

David AUTISSIER
autissier@univ-paris12.fr
www.davidautissier.fr

2^{eme} Assises de l'intelligence Economique

Intelligence Economique et Gestion du Changement



Alger, le 10 novembre 2008

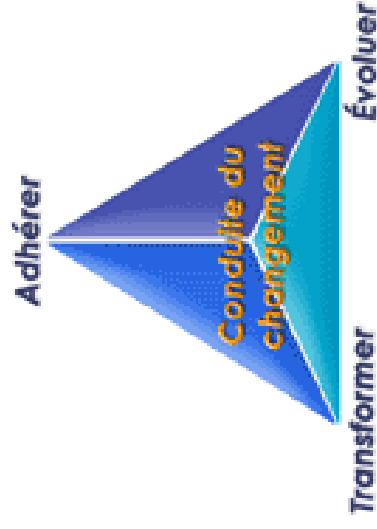
IE mode d'emploi

L'« IE », mode d'emploi

- Définir les besoins en information ;
- collecter l'information ouverte ;
- ne pas négliger l'information « informelle » ;
- hiérarchiser et traiter l'information recueillie ;
- diffuser l'information à point nommé ;
- mesurer la satisfaction des destinataires ;
- protéger les données sensibles et le savoir-faire (brevets...);
- influencer sur l'environnement (lobbying...);
- bannir la naïveté tout en évitant de verser dans la paranoïa ;
- obtenir l'adhésion de tous les employés.

Source : HRIE,
www.intelligence-economique.gouv.fr

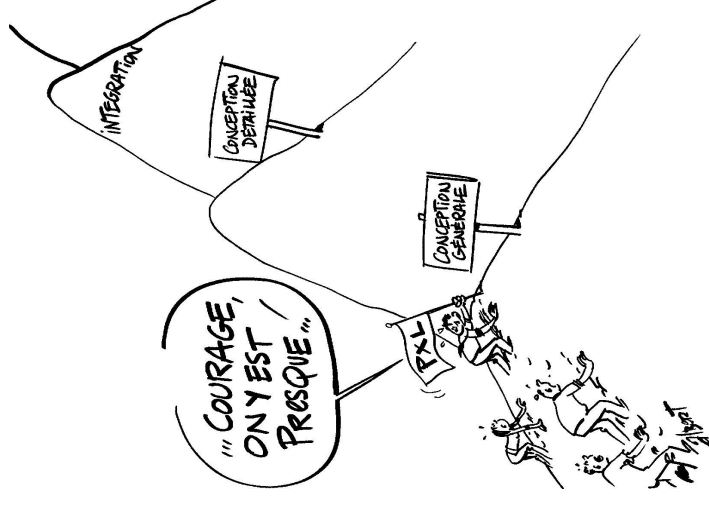
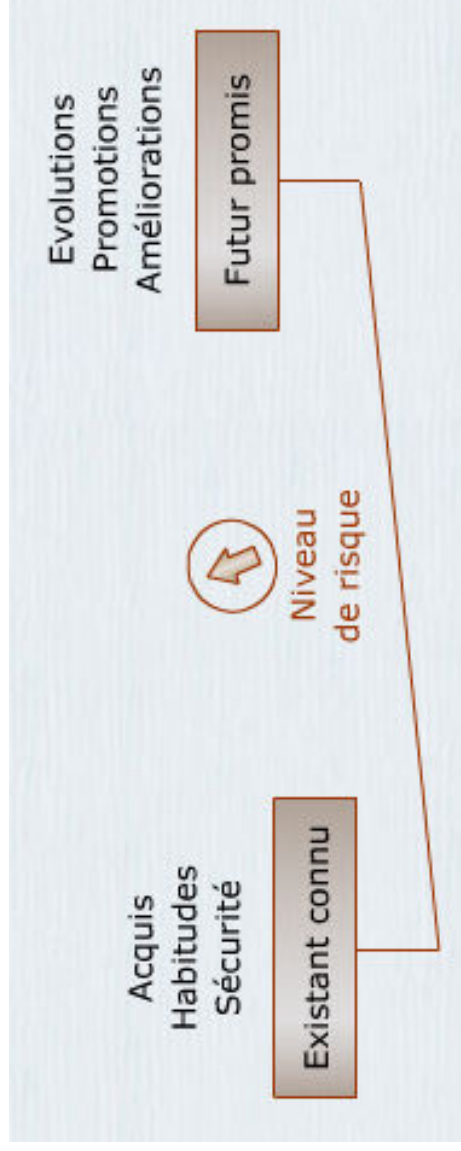
La problématique de l'adhésion en situation de transformation



Une thématique brouillée culturellement et une difficulté à voir son opérationnalisation

Définition du changement

= Perdre un existant connu pour un avenir promis justifié par un progrès



➤ Un changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client) et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte.

Le changement est une rupture

Il y a changement
lorsqu'il a une rupture
de notre existant de
telle manière que

=

Nous ne pourrions pas continuer à
fonctionner comme aujourd'hui

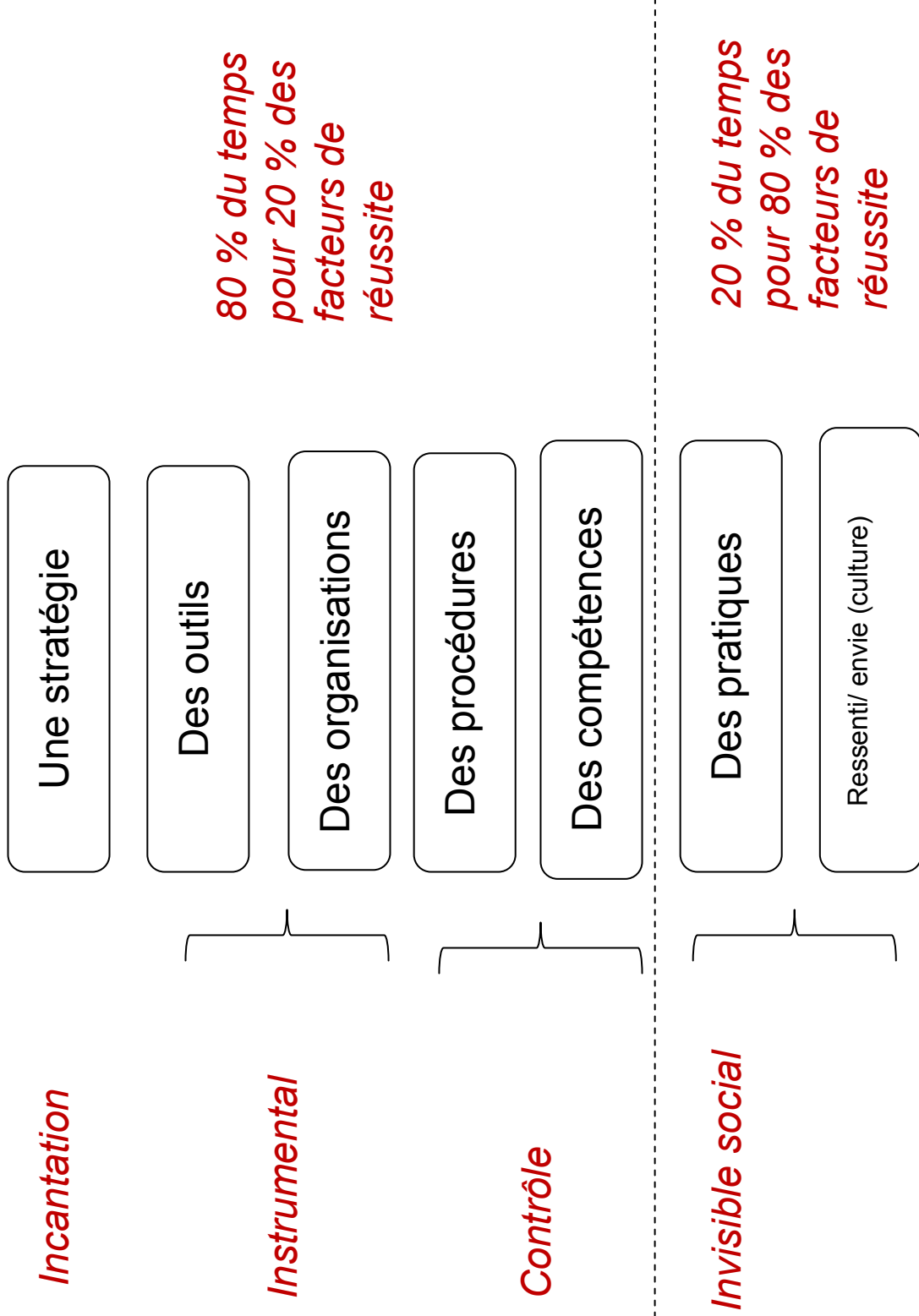
+

Nous devons apprendre de
nouveaux savoirs


+

Nous devons réinventer nos
pratiques, outils, organisations et/ou
cultures

Un outil de gestion ne peut se suffire à l'instrumental



Un projet sur deux échoue

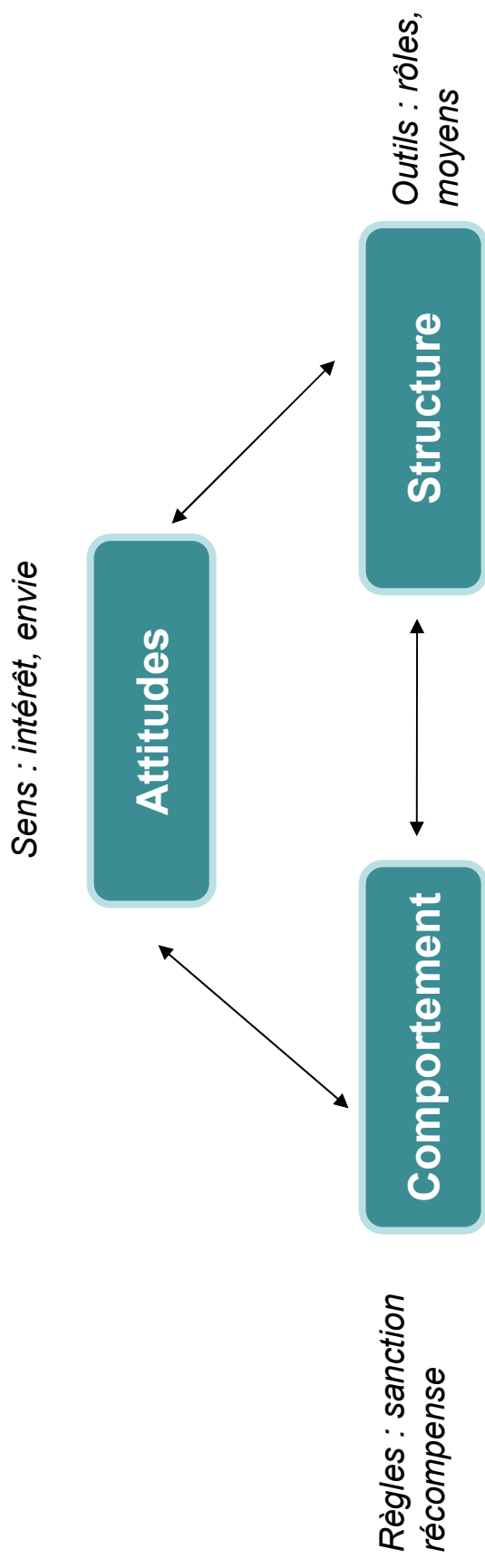
 1 projet sur deux échoue. Si on prend en compte le facteur temps (le planning), le taux d'échec est de 80 % (Gartner Group) alors que 30 % de l'activité des entreprises est réalisée en mode projet

 Les pays les plus compétitifs sont ceux dont l'activité en mode projet est supérieure à 50 % de l'activité

 70 % des facteurs d'échec viennent de problèmes de communication et d'adhésion

Le modèle du changement de Morgan

- Selon le modèle de Morgan, dans un projet de changement il y a trois entrées possibles bien souvent complémentaires et indissociables.



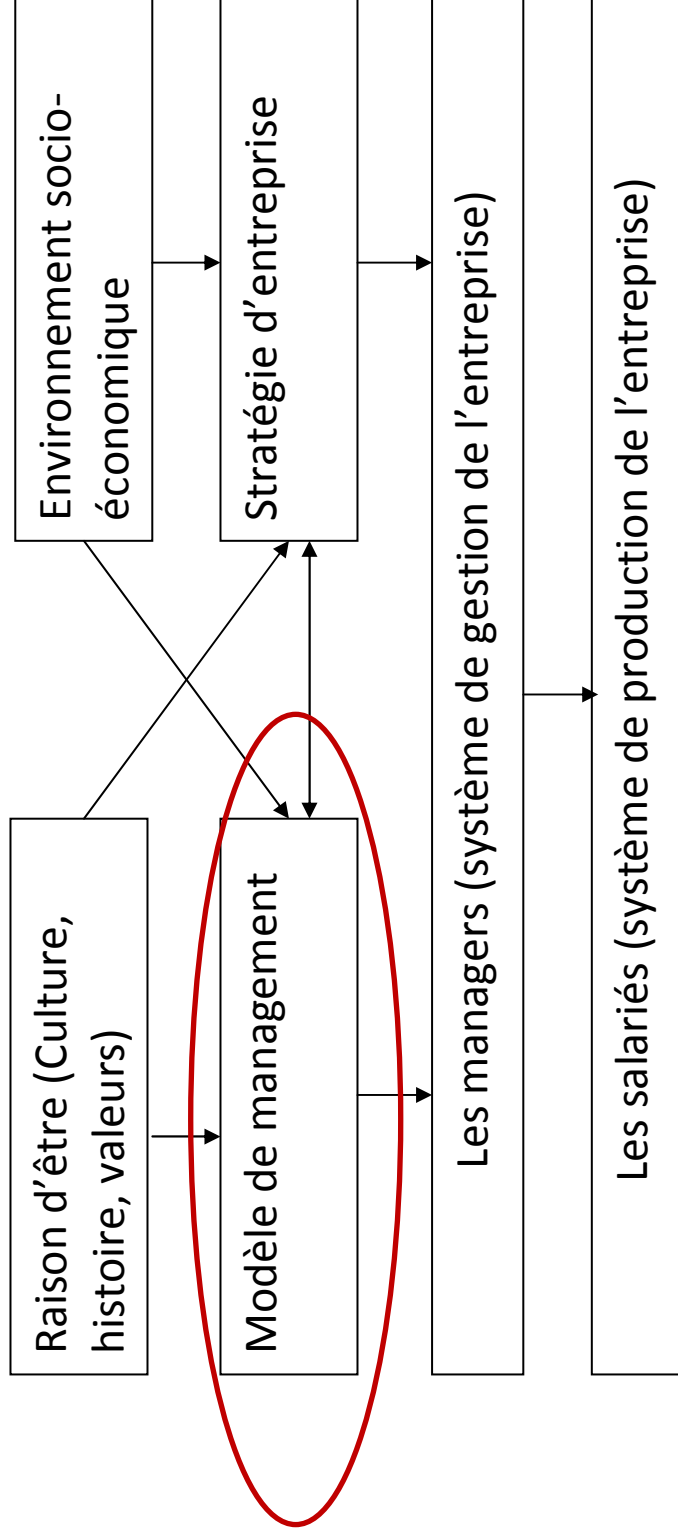
Des pistes pour Gérer le changement d'un projet IE

- 1 Construire un modèle de management basé sur l'IE
- 2 Avoir un management spécifique des projets IE
- 3 Déployer l'IE comme un outil de gestion
- 4 Faire la conduite du changement des projets IE

1

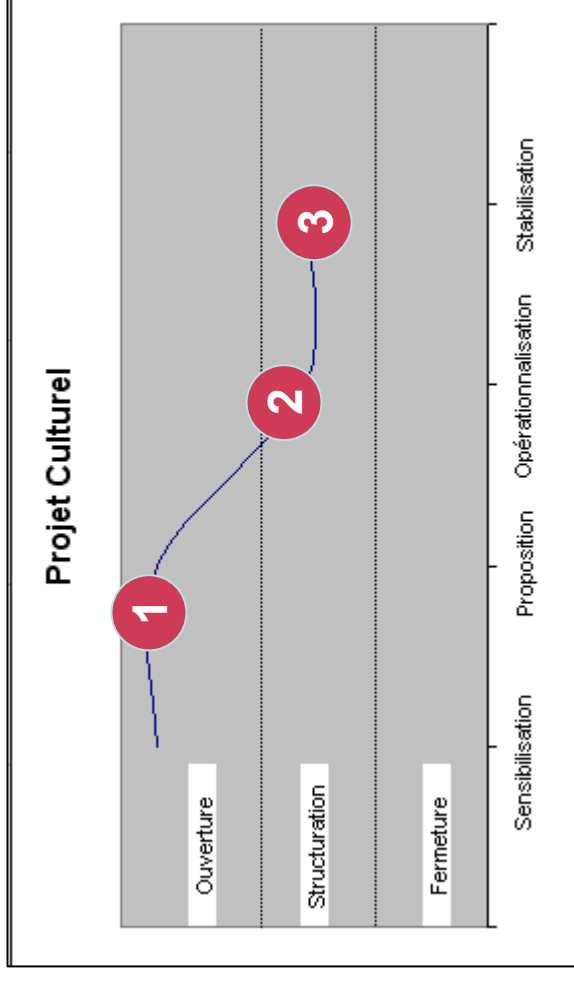
Disposer d'un modèle de management

- Un modèle de management est un dispositif décliné de la stratégie et/ou parallèle à cette dernière. Le modèle de management doit exprimer simultanément les actions que les managers doivent mener et la raison d'être de l'entreprise.



2

Le management des projets IE

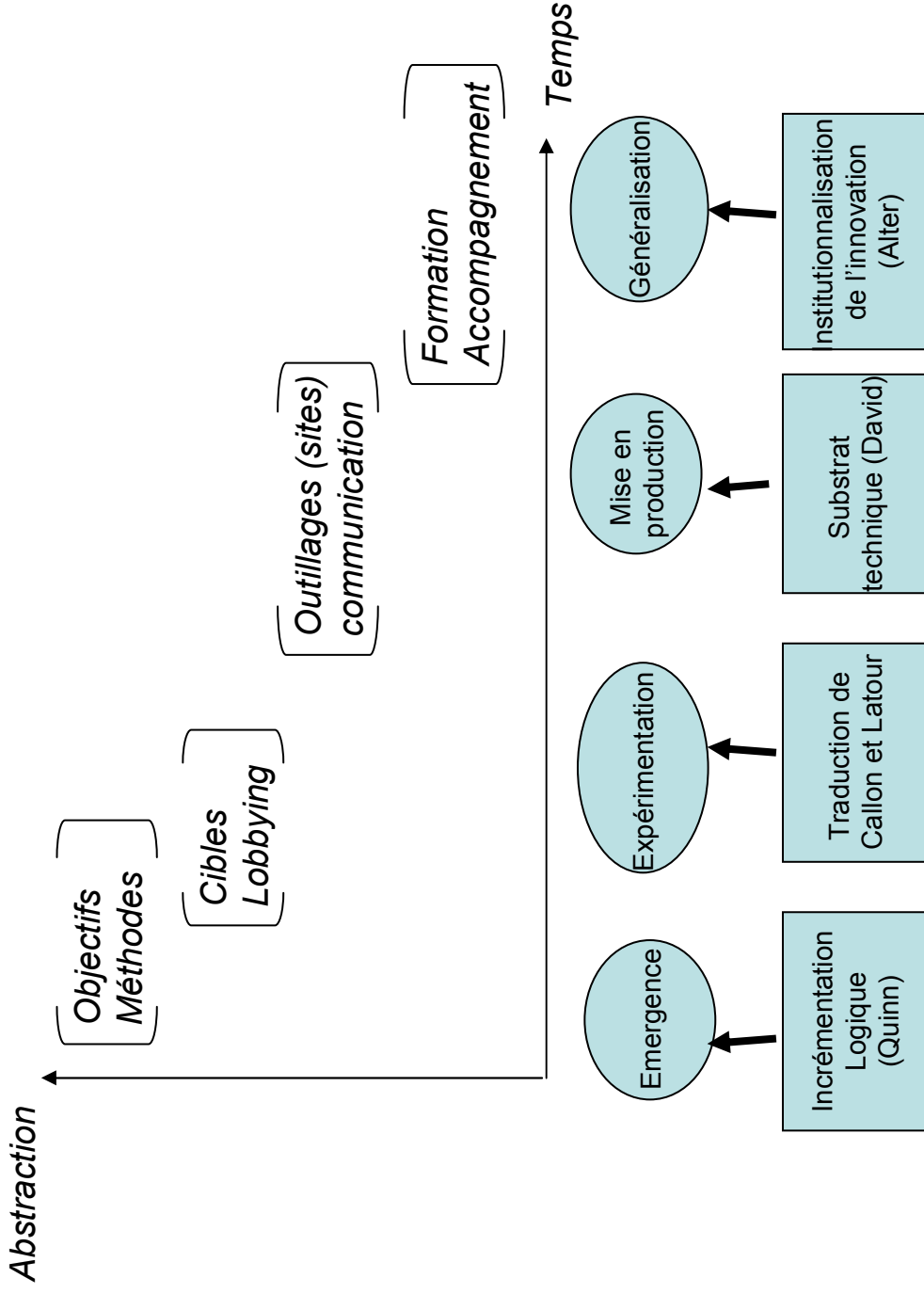


- 1 Permet aux équipes de s'exprimer et de s'approprier la problématique culturelle
- 2 Permet l'homogénéité des actions entreprises
- 3 Permet d'officialiser la nouvelle culture via des documents institutionnels

Vendre le changement aux managers, Expansion management Review, mars 2007, Autissier, vandangeon

3

Les mécanismes d'adoption d'un outil de gestion comme l'IE



4

Faire de la conduite du changement des projets IE

- La conduite du changement est un processus de gestion de l'adhésion et de la participation des salariés à un projet.
- Ce processus est formalisé par un début (lancement du projet) et une fin (moment où l'on considère que les bénéficiaires du projets sont autonomes et que les objectifs du projet ont été réalisés)
- Pour obtenir, faire durer et utiliser l'adhésion des acteurs nous prévoyons la production de 6 thèmes de travail décomposés en « diagnostic – action – pilotage » comme le représente la figure ci-contre. Pour chaque thème nous proposons la réalisation de livrables permettant de gérer le changement et de donner un mode de gouvernance de projet orienté vers la transformation.
- Cette posture de gestion de projet permet non seulement de réaliser les différentes actions de production nécessaires à la transformation mais également d'embarquer les acteurs.

