

Invitation à lire

Vous embarquez aux côtés du consultant, dans l'acuité et la singularité de son regard professionnel



Thierry MASQUELIER

Conseil en management opérationnel et stratégique

Vous allez découvrir dans les articles qui suivent dix récits de missions de conseil conduites par des consultants différents. Chaque consultant tire la matière de son récit d'une mission marquante qu'il a réalisée avec son client et qu'il présente sous forme de bilan d'expérience.

Tout rapprochement avec des situations d'entreprises que vous avez connues n'est pas fortuit. Mais il peut être trompeur en raison des libertés d'écriture prises par les auteurs pour vous livrer ces récits.

L'ambition

L'ambition de ces récits est de vous embarquer aux côtés du consultant, dans l'acuité et la singularité de son regard professionnel. De vous donner à voir certaines des difficultés et

des surprises qu'il rencontre, parfois, au cours d'une mission. Que ce soit : au moment de cerner *le motif* de la mission avant de la signer ; ou au cours de sa mise en œuvre, une fois l'engagement contractuel formalisé ; ou encore, avant de clore la mission, au moment d'évaluer les résultats obtenus en regard des attentes initiales du client qui souvent, entretemps, ont évolué.

L'ambition est aussi de vous faire partager les leçons que chaque consultant retient de la mission qu'il a réalisée avec son client ; qu'il vous dise en quoi l'expérience particulière de cette mission qu'il vous raconte a modifié sa propre pratique professionnelle du conseil.

« Ainsi mon dessein n'est pas d'enseigner la méthode que chacun doit suivre pour bien conduire sa raison mais de faire voir en quelle sorte j'ai tâché de conduire la mienne. »

René Descartes

Discours de la méthode (1637)

Thierry MASQUELIER

Thierry Masquelier aborde le conseil dans la maturité de sa carrière en rejoignant IBM Consulting Group en 1994 où il se forme, aux États-Unis, aux techniques du conseil (résolution de problèmes et négociation). En 1998, il crée Diavasis, cabinet conseil en management opérationnel et stratégique. Il se consacre au conseil des dirigeants d'entreprise, « quand faire plus et mieux ne suffit plus et qu'il faut porter un autre regard pour élargir le champ des possibles ».

Sa pratique du conseil se nourrit de vingt années de responsabilités opérationnelles et stratégiques à la tête d'activités nouvelles qu'il crée, développe ou réorganise au sein du groupe elf (Total), dans l'amont et l'aval pétrolier, en France, en Italie (cinq ans) et à l'international (dix ans). Notamment, comme directeur de la stratégie informatique et télécommunication du groupe elf (pétrole, chimie, santé) de 1990 à 1994.

Son expérience professionnelle se singularise par une fréquentation intime des espaces de pouvoir de l'entreprise où l'autorité de la décision se fonde sur les capacités d'influence et de négociation, à la croisée d'intérêts politiques, économiques et stratégiques intenses, contradictoires et complexes.

Ingénieur, diplômé de l'Institut supérieur d'électronique de Paris (71), titulaire d'un diplôme d'études approfondies en informatique (Paris VI 72) et de l'Advanced Management Program (INSEAD 94), il est membre de XMP-Consult, depuis 2008, et administrateur depuis juillet 2016.

Parallèlement à ses activités, Thierry Masquelier enseigne le management des systèmes d'information, à l'IFG, HEC, ISAB (de 1972 à 1982), l'initiation aux métiers du conseil et l'approche stratégique de la direction d'entreprise, à Paris-II, masters 1 et 2 (depuis 2008).

Vous percevrez que, au-delà de la mission qu'il déroule techniquement, le consultant s'efforce patiemment de donner consistance à la relation de conseil qui s'instaure, chemin faisant, entre son client et lui. Qu'il ne sait jamais d'avance quels détours empruntera cette relation, ni quels rebondissements surviendront, ni quelle précieuse fulgurance se produira.

Faudra-t-il conclure de ces articles que, pour réussir une mission avec son client, le consultant doit emprunter à la puissance du stratège : accepter l'imprévu, faire preuve de sagacité et tirer avec doigté, sans le rompre, le fil ténu de la relation de conseil qui s'installe entre son client et lui ?

À vous d'en juger !

La promesse

Que vous soyez dirigeant d'entreprise ou consultant vous-même, que vous interveniez seul ou en équipe, dans de petites structures ou de grandes organisations, vous trouverez ici, dans ces récits, matière à questionner et alimenter votre propre pratique de professionnel.

Soyez curieux de lire ces bilans d'expérience. Repérer leurs richesses, leurs insuffisances et leurs défauts provoquera

vosre imagination. Que ces lectures ravivent vos propres expériences marquantes et vous incitent, à votre tour, à en produire le récit. Il sera bien accueilli et viendra compléter les nôtres ; les contester peut-être !

La fabrication de ce cahier et le collectif de ses auteurs

La publication de ce cahier s'inscrit dans une histoire. *MINES Revue des Ingénieurs* publie, tous les deux ans environ, un cahier spécial consacré à l'actualité des pratiques des métiers du conseil. Cette année, la revue a confié la rédaction de ce cahier à l'association XMP-Consult.

XMP-Consult, pour ceux qui découvrent son existence, est un réseau d'ingénieurs, professionnels du conseil et de la prestation intellectuelle issus des grandes écoles françaises, engagés au cœur de la vie des entreprises comme praticiens du conseil ou comme dirigeants. XMP-Consult est cet espace privilégié, de confiance et d'échange, où se réfléchissent et s'articulent les visions et les pratiques des métiers du conseil, actuelles et futures, mixant les formations premières, les personnalités et les parcours professionnels diversifiés de chacun de ses adhérents.

MINES Revue des Ingénieurs a donné liberté à XMP-Consult de choisir le thème et l'angle d'approche qui guideraient l'écriture et feraient l'unité de ce cahier.

Après validation du projet d'ensemble par le bureau d'XMP-Consult, confirmée par *MINES Revue des Ingénieurs*, nous avons constitué le collège des auteurs par appel à candidatures et cooptation dans le réseau.

Pour produire ces articles, nous avons choisi une démarche coconstructive, à l'image de la dynamique de nos échanges fréquents dans le réseau. Tout auteur d'un article devient également relecteur de tous les autres, croisant l'apport de tous les regards dans nos rencontres programmées. C'est une manière de s'approprier et de faire vivre pour soi l'expérience des autres : expérience du métier, expérience de l'écriture. C'est aussi une manière de mettre en résonance les articles de ce cahier pour que le lecteur découvre pour lui-même, à son tour, dans l'ensemble de ces récits, de nouvelles références et de nouvelles expériences qui viennent nourrir sa propre vision et pratique professionnelle.

Chaque auteur, avant de produire son article à sa manière, dans le secret de son écriture, communique d'abord à tous les auteurs pressentis, à l'occasion de nos rencontres et sur un site dédié, un synopsis de son propos (matière référentielle, événement, objet, dramatique du récit et leçons tirées) ; quelques lignes simples. Tous ces synopsis nous servent ensuite de guide pour faire progresser l'écriture.

Nous nous sommes ainsi réunis à plusieurs reprises, selon les disponibilités de chacun, pour revisiter et interroger ensemble l'écriture de nos articles. Très vite, nous étions une quinzaine de consultants à débattre des synopsis possibles en partant de nos expériences personnelles ; puis, une douzaine à nous confronter à l'écriture-relecture des textes. Au terme de ce parcours, nous sommes onze consultants pour finaliser les articles, l'introduction et la conclusion qui composent ce cahier sur la pratique du conseil.

Propos et parti pris

Vous avez saisi notre propos : vous emmener au plus près de l'expérience vécue par des consultants dans leurs interventions ; vous faire sentir les interrogations et les accidents surprenants qu'ils rencontrent parfois dans le déroulé de leurs missions et découvrir ces moments étonnants où tout d'un coup l'horizon s'éclaire et la mission révèle tout son sens ; mais vous montrer aussi la vigilance continue qu'ils exercent à entretenir la relation de conseil qui se construit entre le dirigeant, son client, et le consultant ; enfin, vous dire les questions qui interrogent et renouvellent leur pratique professionnelle pour qu'elles stimulent vos propres interrogations.

Dans la composition de ces récits, les auteurs s'écartent délibérément du strict témoignage des expériences de missions qu'ils ont vécues. Parfois, ils incorporent au récit des matériaux empruntés à différentes missions, matériaux qu'ils condensent et redessinent. Cet écart, du réel au récit, est un parti pris nécessaire et fécond. Écart nécessaire pour préserver l'anonymat des entreprises et des personnes évoquées. Écart fécond par la force, la fluidité et la vérité qu'il procure tant au récit qu'à l'expérience acquise.

Bonne lecture. ■



Accompagnement



Coopération



Événements



XMP Consult, le réseau des
consultants des grandes écoles

Informations & Inscriptions :
www.xmp-consult.org