

Écoute et créativité pour accompagner la réalisation d'un projet



Antoine ISAMBERT (INPG)

Conseiller de direction

Un contexte de mission qui paraît « classique » *a priori*

La directrice des fonctions transverses (de l'entreprise X), Madame Vernet, ma cliente depuis quelque temps, me reçoit dans son bureau, en fin de journée. Elle me parle du projet de refonte d'un outil de gestion pour la direction Y, dirigée par Monsieur Gehin, qui relève de sa compétence en matière de système d'information. Cela fait deux ans environ qu'elle a reçu la demande de mettre en place ce projet. Elle me précise le contexte, il s'agit d'une direction avec laquelle elle n'a encore jamais travaillé, il y a un contexte politique compliqué avec Monsieur Gehin car c'est une personne qui a une influence importante au sein de l'entreprise X ; « le temps est venu de démarrer ce projet », *dixit* le directeur général. Elle ne sait pas à qui confier ce projet pour lequel elle n'affiche à première vue que peu d'enthousiasme.

Faire intervenir un membre de son équipe ne lui semble pas être la bonne solution. Je comprends qu'elle sollicite mon conseil et peut-être mon intervention sur ce projet.

Au cours de cette discussion, je lui explique qu'il me semble approprié de réaliser une étape de cadrage avant de lancer le projet. En effet, ce préalable semble indispensable, le besoin du client interne n'étant pas suffisamment explicité. Ce projet touche à plusieurs domaines : la refonte d'un outil de gestion devenu obsolète, la mise en conformité de la gestion de données personnelles sensibles, manipulées dans le cadre de cet outil, et la refonte des process associés. Il soulève enfin des problèmes d'organisation au sein de la direction Y, compte tenu notamment de la volonté des cadres de faire évoluer

Antoine ISAMBERT (INPG)

Après plusieurs années passées au sein de cabinets de conseil en management, Antoine Isambert participe à la fondation de Dolphin Consulting en 2008. En 2012, il fonde le cabinet ICG dont il assure la gérance. ICG est un cabinet de conseil en organisation et management des systèmes d'information associés. Actuellement, plusieurs sociétés du CAC 40, leaders sur leur métier, font confiance à ICG pour les accompagner sur leurs projets de transformation (cadrage de projet et analyse stratégique, design de processus, AMOA, pilotage de projet, gestion du changement, Business Intelligence et valorisation de données).

Il est membre de XMP-Consult.

les process vers une utilisation plus poussée d'outils et de pratiques liés aux technologies Web et digital. Sur la base de cet échange, je rédige une proposition de mission de cadrage que j'adresse à Madame Vernet.

Un cadrage de projet en immersion totale

Ma proposition de cadrage est rapidement validée. J'entame donc mes premiers travaux. J'organise une réunion de présentation de la méthode de cadrage que je souhaite mettre en œuvre. La méthode s'articule autour d'interviews avec l'ensemble des parties prenantes du projet : les utilisateurs de la solution de gestion existante, mais aussi ceux qui ont spécifié et construit il y a dix ans cette solution, l'éditeur de la solution, ainsi que les cadres de l'organisation.



Grâce à ces rencontres, je précise mon analyse de l'existant et des environnements métier et organisationnel. Je constate que certains collaborateurs n'ont jamais pris part à ce type d'exercice et qu'ils ne connaissent pas le métier d'un consultant en organisation. Cette situation peut me valoir certaines discussions « cocasses » où mon interlocuteur pense que je suis envoyé par la direction générale de l'entreprise et que je pourrais faire passer des messages le concernant. Se manifeste parfois chez mes interlocuteurs de la méfiance (certains

collaborateurs sont très discrets sur leur travail mais se posent beaucoup de questions sur leur avenir...). Il me faut faire preuve de patience, de pédagogie, de discrétion pour acquérir un premier niveau de confiance de la part de mes interlocuteurs et mieux comprendre les tenants et aboutissants du projet qui se dessine.

Pour réussir ma mission, je me suis totalement immergé au sein de la direction Y, gérée par Monsieur Gehin, ne gardant que très peu de contact avec Madame Vernet pendant cette période. Je suis bien conscient que cette immersion totale n'est rendue possible que grâce à la relation de confiance que nous avons bâtie ensemble Madame Vernet et moi-même. Mon défi à ce moment-là est de conserver la relation de confiance établie avec Madame Vernet et d'en bâtir une avec Monsieur Gehin.

Au bout de trois mois, j'organise le premier comité de pilotage du projet afin de présenter et partager les constats et les recommandations détaillés dans la note de cadrage. Les membres permanents de ce comité sont Madame Vernet, Monsieur Gehin, le directeur général, le directeur informatique, le directeur des achats ; y sont associés les responsables conformité et sécurité.

Je présente les points suivants :

- il paraît plus efficace, en termes de planning et de budget, de s'orienter vers un progiciel du marché plutôt que d'engager un développement en interne (Monsieur Gehin a d'ailleurs identifié un éditeur spécialisé avec lequel il se verrait bien travailler),
- l'organisation interne doit évoluer et les collaborateurs se former aux nouvelles pratiques du Web,
- une première estimation budgétaire est donnée mais elle ne fait pas mention des contributions respectives entre Madame Vernet et Monsieur Gehin.

Cette réunion permet également de communiquer sur les éventuelles difficultés identifiées à ce stade :

- les données utilisées par l'outil de gestion sont hautement sensibles et la sécurité en termes de système d'information et de process doit être renforcée,
- les équipes de Monsieur Gehin ont pour la plupart peu vécu de changement d'outils et de process, et leurs réticences au changement paraissent très fortes.

Les membres du comité concluent unanimement qu'il est nécessaire de lancer une nouvelle étape pour préciser les besoins, pour qualifier et choisir un outil informatique, et pour évaluer d'éventuels impacts organisationnels. Ils me confient cette nouvelle mission.

La finalisation de l'étude de cadrage porte les stigmates d'un projet complexe à venir

Durant douze mois, j'étudie les différentes solutions possibles. Cela passe concrètement par la rédaction d'un RFI (Request for Information) puis d'un RFP (Request for Proposal), destinés à sélectionner une solution informatique. Durant cette étape, je me rapproche d'autres services tels que les achats, le juridique, la conformité, l'informatique, la

sécurité, les services métier (définition des modèles statistiques de gestion des données, des modèles de reporting, des parcours clients, etc.) afin d'établir le cahier des charges, les contraintes techniques et de conduire les procédures de consultation des éditeurs.

J'étudie également la possibilité de développer un outil « from scratch » en interne. Cette solution paraît plus coûteuse et plus longue à mettre en œuvre. Cependant, elle a l'avantage d'autoriser du sur-mesure. En parallèle, je mets à plat les process de la direction Y afin d'établir la cartographie la plus précise possible de l'existant. Durant toute cette étape, je suis basé physiquement, la plupart du temps, au sein de l'équipe de Madame Vernet.

C'est une période d'étude en profondeur, de confrontation des solutions avec des experts internes et externes. Le projet est alors soumis au timing propre aux grandes entreprises, en raison de la multiplicité des acteurs impliqués et de l'inertie que cela peut engendrer.

Cela se fait au détriment de la rapidité souhaitée par Monsieur Gehin, qui ne mesure pas l'intérêt de faire toutes ces études alors que lui-même a déjà choisi la solution qui lui convient. À cette époque, Monsieur Gehin me perçoit souvent comme faisant partie de l'équipe informatique. Ce n'est pas vraiment le cas puisque ma mission est conduite sous l'autorité de la direction des fonctions transverses, qui est maître d'ouvrage du projet. Cela me semble significatif du peu de connaissance de Monsieur Gehin sur la gouvernance d'un projet, mais aussi de sa volonté de montrer à ses équipes qu'il conserve la main sur la partie métier du projet. D'ailleurs, Il n'hésite pas à faire part à haute voix de ses doutes quant à la valeur apportée par la direction des fonctions transverses.

Je prends donc le temps d'expliquer les caractéristiques d'un projet de ce type auprès de l'ensemble des collaborateurs de Monsieur Gehin. Ce sont les premiers fruits de la gestion du changement.

Je me demande tout de même si je n'ai pas quelque peu altéré la confiance bâtie avec Monsieur Gehin en m'appuyant sur mon mandataire (direction des fonctions transverses) pour décliner ma méthodologie de cadrage du projet. En effet, je ressens de fortes tensions entre les participants, particulièrement lors des comités de pilotage mensuels.

À l'issue de cette étape de douze mois, une solution est qualifiée et choisie ; nous avons cartographié tous les processus et nous avons sensibilisé l'ensemble des acteurs aux objectifs et contraintes du projet à venir.

Je rappelle également mes mises en garde vis-à-vis de cette solution :

- offre budgétaire « sous-évaluée »,
- défi de conduite du changement très important car les équipes ne sont pas accoutumées aux nouvelles technologies,
- réserves sur la capacité de l'éditeur à accompagner un projet de ce type (environnement projet au sein d'un acteur du CAC 40).

De son côté, Monsieur Gehin s'est doté d'une équipe de deux personnes pour faciliter la gestion du changement au sein de son organisation, ce qui paraît une très bonne chose.

À ce moment-là, je me dis que j'ai mené ma mission là où elle devait aboutir : décider du choix d'une solution de manière argumentée et partagée, apporter de la visibilité sur les rôles respectifs et les responsabilités particulières de chacun dans ce projet. Pour autant, c'est toujours difficile de terminer une mission ; sûrement en raison du fort engagement humain qu'appelle le métier de consultant.

Ma mission d'expert en cadrage de projet se termine.

Ma mission de conseil prend une nouvelle dimension

À la suite de la mission de cadrage, la déclinaison opérationnelle du projet est confiée à un autre consultant, chapeauté par un chef de projet interne (rattaché à la directrice des fonctions transverses). Je prends des nouvelles de temps en temps sur l'avancement du projet auprès des équipes opérationnelles et tout semble se dérouler de manière « classique ».

Pourtant, douze mois plus tard, Madame Vernet (qui a été promue entre-temps) me fait part de ses inquiétudes sur les retards pris par le projet. Les causes sont diverses. La qualité de la solution éditeur n'est pas conforme aux exigences du cahier des charges. Les objectifs, le calendrier de Monsieur Gehin et ceux de Madame Vernet divergent : Madame Vernet souhaite faire aboutir ce projet rapidement alors que Monsieur Gehin ne semble pas pressé, il souhaite avoir une solution qui corresponde à son besoin et ne veut pas partir sur une solution « bancal ». Il s'avère aussi que son équipe de gestion du changement échoue dans sa mission car il semble qu'elle soit trop impliquée dans les discussions internes et ne reste pas focalisée sur le projet en tant que tel (il s'agit d'un positionnement naturel pour un consultant, mais qui peut être difficile à mettre en œuvre par une personne non formée et trop impliquée dans la société, car salariée de l'entité).

Tout cela a de nombreux impacts, notamment budgétaires. Le chef de projet interne qui dépend de Madame Vernet quitte le projet car il est usé par le projet et sa relation avec Monsieur Gehin, et n'a pas atteint les objectifs qu'il s'était fixés. Le consultant qui l'accompagne pour le suivi du projet technique reste quant à lui affecté au projet. La situation est problématique et complexe.

Je me sens concerné par cette situation car j'étais présent au démarrage du projet, mais j'explique à Madame Vernet qu'il me semble difficile de revenir travailler pour elle sur ce projet, que cela pourrait ne pas être compris par Monsieur Gehin.

En effet, j'ai en tête le contexte de fin de mission où j'avais émis des hypothèses de calendrier et une méthodologie de gestion du changement qui pouvaient sembler plus en phase avec Madame Vernet qu'avec Monsieur Gehin ; et j'avais fortement défendu mes positions.

À ma grande surprise, je suis contacté quelques jours plus tard directement par Monsieur Gehin, qui me demande de lui faire une proposition pour prendre en charge la gestion du changement.

Je conclus alors un contrat directement avec lui (après validation avec Madame Vernet et discussion avec le consultant qui s'occupe du suivi technique du projet).

Une nouvelle page s'ouvre pour moi. Il me faut alors inventer mon rôle et proposer des solutions à Madame Vernet et à Monsieur Gehin qui permettent de faire avancer le projet, tout en respectant les rapports de force.

Après quelques échanges, respectivement avec Madame Vernet et Monsieur Gehin, je propose de décorréliser le démarrage des différents modules de la solution. En particulier, un module communication (qui présente peu de risques et de contraintes techniques) peut être lancé sous quelques mois et il a l'avantage de permettre à Monsieur Gehin de commencer à communiquer sur son activité, ce qui est un point important dans le contexte politique du moment.

Cette solution est acceptée par Madame Vernet et Monsieur Gehin.

La mission est en cours et sera certainement soumise à des impondérables.

Je retiens de cette mission qu'un consultant, en ayant une stratégie d'intervention clairement assumée et communiquée, peut travailler pour deux clients ayant des intérêts politiques parfois divergents sur un même projet. Cette stratégie d'intervention s'est construite naturellement autour de deux axes majeurs :

- « creuser » l'analyse et la compréhension des sujets avec chacun des interlocuteurs afin de limiter les erreurs d'interprétation,
- écouter, isoler les propos parasites des discussions, « digérer » et faire partager les messages clés des différents interlocuteurs. ■