

Un dirigeant éclairé tire parti de la présence de son consultant au-delà de la mission qu'il lui a confiée



Jean-Christophe VÈVE (Doct. - P87)

Consultant en Data Intelligence

Sur la route

Par la fin d'après-midi d'un dimanche de juin, je roule sur une route nationale en direction d'une petite ville de province, dotée, à quelques kilomètres, d'un petit aérodrome. Je me remémore l'époque où, jeune ingénieur, je travaillais dans un hangar sur l'aéroport du Bourget, près de Paris.

Tout en étant attentif à la route, mes pensées m'emportent maintenant vers ce petit aérodrome provincial où se trouvent les installations d'industrie aéronautique de mon client (*la France compte près de 160 aéroports et plus de 450 aérodromes*).

Il s'agit de ma première mission en tant que consultant indépendant, après avoir exercé pendant vingt-cinq ans au sein de grandes entreprises en tant que cadre dans divers métiers de l'industrie aéronautique, puis m'être spécialisé en Business Intelligence, intelligence économique et stratégie.

J'ai quitté Paris deux heures plus tôt pour rejoindre un hôtel le soir même afin d'être prêt le lendemain matin pour le rendez-vous que mon client m'a donné sur le site industriel où se déroule ma mission, ce qui est inhabituel. Jusqu'à présent, quand nous avions besoin de faire le point sur l'avancement de la mission qu'il m'avait confiée, nous nous rencontrions à son bureau parisien.

Jean-Christophe VÈVE (Doct. - P87)

Jean-Christophe Vève est un professionnel de l'analyse décisionnelle, du développement et de la mise en œuvre du Data Intelligence et de méthodes prédictives pour répondre aux enjeux des entreprises.

La prise de décision dans l'entreprise est une prise de risque.

Face aux enjeux stratégiques, tactiques et opérationnels de l'entreprise, il apporte son expertise dans la mise en œuvre de solutions pour décider en temps réel, dans l'urgence et l'incertitude.

Pour répondre aux enjeux de la qualité de l'information, son approche transversale dans le domaine fonctionnel exige un dialogue permanent avec les propriétaires de données, la maîtrise d'ouvrage et la DSI dans les domaines du Data Intelligence, de systèmes de tableaux de bord et de la visualisation de données.

Docteur de l'École des Mines de Paris, il est membre d'XMP-Consult.

Mais cette fois-ci, il est vrai que la situation est délicate. Je me demande même s'il ne va pas mettre un terme à ma mission. Je l'avais informé dans la semaine par une note brève et sans détour que je rencontrais des difficultés inattendues qui compromettaient le bon aboutissement de la mission dans le calendrier fixé.

La rencontre

Neuf mois plus tôt, j'avais rencontré le PDG de cette entreprise en marge d'une conférence portant sur les technologies digitales dans le secteur aéronautique et spatial.

Nous avons échangé sur la qualité des interventions données et parlé, lui, de son entreprise et, moi, de mon métier. La curiosité mutuelle née de cet échange l'incita à me proposer de poursuivre cette discussion la semaine suivante autour d'un petit déjeuner. Il me proposa de le retrouver dans un bar, proche de son bureau parisien, où il avait ses habitudes. Une date fut prise.

Petite visite guidée au pays de l'entreprise

Le jour venu, bien installés dans ce bar cossu, petit déjeuner servi, il commença par me parler de son entreprise et de son activité historique.

Son entreprise fabrique depuis près de vingt ans des coques de sièges et des éléments d'aménagement d'intérieurs d'avions, en tant que sous-traitant de grands équipementiers aéronautiques. Son activité est prospère.

L'aménagement intérieur des avions est un marché en croissance de 10 % chaque année et pèse 12 milliards de dollars dans le monde.

Ce marché est porté à la fois par la construction d'avions neufs et par la reconfiguration d'avions déjà en exploitation, sachant que dans la vie d'un avion, il faut refaire 3 à 4 fois l'intérieur.

Au fil de cet échange, j'eus l'occasion d'évoquer mon expérience dans l'industrie aéronautique, ma connaissance des ateliers aéronautiques et composites et mes compétences dans le domaine décisionnel.

Rompant un temps de silence sans y réfléchir et de façon soudaine, un peu abruptement, je lui posai la question : « Et l'avenir, c'est quoi pour vous ? »

Je vis immédiatement un éclair d'intérêt dans son regard. Il me resservit du café et enchaîna : « J'avais depuis longtemps le projet d'étendre mon activité à l'aménagement sur mesure d'avions d'affaires. Il y a deux ans, j'ai mandaté un cabinet de conseil en stratégie pour examiner ce projet. Puis j'ai saisi l'occasion de racheter des hangars et des ateliers aéronau-

tiques situés sur un petit aérodrome provincial, doté d'une piste d'environ 2 000 mètres, pour lancer mon projet, il y a un an et demi. Une trentaine de techniciens et d'ouvriers ont été affectés sur le site, dont 24 venant de mes autres sites. »



Cabine de jet d'affaires

C'est un marché constitué d'une clientèle internationale composée de grandes fortunes et d'entreprises, propriétaires de jets (Cessna, Bombardier, Gulfstream, Dassault Aviation, etc.), livrés nus (le terme exact est « green version »). Pour exemple, un Cessna Citation Mustang a un prix catalogue de deux millions d'euros.



Green version : intérieur nu

L'aménagement d'un avion privé coûte l'équivalent du prix de l'avion lui-même. Ce ne sont pas les matériaux qui justifient les prix. Chaque meuble, chaque système, doit être certifié pour le vol, soit par la FAA américaine, soit par l'EASA, en Europe.

L'étude stratégique avait rapidement confirmé que son projet bénéficierait d'une forte synergie avec son activité historique. C'était vrai en termes de moyens industriels et humains : modèles d'outillage et moules thermorésistants, autoclaves et procédés de mise en œuvre de matériaux composites et de panneaux sandwich avec une âme en nid-d'abeilles. C'était vrai également en termes de compétences. Ses équipes historiques couvraient une vingtaine de métiers différents et disposaient d'un savoir-faire éprouvé dans la mise en œuvre de matériaux composites, de bois précieux, de cuirs nobles et simili marbre, ainsi que dans la conception et la fabrication d'outillages. De plus, le bureau d'études de

son entreprise maîtrisait déjà les normes de la certification aéronautique et travaillait avec un architecte d'intérieur.

« Je vise aujourd'hui un carnet de commandes correspondant à huit chantiers annuels pour un chiffre d'affaires de dix millions d'euros. Mais nous n'y sommes pas encore. » Sur cette conclusion, il regarda sa montre et me dit avec étonnement : « J'avais prévu de consacrer une heure à notre rendez-vous, nous avons largement dépassé, je vous propose de nous en tenir là aujourd'hui et de vous rappeler prochainement. »

Une sollicitation formulée sans ambages

Deux semaines s'étaient écoulées depuis ce petit déjeuner quand, un matin, tôt, le PDG m'appela sur mon portable. Il fut direct : « J'aimerais que vous me disiez ce que vous pensez de la mise en œuvre de mon plan stratégique. Pourriez-vous me faire une proposition de mission en ce sens ? Et, si cela vous intéresse, j'aimerais vous revoir dans trois semaines pour en discuter. Est-ce que cela vous convient ? »

Je répondis « oui » en balbutiant, un peu abasourdi par la soudaineté de cette demande.

« C'est parfait, me dit-il. Appelez ma secrétaire pour trouver une date qui vous convienne, elle vous communiquera à cette occasion le rapport de l'étude stratégique dont nous avons parlé. »

La proposition, le cadrage : acte fondateur de la mission

Les trois semaines qui suivirent comptent parmi les plus stressantes de ma vie professionnelle ; je refis plus de dix fois le scénario de ma proposition avant d'y voir clair et de trouver mon fil conducteur.

Le PDG m'avait demandé de regarder les conditions de mise en œuvre de son plan stratégique pour répondre à ses ambitions. Il voulait savoir ce que j'en pensais.

Quelle proposition de prestation lui faire pour répondre à son attente ?

Le tableau critique de la situation que je pourrais lui faire n'y suffirait pas. Il attendait certainement que je lui fasse des recommandations pour bien aligner la mise en œuvre de son projet sur ses ambitions et corriger les dysfonctionnements observés.

Après bien des hésitations, je décidai que le fil conducteur technique de ma proposition serait de concevoir et d'implémenter un système de tableau de bord d'aide à la décision. Il s'agirait d'un projet de Business Intelligence destiné à soutenir la mise en œuvre de sa stratégie, détecter rapidement les difficultés rencontrées et y remédier. Le système de tableau de bord devrait s'inscrire dans le contexte, pour ne pas dire dans l'écosystème de l'entreprise.

J'imaginai ma démarche en trois étapes principales.

- Vérifier que les conclusions de l'analyse stratégique, pré-

sentées il y a deux ans déjà, étaient toujours pertinentes et que les objectifs et les enjeux de l'organisation mise en place étaient bien perçus sur le terrain (ce serait le motif de ma prise de contact avec les équipes sur le terrain).

- Spécifier les types de décisions et de mesures de la performance dont la direction générale avait besoin. Ma méthode, ou plutôt le cadre méthodologique adapté à la situation, consisterait à dérouler les phases du projet de Business Intelligence telles que je les avais conçues dans ce contexte (ce serait l'occasion d'un travail par équipes de projet sous forme d'ateliers et de synthèses).

La démarche que je proposais consistait à commencer par la phase essentielle d'identification des processus métier et des activités constituant ces processus, ainsi que des acteurs.

Cet audit de l'entreprise serait complété par une description de l'entreprise à partir des données. Cette facette de ma méthode permettant d'identifier les métiers qui produisaient peu ou ne consommaient pas de données, et à l'inverse les données qui n'étaient pas ou étaient insuffisamment utilisées. Cette démarche dressait une vue de l'organisation de l'entreprise, de ses processus métier ainsi que des systèmes d'information et des données circulantes, en l'état.

- Vérifier la capacité des systèmes d'information existant à alimenter le système décisionnel, le faire évoluer ou le remplacer si besoin, voire préparer l'implémentation éventuelle d'une comptabilité analytique de type « Activity Based Costing ».

Sur le pas de tir. Lancement réussi ?

Quand nous nous retrouvâmes trois semaines plus tard, ma proposition était posée sur son bureau. Je la lui avais fait parvenir deux jours plus tôt. Il me demanda de lui résumer ma proposition. Il m'écouta, très concentré, me demanda de revenir sur certains points. J'essayais d'être bref et précis. J'argumentais le moins possible. Je sentais que lui seul déciderait de ce qu'il voulait faire. Je déroulai la démarche, les étapes, le mode de travail par entretiens et ateliers en petits groupes de projet, le calendrier, la mobilisation de ses équipes, etc., le temps et les délais nécessaires.

Ce jour-là, l'entretien dura deux heures environ. J'étais épuisé, incertain de la suite qu'il donnerait à ma proposition.

Une nouvelle fois, il conclut l'entretien de façon directe : « Pouvez-vous démarrer cette mission sur le terrain dès janvier prochain ? »

J'acquiesçai.

Quelques jours plus tard, le contrat était finalisé et signé. Et, en janvier comme souhaité, j'étais à pied d'œuvre sur le site industriel de mon client.

Une mission de rêve

Jusqu'en mai tout se passa bien.

J'avais rapidement vérifié sur le terrain la pertinence du pro-

jet stratégique qui avait été proposé. Les équipes étaient en place, elles étaient compétentes, motivées et commençaient à maîtriser leur nouvel environnement malgré quelques difficultés.

Très rapidement, je constituai des groupes de travail avec des acteurs clés dans les différents processus de l'entreprise (ventes, chaîne logistique, production, ingénierie, finances). À la faveur de mes contacts sur le terrain, une relation de confiance s'était établie, l'univers culturel dans lequel j'étais plongé, celui des ateliers aéronautiques, m'était familier, nous parlions le même langage et la mise en place de Business Intelligence dans ce projet me passionnait. Une mission de rêve !

Un de mes interlocuteurs était le directeur technique. Il occupait à la fois le poste de directeur de production et chapeautait les fonctions de la chaîne logistique : achats, ordonnancement, lancement, magasins.

J'étais un peu surpris par ce cumul de responsabilités et par son attitude. Il semblait rester volontairement à distance du déroulement de ma mission, parlant peu avec moi, participant de loin aux ateliers. Mais je m'en accommodais et ne soulevais pas la question dans mes points d'étape avec le PDG. Lors de nos rencontres, nous restions davantage centrés sur la définition de son tableau de bord stratégique que sur le fonctionnement courant et le management de son organisation.

Après la définition des objectifs, il s'agissait de choisir les indicateurs et de construire des maquettes de tableaux de bord, puis de collecter les données dans les applications existantes.

Un ERP (Enterprise Resources Planning) un peu obsolète avait été adapté pour ce nouveau site industriel. Pour aller au bout de ma mission, il fallait choisir et mettre en place un ERP moderne, doté d'une gamme complète d'outils décisionnels. Pour ne pas supporter directement l'infrastructure et les développements en interne, je recommandai à mon client d'adopter une solution de type SaaS (Software As a Service), hébergée chez un fournisseur et accessible par Internet. Ces choix furent faits fin mars. Une nouvelle phase de ma mission pouvait alors débuter pour tester les maquettes des tableaux de bord que nous avions définis.

Cette dernière phase de ma mission étant engagée, j'ai tenu alors le rôle de maître d'ouvrage et travaillé directement avec le prestataire retenu, en commençant par les questions de stockage des données collectées et leur nettoyage. Il s'agissait de ce que l'on appelle des opérations ETL (Extract Transform Load).

La mission n'est pas un long fleuve tranquille

C'est à ce moment-là que, pour la première fois, j'ai senti que ma mission pouvait rencontrer de sérieux problèmes et ne pas aboutir comme je l'avais organisée et conduite jusque-là.

Au moment du chargement des bases, des jeux de données essentielles se sont révélés gravement incomplets, voire erronés.



Il s'agissait des gammes de fabrication et des nomenclatures des pièces et matières.

Pourtant, les jeux de tests, précédemment livrés par la direction technique, n'avaient pas présenté ces carences. Tout était apparemment propre. Les jeux de tests ne présentaient pas de défaut. Ils ne reflétaient pas du tout le niveau réel de qualité des données disponibles. Ils masquaient les défauts des bases existantes.

Pourquoi n'avais-je pas anticipé ce risque majeur ? À ce stade, ma mission pouvait capoter. L'origine de mon erreur n'était pas d'ordre méthodologique, mais humaine et relationnelle dans l'entreprise.

Tout occupé à faire avancer le projet, à définir le futur système de Business Intelligence et de tableau de bord, j'avais tenu pour secondaires certains comportements que pourtant j'observais. Depuis quelques semaines, j'étais parfois confronté à une atmosphère diffuse de méfiance et de non-dits de la part des personnels de la direction technique, de l'ordonnancement et du lancement, alors que tous les ateliers que j'organisais se déroulaient plutôt bien. Des signaux faibles... aux conséquences importantes.

Le directeur technique avait été auparavant responsable de l'ingénierie dans une entreprise qui réalisait des aménagements VIP pour des yachts de luxe. Il avait été embauché par mon client pour diriger les services techniques dans une unité de fabrication en série de coques de siège, et s'était formé aux contraintes spécifiques à l'aéronautique. Depuis sa prise de fonction sur le site d'aménagement d'avions d'af-

fares, il n'avait pas su s'adapter à la souplesse d'une production sur mesure. Et jusque-là, il avait réussi à « mettre sous le tapis » ses difficultés.

Ma mission et mon travail avec l'ensemble des équipes du site représentaient une menace pour son autorité. Plus ma mission avançait dans les étapes de mise en œuvre, plus apparaissaient les dysfonctionnements qui jusque-là avaient pu être contournés, voire occultés.

Comment n'avais-je pas été alerté par son comportement : mauvaise humeur fréquente, signes de stress, d'autorité et omniprésence auprès de ses équipes dans les opérations de logistique et de production... ?

Je comprenais alors que les personnels des services techniques, de l'ordonnancement et du lancement, soumis à sa forte personnalité, avaient suivi ses directives pour fournir les jeux de tests, sans vouloir signaler que ses choix masquaient la qualité réelle des données disponibles.

Le directeur technique pensait avoir le temps et les moyens de nettoyer et de compléter les gammes et les nomenclatures erronées durant les premières phases du projet. Les opérations de traitement et de chargement de l'intégralité des données étaient arrivées plus tôt que prévu et le voile était tombé.

Je savais que mon diagnostic était correct : fort de mon enthousiasme et de mon expertise technique pour conduire ma première mission à son terme, je m'étais rendu aveugle à un vrai problème de management. Un problème bien présent que tous avaient également préféré ne pas aborder.

Il arrive que des responsables et des équipes, sous la pression des objectifs et du rapport hiérarchique, ne résistent pas à la tentation d'ajuster, voire d'enjoliver la réalité. Alors, comme par magie, tous les indicateurs se conforment plus ou moins à la norme prescrite. Le manque de temps, le stress du quotidien et la pression de la hiérarchie expliquent parfois ce comportement.

Et moi ? N'avais-je pas failli ? N'avais-je pas moi aussi éludé des signaux et occulté ce dysfonctionnement qui m'apparaissait alors clairement.

J'ai donc demandé à devancer un point d'étape prévu avec le PDG de l'entreprise pour lui révéler mon erreur. J'étais persuadé qu'il déciderait d'écourter ma mission à la lecture du bref résumé de la situation que je lui avais communiqué pour justifier l'urgence de ce rendez-vous particulier.

Étonnement et dénouement

J'arrive enfin à mon hôtel après presque trois heures de route. Je viens de passer tout ce temps à me remémorer les moments forts de cette mission, ma première mission de consultant indépendant, et à ressasser l'impasse où je me trouve soudain, faute d'avoir porté attention suffisamment tôt aux réalités du travail et du management des équipes.

Le lendemain matin, je retrouve le PDG sur le site, à l'heure prévue, dans son bureau.

Il est seul, il me dit d'emblée : « Nous allons retrouver le directeur technique dans son bureau, je l'ai prévenu, il nous attend. Nous allons, avec lui, faire le tour des installations et saluer ses équipes. » *Manifestement, il prend les choses en main*, me dis-je.

Au cours de cette visite, nous échangeons avec les employés et les chefs d'équipe. Le PDG s'enquiert de l'avancement des chantiers et des éventuelles difficultés rencontrées par les équipes. Alors que nous nous dirigeons vers un appareil en passe d'être livré, il pose sa main sur mon épaule et lance à l'entourage : « Vous connaissez Jean-Christophe ? » L'un d'eux répond sur un ton mi-sérieux : « Oui, bien sûr, c'est le consultant qui nous fait perdre du temps en voulant tout changer. » Après un bref sourire, le PDG réaffirme l'importance du projet en cours et les conséquences positives qui en découleront au quotidien pour chacun. Je remarque, à ce moment-là quelques regards furtifs à destination du directeur technique, qui était resté peu loquace.

De retour dans son bureau, seul avec lui, à mon grand étonnement, le PDG se montre soulagé. Il commence à parler comme s'il réfléchissait à voix haute, pour lui-même.

À la lumière de mon diagnostic et de notre tour de l'entreprise, l'existence d'un dysfonctionnement majeur vient de lui apparaître clairement. Plutôt que de me reprocher mon manque de lucidité, il me confie ses doutes à l'égard de son manager, doutes qu'il n'avait pas voulu approfondir sur le champ. Il me remercie de l'avoir aidé à prendre connaissance de la situation. Trop loin du terrain, accaparé par des opérations de levée de fonds, de « road show », de marketing, il

avait éludé cette question qu'il ne s'était pas même formulée, « tant que ça allait de l'avant »...

« Écoutez, me dit-il, ce projet est d'une grande importance, il doit aller à son terme. Je vous demande de superviser mon directeur technique et de l'aider à surmonter ses difficultés. Je compte sur vous. »

Mon client me renouvelle sa confiance. Il me demande de chiffrer le surcoût dû à ces événements, prolonge ma mission de trois mois afin de la mener à bien, dans ce nouveau contexte, tout en menant la restructuration du service technique et méthodes.

Mon bilan d'expérience, l'intention cachée derrière le contrat

La mission fut un succès technique. En fin de projet, l'intégration et le déploiement de la solution furent menés à leurs termes.

Un mois après mon départ, mon client se sépara de son directeur technique, le remplaça et se dota par ailleurs d'un directeur dédié à la production.

C'est en repensant à tout cela, qu'un matin d'automne, je roule sur une route nationale en direction de mon domicile, quittant pour la dernière fois le petit aérodrome provincial où se trouvent les installations d'industrie aéronautique de mon client, me sentant un peu plus aguerri que lors de mon arrivée.

Au terme de cette mission, j'avais fait une découverte qui devait changer ma propre vision du conseil par la suite. J'avais compris que ce chef d'entreprise m'avait choisi, certes pour mes compétences, mais surtout pour porter un regard neuf sur le fonctionnement interne de son entreprise. Au-delà de ma mission relative aux outils décisionnels, il espérait plus ou moins consciemment que je pourrais soulever les bonnes questions, celles qui allaient l'éclairer sur ce qui empêchait parfois de bien dormir et qu'il ne pouvait pas formuler. C'est cela qui, à ses yeux, était la vraie valeur de ma mission : je l'avais aidé à identifier le problème majeur qui grippait le fonctionnement de l'entreprise.

À l'occasion de cette mission d'expert, j'étais entré, sans le savoir, dans une relation de « conseil de direction ». ■