ? Car le travail doit aujourd'hui rimer avec agilité, le travail en silo n'est pas « moderne » et ne se veut ni dynamique ni innovant. Aujourd'hui, la plupart des entreprises veulent être dans l'ère du temps et tendent à se restructurer en interne pour répondre à ces nouvelles exigences du marché. L'outil collaboratif vient à point nommé car il combine nouvelles méthodes de travail, technologie et adaptabilité. Ainsi, les entreprises ont aujourd'hui beaucoup d'attentes concernant l'outil collaboratif et les cabinets de conseil l'ont bien compris. Etant eux-mêmes à l'initiative de ce genre de pratiques, ils doivent pourtant aujourd'hui presque s'adapter aux nouvelles exigences des entreprises à ce sujet en participant eux aussi à cette course à l'outil. Pour proposer ce type d'outils à ses clients ou futurs clients, il est nécessaire de les maîtriser en interne et également d'être en capacité de les mettre à disposition gratuitement. Il faut donc investir sur l'outil en interne en se dotant de licences et en formant ses collaborateurs à son usage. Bénéficier d'outils collaboratifs pour un cabinet de conseil est aussi une question d'image car plus on utilise d'outils en interne plus on a de la maîtrise et des compétences, plus on est innovant. Il y a donc dès lors une légitimité via l'outil qui se crée en interne et entre consultants. L'outil collaboratif va par ailleurs placer le consultant dans une certaine posture vis-à-vis de son client, en effet, l'outil va légitimer le consultant auprès de son client en lui conférant une place particulière et en lui donnant un certain pouvoir. On constate donc que l'outil collaboratif permet bien plus que son usage prescrit. En effet, selon l'appropriation par son utilisateur, les rôles de chacun peuvent être redéfinis autour de l'outil qui apparaît comme une source de légitimation.

L'outil collaboratif est sans conteste devenu une référence dans le monde du conseil, et tend également à en être une dans l'entreprise, bien que ce soit déjà le cas pour certaines. Plongées dans de nouveaux modes de travail face à la crise sanitaire mondiale en 2020, les entreprises tentent plus que jamais de moderniser leurs pratiques pour s'adapter aux modes du travail à distance. L'outil collaboratif joue évidemment son rôle dans ce contexte qui nécessite pour

l'entreprise de prendre des décisions qui vont venir impacter le quotidien des travailleurs. Nous avons pu voir que les outils collaboratifs pouvaient s'avérer extrêmement aidants voire indispensables dans ce contexte qui a pu permettre aux entreprises de repenser, peut-être durablement, certains fonctionnements. Nous ne dirons pas que c'est l'outil collaboratif en lui-même qui a permis aux entreprises de s'adapter car ce n'est pas l'objet lui-même qui est à l'initiative de certaines décisions ou certaines pratiques, ce sont les collaborateurs qui se sont (ré)appropriés un usage de l'outil qui s'est avéré différent. L'outil collaboratif aura en effet permis au travailleur de redéfinir certains modes d'échanges qui sont mêmes venus impacter certaines relations interpersonnelles, et même sa propre relation au travail. L'outil a permis de conserver des dynamiques et processus de travail au plus près de ceux en présentiel tout en créant de nouvelles appropriations du travail ou des relations au travail. Finalement, l'usage de l'outil à distance va venir modifier les rapports humains sans même que cela soit son objectif initial. Il y a donc toujours une appropriation de l'outil par son utilisateur qui va impacter les finalités et usages de l'outil car l'outil n'est jamais neutre, et son utilisateur non plus.

S'interroger sur le rôle de l'outil collaboratif de façon globale est un travail complexe qui demande de l'analyse mais aussi du recul. Ce présent travail d'étude retrace de nombreux questionnements auxquels nous avons tenté de répondre et pour lesquels certains ne trouveront pas toujours de réponse affirmée. Nous retenons que l'outil collaboratif peut être une grande aide au développement pour les entreprises, une source d'appui pour les consultants, et un objet de réappropriation pour les travailleurs. Ces grandes idées constituent les principales conclusions de ce mémoire mais n'ont pas vocation à être figées. D'autres interrogations demeurent encore à ce stade, notamment sur les futurs usages de l'outil collaboratif : va-t-il réellement redéfinir durablement certaines façons de travailler ? L'usage actuel, quasiment excessif, de l'outil ne résulte-t-il pas surtout des exigences du marché et pour ainsi dire d'un « effet de mode » plus qu'une façon innovante de travailler ? Nous avons étudié le rôle du consultant dans les usages de l'outil mais on pourrait se demander si parfois ce n'est pas le consultant lui-même qui crée ce besoin de l'outil ? L'outil collaboratif est par définition en perpétuel développement car les attentes du « collaboratif » évoluent en fonction du temps, de l'environnement et du contexte dans lequel il tend à exister.

BIBLIOGRAPHIE RAISONNEE

OUVRAGE GÉNÉRAUX

Alaric BOURGOIN. *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*. Presses des Mines, Sciences sociales, 2015.

Dominique LHUILIER (Coord.), *Pratiques de consultation. Histoire, enjeux, perspectives*. Laboratoire de changement social. Paris : L'Harmattan, 2002.

Eve CHIAPPELLO, Patrick GILBERT. *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte. Paris : 2013.

Michel VILLETTE. *Sociologie du conseil en management*. La Découverte, Paris : 2003.

OUVRAGES SPECIALISES

Pierre-André JUVEN, Frédéric PIERRU, et Fanny VINCENT. *La casse du siècle. À propos des réformes de l'hôpital public*. Paris, Raisons d'agir, 2019.

Jean-Claude COURBON, Silvere TAJAN. *Groupeware et internet. Vers le partage des connaissances*. Dunod, 1999.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

Alain KARSENTY, « Le collecticiel : de l'interaction homme-machine à la communication homme-machine - homme », in : *Technique et Science Informatiques*, Revue des sciences et technologies de l'information.

Isabelle BERREBI-HOFFMAN. *Les consultants font-ils le monde ?* Sociologies Pratiques n° 06, 2002.

Isabelle COMTET, « L'usage du groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique », in : *Revue française de gestion*, vol. 168-169, no. 9, 2006, pp. 287-301.

Odile HENRY et Frédéric PIERRU, *Les consultants et la réforme des services publics*. Actes de la recherche en sciences sociales n° 193, 2012/3.

Mathieu NEU, « De la visioconférence aux collaborations distantes enrichies », in : *Décision Achats*, N° 212, Juin 2019.

Sophie SEBIROT, « Jeu collectif », in : *Le nouvel Economiste*. Dossier « Information & technologies - Travail collaboratif », n°1859, du 17 au 23 mars 2017.

The Economist, « Comment gérer une entreprise sans bureau », in : *Le nouvel Economiste*, n°2012, du 03 au 09 avril 2020.

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretiens consultant	1
Annexe 2 : guide d'entretiens client.....	3
Annexe 3 : entretien n°1 Lucie.....	5
Annexe 4 : entretien n°2 Héloïse.....	11
Annexe 5 : entretien n°3 Mathilde	21
Annexe 6 : entretien n°4 Léonie.....	32

Annexe 1 : guide d'entretiens consultant

Propos introductif : Bonjour, merci d'avoir accepté ma demande d'entretien. Je mène une étude de recherche appliquée dans le cadre de mon année d'apprentissage en Master 2 Conseil au Celsa. J'étudie, à travers ce mémoire, l'outil collaboratif et ses effets sur le monde et les pratiques de travail.

Es-tu d'accord pour que je t'enregistre ? Cela me servira à mieux retranscrire cet entretien car la prise de note ne me permet pas de retenir toutes les informations que tu me donneras. Tout ce que tu me diras sera anonymisé et ne sortira pas du cadre de mon école. Je ne porterai aucun jugement sur ce que tu pourras me dire, toute remarque me sera utile et servira ma réflexion.

TOI / TON PARCOURS

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Dans ton environnement quotidien professionnel, quel est ton rapport aux outils collaboratifs ?

LES VERTUES DE L'OUTIL DE GESTION DE PROJET

Selon toi, l'outil collaboratif a-t-il plusieurs fonctions / objectifs ? Lesquelles ?

Que penses-tu des capacités de l'outil collaboratif à agir sur l'efficacité d'un projet ? Peux-tu me donner un exemple ?

Penses-tu que l'outil collaboratif est essentiel dans l'optimisation de la performance d'un projet ?

LE CONSULTANT ET L'OUTIL

Je vais maintenant m'intéresser à une mission sur laquelle tu travailles ou as travaillé et pour laquelle tu as mis en place ou aidé à mettre en place un ou plusieurs collaboratifs ; peux-tu me décrire le processus mis en place pour le faire accepter ? (*pistes : quels arguments pour légitimer l'outil*)

Suite à cela, quels effets as-tu remarqué sur la coordination entre les parties prenantes du projet ?

Que penses-tu de la place de l'outil dans la relation entre le consultant et le client ? (*pistes : améliore la coopération / coordination ? effets pervers ? qu'est-ce que ça dit de la place du consultant ? légitimation ? jeux de pouvoir ?*)

Dirais-tu que l'outil collaboratif est un objet indissociable du consultant ? (*pistes : légitimation de sa place / posture, pouvoir*)

Annexe 2 : guide d'entretiens client

Propos introductif : Bonjour, merci d'avoir accepté ma demande d'entretien. Je mène une étude de recherche appliquée dans le cadre de mon année d'apprentissage en Master 2 Conseil au Celsa. J'étudie, à travers ce mémoire, l'outil collaboratif et ses effets sur le monde et les pratiques de travail.

Es-tu d'accord pour que je t'enregistre ? Cela me servira à mieux retranscrire cet entretien car la prise de note ne me permet pas de retenir toutes les informations que tu me donneras. Tout ce que tu me diras sera anonymisé et ne sortira pas du cadre de mon école. Je ne porterai aucun jugement sur ce que tu pourras me dire, toute remarque me sera utile et servira ma réflexion.

TOI / TON PARCOURS

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Peux-tu me parler de ta mission actuelle ou bien d'une mission sur laquelle tu as travaillé en mode projet ?

PROJET MULTI-ACTEURS & COORDINATION

Sur cette mission, comment s'est déroulé / se déroule la coordination entre les parties prenantes du projet ?

Selon toi, d'une manière générale, quelles seraient les clés d'une bonne coordination consultant / client ?

Quels liens fais-tu entre coordination des acteurs et outil au sein d'un projet ?

TA VISION DES OUTILS COLLABORATIFS

Peux-tu me parler d'une expérience liée à la mise en place ou l'utilisation courante d'un outil collaboratif ? Qu'en penses-tu ?

Lorsque tu travailles en mode projet, imagines-tu pouvoir te passer de ce type d'outil ? Pourquoi ?

Selon toi, l'outil de gestion est-il essentiel dans la relation que le consultant entretient avec son client ? Pourquoi ?

Annexe 3 : entretien n°1 Lucie

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Lucie, je suis à Total depuis environ 9 mois où je tiens le poste d'assistante cheffe de projet. Je travaille à Total pour la ligne métier GPL et mon rôle c'est la communication et aussi un peu les systèmes d'information pour l'équipe ; et j'ai travaillé avec des consultants SI sur des projets digitaux.

Peux-tu me parler de ta mission actuelle ou bien d'une mission sur laquelle tu as travaillé en mode projet ?

Je vais parler du coup de celle qui est terminée. C'était une mission pour créer un nouveau site internet. Je suis arrivée après la période de cadrage donc je suis arrivée un peu avant la période de développement du site. Donc on l'a fait en méthode agile, qui est une méthode qui s'applique surtout en projet digitaux numérique. Le but est de faire des réunions très régulièrement à la fin de ce qu'on appelle des Sprint. Pour nous un sprint c'était égal à une semaine. Et en fait ces réunions sont des bilans sur ce qu'on a fait pendant la Sprint, et ce qu'on veut faire pour le prochain. On avait donc ces réunions avant et après un Sprint, pour nous c'était la même, et on se mettaient d'accord sur des objectifs à avoir à la fin de la semaine, nous on faisait des réunions tous les vendredis. Et donc il fallait que pour la fin de la semaine il y ait des objectifs de remplis.

Donc on a travaillé comme ça en mode agile que pour la partie développement ; je sais que pour le cadrage ils ont fait des ateliers avec différents collaborateurs GPL dans les différentes filiales mais ça c'était surtout sur le développement informatique pur car on peut vraiment définir des vrais objectifs mesurables, c'est-à-dire SMART. Donc par exemple, pour le prochain Sprint il faut qu'on ait la fonction "recherche" présente sur le site, on sait combien de temps ça met pour le faire et on sait quand est-ce que c'est fait ou quand est-ce que c'est pas fait. Et en plus de ça, ce qui est pratique avec la méthode agile, c'est que chaque semaine on pouvait voir si y'avait des bugs et donc faire l'état des bugs et les pousser pour la semaine d'après. En tout, on a fait 11 Sprint parce que c'était défini d'avance car ça a été fixé par le prestataire.

Si je te parle un peu de l'encadrement de la méthode agile, on avait les consultants SI qui faisaient partis d'une autre structure, on avait aussi une cheffe de projet côté développeur, et les développeurs, qui eux faisaient encore parti d'une autre entreprise d'informatique qui s'appelle Fast & Flex. Moi j'étais la cheffe de projet mais côté métier. Donc mon rôle c'était vraiment de faire le lien entre les besoins de l'équipe métier, qui étaient souvent des besoins exprimés pas de manière informatique, donc pas de façon technique. Donc je devais faire remonter ces besoins à la cheffe de projet Fast & Flex (côté développeur) mais avec l'aide du consultant SI.

Sur cette mission, comment s'est déroulé / se déroule la coordination entre les parties prenantes du projet ?

En fait ces réunions de "bilan Sprint" dont je t'ai parlé se déroulaient souvent de la même manière donc très simplement on s'asseyait tous ; il y avait moi, le Consultant SI, la cheffe de projet développeur, le développeur, donc on était souvent assez peu. En fait, le développeur avec sa cheffe de projet nous montraient ce qu'ils avaient fait pendant la semaine, donc ils nous le projetait. Et ensuite, nous soit on avait des demandes en plus, soit on avait des bugs, et en fonction de tout ça on en discutait, et on planifiait ensuite pour le Sprint d'après. Donc les premières réunions des trois premières semaines de Sprint ont été très courtes, 30 minutes. Mais très rapidement, au milieu du projet, quand y'a commencé à avoir beaucoup des bugs, des choses plus compliquées, ils nous posaient des questions car il y a certains trucs qu'ils ne comprenaient pas. Et c'est là aussi que le Consultant m'appuyait beaucoup car il était vraiment là pour nous aider à formuler nos besoins en mode plus technique pour les développeurs. Donc en milieu de projet ces réunions-là pouvaient durer 2h. Donc si je résume, le développeur faisait du développement pur, la cheffe de projet s'occupait elle beaucoup de notre outil commun, Target Process, à partir duquel on pouvait visualiser à chaque Sprint ce qu'on faisait, et elle elle s'occupait de voir si tout se déroulait bien, et elle aidait le développeur. Et en fait quand elle avait des questions sur certaines choses, lorsqu'elle ne comprenait pas ce qu'on voulait, quand c'était des questions techniques elle demandait au consultant, et lorsque c'était vraiment lié au besoin elle me demandait à moi. Donc le Consultant aidait aussi la cheffe de projet et le développeur sur les questions techniques car il connaît nos besoins.

Que retiens-tu de cette coordination ?

Je pense que parfois il y a eu des incompréhensions entre le développeur, la cheffe de projet et nous [le consultant et moi] car comme on construisait quelque chose “From scratch”, donc à partir de rien, on voulait vraiment faire des choses nouvelles et les développeurs ne nous disaient pas forcément que c’était impossible, ils faisaient juste autrement mais sans nous dire. Donc en gros, parfois on ne savait pas si les problèmes étaient liés à des bugs ou si c’était normal ; donc on va dire qu’on a eu quelques petits problèmes de communication.

Après, quand je réfléchis, c’est difficile de savoir d’où ça venait vraiment. Par exemple, moi je pouvais pas mettre autant de temps dans le projet que ce que les développeurs voulaient et aussi parfois les trucs techniques, quand t’es pas dedans, soit t’oses pas aller trop loin soit tu te dis que c’est pas possible... en fait t’as pas la connaissance informatique donc c’est difficile de conduire un tel projet.

Mais ce n’était pas justement la mission du consultant ?

Si... [Rires]. Après je sais que ce qui m’a aussi perturbée c’est qu’il y ait autant de chefs de projet. Il y avait la cheffe de projet côté développeur, le Consultant et moi ; et des fois je ne savais pas à qui m’adresser pour poser des questions. Ils travaillent aussi sur d’autres projets donc tu vas leur poser des questions mais tu ne veux pas leur faire perdre du temps donc j’étais parfois un peu perdue sur les personnes à qui m’adresser.

Après globalement, j’ai trouvé que la coordination était assez positive. On a utilisé un outil, Target Process que j’ai évoqué un peu avant, qui était assez bien pour suivre vraiment la mission. C’était comme un Trello mais avec beaucoup plus de possibilités ; c’était très pratique de voir en temps et en heure ce qui était fait ou pas. En fait on était tous dessus, on pouvait chacun créer des cartes et les mettre où on voulait, donc on a tous pris la main dessus et on a tous joué le jeu. Et en fait, je crois que cet outil était imposé par Total, mais je n’en suis pas certaine, mais il me semble que personne dans la mission n’avait déjà travaillé dessus. Et du coup c’est la cheffe de projet développeur qui nous l’a introduit ; elle nous l’a présenté, montré comme l’outil marchait etc. Et c’était elle je pense qui suivait le plus l’outil tout au long de la mission. Et en fait, elle nous a présenté cet outil lors de la réunion kick-off du projet. Je dis réunion kick-off car comme je te l’ai dit tout à l’heure, on avait des Sprint tous les vendredis après-midi, et c’est pour faire le bilan de ce qui s’est passé plus préparation de la semaine d’après. Et en fait le kick-off c’était plus pour la préparation des deux ou trois prochains Sprint. Et en gros, ce kick-off c’était un peu comme un mélange entre un Sprint et un COPIL. Il y avait

quand même un peu plus de monde qu'un Sprint ; donc elle nous l'a présenté pendant cette réunion-là mais parmi d'autres choses, ce n'était pas une réunion spécialement dédiée à la présentation de l'outil. Et en gros elle a mis le site et nous a montré toutes les fonctionnalités. Après ça n'a pas non plus duré hyper longtemps. En fait c'était une présentation des fonctionnalités que nous on allait devoir utiliser.

Et tout du long, la cheffe de projet nous répétait l'importance de l'outil à chaque Sprint. Et en fait à chaque réunion de Sprint on avait cet outil-là en support ; pendant la première partie de la réunion comme je t'ai dit il y avait la démonstration et après on passait sur Target Process et c'était vraiment le support de la réunion tu vois. Donc au fur et à mesure de le voir toutes les semaines tu l'utilises de plus en plus. Et comme c'était des fonctionnalités très simples qu'ils faisaient, par exemple créer la Home Page, nous on devait aller vérifier qu'elles étaient bien créées et une fois qu'elle était créée on devait passer la carte dans "valider". Et chaque fois qu'une nouvelle fonctionnalité était créée, on devait passer les cartes dans "valider" en fait. Et lorsqu'il y avait un bug, soit on créait un bug soit on en parlait au prochain Sprint. Donc Target Process c'était un peu comme notre ordre du jour de la réunion. Donc au début nous on y allait pas beaucoup, quand je dis nous c'est le consultant SI et moi, parce que du coup il m'aidait à valider les cartes et les fonctionnalités, et à la fin c'était pratique car quand on devait retester toutes les fonctionnalités du site et ben en fait on n'était pas perdus car on avait la liste de toutes les fonctionnalités à tester. Donc c'était en même temps un outil de gestion de projet et en même temps un outil de suivi.

Avez-vous utilisé d'autres outils collaboratifs pour la gestion de projet de cette mission ?

Oui, on avait Teams. En gros, avait Teams on peut se créer des chaînes. Donc on avait une chaîne spéciale pour ce projet-là, et à l'intérieur de la chaîne on avait plusieurs canaux. Je ne me souviens plus exactement ce que c'était mais c'était comme différents dossiers. Ces canaux servaient surtout à stocker des données ; un peu aussi à communiquer mais bon pas trop, on le faisait plutôt sur Target Process. C'était donc surtout pour stocker tous les fichiers par exemple les compte-rendu, tous les anciens dossiers de cadrage, tous les anciens besoins qui avaient été émis des mois avant. Donc un peu dans une idée d'archivage aussi. Par exemple aussi à la fin de chaque COPIL, les documents de synthèse le consultant les envoyait sur Teams.

Globalement, je pense que tout le monde avait compris qu'on trouvait les fichiers sur Teams et on trouvait l'évolution projet et développement du site sur Target Process. Après Target Process toute l'équipe pouvait aller dessus et valider des choses mais c'était pas quelque chose sur lequel mon équipe en back-up [GPL] était très familière ; moi j'étais la plus familière dessus car j'allais à toutes les réunions de Sprint, je voyais l'outil tout le temps mais par exemple ma tutrice qui travaillait aussi sur ce projet avait plus de mal car elle le voyait moins souvent. Mais du coup, si je re parle de la prise en main comment elle a été faite, il y a donc eu la présentation du kick-off, et à chaque réunion on apprenait encore à la prise en main pendant les sprint.

Qu'as-tu pensé de l'utilisation de ces outils ?

Franchement j'ai trouvé que l'utilisation de ces outils était assez bien. Le Teams ce qui est pratique c'est qu'à la fois tu peux stocker des fichiers dans les canaux, mais en même temps tu peux parler à tes collègues en faisant une discussion spéciale pour ce canal là. Donc c'est pratique par exemple lorsqu'il y avait un compte-rendu qui manquait ou qui n'était toujours pas prêt, au lieu d'envoyer un mail en mettant des gens en copie mais je ne savais pas trop qui mettre en copie ou pas, et bah je mettais le message sur ce canal dédié ; je pouvais simplement demander aux personnes concernées. Donc y'avait vraiment cette fonctionnalité qui était top. Tu vois sur Target Process tu ne pouvais pas parler aux autres, c'était vraiment un outil de suivi de projet, et c'est vraiment pour formuler tes besoins par rapport aux cartes qu'il y a, on ne les formulait pas sur Teams quoi. Et Teams je sais qu'il a été introduit à Total un peu quand je suis arrivée, vers octobre, avant tu sais ils ne fonctionnaient qu'en réseau. Et en fait je trouve que Teams reprend cette idée de dossiers partagés mais en mieux car tu peux insérer des discussions dans les dossiers, donc c'est pratique comme ça tu peux parler à toutes les personnes concernées. Après l'inconvénient quand même c'est que tu peux avoir trop de dossiers et donc trop de conversations et voilà il faut savoir se restreindre à que quelques conversations et ne pas parler à tout va.

Pour Target Process, c'était un outil très complexe que l'on utilisait pas dans son entièreté. Ça ressemble vraiment à un grand Trello présenté sous forme de colonne (nous on appelait ça des Sprint), avec des cartes que tu peux bouger, sauf qu'en fait tes colonnes et tes cartes tu peux les voir dans des sens différents, t'as plein de fonctionnalités. C'est-à-dire que par exemple, un peu comme dans Trello je crois, tu peux donner des couleurs à tes cartes pour faire encore des

groupes et par exemple sur Target process t'as une fonctionnalité ou tu peux voir toutes tes cartes par rangée dans les colonnes mais triées selon leur couleur. Et tu peux aussi par exemple, au lieu de voir les Sprint en long, avec des colonnes différentes à l'intérieur, tu peux vraiment suivre ton projet de la manière que tu veux, donc ça c'est vraiment bien. Après la limite pour moi c'était que je me perdais un peu des fois mais je pense que c'était parce que je n'avais pas besoin d'autant de complexité.

Pourrais-tu te passer de ces outils ?

Non je pense pas car ça serait super compliqué. Après j'ai fait que ça mais surtout dans une mission SI comme ça car il y'a tellement de trucs auxquels tu penses pas car c'est en back office que t'es obligé de les avoir noté quelque part pour se souvenir de tout, par exemple la fin pour tester. Et même c'était un gain de temps pour organiser les réunions.

Selon toi, l'outil de gestion est-il essentiel dans la relation que le consultant entretient avec son client ? Pourquoi ?

Oui car on sait plus de quoi on parle. Bon là je l'ai dit par rapport à la mission mais quand je t'ai dit que Target process c'était notre support pour faire la réunion, et bah c'était pareil avec mon consultant quand des fois dans la semaine je faisais mes tests et que par exemple je voyais que je n'arrivais pas à faire une certaine fonctionnalité, donc j'allais pas valider la carte, mais je voulais quand même m'assurer avec mon consultant donc je lui demandais est-ce que toi t'y arrives et du coup on parlait de la même chose donc je pense que ça a facilité la coordination du projet parce que sinon ça aurait été peut-être plus compliqué de devoir lui expliquer quelle coordination j'ai faite alors que là y'a des numéros de cartes, j'ai juste à lui dire tel numéro ça marche pas. Donc on peut dire que l'outil a eu un rôle dans la construction de notre relation.

Annexe 4 : entretien n°2 Héloïse

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Héloïse, je suis consultante chez PwC. J'ai commencé il y'a deux maintenant ans et demi, j'ai fait mon alternance avec le Celsa et PwC et maintenant ça fait presque deux ans en CDI.

Dans ton environnement quotidien professionnel, quel est ton rapport aux outils de gestion de projet ?

Alors moi j'ai commencé mon alternance justement on m'a dit "faut que t'explores". Je n'étais pas encore dans le secteur public j'étais en I&S [Industries & Services] je n'étais pas staffée, pour le coup je n'étais pas dans une équipe particulière car P&O est une grosse équipe et n'est pas du tout organisée comme nous, j'étais même pas chez un client comme toi à la CNAM, moi j'étais sur le bench, voilà. Et à l'époque j'étais à la Défense j'étais même pas à Crystal Park. Et on m'a dit "pour l'instant on peut pas te placer mais tu verras c'est super intéressant de faire du BD, de découvrir les outils quand on arrive, ça t'aidera pour la suite". Donc on m'a demandé de développer un outil parce que y'avait pas encore assez de cohésion dans l'équipe P&O. Pourquoi il n'y avait pas assez de cohésion car un an plus tôt il y avait eu une fusion, ils avaient intégré IDRH qui est une petite structure chez PwC, principalement dans l'équipe P&O du coup et il fallait essayer de ressouder les équipes. Et un des premiers réacteurs pour ressouder une équipe chez les consultants c'est qu'ils puissent partager donc soit par des temps informels par des afterworks ou soit par des outils collaboratifs. En l'occurrence chez PwC y'a pleins d'outils collaboratifs, il y en a en interne et on m'avait demandé de créer un groupe sur Spark. Je ne sais pas si tu connais Spark, c'est un réseau social interne chez PwC pour travailler aussi bien que pour communiquer sur de l'informel. Ça fonctionne comme Facebook, tu crées des groupes et tu peux discuter avec les gens, taguer les gens etc. Donc j'ai créé ce groupe et on m'a dit "alors oui ça c'est super de faire un Spark, est-ce que tu pourrais regarder comment on pourrait échanger les documents aussi grâce à Spark". Donc c'était aussi bien pour l'information de l'équipe que pour de l'échange documentaire liée aux missions des uns et des autres. Et tu vois c'est une animation d'équipe pour que chacun se connaisse, pour que chacun sache qui fait quoi, puisque c'est très particulier chez le consultant on est tous chez les différents clients, donc

voilà. Donc développer une partie pour partager les documents. Donc d'abord j'ai fait ça et finalement on m'a dit que Spark c'était pas forcément le plus approprié. Donc on m'a fait travailler sur un SharePoint P&O, donc j'ai repris un projet de SharePoint qui était un peu mort et j'ai relancé ce SharePoint qui était tombé un peu aux oubliettes. Donc ça c'est mes débuts chez PwC, basés sur deux outils, Spark et SharePoint et c'était pour mieux collaborer en interne entre consultants et pour créer une meilleure dynamique d'équipe.

Et donc ensuite j'ai commencé ma mission à l'assurance maladie donc PIAM. Là déjà dans l'équipe PIAM on utilisait pas mal les outils collaboratifs ; on avait un Trello pour suivre les tâches quotidiennes, on l'utilisait une fois par semaine pendant les points d'équipe. Et y'avait un Whatsapp, donc là je te parle de l'outil avec les clients. Donc le Whatsapp il avait deux fonctionnalités : première fonctionnalité c'était donc d'échanger quotidiennement, parfois ça pouvait être plus pour des trucs sympas, et chaque fin de semaine on envoyait nos faits marquants sur le Whatsapp donc c'était un peu le résumé de tout ce qui s'était passé d'important dans notre travail dans la semaine, et on le partageait à toute l'équipe. Donc on envoyait des messages aussi pour dire "eh regardez c'est super joli dans le bureau" que des messages pour dire "voilà les points structurants de ma semaine".

Et après, moi en tant que consultante sur la mission j'ai mis en place un SharePoint, encore une fois, pour les référents intégrations, c'était des référents dans chaque région. C'était un SharePoint qui nous permettait principalement de partager de la doc, ensuite de faire remonter leurs questions et le but aussi c'était de souder cette communauté autour de cet outil. Il n'y avait pas que le SharePoint pour souder la communauté mais c'était un peu la matérialisation de la communauté si je puis dire ; puisqu'à côté de ça y'avait aussi des séminaires, des chats, autre chose.

Donc là je t'ai parlé plus côté mission mais comme tu le sais côté équipe on a deux canaux Whatsapp. Le canal informel sans management pour parler de tout. Le canal formel plus professionnel pour parler de veille et de sujets liés à nos clients.

Selon toi, l'outil collaboratif a-t-il plusieurs fonctions / objectifs ? Lesquelles ?

Je prends l'exemple d'un outil qu'on utilise actuellement sur la mission, Monday. Il a plusieurs objectifs, donc premier objectif c'est nous en tant que consultants d'aller remplir les informations ; mais on pourrait le faire sur un fichier Excel si on le voulait. L'intérêt de l'outil collaboratif c'est qu'on peut avoir une vision partagée en temps réel, avec nos clients et entre nous. Autre fonctionnalité et objectif c'est qu'on peut assigner des tâches ou envoyer des petits messages directement via cet outil, du coup l'outil garde la mémoire et en plus tu envoies depuis l'outil donc c'est directement lié au sujet. Donc il y le côté outil de gestion juste consultanesque nous de notre point de vue, gestion partagée entre consultants et avec les clients et gestion depuis l'outil pour faire du lien avec les sujets qui peuvent partir par mail et du coup ça garde en mémoire sur l'outil même.

Si on prend maintenant l'exemple d'un SharePoint, l'outil a également plusieurs fonctionnalités. Il y a une fonctionnalité discussion du coup c'est du partage au sein d'une équipe comme ça ça peut être visible de tout le monde et c'est inscrit comme de l'échange. Contrairement parfois au mail car là dans le SharePoint c'est inscrit sur un canal de discussion mais en lien avec le travail, contrairement à des sms. Partage d'informations, partage d'actu, partage de documents du coup ça permet d'avoir une gestion commune des documents avec des versions communes des documents. T'as des espaces de travail que j'ai jamais utilisé sur SharePoint où tu peux mettre des lignes de temps et assigner des tâches aussi et assigner des fichiers. T'as un truc assez bien fait mais je ne l'ai jamais utilisé. Quand t'utilises cette fonctionnalité c'est que t'as décidé de faire de SharePoint ton outil de gestion et pas seulement ton outil de partage de documents. Si je te parle des objectifs de SharePoint ça peut être tout ça, et je pense que j'en oublie d'autres.

Que penses-tu des capacités de l'outil collaboratif à agir sur l'efficacité d'un projet ? Peux-tu me donner un exemple ?

Ce que Monday permet en efficacité c'est que tout le monde a une vision de ce qui est fait et rempli par certains. Du coup, ceux qui doivent remplir, en l'occurrence nous, bah ils vont le faire vraiment au fur et à mesure et ça sera une gestion courante quotidienne. Parce que tu vois je sais pas, pour avoir déjà travaillé sur des fichiers Excel de la même manière, ton fichier Excel tu mets tes trucs de côté et puis après tu prends je sais pas 2h dans la semaine et tu te dis je vais remplir mon fichier Excel. Et du coup c'est moins efficace pour le partage de l'information parce que mon information je la partagerai qu'une fois par semaine ; alors que Monday il permet

d'avoir une vision à un instant t et cette vision normalement elle correspond à la réalité. Moi par exemple si je reçois une convention je vais tout de suite la sauvegarder et aller remplir Monday pour montrer que j'ai bien reçu la convention. Parce que ça permet à tout le monde de le voir alors que si j'avais un fichier Excel je fonctionnerais différemment je pense. Donc ça on gagne en efficacité là-dessus, sur la fraîcheur de l'information en fait.

Sinon y'a des trucs qu'on n'utilise pas dans Monday, on peut le relier à Trello et assigner des tâches via les cartes. Mais on utilise déjà un peu cette fonctionnalité avec notre TO-DO où on fait de l'assignation de tâches, ça c'est aussi vachement bien d'avoir une TO-DO partagée qui t'envoie des notifications pour te rappeler de faire tes tâches, y'a une deadline et pareil ça donne une vision partagée de qui doit faire quoi à quel moment, donc niveau équipe c'est pas mal. Donc y'a l'assignation de tâche et le partage de la TO-DO à court terme qui est pratique et qui à mon avis fait gagner en efficacité.

Le SharePoint a aussi complètement une capacité à agir sur l'efficacité du projet. Alors le projet au sens équipe projet car on s'est tous mis d'accord, on a tous accès aux mêmes dossiers on sait comment c'est classé donc pour le partage de documents c'est plus simple, on a tous accès aux mêmes trucs et on sait où c'est alors que quand tout le monde partage sur son propre ordi y'en a toujours qui rangent mal qui perdent leurs dossiers etc. Donc ça première chose. Et deuxième chose on va gagner en efficacité quand les expérimentateurs et les référents régionaux auront accès à tous ces documents car aujourd'hui ils y ont accès de manière partielle, c'est dans leurs mails sauf les documents sur le site du ministère mais ça ils oublient vite la page à mon avis et ils n'y ont plus accès. Donc on va gagner en efficacité car déjà ils vont pas nous les redemander, ils sauront où c'est et on perdra moins de temps ; eux ne vont pas perdre de temps à envoyer un mail et nous à y répondre. Puis eux ils vont aussi découvrir tous les documents qui existent et peut-être rentrer dans la documentation qui peut leur servir en fait vraiment dans l'expérimentation aussi bien pour les référents que pour les expérimentateurs. Donc c'est un gain de temps pour eux et en plus à mon avis ils vont plus se documenter. Je dis ça parce que cet après-midi tu vois on a eu un échange avec un expérimentateur et ils nous a dit "ah ces données ces calculs ils sont faites à partir de quoi ?" on lui a dit à partir de listes et ils sont à dit "ah et ces listes elles sont à disposition ?" on lui a dit que oui et ils nous a demandé où ils pouvaient les trouver, on lui a répondu sur le site mais il ne savait pas où c'était et tu vois si on avait les documents sous la main au moment où il en avait besoin il aurait utilisé les listes et il serait allé plus loin dans sa réflexion. Donc je pense vraiment que ça peut permettre d'aller plus loin dans les informations que tu as.

Penses-tu que l'outil collaboratif est essentiel dans l'optimisation de la performance d'un projet ?

Je ne sais pas répondre parce que déjà moi j'ai aller, 3 ans d'expérience. J'avais fait un stage qui avait duré 11 mois et on n'avait pas tous ces outils de partage et j'étais pas sur des sujets de consultant comme ça. Parce qu'en fait ça permet de gagner en efficacité pour certaines personnes ça c'est certains. Pour le consultant je suis pas sûre, peut-être au bout d'un moment mais au début c'est super long, ça prend beaucoup de temps de se dire quel outil il faut, on veut mettre en place tel outil, de construire l'outil etc. Tu vois très bien de quoi je parle car toi sur IPEP tu avais beaucoup développé le Trello, finalement ça n'a pas servi, on est revenu sur Monday et sur SharePoint. Je me souviens qu'on avait aussi pensé à d'autres outils pendant la réflexion ; donc y'a tout ce temps de réflexion qui du côté des consultants n'est pas neutre, c'est beaucoup de temps investi, de la réflexion, de l'expression du besoin, de la mise en place de l'outil. Et après tu vas voir y'a toujours un travail de "je vous rappelle que c'est sur l'outil", "l'outil sert à faire ça", l'outil, l'outil, l'outil ; une fois qu'on l'a mis en place il faut toujours rappeler aux gens de l'utiliser, enfin aux clients, et nous il faut qu'on l'alimente sans cesse. Donc au final notre SharePoint il fera gagner du temps aux référents régionaux et aux expérimentateurs ça j'en suis sûre mais à nous [consultants] je ne sais pas. En même temps je me dis que c'est pour le bien du projet.

Donc ça c'est une réponse consultant, mais si j'essaye de vraiment vraiment neutraliser le truc et de me dire que si on n'avait pas les outils... Euh non mais je pense que ça fait quand même gagner en efficacité car ça permet de réduire le nombre de mails. Et sur la performance je pense que par exemple on sera plus performant si on ne perd pas la fiche individuelle de suivi de chaque expérimentateur dans dix mille mails et si on l'a a un endroit précis. Parce que on accompagnera mieux l'expérimentateur en question, de manière coordonnée avec le référent tu vois. Donc je pense que oui, je pense qu'on gagne en performance. Mais tu vois j'hésite à répondre à cette question parce que tu vois c'est un peu ma vision qui est quand même une vision de consultante, et quand t'es consultant, notamment en gestion de projet, on nous apprend en premier lieu à utiliser des outils collaboratifs pour faciliter la gestion de projet avec le client. Donc est-ce que c'est nous qui créons le besoin pour apporter notre valeur ajoutée ou est-ce que c'est une vraie nécessité, je ne sais pas.

Parce que tu vois si je regarde sur la mission PIAM, on avait un Trello qu'on a utilisé jusqu'à la fin mais les clients ça les saoulaient un peu d'alimenter le Trello tu vois, parce que ça faisait en plus un outil à ouvrir etc. En fait ça dépend de la bonne volonté des clients et du nombre d'outils collaboratifs qui sont déjà en place.

Je vais maintenant m'intéresser à une mission sur laquelle tu travailles ou as travaillé et pour laquelle tu as mis en place ou aidé à mettre en place un ou plusieurs collaboratifs ; peux-tu me décrire le processus mis en place pour le faire accepter ? (pistes : quels arguments pour légitimer l'outil)

Alors là l'accompagnement à la prise en main il est indispensable. En plus je suis formée avec le Celsa à la conduite au changement, enfin à l'accompagnement au changement. Quand tu implantes un outil c'est forcément un changement donc c'est important d'accompagner si tu veux que les utilisateurs s'approprient correctement l'outil. Tu ne peux par exemple pas lancer un SharePoint et te contenter de faire ça. Il va falloir dire on l'utilise et ensuite il va falloir prendre du temps aussi en tant que consultant pour montrer les fonctionnalités, pour montrer ce qui est bien dans l'outil, et faut le faire de manière progressive tu vois. Et je ne sais pas si on l'a très bien fait mais c'est ce qu'on a fait avec l'EPN, on leur a d'abord dit voilà ce qu'on pourrait faire en leur parlant juste du partage de document qui est la fonctionnalité première ; on leur a donné les accès, on leur a donné un guide de prise en main ; et là le passage en plus qu'on va faire et qui est de la conduite du changement, que t'as un peu fait cet aprem avec les référents est qu'on va leur faire un webinaire pour leur expliquer comment utiliser l'outil. Parce qu'en fait si tu leur montres pas comment l'utiliser les gens ça les saoule de rentrer un mot de passe, de perdre du temps sur l'outil alors que si tu leur montres ensuite ça peut leur prendre quelques minutes ; donc si on veut que les utilisateurs et les clients s'approprient l'outil il faut qu'on leur montre. Tu vois sur Monday là j'étais avec Léa tout à l'heure et elle suivait une formation pour utiliser Monday. Nous on n'a pas suivi de formation on l'a découvert petit à petit mais on s'est un peu coaché entre nous pour se dire ce qu'on voyait, ce qu'on comprenait et comment le prendre en main. Mais nous c'était dans notre intérêt de l'utiliser et après petit à petit les clients sont venus sur Monday.

A mon avis la meilleure façon de faire accepter un outil c'est que cet outil répond à un besoin. Par exemple le SharePoint sur PIAM il répondait à un vrai besoin de centraliser la documentation et de mettre à jour l'actualité régulièrement sur un projet. A mon avis un outil il

est accepté si il répond à un besoin réel. Et ce que j'avais vu aussi au tout début quand j'étais chez PwC et que j'avais mis en place le SharePoint pour l'équipe P&O c'est qu'il faut que ça réponde à un besoin et ce besoin il faut bien la cadrer pour pouvoir l'utiliser. Il faut pas te dire toi juste d'un point de vue consultant "on va leur faire ça, ça, ça et ça". Il faut qu'ils émettent le souhait d'avoir ça et après le mieux c'est de construire la structure avec le client. Tu vois sur les AMI on a créé des briques, qu'on pourra enlever d'ailleurs, sur le Planning et le Fil de discussion, je ne sais pas encore si elles répondent à un besoin et si donc elles seront utilisées. Mais par contre si y'a un vrai besoin de discussion entre les expérimentateurs, l'EPN et les référents et bah c'est sûr que ça va être utilisé, mais parce que ça répondra à un besoin.

Suite à cela, quels effets as-tu remarqué sur la coordination entre les parties prenantes du projet ?

Alors sur le SharePoint PIAM, complètement ; mais parce que je t'ai dit il répond à un vrai besoin. Donc tout le long du projet on a eu des gens qui nous demandaient d'y avoir accès car ils avaient besoin d'avoir accès à l'information qui y était partagée, ils avaient besoin d'avoir les actus, ils avaient besoin d'avoir une vision sur le calendrier. Donc pour moi ça ça a été une réussite. Donc y'avait une meilleure coordination entre les référents intégration et l'équipe nationale, donc la mission PIAM grâce à cet outil, vraiment ça a permis une meilleure coordination. Après si je regarde au sein d'une équipe plus petite, nous par exemple si on prend Slack ça permet normalement une meilleure coordination. Alors moi j'ai l'impression que ça permet une meilleure coordination parce que je lis tous les messages mais tu vois parfois j'ai des doutes et je me dis est-ce que tout le monde lit tous les messages, pourtant on est que 4. Mais tu vois parfois j'ai l'impression de donner une info mais si Claire-Marie ou Léocadie ne lit pas cette info c'est une info qui se perd. Si par exemple on utilisait un Trello entre nous et qu'on allait mettre les points à traiter le lundi suivant en inter-AMI ou dans un fil particulier Slack là je serais sûre que ça améliore la coordination. Mais du coup tu vois je viens juste d'y penser mais je pense qu'il faudrait un truc un peu comme ça. Parce qu'on a vraiment de la... moi je me suis déjà posée la question on a vraiment beaucoup de discussions courantes et parfois j'ai peur que soit que les gens passent à côté d'une information importante que je donne soit que moi je passe à côté d'une information qui passerait. Mais ça ça dépend aussi de la construction de l'outil tu vois parce que si on avait un fil qui s'appelaient "prochains stand-up

hebdo” pour que chacun mette les sujets à traiter pour le lundi suivant... parce que moi j’ai déjà mis des sujets que j’aimerais aborder et on en n’a jamais reparlé.

Après ça peut vite faire beaucoup de fils de discussions non ?

Bien-sûr. Du coup à première vue ça améliore la coordination mais parfois on pense que l’outil fait tout mais il faut nous aussi qu’on arrive à se structurer, l’outil ne fait pas tout. L’outil ne suffirait pas si on n’avait pas de stand-up hebdo par exemple. L’outil il est complémentaire, il ne peut pas remplacer.

Que penses-tu de la place de l’outil dans la relation entre le consultant et le client ? (pistes : améliore la coopération / coordination ? effets pervers ? qu’est-ce que ça dit de la place du consultant ? légitimation ? jeux de pouvoir ?)

Je pense que ça peut avoir et des effets positifs et des effets négatifs. Par exemple quand au début d’une mission t’arrives, t’es le consultant qui connaît tous les outils tu vois mais il faut que tu réussisses à bien cerner le besoin, faire les bonnes propositions. Et puis l’équipe elle peut être un peu saoulée par tous les outils que tu peux proposer. Pour EDS c’était exactement ça, j’avais du coup structuré le Trello, qu’est-ce qu’on avait d’autres on avait déjà Monday il me semble mais je me chargeais de le structurer aussi, et on parlait de construire un SharePoint. Et du coup je me souviens au début ils étaient et ils disaient “donc il va y avoir un SharePoint, un autre outil, encore un autre outil” et je sais pas si tu te souviens mais en inter-AMI on a bien insisté sur le fait que chaque outil à sa fonctionnalité. Donc il peut dans un premier temps paraître être un peu négatif au niveau du client qui peut se dire que c’est le consultant qui arrive avec tout son panel d’outils. Après je pense que par exemple Monday va vraiment améliorer la relation et la fluidité des informations entre le client et le consultant parce que comme je te disais tout à l’heure c’est une info qui va être mise à jour très régulièrement parce que c’est un outil en ligne. Du coup ça simplifie des choses sur “eh tu m’as pas envoyé le fichier à jour”, le client va voir qu’en fait le fichier n’est pas à jour vu que c’est un fichier en ligne. Ou alors il va voir que le fichier est toujours à jour car on fait de la gestion courante. Avec les conventions on fait de la gestion courante et tu vois je pense que les clients sont supers contents d’avoir cette vision à un instant t, ça a répondu à un vrai besoin qu’ils avaient donc je pense qu’ils sont contents. L’outil il est plutôt positif, encore une fois si il répond à un vrai besoin et que la prise

en main est accompagnée. Par contre ça va devenir un vrai fardeau si la prise en main n'est pas accompagnée et qu'en plus le client n'en voit pas l'utilité.

Dirais-tu que l'outil collaboratif est un objet indissociable du consultant ? (pistes : légitimation de sa place / posture, pouvoir)

Oui complètement, c'est indissociable du consultant parce qu'à mon avis - enfin ça dépend du consultant en quoi, mais nous on est consultant en organisation, du coup notre valeur ajoutée c'est vraiment d'arriver et de dire bah voilà on a les outils qui vont vous permettre de... On sait pas encore de quoi mais tu vois, c'est un peu notre valeur ajoutée de dire on sait utiliser tel outil, tel outil, tel outil, tel outil, on en connaît pleins on ne va pas tous les utiliser sur la mission mais on va comprendre votre besoin et l'utiliser sur la mission adéquate. J'ai l'impression qu'on fait ça en tant que consultant en organisation. Par contre ce que je te dis là en consultant en organisation c'est pas pareil pour en consultant en SI qui va faire des développements par rapport pour plateforme. Je pense qu'ils ont quand même des outils mais c'est pas leur valeur ajoutée principale alors que nous c'est notre valeur ajoutée principale de faire de la gestion de projet, et donc d'avoir les outils adéquats, qui sont souvent collaboratifs.

Donc je pense que l'outil permet au consultant d'être plus légitime, y'a pas que ça hein mais c'est une des choses qui lui permet d'être plus légitime vis-à-vis de son client car il va pouvoir dire bah ça j'ai déjà fait, ça j'ai déjà utilisé, je connais ci je connais ça. Et dans une proposition commerciale, quand on veut absolument que le client soit notre client mais qu'il ne l'est pas encore on met énormément en avant notre méthodologie et notre outillage. Et parfois c'est ce qui peut faire la différence. Je me souviens quand j'étais chez PwC au tout début on avait perdu une propale à la société générale parce qu'on n'avait pas assez d'outils différenciants. Et je suis sûre que si on avait par exemple mis du Klaxoon dans cette propale ça aurait marché. Mais c'est vraiment ça qui nous a différencié du concurrent qui a gagné, apparemment il avait de meilleurs outils. Et d'ailleurs, y'a aussi un peu ça, quand je te dis tout son panel d'outils... Tu me demandais si c'était important pour le consultant et pour moi la réponse est oui. Plus il en a et plus ils sont différents des autres mieux c'est pour lui, en tout cas pour la partie business ; ça permet de dire je vais trouver l'outil qui vous faut. Mais une fois qu'on est sur la mission, il faut juste bien répondre au besoin.

Avis / ressenti outil de gestions

Alors moi j'ai l'impression qu'en tant que consultant l'outil nous apporte une certaine légitimité et solidité parce qu'on se sent quand même plus solide si on arrive chez notre client et qu'on a des trucs à lui proposer qui pourront lui permettre de gérer le projet différemment. Et tu vois on n'est pas des cabinets de stratégie, on n'est pas ultra révolutionnaire dans la manière de penser les choses. Par contre ce qu'on peut changer par rapport à la manière où c'était avant qu'on arrive c'est justement la manière de gérer le projet, donc grâce à des outils notamment, même si ce n'est pas uniquement ça. Mais par contre l'outil fait pas tout. Si tu sais pas rédiger un compte-rendu et organiser une réunion quand t'es consultant t'as beau avoir les meilleurs outils du monde y'a quand même des basiques à avoir, mais c'est un plus. Je dirais que l'outil n'est pas indispensable dans le travail, mais indispensable pour le consultant oui ; parce que je te dis le consultant il vient et il apporte sa valeur ajoutée, et une de ses valeurs ajoutées c'est ses outils. Par contre dans le travail je pense vraiment que ça apporte un peu plus d'efficacité et de performance après si ça existe pas le travail il finira bien par se faire quand même, de manière moins efficace et performante oui, mais il se fera quand même.

Annexe 5 : entretien n°3 Mathilde

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Mathilde¹, je suis au Celsa en Master 2 Conseil. Je fais mon alternance dans un Big Four dans une équipe qui est dédiée au conseil en RH et en change management.

Dans ton environnement quotidien professionnel, quel est ton rapport aux outils de gestion de projet ?

Bah disons que de manière quotidienne c'est des outils qu'on a tendance à utiliser vraiment régulièrement, ça fait vraiment partie de l'univers du travail. C'est un peu un incontournable dans le monde du conseil j'ai l'impression mais plus largement aujourd'hui dans l'entreprise, surtout en ce moment dans un contexte où on est en télétravail, à distance etc. donc ce sont des outils qu'on utilise très souvent. Mais même au-delà de ce contexte un peu particulier c'est vrai que ce sont des outils qu'on utilisait aussi de manière systématique parce qu'on travaille très régulièrement en groupe, en équipe et pas toujours avec des personnes qui sont dans les bureaux et du coup ça permet d'organiser un peu le travail et de fluidifier les interactions. Donc je dirais que c'est un peu un incontournable oui.

En tout cas quand moi je parle de ces outils là je parle essentiellement de Teams. Avant on était sur Skype mais là c'était plus de la communication via Skype, on l'utilisait pas vraiment comme outil de gestion. Mais là Teams c'est un outil qu'on utilise vraiment très régulièrement pour les travaux de groupe, pour coordonner notre travail, pour nous envoyer des docs, pour nous organiser et nous coordonner je dirais.

Selon toi, l'outil collaboratif a-t-il plusieurs fonctions / objectifs ? Lesquelles ?

Oui je pense qu'il a plusieurs objectifs. Si on parle de Teams par exemple je pense déjà qu'un des objectifs c'est d'abord un outil de communication, donc le fait d'échanger des messages,

¹ Nom anonymisé

de communiquer de manière un peu informelle et plus rapide que d'autres outils par exemple le mail. Donc y'a cet objectif-là de communication. Après y'a un objectif comme je disais un peu de coordination et d'organisation parce qu'on peut travailler à plusieurs sur un même document, on peut se partager nos avancées et on peut tous accéder à l'information. Donc je dirais aussi un outil d'information, au-delà de la communication l'information, notamment sur les avancées, les progrès etc. Donc ça c'est ce que je vois comme fonctions principales. Après l'autre fonction d'un outil collaboratif je pense que c'est aussi la légitimation du travail. Par exemple un doc Excel ça permet de tracer pour un client ou pour les consultants le travail qui a été fait. Donc il y a aussi un objectif de traçage et de légitimation donc c'est-à-dire on a fait ça jusqu'à maintenant, on le prouve via l'outil et du coup ça acte tout ce travail qui est complètement... bah c'est un travail intellectuel qu'on fait globalement donc du coup tout comme PowerPoint c'est un peu le truc du consultant pour montrer son travail, les outils collaboratifs c'est un peu pour tracer ce qui a été fait et ce qui va être fait et donc pour légitimer le travail du consultant. Donc je pense que ça légitime le travail du consultant en interne vis-à-vis de l'équipe et vis-à-vis de tout le monde, et en externe vis-à-vis du client, mais c'est pas forcément que pour le client enfin je pense que c'est la même chose en entreprise mais en tant que consultant RH ou change management on utilise d'autant plus ces outils-là déjà parce qu'on a l'aspect un peu commercial avec le client donc ça fait office de preuve, et aussi parce qu'on est dans une profession où on produit du travail dématérialisé, enfin je ne sais pas comment dire, on est dans des professions où le travail est invisible. C'est-à-dire qu'on produit pas quelque chose de visible et ce qu'on produit c'est à travers les outils notamment.

Que penses-tu des capacités de l'outil collaboratif à agir sur l'efficacité d'un projet ? Peux-tu me donner un exemple ?

Je pense qu'il y a des outils qui vont faciliter le travail en donnant par exemple de la visibilité aux autres, en permettant de travailler en même temps sur un même document et ne pas par exemple se faire des allers-retours, perdre une version par ci par là, donc y'a quelque chose qui est de l'ordre de l'instantanéité, ça s'automatise on travaille tous ensemble en même temps, c'est plus rapide. Je pense que ça peut permettre d'être plus efficace dans une certaine mesure, clairement il y a des outils qui y contribuent. Et je pense qu'en même temps parfois il y a des outils qui peuvent freiner un peu le processus naturel. C'est-à-dire qu'on voudrait peut-être naturellement passer outre l'outil et peut-être qu'on serait plus efficace et peut-être qu'on serait

plus rapide, mais il y a parfois cette obligation de l'outil qui restreint en quelque sorte à la fois le processus un peu naturel du travail et qui restreint aussi la créativité. C'est-à-dire qu'étant donné qu'on est dans le cadre de l'outil, on est obligé de se cadrer par rapport à cet outil-là, on pourra pas en sortir en fait. Et donc en quelque sorte je pense que faut voir ça un peu des deux côtés, l'aspect positif et l'aspect un peu plus restrictif peut-être de l'outil ou qui cadre ou qui standardise aussi parce qu'étant donné qu'on utilise globalement tous le même outil, qui se ressemble beaucoup, on va globalement faire des travaux qui vont aussi se ressembler parce qu'en fait je pense que l'outil va impacter le travail dans sa forme, mais également dans son fond.

Qu'entends-tu par processus naturel du travail ?

C'est-à-dire que je pense que ça serait parfois plus rapide de passer outre l'outil. Y'a des moments où naturellement t'as envie de contacter directement un collègue et de faire autrement que de le retranscrire dans l'outil, de passer par l'outil ce qui peut parfois être un processus beaucoup plus long. Ça peut être légitimé aussi par le fait que ça permet de tracer comme on le disait tout à l'heure donc c'est peut-être positif au final mais ça cadre tellement le travail que du coup ça nous oblige à suivre un processus qui est déjà défini et pas un processus qui aurait pu être fait si on n'avait pas eu cet outil-là.

Je pense que ça dépend mais que ça peut freiner l'efficacité quand l'outil n'est pas adapté à un processus en particulier mais je pense qu'il y a des personnes qui se font plus ou moins à l'outil, je pense qu'à des moments il y a des travaux qui s'y prêtent plus ou moins aussi donc je pense que ça dépend énormément du contexte mais que dans certains cas oui je pense que ça peut freiner. Notamment si l'outil est imposé et qu'il ne correspond pas à la réalité du travail et que finalement on n'a pas besoin de cet outil-là et que ça nous prend beaucoup plus de temps. Donc je pense effectivement que dans certains cas ça peut freiner l'efficacité, ça peut freiner la créativité et ça peut même freiner la motivation des gens parce que trop cadrant etc. Donc je pense que ça dépend vraiment du contexte et que l'outil de gestion de projet ou l'outil collaboratif, qui a énormément de vertus d'organisation etc. en fait il doit être utilisé à bon escient, au bon moment et le bon outil pour les bonnes personnes.

Je pense que l'outil peut effectivement aider à la performance. Après c'est tout le souci, on peut pas avoir des outils 100 % personnalisés, dans tous les cas ça serait trop compliqué. Mais en sachant que l'outil est souvent pensé pour répondre à certains besoins, si il y répond d'une certaine manière il va permettre d'être plus efficace ; tant que les points négatifs de l'outil ne

contrebalancent pas les points positifs. Mais oui je pense que clairement ça peut permettre d'être plus rapide, ça peut permettre d'être plus efficace, ça peut permettre aussi d'être plus organisé donc si on trace le travail ça peut nous permettre de voir plus globalement la structure générale d'un projet à travers l'outil et aussi communiquer avec les gens donc franchement je pense que oui, ça peut l'être dans certains cas.

Penses-tu que l'outil collaboratif est essentiel dans l'optimisation de la performance d'un projet ?

En fait je trouve que c'est hyper difficile de répondre à cette question parce que ça dépend du contexte. Est-ce qu'on parle des consultants, est-ce qu'on parle de manière générale, est-ce qu'on parle de ce que les consultants vont conseiller à des clients comme outil de gestion de projet. Mais je dirais que ça dépend, et vu que ça dépend je dirais que c'est pas essentiel. Je ne pense pas que ça soit essentiel dans tous les cas ; je pense que dans certains cas c'est essentiel, c'est nécessaire dans certains cas. Je pense qu'on pourra toujours passer outre l'outil, voilà c'est ça que je veux dire. Je pense que si l'outil n'existait pas on se serait organisé autrement, on aurait trouvé d'autres choses. Après l'outil c'est une manière peut-être d'être plus efficace mais du coup c'est pas essentiel c'est-à-dire que je pense qu'on peut le contourner.

Je vais maintenant m'intéresser à une mission sur laquelle tu travailles ou as travaillé et pour laquelle tu as mis en place ou aidé à mettre en place un ou plusieurs collaboratifs ; peux-tu me décrire le processus mis en place pour le faire accepter ? (pistes : quels arguments pour légitimer l'outil)

Si on parle de Teams je vais avoir pleins d'exemples, ça va être sur des propales, sur des rendez-vous clients etc. C'est-à-dire que c'est un outil collaboratif où on fait nos réunions, on partage nos slides etc.

J'ai aussi travaillé sur des projets où on faisait de la mise à jour de fiche de poste pour harmoniser au niveau d'une branche etc. et on utilisait, pour recenser toutes les modifications qu'on devait faire / qu'on avait faites, on utilise par exemple un tableau Excel, des tableaux croisés dynamiques etc. qui nous permettent d'avoir une vue globale sur tout ce qu'on a déjà fait comme modifications.

Sur les outils collaboratifs, on était au début sur Skype, donc on utilisait essentiellement Skype mais c'était assez limité car on pouvait faire des partages d'écran, on pouvait communiquer via des messages instantanés etc. et en fait ces outils-là, en général, enfin en tout cas au début quand on n'était pas en télétravail, on l'utilisait par urgence. C'est-à-dire qu'on envoyait un message à quelqu'un sur Skype que lorsqu'on avait besoin d'une réponse rapide, sinon on envoyait un mail. En fait y'a comme une hiérarchie, si c'est pas trop important t'envoies par mail, l'appel c'est le summum de l'importance et le message sur Skype c'est l'entre deux, selon si t'as envie d'une réponse très rapide, donc c'était un peu un moyen informel d'avoir une réponse rapide. Au-delà de ça bien-sûr c'est aussi utilisé dans des discussions plus informelles, des messages entre collègues etc. Donc à la fois pour le travail et à la fois pour des relations interprofessionnelles mais de façon assez limitée je dirais parce que finalement globalement avec les collègues avant qu'on travaille à distance quand on avait besoin de faire un point on travaillait dans une bulle [petit bureau], à moins que les gens soient en télétravail parce que c'est vrai que les consultants sont souvent en télétravail ou bien chez le client et donc c'est [le conseil] quand même un milieu où on utilise beaucoup plus les outils collaboratifs je trouve qu'en entreprise. Donc voilà c'était des outils qu'on avait l'habitude d'utiliser. On est passé sur Teams un peu avant le confinement et pendant le confinement ça s'est accéléré et on est progressivement tous passé sur Teams car Skype commençait à beuguer car on était tous à distance. Du coup on est passé sur Teams et là la différence c'est que c'est un vrai outil à la fois collaboratif et de gestion de projet parce que sur Teams on a d'autres fonctionnalités. Donc bien-sûr on peut faire des réunions mais on peut aussi faire des groupes et des sous-groupes, on peut créer des projets, on peut avoir des équipes et dans ce groupe-là on peut partager certains documents qui sont en lien avec le projet, sur lequel tout le monde peut travailler en même temps donc ça s'actualise, c'est un peu comme un Drive en fait où tout le monde partage et modifie en direct. Ensuite on peut faire des sous-groupes avec certaines personnes avec lesquelles on travaille sur une partie du projet. Donc y'a vraiment une vision plus gestion de projet et moins axée seulement sur la communication par rapport à Skype. Donc bien-sûr avec le télétravail ça s'est amplifié donc là je pense qu'on utilise tous quotidiennement les outils collaboratifs pour envoyer des messages, pour garder le lien, ça ça se ressent beaucoup maintenant car on envoie beaucoup plus de messages informels. Et au niveau du travail, juste pour vérifier si untel a une information car avant on se le disait en direct, là tout passe par les outils donc y'a beaucoup d'informations et de communications qui passent par les outils. On a aussi les réunions d'équipe où on a de la descente d'informations qui là aussi passe par les outils collaboratifs, donc c'est un peu devenu essentiel à la vie de l'équipe, au travail, à l'efficacité du

travail parce qu'on travaille aussi sur Teams et on partage nos docs sur Teams. En sachant qu'il a aussi cette idée qu'on doit moins s'envoyer de mails pour moins polluer les boîtes mails des gens, donc maintenant il y a un peu une nécessité même à passer par les outils collaboratifs. D'autant plus que c'est un peu plus sécurisé quand tu passes par l'outil car je crois que Teams est relié au Drive de mon cabinet et donc du coup c'est beaucoup plus sécurisé de partager sur ça que par exemple WeTransfer. Donc l'utilisation de l'outil est presque une injonction. Nous on a eu une injonction de passer sur Teams quand avant on était sur Skype et donc on nous disait « utilisez surtout Teams, n'utilisez plus Skype ». Au début les gens n'arrivaient pas trop à utiliser l'outil mais maintenant c'est devenu une norme et ça s'utilise beaucoup beaucoup. Aujourd'hui on n'utilise plus du tout Skype, on ne se contacte plus par Skype. Je sais qu'on l'a encore parce que maintenant il fait office de téléphone fixe, mais tout le reste passe par Teams.

Suite à cela, quels effets as-tu remarqué sur la coordination entre les parties prenantes du projet ?

J'ai l'impression qu'en fait tout ce qui était présentiel est passé à distance. Par exemple, avec mes collègues on travaille sur une propale aujourd'hui et on s'est fait un point de coordination le matin, on a travaillé chacun de notre côté, on s'est refait un point de coordination après mais en attendant si j'ai une quelconque question j'envoie un message sur Teams. En fait si on avait été au bureau ça aurait été je pense exactement la même chose. Hormis que, par contre ça c'est vrai, moi en tout cas j'ai moins de mal à aller poser des questions aux gens si j'ai un problème que si j'étais en présentiel pour la simple et bonne raison que j'ai moins l'impression de déranger, c'est-à-dire que le message ils le voient mais ils répondent quand ils auront envie en quelque sorte alors que quand tu viens en direct avec ton ordinateur en quelques sortes tu stoppes le processus de travail de la personne il est obligé de te répondre sur le moment. Donc ça c'est vrai que tu vois, ça peut paraître un peu contradictoire, mais je trouve qu'il y a une communication limite plus fluide et plus naturelle, mais je dirais ça pour les personnes avec qui j'ai pas l'habitude de travailler. C'est-à-dire que j'ai pas l'habitude de travailler avec eux et donc ça m'arrange pas mal de passer par l'outil. Après comme j'avais pu en parler en GAP, mais là c'est pas lié au travail, enfin si un petit peu mais disons qu'en fait moi j'ai vraiment l'impression que les outils collaboratifs dans mon cas ça a permis plus d'interactions avec les personnes de mon équipe. Plus d'interactions honnêtes en fait et plus d'interactions presque

personnelles. En fait moi j'avais des relations très professionnelles avec mes collègues et pas amicales, juste de la bonne entente, et c'est passé à des relations plus amicales maintenant qu'on est en télétravail, maintenant qu'on est chacun chez soi et qu'on est que deux sur la ligne du coup y'a personne autour pour nous entendre, on n'est pas au bureau, on n'est pas en costume cravate tu vois y'a tout un truc qui joue qui fait qu'on est tous les deux dans notre environnement naturel et on parle tous les deux avec beaucoup plus de naturel. Donc du coup j'ai remarqué dans les processus de travail que les gens avaient tendance à critiquer davantage ce qui se faisait. Par exemple au niveau de l'entreprise, au niveau du travail produit, au niveau de beaucoup de choses en fait. J'ai l'impression que les gens sont plus directs. Après par rapport à la manière de travailler j'ai l'impression que c'est toujours aussi cordial, il n'y a pas de différence sur la relation de travail, tu vois par exemple par rapport aux ordres que les gens pourraient te donner j'y vois pas de différence. Après on pourrait aussi analyser la manière d'écrire avec les emoji etc. et en fait je pense que ça joue beaucoup sur la relation, enfin sur la manière d'entendre les choses.

Et y'a une différence par rapport au présentiel car en réunion, y'a une difficulté à communiquer. Y'a deux choses : t'as beaucoup plus de silences et t'as pas l'expression faciale de la personne en face de toi et t'as des relations de gênes qui peuvent se créer dans les réunions notamment. Nous on a des réunions bi-hebdomadaires donc à chaque fois on a le partner, on a les senior managers etc. qui viennent nous parler et y'a une envie de créer du lien qui n'était pas là avant. C'est-à-dire qu'avant on se voyait pas autant, on se parlait pas autant. Mais là étant donné qu'on est à distance on a ce besoin de mettre ces créneaux horaires où tout le monde peut se connecter quand il en a envie alors qu'avant on n'avait absolument pas du tout de réunion d'équipe. Donc en fait il y a une envie plus forte de créer du lien car les gens sont à distance et en même temps y'a une difficulté à créer du lien car lors de ces « remote coffe » on a une difficulté à parler, une difficulté à échanger car t'es derrière ton écran, tu vois pas la tête des gens, y'a quelqu'un qui lance une question personne n'y répond, c'est un peu étrange, y'a des moments gênants comme nos cours à distance tu vois. Y'a ces moments de gêne tout simplement parce que t'as pas le contexte, tu vois pas le corps des gens, tu vois pas les gens qui vont s'exprimer, tu sais pas si y'a quelqu'un qui va parler en même temps que toi. Et donc y'a un truc qui se crée c'est que dans les réunions c'est toujours les mêmes personnes qui parlent et ces personnes-là globalement c'est effectivement des personnes qui parlent aussi beaucoup dans la vraie vie mais je pense qu'on a une invisibilisation du reste et on a l'occasion d'entendre les voix que si par exemple le partner va désigner et dire « alors toi comment ça se passe ta mission » etc. Donc

c'est vrai que c'est un peu étrange parce qu'on est tous là, on est tous connectés, comme en réunion, mais t'as deux personnes qui parlent et ça c'est très propre aux outils collaboratifs, ça aurait été différent si ça avait été en présentiel ; je pense effectivement qu'à distance il y a une plus grande difficulté à fluidifier la parole dans une discussion. Mais du coup y'a plus de lien qui se fait, comme je disais de manière informelle. C'est-à-dire que tu as ce qui est créer par l'outil mais au niveau de la hiérarchie, de manière donc formelle, et tu as tout l'informel qui se crée aussi via l'outil mais entre deux trois personnes par ci par là ; en tout cas ça c'est au niveau du lien social. Pour ce qui est de la coordination du travail, je sais qu'il y a beaucoup de gens qui se sentaient impactés d'être passé en remote notamment du fait de ne pas voir ses collègues mais surtout par le fait d'être beaucoup en réunion, plus qu'avant et ils disaient que c'était fatigant, qu'ils étaient tout le temps en call et qu'en fait c'était paradoxal parce que normalement t'as plus de temps chez toi pour te concentrer, t'es seul donc justement t'as un moment un peu à toi et en fait paradoxalement ils ont l'impression d'être tout le temps en communication et d'avoir donc très peu de temps à soi. Donc y'a une vraie volonté de s'organiser à ce niveau-là, d'équilibrer ce genre de choses. C'est-à-dire qu'à un moment donné on s'impose par exemple à ne plus être en call. Je pense qu'avec les outils collaboratifs il y a cette injonction à communiquer tout le temps, et donc par peur de la communication, par peur de perdre les liens on en abuse car on va mettre des réunions par ci, on va faire un call ; alors que peut-être qu'en présentiel on aurait juste envoyé un mail. Je pense qu'il y a une volonté de contrebalancer quelque chose qui crée pas mal de gêne, en tout cas au début. Après maintenant tout le monde a adopté, en tout cas certains, leur propre stratégie et qu'ils utilisent les outils collaboratifs comme ils le sentent. Les gens se sont mis leurs propres règles et ça ne peut pas venir de la hiérarchie parce qu'en fait ces règles-là ils ne savent eux-mêmes pas comment gérer, tu le sens car ils sont eux-aussi submergés par les calls etc. Il y a juste milieu qui n'est pas encore totalement trouvé mais j'ai l'impression que chacun fait un peu à sa sauce maintenant.

Que penses-tu de la place de l'outil dans la relation entre le consultant et le client ? (pistes : améliore la coopération / coordination ? effets pervers ? qu'est-ce que ça dit de la place du consultant ? légitimation ? jeux de pouvoir ?)

Je n'ai jamais été chez le client à proprement parler et ai toujours travaillé à distance par rapport au client. J'ai déjà fait des trucs avec le client mais ça a toujours été à distance donc via les

outils collaboratifs. Donc du coup je ne pourrai pas comparer le fait d'être avec eux avec le fait d'être à distance.

Mais depuis le confinement, j'ai remarqué une différence d'utilisation des outils de communication à distance entre collègues [consultants] et nos clients car on ne met la caméra qu'avec nos clients. Je pense que ce n'est pas du tout anodin et qu'il y a quelque chose d'hyper important dans la relation avec le client c'est déjà la relation en elle-même, donc il y a la volonté de créer du lien à travers le regard, le visage, l'expression faciale etc. Je pense qu'il y a un autre effet assez important qui se crée à distance, c'est qu'on se doit de rappeler qu'on est les consultants et pour le rappeler je pense qu'il y a aussi notre apparence. Je pense qu'on est légitimé par notre apparence, on est légitimité par nos vêtements, le fait d'être en costard fin bref le cliché du consultant. En tout cas il faut qu'on fasse bonne impression et faut qu'on ait l'air professionnel et ce même si on est chez nous. Mettre la caméra c'est un peu rassurer le client en lui montrant que c'est toujours nous et qu'on est toujours des consultants. Avec les clients ce n'est pas systématique qu'on mette la caméra par contre je sais qu'il y a des clients qui le demandent et y'a un consultant qui m'a raconté que lui il était en peignoir dans son lit et là le client lui demande de mettre la caméra. C'est-à-dire qu'en fait j'ai l'impression qu'il y a cette demande du client. Je pense que c'est pour créer un lien, je pense aussi que certains clients ne sont pas toujours habitués à utiliser les outils collaboratifs, ça dépend lesquels mais c'est un vrai changement qui fait que y'a cette volonté très forte de créer du lien physique. C'est peut-être totalement cliché ce que je vais dire mais peut-être qu'en tant que consultant on a l'habitude d'utiliser ces outils collaboratifs et on a donc moins besoin de physique. Mais dans la demande du client qui est de voir le consultant, je pense que y'a quelque chose qui relève de la légitimation via le physique, et notamment, c'est des détails mais je vois mon partner qui dit qu'il est en mode t-shirt mais qu'il a son costume cravate juste à côté comme ça si il a son client qui lui demande il va directement l'enfiler. Je pense que de toute façon il faut coller à ton image de consultant, c'est normal c'est ton image pro mais je pense que dans les outils collaboratifs y'a un truc un peu bizarre c'est que t'es dans un univers qui est 100 % personnel, t'es pas du tout habillé comme tu serais au travail et tu as ce moment où tu dois switcher très rapidement entre ton physique naturel / perso et ton toi professionnel. Avec les outils collaboratifs, notre légitimation de consultant passe beaucoup par la voix, la manière de parler car c'est tout ce que le client peut entendre. Tout ce qu'on perçoit ça va être ta manière de parler, ton intonation, ta confiance et tout ce qui ressort de ta manière de parler. Donc ça c'est la légitimation du consultant, je pense que c'est hyper important et c'est un peu grossi par le collaboratif car on

n'a que ça. Mais face à ça t'as aussi l'aspect physique etc. qui est rappelé en quelques sortes parce que je pense que ça doit faire partie de l'ethos du consultant. Je trouve qu'avec le travail à distance on est un peu entre le relâché et le professionnel. C'est-à-dire qu'on donne tout notre professionnel à travers notre voix mais en même temps on est dans un cadre super relâché et on doit un peu tout le temps switcher de l'un à l'autre quand on est à distance. Par contre quand tu utilises les outils collaboratifs quand t'es au bureau, je pense que y'a aussi cette importance-là de la voix, de l'expression orale, du vocabulaire utilisé, de l'énergie donnée dans la voix etc. qui est toujours dans tous les cas beaucoup plus importants mais la différence actuellement par rapport à avant c'est que là on a que ça. Alors qu'avant on alternait ces temps où on voyait le client en face à face, avec des temps aussi où on l'avait par téléphone de temps en temps. Là parfois on commence des missions où est présenté à travers l'outil collaboratifs. Parfois on n'a que notre photo via Teams, ou nos initiales, notre voix et parfois on met la caméra quand c'est demandé par le client.

Dans la gestion de projet avec le client l'outil collaboratif intervient comme la légitimation du travail du consultant. L'outil permet de montrer ce qu'on a déjà fait, ce qu'on va faire et de savoir qu'on ne nous paye pas pour rien. Parce que tout ce qui est fait sans que le client le sache ça passe par l'outil de gestion de projet.

Dirais-tu que l'outil collaboratif est un objet indissociable du consultant ? (pistes : légitimation de sa place / posture, pouvoir)

Je pense qu'aujourd'hui les outils ça fait partie de l'image que renvoie le consultant. C'est-à-dire qu'autant en interne on a l'impression qu'on les utilise mais en fait c'est surtout en externe qu'on va les conseiller aux clients très généralement. Et en fait plus y'a de nouveaux outils qui vont arriver sur le marché, des trucs qui vont permettre de gérer encore plus efficacement le projet etc. et y'a beaucoup de consultants c'est un peu leur marché de vendre ces outils-là, de les conseiller à leurs clients, de montrer leurs avantages, de montrer comment s'en servir dans le cadre d'un projet et donc de les implémenter dans une entreprise. Donc pour moi c'est un peu un cliché du consultant et en même temps une réalité parce qu'effectivement certains consultants qui ont le rôle de PMO travaillent forcément avec des outils collaboratifs parce que sinon ils n'auraient aucune légitimité à ce rôle-là, sinon tu ne laisses vraiment aucune trace du PMO. C'est quoi être un PMO c'est forcément à travers les outils collaboratifs donc c'est comme ça que tu le légitimes. Mais au-delà du PMO, comme je le disais tout à l'heure, je pense

que les outils collaboratifs nous permettent de nous organiser mais les consultants plus particulièrement ça leur permet de laisser une trace de leur travail, un écrit, une voix... Je ne sais pas si c'est indissociable. Je pense que dans des cabinets c'est très important, mais comme beaucoup d'entreprises tu vois mais dans des postes de gestion de projet. Je pense que pour les consultants, quels que soit le type de conseil, il y a ces outils-là qui reviennent.

Annexe 6 : entretien n°4 Léonie

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Je suis Léonie, je suis consultante dans l'équipe santé protection sociale pharmacie du département / infrastructure énergie & santé de PwC. Ça fait bientôt 6 ans que je suis dans l'équipe et je travaille plus particulièrement sur des sujets relatifs à la définition, le pilotage et/ou l'évaluation de politique publique en santé.

Dans ton environnement quotidien professionnel, quel est ton rapport aux outils de gestion de projet ?

Ce qui est intéressant c'est déjà de voir le gap impressionnant qu'on a fait. Je vais dissocier ma réponse en deux parties : la première c'est avec mes collègues donc au sein de la firme et la deuxième c'est avec mes clients dans la gestion de projet.

Côté Price en 6 ans on a fait un bon assez impressionnant, quand je suis arrivée le seul outil collaboratif qu'on avait c'était finalement les post-it, pour faire des ateliers post-it et donc qui ne pouvaient s'utiliser qu'en présentiel donc le collaboratif était presque synonyme de travail à plusieurs dans une même unité de lieu. Ensuite on a eu *same time* qui était la solution IBM de chat interne. Du coup pour moi c'est pas un outil collaboratif mais plutôt un outil de communication qui pour autant nous a aidé à supprimer des mails inutiles et à se parler plus rapidement à l'heure où tout le monde n'avait pas de portable pro et où par exemple on n'avait pas du tout de boucle WhatsApp de choses comme ça. Donc on va dire que c'est venu fluidifier certaines de nos collaborations mais c'était pas à proprement parler un outil collaboratif. Et le seul vrai outil collaboratif qu'on avait c'était les bases map. Les bases map c'était simplement de la gestion documentaire et c'était un engagement légal qui consiste à mettre à disposition de tout auditeur et de toute force de contrôle les documents qui viennent témoigner que toutes nos missions s'inscrivent dans un cadre contractuel en cours avec des clients. Donc en fait c'était un outil collaboratif parce que c'est une base documentaire accessible par tous et modifiable par tous à tout moment ; donc ça n'a rien d'autre qu'un serveur partagé. C'était vraiment notre outil qui permettait de partager des docs, comme Google Drive. C'est tout, on n'avait rien. Ça c'est le point d'entrée pour moi. Et le point de sortie actuel Price c'est PwC qui communique

sur une offre déjà qui nous forme à plus de collaboration en mettant tout une palette d'outils, en en faisant la promotion, en nous faisant des petites formations là-dessus et en allant un cran plus loin en mettant à disposition ces outils à nos clients et encore plus loin notamment dans le cadre du covid et ça les a beaucoup aidés. Donc en fait on passe d'une situation où on était dans une organisation à mon sens très peu collaborative - le seul collaboratif était notre capacité à faire des ateliers et à travailler ensemble - à une organisation qui veut être reconnue comme générateur de collaboratif si tu veux. On a une offre maintenant dédiée à ça dans nos offres de vente. Donc on passe du tout au tout. Donc ça c'est plus sur nous chez Price et l'offre elle a vraiment pris son sens et s'est renforcée depuis le covid objectivement. Sinon c'était plus aux bonnes pratiques de chacun, tiens moi j'aime bien Whatsapp, j'aime bien Slack etc. mais c'est tout.

Et après avec les clients c'est un autre sujet. Avec les clients on a des problématiques de sécurité qui font que tous les outils collaboratifs ne peuvent pas être utilisés. Et ensuite on a une autre problématique qui est celle de la culture d'entreprise, et on est aujourd'hui, sans vouloir généraliser, avec des clients qui sont marqués par le travail en silo et qui sont marqués par le fait que chacun est détenteur de son savoir, de ses compétences etc. et ne s'inscrit pas forcément dans une logique de partage, de donner à voir ce qu'il a fait, ce qui lui reste à faire etc. Je pense que ça va dans le bon sens mais on n'y est pas encore. Du coup il faut toujours trouver le juste milieu entre le bon niveau de "collaboratif" qu'on instaure sur chacune de nos missions entre nous d'abord, et avec nos clients. Et en fait ça peut se jouer à deux niveaux ; entre nous on peut être dans une logique très collaborative mais faut souvent redescendre d'un étage pour se mettre au niveau de nos clients. Parce qu'en fait on le voit bien, moi sur ma mission Santé² on a mis en place un SharePoint, on peut éditer à plusieurs des documents, on peut faire du suivi à plus de 50 personnes sur des conventions etc. Mais en fait l'outil n'a pas du tout été adopté par nos clients. Quand je regarde l'état des dernières connexions j'en n'ai pas depuis fin 2019 et les clients passent leur temps à me demander des docs qui sont sur le SharePoint et quand je leur envoie les liens ils n'y ont plus accès car ils n'y vont jamais. Dans la même direction déléguée on a mis en place un SharePoint et c'est devenu le site de référence, ils mettent plus rien sur leur serveur à tel point qu'on a dû leur dire attention si on a un problème sur le SharePoint vous enregistrez tellement tout que sur votre propre serveur vous n'avez plus les docs.

² Nom de mission fictif car anonymisé

Donc on a vraiment je trouve là une illustration de : ce genre d'outil ne s'impose pas. Soit t'arrives à l'imposer en douceur, à en faire la promotion et t'arrives à faire en sorte que les clients y trouvent du sens et l'utilisent, soit sinon t'as fait une coquille vide. Et moi j'ai vraiment une mission sur laquelle c'est une coquille vide et du coup t'as beau avoir le meilleur outil collaboratif personne ne l'utilise et on reste sur des méthodes ancestrales et chronophages, et en face t'as ceux qui l'ont adopté, adhérents et peuvent plus s'en passer. Donc j'ai une relation à l'outil collaboratif avec les clients qui est client-dépendant et avec mes collègues qui est peut-être à mon goût trop outillé. C'est-à-dire que moi dans mon quotidien j'ai maintenant l'impression d'avoir trop d'outils collaboratifs. J'ai des WhatsApp pour discuter, j'ai un Slack pour discuter, j'ai des SharePoint j'en ai trois en parallèle, j'ai mon téléphone où on m'appelle ; et en fait - alors c'est pas forcément collaboratif mais du coup je trouve que - parfois on n'a pas toujours les bons réflexes. C'est pas toujours facile de se dire alors ça c'est sur Monday, ça c'est sur le SharePoint, ça je vous mets le lien mais du coup je vous envoie pas le mail, ça je mets sur Slack mais du coup pas sur notre WhatsApp. C'est super parce qu'en même temps on est très bien outillé et en même temps les règles du jeu je pense que parfois si collectivement on se les remet pas d'aplomb dans un groupe ça peut vite devenir la pagaille.

Selon toi, l'outil collaboratif a-t-il plusieurs fonctions / objectifs ? Lesquelles ?

Oui justement, ce qui est important c'est de clarifier le contour de chaque outil pour lui donner du sens. Sinon, t'as une boîte à outil, t'as tous les outils mais tu sais pas lequel utiliser parce qu'on t'a pas expliqué et tu peux pousser un clou avec un stylo avec toi ta vis... enfin tu vois ce que je veux dire, en poussant ton clou tu peux réussir à tout faire avec le mauvais outil globalement. Et en fait je pense que c'est ça l'enjeu, c'est de savoir dessiner le contour, les objectifs, la finalité et le pourquoi j'utilise quel outil avec qui en réponse à quel besoin et surtout en réponse à quelle autre pratique. C'est-à-dire mon SharePoint je l'utilise pour stocker des docs et vous les envoyer pour éviter de partager des docs par mail donc je double pas un lien SharePoint et une pièce jointe. Ils ont tous des fonctionnalités différentes, ce qui est compliqué c'est quand on a plusieurs outils qui ont la même finalité. Une boucle WhatsApp et une boucle Slack par exemple. Un texto et un Slack. Pour moi c'est pas du collaboratif ; la frontière elle est plutôt étroite entre l'outil collaboratif qui permet de travailler en temps réel sur un même doc. Là on a en même temps SharePoint en même temps Google Drive, donc ça

nécessite qu'on utilise lequel des deux ? Et aussi Monday on va dire sur notre mission. Ensuite t'as les boucles de collaboration qui permettent l'échange d'information en temps réel sans envoyer de mails inutiles ; là on a le WhatsApp on a les textos, on a Hangouts et on a Slack, pour moi c'est trop. Et je fais pas la différence entre les outils, donc c'est pas toujours facile de savoir quel outil utiliser. Moi parfois j'hésite et je me dis est-ce que je leur fait un mail, est-ce que je leur fait un Slack, je sais pas. Donc oui ils ont des fonctionnalités différentes mais ce qui est compliqué c'est quand ils ont la même finalité. Donc t'as du partage de documents sur un serveur connecté ça c'est super pratique type Drive ou SharePoint, t'as de l'édition de documents en temps réel type Google Drive et SharePoint c'est top et/ou de l'édition d'info en temps réel comme Monday ça c'est super aussi, ou comme Trello avec les TO-DO. Après t'as des outils plus de communication. T'as des outils collaboratifs qui permettent de faire du lien entre les acteurs type RSE [Réseau Social d'Entreprise] mais ça pour le coup je suis vraiment pas fan. J'utilise jamais chez Price notre petit outil, je sais même plus comment il s'appelle notre RSE.

Que penses-tu des capacités de l'outil collaboratif à agir sur l'efficacité d'un projet ? Peux-tu me donner un exemple ?

Je pense que l'atout principal c'est l'information en même temps accessible à tous. Je te donne un exemple. Tu fais une propale, chacun se répartit ses slides, tu peux voir en temps réel ce que font les autres, tu sais que t'es pas en train de doubler, que t'es pas en train de faire les mêmes recherches. Pareil sur Monday tu sais en temps réel si t'as besoin d'une info où ça en est, si tu édites un document tu peux le faire à plusieurs mains etc. Là-dessus je trouve que c'est très efficace, ça limite les erreurs de version, ça limite les mauvaises compréhensions, ça évite d'écrire un paragraphe qu'un autre a déjà écrit donc je pense qu'on a des outils où quand on a de l'édition en temps réel de plusieurs mains effectivement on gagne du temps et on gagne de l'efficacité. En revanche pour moi y'a un prérequis à l'usage de tous ces outils c'est 1. effectivement de définir le pourquoi on l'utilise à quels fins par qui et comment et 2. surtout dire qu'ils ne peuvent pas se substituer, ça me paraît pas possible qu'ils se substituent à des points de synchro. Et en fait là où ils sont intéressants c'est que je pense qu'ils peuvent permettre d'écourter certaines réunions parce qu'on a tous les infos on n'a pas besoin de se les redonner, de se les relire, de les envoyer, de lire des docs etc. Ça autonomise les gens, moi j'ai mon Slack je peux regarder quand je veux etc. mais ça n'a aucun sens si chacun avance sans s'en parler.

Regarde l'exemple le plus frappant. J'arrive sur la mission AMI, j'essaye de faire des extracts Monday et de comprendre ce dont il s'agit. Je me rends compte qu'on a tous le même outil, qu'on peut tous consulter les bases des autres et en fait c'est pas harmonisé et finalement sans point de synchro on s'y perd, on peut pas, on n'y arrive pas, on n'est pas tous d'accord on ne comprend pas tous la même chose etc. Donc oui évidemment les outils qui consistent à se partager des infos rapidement et/ou à éditer des docs en temps réel et/ou avoir accès aux mêmes infos au même moment c'est vecteur d'une meilleure efficacité parce qu'on est sur le temps réel, on est pas sur un temps différé, j'attends pas une pièce jointe. Là en temps réel je peux savoir si vous avez remplies vos parties du tableau de bord micro, pas besoin de vous relancer et que vous me dites "oui c'est bon". Après voilà pour moi ça doit pas se substituer aux échanges.

Penses-tu que l'outil collaboratif est essentiel dans l'optimisation de la performance d'un projet ?

Je ne dirais pas qu'il est essentiel, au sens essentiel du terme. Il n'est pas nécessaire, en tout cas. En gros nécessaire c'est qui ne peut pas ne pas être, je peux faire sans. Peut-être que je peux faire sans mais moins bien, et parfois je peux faire sans et mieux. Je pense qu'on ne doit pas partir du postulat que l'outil collaboratif est nécessaire ou essentiel mais je pense qu'on doit partir du postulat que l'outil collaboratif est à notre disposition et qu'il peut ou pas faire sens. Et je pense que dans la majorité des cas il fait sens, dans la majorité des cas il est aidant ; en revanche je ne pense pas qu'on puisse généraliser le discours et au contraire à mon avis dès qu'on démarre un projet se lancer direct dans tiens je fais un Slack un machin un truc c'est ne pas : 1. ne pas écouter les attentes et les besoins de l'équipe projet 2. de trop partir sur l'outil avant d'interroger le dispositif d'équipe, comment on s'organise entre nous etc. et avant l'outil y'a des cerveaux qui vont alimenter l'outil. Donc je pense objectivement que c'est aidant oui, c'est pas essentiel mais c'est très aidant mais en revanche dans certains cas, moi je vois sur la mission PNSP j'ai créé un rapport d'évaluation j'ai pas besoin d'outil collaboratif pourquoi parce que je suis toute seule avec ma cliente donc je lui adresse mes versions, elle m'adresse ses relectures, je reprends les docs etc. Donc les itérations sur des projets à une, deux voir max trois personnes par exemple c'est pas essentiel. Tu peux décider si tout le monde est convaincu de l'utiliser mais tu peux faire sans. Donc c'est vraiment je pense en cadrage de mission une question qui se pose et après par exemple à M+3 ou M+6 ou 12 c'est de se dire tiens j'aurais

l'opportunité d'outiller ma mission est-ce qu'on continue comme ça est-ce qu'on fait autrement ? Ou bien tiens je suis partie avec un outil collaboratif est-ce qu'on l'utilise ou pas ? Et donc là tu te rends compte que vous avez fait un Trello et finalement vous ne l'utilisez pas. Donc je pense que 1. on doit interroger la pertinence en amont de son utilisation et 2. interroger la pertinence et l'adhésion des gens pendant son utilisation pour éventuellement réorienter les choses ou les pratiques tu vois et pas partir du postulat où on impose un outil ni se dire il est là donc je le mets à jour toute seule. Par exemple sur Santé+ je mets à jour un SharePoint que personne consulte mais je continue de le mettre à jour donc en soit il est pas essentiel mais demain si leur serveur craque je leur fait un export en 5 minutes ils ont tous leurs docs, donc il est utile.

Je vais maintenant m'intéresser à une mission sur laquelle tu travailles ou as travaillé et pour laquelle tu as mis en place ou aidé à mettre en place un ou plusieurs collaboratifs ; peux-tu me décrire le processus mis en place pour le faire accepter ? (pistes : quels arguments pour légitimer l'outil)

Je vais prendre l'exemple de la mission pour la Direction Médicale³ avec Julie. C'est une mission au sein de laquelle vont graviter, sur l'équipe cœur 4 participants, sur l'équipe projet une trentaine, et sur les parties prenantes réunies autour de groupes de travail entre 150 et 250 personnes. Donc on est sur un projet si tu veux où on a une comitologie qui est très resserrée quand on est qu'avec les clients cœur et extrêmement vaste quand on est au complet. Et donc en fait ce qu'on a fait quand on a lancé la mission on a fait travailler les clients, au tout début hein c'est la première chose qu'on a fait, on a fait un atelier avec eux et on leur a demandé à quelles conditions on arrive à conduire ce projet et à en être fiers dans un an et à avoir embarqué toutes les parties prenantes et à quelles conditions on fonce dans le mur. C'est ce qu'on avait fait au Celsa en fait. Ils ont réfléchi en sous-groupe et ils nous ont dit bah on n'a pas de calendrier partagé, on n'a pas les dernières versions des documents, on sait pas quand sont les prochaines réunions, on n'a pas les mails de chacun d'entre nous etc. On est parti des conditions d'échec, on est parti du on fonce dans le mur on a dit bah quelles sont les réponses, comment on répond à ça, comment on fait en sorte qu'on n'y arrive. Et finalement les éléments qu'ils nous ont donné étaient différents éléments qui pouvaient être des fonctionnalités d'un outil

³ Nom de la direction de la CNAM anonymisée

collaboratif. Ils avaient besoin d'un espace de stockage, ils avaient besoin d'un calendrier partagé, ils avaient besoin de pouvoir éditer des docs en temps réel et ils avaient besoin de passer des barrières sécurité Cnam ; donc ils avaient besoin d'ouvrir des docs hors Cnam ce qui n'est pas possible à la Cnam. Et en fait du coup on leur a dit nous on a une idée : c'est un site commun à nous tous. Ca c'était la première étape c'était 1. les besoins et est-ce que l'outil peut répondre aux besoins ou pas, 2. on leur a fait une démonstration d'une coquille vide, on leur a montré l'ergonomie, on leur a montré les fonctionnalités à quoi ça pouvait servir. Donc ça c'était pour confirmer le besoin de l'outil et l'envie. Ensuite on a pris un petit temps en se disant, sur une échelle de 1 à 3 à quel point vous allez avoir envie de l'utiliser ou pas ? Pourquoi vous auriez pas envie ? Pourquoi vous auriez envie ? "Ca va me faire perdre du temps parce que je dépose déjà des trucs sur des serveurs et je passe par mail". Là je vais avoir envie pour ci ça etc. Donc déjà on a identifié ceux qui allaient être moteurs et qui allaient nous aider à faire vivre le truc et aider ceux qui ne le seront pas de ceux qui vont ralentir et qui vont devoir être tirés vers le haut. Ensuite, c'était un peu particulier pour la Direction Médicale parce qu'on avait une entrée par spécialité médicale donc notre site il devait avoir des briques par spécialité médicale donc après on a demandé à chaque groupe de travail, donc à 45 groupes de travail de dessiner le contenu de leur site ; comment ils s'y retrouvent, quelle sera la logique... et tous les dossiers on les a fait avec les sous-groupes pour que pour eux ça soit une évidence que quand ils cherchent tel élément il soit dans tel dossier et que quand ils veulent vérifier s'ils ont un groupe de travail que telle couleur ça soit la leur et qu'ils savent qu'ils ne mélangent pas avec la réunion des autres. En fait on a fait groupe par groupe, dites-nous ce qui vous aide ce qui vous aide pas, on leur a fait choisir leurs images, on leur a fait choisir le nom de leur lien, tout. Du coup ils ont dessiné, on a dessiné avec eux donc on a dessiné un énorme SharePoint qui est le nôtre. Et ensuite ce qu'on a fait c'est qu'au début on leur a dit on a un outil, on l'a dessiné avec vous, maintenant on fait les règles du jeu. Les règles du jeu c'est de l'utiliser donc on vous envoie plus rien par mail on vous envoie tout sur le SharePoint. Et dès que vous avez plus vos accès votre mot de passe vous nous dites on vous les renvoie dans l'heure mais par contre on passe par là. Et si vous n'y arrivez pas vous nous dites, vous avez vos référents c'est-à-dire ceux qui sont les plus à l'aise n'hésitez pas à les solliciter ils sont ok avec ça ils vous aideront, sinon c'est nous. Et en fait on a une adhésion maximale.

Et les référents se sont portés volontaires ?

Oui. C'est ceux quand on a un peu parlé du SharePoint qui nous ont dit "ah mais c'est un site internet, c'est une base, ça marche comment ?" "ah c'est pratique" "est-ce qu'on peut déposer

des fichiers ?” “est-ce qu’on peut l’ouvrir demain à l’ATIH ?” “ah c’est jolie” “ah c’est notre bien on peut choisir nos images nous on ne peut pas choisir nos images” “on peut mettre notre photo de groupe en fond d’écran ?” etc. et du coup hop, y’en a qui ont eu envie. Et du coup on leur a demandé si vos collègues y’en a qui arrivent pas à faire des choses vous êtes ok pour faire le go between ils ont dit oui.

Du moment où on a lancé l’idée du SharePoint, on a mis un mois et demi pour le construire et que tout le monde ait ses accès et l’utilise. On a été rapide mais parce qu’on a fait le choix de faire un SharePoint simple, par comme le SharePoint AMI avec des sous-dossiers et tout. On est parti du principe de se dire que les gens n’ont pas que ça à faire, ils vont pas à aller dans les dossiers qui ne les intéressent pas ; et en mettant des noms de dossiers qui parlent qu’à ceux qui sont intéressés t’attire pas la curiosité donc on s’en fout y’a rien de secret. Les seuls docs secrets t’as des mots de passe quand tu les ouvres, donc tu peux voir le dossier tu peux voir la pièce jointe et quand tu l’ouvres t’as le mot de passe, si tu l’as pas tu peux pas voir. Et du coup notre SharePoint il est accessible à tous par tout le monde mais on leur dit juste toi ton dossier c’est celui-là, va voir si tu veux le reste mais à quoi bon lire un ppt d’un truc qui te concerne pas.

Suite à cela, quels effets as-tu remarqué sur la coordination entre les parties prenantes du projet ?

Alors on est arrivé au moment où on a mis en place le SharePoint mais étonnamment je m’y attendais pas, ça a été l’outil qui a été la première brique qui a donné naissance au projet. On n’avait pas encore sorti de premiers livrables, on n’avait pas encore fait de travaux de fond mais ils avaient leur site, ils ont commencé à mettre leur petite présentation et du coup j’ai l’impression que ça a été un peu un élément d’*on boarding*, un élément qui est venu créer le projet un peu. Et pour la coordination ils l’ont adopté tout de suite et maintenant ils l’adoptent à 100% donc c’est leur outil commun, leur site. C’est plutôt un outil de cohésion qu’un outil de coordination entre eux et de coordination avec nous oui mais ils sont autonomes dessus maintenant, ils l’utilisent individuellement. Mais oui oui l’outil a permis d’éviter des envois de mails, de foirer des pièces jointes etc.

Je peux te donner un exemple d’un SharePoint qui n’a pas pris, sur la mission Santé+. Les clients nous ont dit allez-y faites-le mais nous tous ça on s’en fiche, c’est pas notre truc, envoyez-nous des pièces jointes ça nous emmerde de nous connecter on n’a pas envie on n’a

pas de temps à perdre. Vous gérez, vous mettez les pièces jointes mais on n'y va pas. On a eu beau faire des présentations, leur demander de nous aider à le dessiner et ils nous disaient "non mais faites ce qui vous va, on n'aime pas ça, on n'est pas à l'aise avec les outils on n'a pas envie". Et en termes de gestion de projet c'est une mission où justement il n'y a pas de coordination, où on se plante dans les missions où les clients ne retrouvent jamais les pièces jointes. Donc moi j'ai des clients qui me disent "Léonie en 2018 on avait envoyé ça à la DSS je ne trouve pas le doc" mais je leur ressorts presque une fois par jour ils me demandent de leur ressortir leurs archives des docs parce qu'ils savent pas classer. Ou "Léonie ce mail" etc. C'est insupportable. Pourtant on a pris le temps avec eux, ils ne veulent pas, ils font un rejet total de l'outil.

Si je plaçais sur une échelle les usages et la création des différents SharePoint : pour moi le meilleur exemple c'est celui de la Direction Médicale, ensuite c'est celui inter-AMI parce qu'on l'a quand même dessiné tout seul dans notre coin sans les clients et il est très complexe, ça va nous retomber dessus à un moment ou un autre. On a fait des accès, je l'ai dit à Maxime au début mais c'est quoi cette gestion par sous-dossier c'est trop compliqué. "Ouais mais ça c'est confidentiel" bah dans ce cas il aurait peut-être fallu faire 3 sites SharePoint imbriqués dans un, t'as une page d'accueil, un lien vers le SharePoint IPEP, PEPS, EDS et ça marche c'est ce qu'on a fait nous. Mais du coup là on fait de la gestion des habilitations avec coton mais il a l'avantage de créer une grosse communauté autour de lui et d'être utilisé. Et le pire exemple c'est celui de Santé+ car personne n'y va, y'a que nous.

Que penses-tu de la place de l'outil dans la relation entre le consultant et le client ? (pistes : améliore la coopération / coordination ? effets pervers ? qu'est-ce que ça dit de la place du consultant ? légitimation ? jeux de pouvoir ?)

Je pense déjà qu'en termes de relations, l'outil collaboratif c'est envoyer un message fort au client qui est de dire, on est outillés et on est là pour vous outiller. Soit par nos connaissances, soit par notre expertise mais en principe le client il a un besoin, il a besoin qu'on l'aide et pour l'aider on s'outille. Je pense que pour commencer une mission, ou dans le cadre de lancement d'un projet être dans la démarche d'outiller les clients par un outil à proprement parler ; un SharePoint etc. mais aussi nos compétences, animer des ateliers de travail etc. c'est renvoyer une image de on est vraiment là à 360 pour vous aider, pour vous outiller, pour mettre à disposition tout ce qui va pouvoir fluidifier et sécuriser la gestion de votre projet. Donc c'est

un message qui va dans le sens de la gestion de projet et de la sécurisation de la gestion de projet. Donc l'idée c'est de dire on a des outils, on sait que ça fluidifie, on vous les met à disposition gratuitement donc je pense que c'est pour le bénéfice du projet. La deuxième chose c'est aussi un peu dans le même sens et de dire au client, on vous montre des nouvelles pratiques. Et les clients quand ils font appel aux prestataires externes c'est pour avoir un autre point de vue, pour avoir de la prise de hauteur, pour avoir une force de frappe ; mais c'est aussi découvrir de nouvelles choses car ils savent que les consultants, bien souvent jeunes diplômés, ont ce devoir de toujours être dans l'anticipation, le nouveau, l'outil etc. Donc je pense que c'est aussi pour eux un moyen de bousculer un peu gentiment leurs pratiques ce qu'ils ne peuvent pas toujours faire eux-mêmes avec leurs équipes soit parce qu'ils ont pas les moyens d'acheter des licences soit parce qu'ils ont pas le temps de se dire je vais faire tout un projet de gestion du changement avec mes équipes en leur disant maintenant vous avez des WhatsApp etc. Donc je pense que c'est une brique qui vient de l'extérieur et qui aide le client à revoir ses relations de travail avec ses équipes et avec nous. Je pense que c'est un signal, je te dis pas de modernité mais quand même important à l'heure actuelle.

Ensuite dans la relation on l'a vu, on a même (et là je le prends pour ce cas précis) dans le cadre de la crise du covid là ça a été nécessaire, on n'a pas pu faire sans. Nous on avait des clients qui n'avaient pas de boîte mail et on s'envoyait des docs via le SharePoint et on se parlait via le SharePoint. Et ça nous a sauvé, pendant plus d'un mois, ils n'avaient pas accès à leurs mails, ils n'avaient pas de VPN. Ils se connectaient sur le SharePoint ils avaient juste besoin de connexion internet, donc leur connexion internet perso et on a bossé là-dessus, on s'est fait un dossier covid donc là relation de dépendance de gestion de crise, ça nous a sauvé. Ça nous a sauvé. On a pu se parler, on a pu gérer les dates, on a pu s'envoyer des docs, on a pu travailler sur des docs alors que tout était à l'arrêt chez nos clients. Et ensuite en termes de relations, non je pense que c'est ça, je pense que c'est moderniser et outiller la gestion de projet et parfois mettre à disposition un outil pour revoir les pratiques, leur donner à voir d'autres choses, d'autres manières de faire qu'ils font pas forcément et voir même les sauver quand on a une grosse cata. Et de fait ils voient la valeur ajoutée, ils voient que c'est plus fluide, ils voient que les gens y adhèrent, ils voient qu'on gagne du temps, ils voient qu'en deux secondes ils retrouvent les dossiers parce qu'on met à jour les dossiers alors que leur serveur partagé c'est monstrueux, c'est n'importe quoi c'est impossible de trouver un doc sur un des serveurs de la Cnam et j'ai fait plusieurs directions ils m'ont tous toujours dit ça. Et ils sont demandeurs c'est juste que c'est pas la politique de la Cnam, ils ont pas tous Skype. Le fait qu'il y ait eu un

incendie il y a plusieurs mois les avait obligés à travailler à distance sans outil donc ils se sont outillés mais par la force des choses pas par la volonté.

Dirais-tu que l'outil collaboratif est un objet indissociable du consultant ? (pistes : légitimation de sa place / posture, pouvoir)

Franchement je pense que le consultant il a un devoir de proposer des outils pertinents dans le cadre d'un projet, quel qu'il soit oui. Qu'ils soient collaboratifs ça me semble nécessaire mais pas que. Je pense que par exemple, hors outil collaboratif on doit forcément mettre à disposition de nos clients... je sais pas je te donne un exemple nous avec le DACT on travaille sur Power BI, c'est pas un outil collaboratif mais on outille tu vois. De manière général on est là pour outiller, le collaboratif me semble plus que jamais important mais pas nécessaire, important mais pas essentiel. Notamment on le voit bien avec le travail à distance que le besoin est encore plus flagrant.

L'apport d'outil, la proposition d'outil, la mise à disposition d'outil, la présentation d'outil démontre la capacité du consultant à vouloir faciliter, coordonner, aider, fluidifier les travaux, outiller la démarche dans son ensemble et de pas faire un truc ancestral où on s'envoie des mails, où on a 1500 mails par jour etc. donc je pense qu'il vient dire le souhait d'outiller et de faire mieux, faire simple, et faire ensemble.

L'outil ne se substitue pas à la relation client et tu ne feras jamais de la relation client avec un outil collaboratif donc pour moi l'écueil dans lequel il ne faut pas tomber c'est de se dire on passe uniquement sur Slack on ne s'appelle plus et on fait des points de 5 minutes, non. C'est important d'avoir des temps en présentiel, et pour tisser le lien avec le client c'est important de ne pas passer que par l'outil mais aussi que le consultant lui-même soit un outil donc faut pas qu'il y ait de substitution et de multiplication non plus des outils. Je pense qu'il faut toujours rester dans la juste proportion de l'usage des outils. Après voilà, faut pas se cacher derrière les outils.

Si l'outil est au service de la gestion de projet et que les gens y adhèrent évidemment c'est un premier succès parce que les clients ils voient bien qu'on a mis en place une démarche de travail aidante donc forcément tu viens légitimer ton action. Et par ailleurs, dans les fonctionnalités de partage documentaires l'outil te donne une force, celle que j'ai sur Santé+ car mes clients ne savent pas enregistrer une pièce jointe, les perdent et ne savent pas consulter leurs archives.

Moi, j'ai la main sur deux ans et demi de projet parce que je les ai archivés sur mon SharePoint et que je sais où ils sont. C'est un risque, mais aujourd'hui sur Santé+ ils sont dépendants. Ils sont totalement dépendants et c'est moi qui ai le pouvoir pourquoi parce que c'est moi qui ai la matière, c'est scandaleux, je suis prestataire externe, mais ils ne se sont pas approprié l'outil. Ça en dit long parce que la vie du projet elle est entre mes mains, elle pourrait être entre les leurs, mais elle est là entre mes mains seulement. Donc elle est entre mes mains à cause ou grâce d'un outil collaboratif, qu'ils n'utilisent pas. Mais quand ils l'utilisent c'est la capacité à avoir su outiller, à avoir su faire évoluer les pratiques d'une équipe, à avoir su trouver le bon outil en réponse au bon besoin au bon moment et avoir su l'abandonner quand y'avait plus besoin voire en avoir d'autres quand y'avait besoin. Pour moi c'est une preuve d'agilité et de réponse au besoin de manière pertinente.

RESUME

Cette étude interroge l'outil collaboratif et ses capacités d'action. Une majeure partie des illustrations mobilisées sont tirées de mon expérience dans un cabinet des Big Four, notamment à travers une mission que j'ai accompagnée à l'Assurance Maladie. On s'aperçoit que l'outil collaboratif va chercher au-delà de l'apport du simple collaboratif et qu'il va permettre à l'employeur d'améliorer l'efficacité de ses équipes et projets. Par ailleurs, l'outil se place aujourd'hui comme un objet de référence pour le consultant en accompagnement au changement aussi bien en interne qu'en clientèle. En effet, l'outil collaboratif est source de connaissances et compétences qui vont venir légitimer la valeur ajoutée et la place du consultant ; l'outil lui confère un savoir et un pouvoir mobilisables en ce sens. L'outil collaboratif est plus que jamais au cœur du développement des entreprises qui, dans le cadre de la crise du covid, ont largement fait évoluer certaines de leurs pratiques, notamment liées au télétravail ou au fonctionnement du collaboratif. Les anciennes habitudes de travail se voient parfois bousculées par ce contexte qui réaffirme la place de l'outil collaboratif dans les logiques de travail.

MOTS CLES

accompagnement – accompagnement au changement – acteurs – adaptation – agilité – appel à manifestation d'intérêt – article 51 – assignation de tâches – attentes – automatiser – besoin – biais – bureau – cabinet – cadrer – changement – client – co-construction – collaborateurs – collaboratif – collaboration – collectif – communication – compétences – confinement – conseil – consultant – contraindre – contrôle – coordination – coûts d'interactions – covid 19 – crise sanitaire – démarche – déploiement – dispositif – distance – distanciel – efficacité – employeur – entreprise – environnement de travail – équipe – équipe projet nationale – être en représentation – exigences – expérimentateur – expert – expertise – facilitation – faire adhérer – fluidification – fonctionnalités – formatage – formation – formalité – gestion de projet – *groupware* – habitudes – implémentation – information – informalité – instantanéité – institutions – intelligence collective – interactions – légitimiser – légitimité – lien social – mail – mission – Monday – norme – nouveauté – objectif – objet de référence – optimisation – ordinateur – organisation – outil – outillage – outils collaboratif – partage d'informations – parties prenantes – performance – posture – posture du consultant – pouvoir – pratiques – prérequis – prestataire – prise en main – privé – processus – processus naturel – profession – professionnel de santé – projet – proposition commerciale – référence – référent de proximité – réflexivité – règles d'utilisation – relation – relation client – relations interpersonnelles – repères – réunion – santé – savoir – secteur public – sécurisation – SharePoint – sms – standardisation – stockage de documents – tableau – Teams – télétravail – temps réel – traçabilité – transparence – travail – travail en mode projet – travailleur – Trello – Skype – valeur – valeur ajoutée – visioconférence – vision commune – VPN