

Donner une place au client dans le dispositif d'intervention du consultant pour que sa mission d'expert tienne toute sa promesse



Laurent QUIVOGNE (X84)

Entrepreneur, coach, auteur

En descendant l'escalier du petit immeuble qui abrite les locaux de mon client, une association caritative, je n'en reviens pas. Un événement vient de se passer et je ne suis pas sûr d'en comprendre tous les ressorts. Je suis à la fois porté par l'euphorie et à la fois incrédule devant ce qui se présente comme un vrai retournement de situation. Le président de l'association vient de me raccompagner, après m'avoir reçu en entretien pendant une petite heure. C'est la première fois que je discute vraiment avec lui, plus d'un an après mon premier contact avec l'association.

Un an et quelques mois auparavant, en effet, je pénétrais pour la première fois dans ces locaux. Non à titre de coach, mon métier actuel, mais à titre de prestataire de services informatiques, mon ancienne activité que j'ai exercée pendant plus de vingt-cinq ans, notamment à la tête d'une des sociétés de service que j'ai fondée. Un ami, membre de l'association en question, m'avait sollicité à titre amical pour jeter un œil sur le système informatique qui leur causait bien des soucis. Il s'était vite avéré que, ne disposant d'aucune baguette magique, je ne pourrais pas les aider sans un investissement personnel important, ce qui dépassait le cadre du service gracieux. Néanmoins, j'examinai la situation, je compilai mes observations techniques dans un rapport que je leur remis et je rentrai chez moi.

Dans cette association, c'est le temps long qui prime : je n'eus de nouvelles que de longs mois plus tard. Mon ami me sollicitait à nouveau, à titre professionnel cette fois, pour que je lui fasse un devis concernant l'établissement d'un cahier des charges pour la refonte d'une, voire deux de leurs applications.

Laurent QUIVOGNE (X84)

Laurent Quivogne a fondé et dirigé plusieurs sociétés dans le domaine des nouvelles technologies. Il accompagne maintenant des dirigeants et leurs équipes en tant que coach, dans le domaine du management et pour faire face à l'incertitude.

Il est également auteur, avec des récits de voyages à pied et un ouvrage professionnel sorti en juin 2016 aux éditions EMS : *Se nourrir de l'incertitude pour entreprendre*.

Il est membre et administrateur de XMP-Consult.

Je rechignais à donner suite. D'un côté, je voulais aider l'association de mon ami ; ou plutôt aider mon ami en aidant son association. N'avais-je pas commencé à le faire en rendant un rapport très technique lors de ma première intervention ? D'un autre côté, comme j'avais depuis assez peu de temps changé d'activité, j'étais encore dans l'énergie des commencements et accepter cette mission semblait m'obliger à faire un retour en arrière. Mais il y avait autre chose. Une autre chose plus intérieure, plus intuitive, une résistance non formulée qu'il m'a été difficile de faire émerger de façon claire ; comme si un temps de maturation avait été nécessaire pour cristalliser, sur ce point précis, des années d'expérience dans la conduite de projets informatiques.

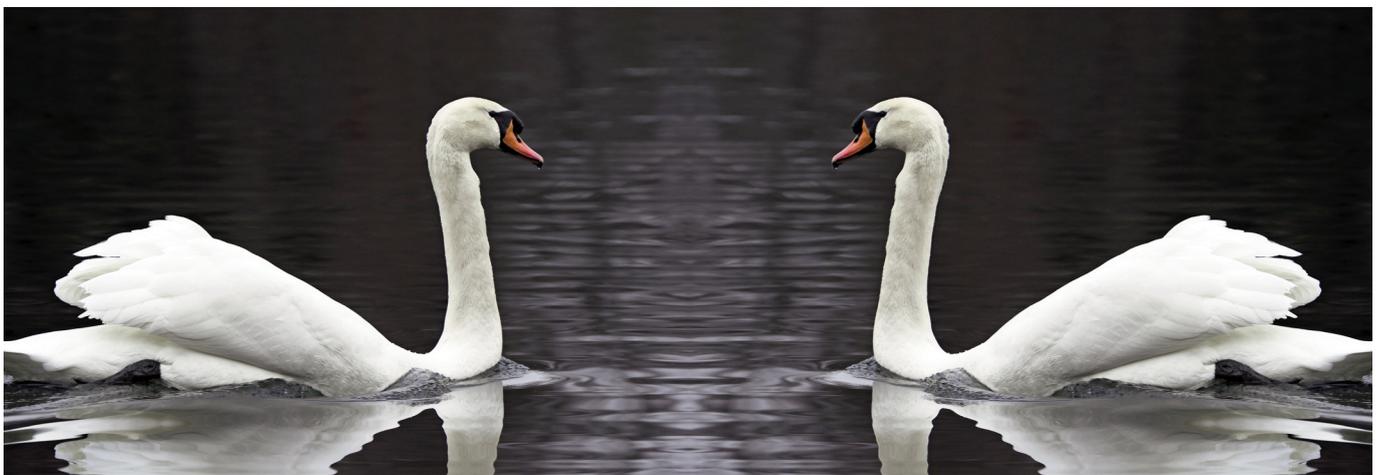
Voici : en tant que prestataire informatique, ma société avait pris en charge un grand nombre de projets. Certains furent des réussites ; d'autres furent plus difficiles à mener à bien. Quelques-uns furent, à certains égards, des échecs. Qu'avait-il donc pu se passer dans ces cas les plus décevants, alors que j'avais la chance d'être entouré par une équipe de développeurs motivés et engagés ? Bien sûr, nous avons nos limites et nos faiblesses ; bien sûr, nous avons fait des erreurs de jugement, d'appréciation, de choix techniques, et même des erreurs de management de projet. Mais cela ne suffisait pas à rendre compte de certains projets qu'il fut vraiment difficile de mener à bien. Pour ceux-là, la réponse qui finissait par émerger était que nous n'avions pas pu nous appuyer sur le client. Soit qu'il fût absent, soit qu'il considérât que c'était « notre boulot » et pas le sien. « C'est vous les spécialistes », m'avait un jour dit un interlocuteur, particulièrement remonté.

Or, dans le cas de l'association qui m'intéressait à présent, j'avais l'intuition que leur projet informatique avait plus ou moins mal tourné précisément du fait que personne, au sein de l'association, n'avait pris la situation en main et qu'ils avaient laissé faire les « spécialistes ». Aussi, faire le travail de consultant en informatique, rédiger le cahier des charges puis éventuellement accompagner l'équipe dans la sélection du prestataire, avant de la laisser réaliser et déployer le projet, me semblait insuffisant pour atteindre un résultat pérenne. Même en imaginant une mission de suivi du projet jusqu'à sa mise en service, il faudrait bien qu'un jour le consultant quitte l'équipe, laissant ainsi l'association à l'abandon. Car un logiciel est une matière vivante qui ne devient pas figée après la livraison. Il évolue constamment et, si l'équipe n'a pas les compétences pour suivre la maintenance et assurer les évolutions du système mis en place, alors, tôt ou tard, à l'instar d'un bâtiment laissé sans entretien, le plâtre se fissure, le toit se dégrade, les infiltrations gagnent et, bientôt, c'est la ruine qui guette.

Fort de ces convictions nouvellement explicitées, je rédigeai une proposition dans un esprit différent de la demande initiale. Certes, sans renoncer à mener à bien la rédaction d'un cahier des charges, j'allais apporter mon expérience technique dans la réalisation de systèmes informatiques, mais il s'agissait aussi à présent d'accompagner, en tant que coach, l'équipe des permanents de l'association afin de l'impliquer dans le projet. De faire émerger des responsables, de former ces responsables à la gestion de projet et de favoriser ainsi l'autonomie de l'association dans ses rapports avec les prestataires. Ce qui n'était pas une coquetterie mais véritablement à mes yeux un facteur clé de succès.

Je m'étais ouvert de cette intention à mon ami, homme d'expérience en qui je cherchais un soutien dans cette initiative audacieuse. Il ne me fallut pas longtemps, dans l'exposé de mes motifs, pour qu'il me concède qu'en effet le problème touchait d'autres dimensions que l'informatique, notamment celles du management et des problèmes humains.

J'envoyai ma proposition : accompagner l'équipe pour rédiger le cahier des charges et solliciter des prestataires, plutôt que le faire moi-même. Elle fut acceptée sans qu'il me fût nécessaire d'argumenter davantage. Sans doute l'appui de mon ami fut-il décisif. Il me connaissait depuis longtemps, me faisait confiance et nous avions eu des relations professionnelles fructueuses.



La position en miroir du conseiller par rapport à son client (voir aussi l'article <https://lc.cx/ojw4>)

Je commençai la mission. Tout se déroula de façon aussi satisfaisante que possible. Lentement, certes, avec les résistances habituelles, des difficultés coutumières.

Collectivement, nous avons identifié qui pouvait prendre en charge le projet, une personne qui d'ailleurs manifestait son intérêt.

Cependant, il se posait un problème d'organisation et d'affectation des tâches à accomplir pour libérer la personne en question. Il devenait nécessaire de rencontrer le président, ce que je n'avais pas pu faire auparavant, en raison de l'éloignement géographique et des circonstances. Finalement, cette rencontre allait s'avérer plus nécessaire encore que ce que je pensais. Ma motivation première était de m'assurer de

l'adhésion de toute la direction à ma proposition d'accompagnement du projet. Une formalité somme toute importante puisque le projet commençait à toucher à l'organisation, mais sans grand enjeu. Or, j'allais avoir une surprise.

C'était donc il y a une heure à peine : je pénétrais dans le bureau du président où se trouvaient plusieurs autres membres de l'association.

Le président a devant les yeux ma proposition qu'il a, me dit-il, découverte le matin même. Je comprends vite, à son discours de présentation, que l'idée qu'il se fait de son rôle est d'abord de faire régner l'ordre et d'élever le ton quand tout ne fonctionne pas comme il le souhaite. Je comprends vite – ou crois comprendre – qu'il apprécie modérément l'esprit de ma proposition. Il entend que le travail soit réalisé, non que l'on perde son temps. Il faut être efficace, faire vite et bien. Je suis un « expert », un spécialiste « mandaté » pour cette mission, je dois la mener à bien, sans détours ni discussions inutiles.

Je songe que, peut-être, ma mission va se terminer plus vite que prévu, ce qui me met dans une situation inconfortable. Je me demande ce que je vais répondre quand il va sans doute me demander de recentrer mon travail sur l'exécution pure, à savoir la rédaction du cahier des charges. Je n'imagine pas céder sur ce terrain. D'ailleurs, qu'il soit d'accord ou

pas, ma proposition a été signée par le secrétaire général, un membre de l'organisation chargé du quotidien. Mais, fort heureusement, la suite ne se passe pas de cette façon ; non plus que je n'ai à invoquer un quelconque argument.

Quand, après avoir terminé son introduction, il me cède la parole, je me contente d'exprimer ma surprise devant la situation. Ma surprise et mes regrets de n'avoir pas eu cette discussion plus tôt dans le processus d'engagement de ma mission. Ce qui m'aurait donné l'occasion d'exprimer ma conviction : oui, je peux faire ce cahier des charges et il me faudra sans doute moitié moins de temps que ce qui figure dans mon devis ; mais dans ce cas, l'association se retrouvera très vite dans une situation tout à fait similaire à celle qu'elle vit actuellement.

Long silence. Quelque chose bascule secrètement. Je ne crois pas que ce que j'ai dit – les mots que j'ai prononcés – compte beaucoup dans ce qui se passe, sans que je sache exactement ce qui a été déterminant. Peut-être ma tranquillité, bien qu'apparente, l'a convaincu, avant même que j'aie terminé ma phrase. Peut-être aussi n'avait-il pas besoin d'être convaincu. Pourtant la conversation prend un tour différent, presque intime. De critique qu'il était tout à l'heure, vis-à-vis des uns et des autres, le prestataire, l'équipe, les membres bénévoles en lien avec les permanents, il commence à prendre sa part de responsabilité. Je suis ému par la façon qu'il a de le dire, qui révèle l'humanité derrière la façade presque austère de l'homme ; ému et touché par la confiance qu'il me manifeste après si peu de temps de rencontre.

L'essentiel a été dit et l'entretien ne s'éternise pas. Je continue donc la mission avec sa confiance, qui ne m'était donc pas acquise jusque-là. Nous terminons : je me lève, salue les présents et me laisse raccompagner par le président.

Je suis maintenant dans l'escalier, incapable encore à cet instant-là de verbaliser ce que je viens de raconter.

Disons simplement un mot sur la suite du projet qui n'est pas achevé à l'heure où j'écris. Des changements profonds vont intervenir dans l'organisation. Le projet informatique lui-même va démarrer sur des bases très différentes de celles sur lesquelles ont été lancés les projets précédents. J'en ai la conviction, cette fois-ci avec plus de responsabilité, plus d'autonomie, plus de clairvoyance.

Ce que je retire de cette expérience n'est, d'une certaine façon, qu'une confirmation pour moi. La première de ces

leçons est que je ne sais pas tout ; et même qu'il est de mon intérêt de ne pas savoir, de ne pas croire que je sais. Il m'eût été facile de me cantonner dans cette mission à faire ce que je savais faire depuis des années ; ou bien de refuser purement et simplement la mission, sous prétexte qu'elle ne correspondait plus à mes aspirations du moment. C'est parce que je ne me suis pas hâté de répondre, que j'ai pu cultiver l'incertitude¹ et faire émerger une possibilité qui ne m'était pas apparue plus tôt. La deuxième leçon, plus importante encore sans doute, est qu'il y a parfois fort peu à faire, fort peu à agir. Les conseils intelligents ne sont pas les plus importants parce que nous ne sommes jamais sûrs que notre interlocuteur les reçoit au bon moment ni qu'ils correspondent à la situation, parce que nous ne sommes jamais sûrs de connaître vraiment la situation. En revanche : être là, tout simplement. C'est la posture qui est le plus important. Comme le dit Irvin Yalom, psychologue américain renommé : c'est la relation qui soigne, pas le thérapeute. Ce que nous pouvons paraphraser dans la situation présente : c'est la relation qui aide, pas le consultant.

Je suis maintenant sorti du bâtiment, plus que jamais résolu dans mes missions à être attentif à mes relations avec mes clients et pas seulement au contenu de leurs projets ou de leurs problématiques. Résolution qui prend d'abord la forme de l'article que vous venez de lire... ■

1. *L'incertitude, un thème qui m'est cher : j'ai publié en juin* Se nourrir de l'incertitude pour entreprendre, Editions EMS, Management & société, Cormelles-le-Royal, 2016.



BULLETIN D'ABONNEMENT 2016

MINES
Revue des Ingénieurs
Paris - Saint-Étienne - Nancy

Je souscris à _____ abonnement (s) à MINES Revue des Ingénieurs Paris-Saint-Étienne-Nancy au prix annuel unitaire de 30 € (France + frais d'envoi)

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

E-mail : _____

Ci-joint mon règlement par chèque d'un montant de _____ € libellé à l'ordre d'Intermines

Demande d'abonnement à retourner accompagnée de votre règlement à :
Intermines - 32, rue du Mont Thabor 75001 Paris • Tél. : 01 46 33 23 20 - Fax : 01 58 62 20 21

