

LES CAHIERS DE

xmp

consult



Numéro 2
Octobre 2019

TABLE DES MATIÈRES

P. 03

Introduction

P. 04 - 05

Rester en mouvement

P. 06 - 09

Changement, projet et influence - Mots clés du consultant ?

P. 10 - 16

Une règle ? Mais pourquoi faire ?

P. 17 - 19

Se faire chemin faisant

P. 20 - 22

Le point de vue d'un actuaire

P. 23 - 25

Plaidoyer pour la confiance

P. 26 - 29

Conception et implémentation

P. 30 - 33

Le process commercial, vecteur d'amélioration de la performance

P. 34 - 36

Innovation - transformation vers une destination inconnue

P. 37 - 39

L'art de la question, vers un nouveau management

INTRODUCTION

XMP-Consult est un réseau principalement constitué de consultants indépendants. L'une de nos caractéristiques est de réunir un ensemble de personnalités disposant chacune de capacités d'interventions spécifiques qu'il nous appartient de développer et de faire connaître.

Nous pensons que l'Intuitu Personae est essentiel dans nos métiers. Dans cette optique, nous voulons donner à chaque membre de l'association une occasion de se confronter à l'effort de rédiger un texte concernant sa pratique professionnelle. Par ailleurs, souhaitant soutenir la dynamique interne de notre association tout en permettant aux différentes singularités de s'épanouir, nous proposons de réaliser ce travail en petits groupes.

C'est dans cette perspective que nous avons lancé les groupes VALO. Nous appelons ainsi les petits groupes de 3 ou 4 membres appelés à se réunir trois fois de suite sur une période de deux mois, maximum. Il est proposé à chacun de décrire au plus près – en 3 à 5 pages – un aspect concret de sa pratique professionnelle. La lecture croisée de chaque texte, à ses différents états d'avancement, constitue le moteur actif de ces groupes.

Les objectifs des groupes VALO :

- » Se donner un moment de réflexion partagée sur le cœur de son activité,
- » Approfondir et développer les liens entre membres,
- » Contribuer à une dynamique collective favorable au développement de l'association.

Nous espérons que la production écrite de ces groupes, réunis annuellement sous la forme de cahiers comme celui que vous avez entre les mains, donnera envie à d'autres membres de se prêter à l'exercice et à d'autres encore l'envie de rejoindre notre association.

L'équipe organisatrice

Dominique Fauconnier
dom.fauconnier@orange.fr



Claude Bardy
claud.bardy@bceuropartners.com



Antoine Isambert
antoine.isambert@icg-conseil.com



RESTER EN MOUVEMENT

par Antoine Isambert



Après plusieurs années effectuées en tant que consultant en management des organisations, j'ai peu à peu basculé vers le conseil de direction. J'accompagne aujourd'hui des dirigeants dans l'exercice de leurs responsabilités professionnelles. La valeur de ma mission ne repose plus sur la partie technique (management des organisations en ce qui me concerne) mais sur la relation.

Cette évolution a été, en partie, conjointe avec l'évolution managériale de mes clients ayant donc accès à davantage de responsabilités car devenant des dirigeants stratégiques.

L'environnement et le contexte professionnels de mes clients influent alors sur la nature de mon accompagnement. Les situations rencontrées sont souvent les suivantes :

- le client se voit confier un projet qui lui semble impossible
- Il applique toujours les mêmes recettes qui ont fait sa réussite mais qui ne fonctionnent plus dans le nouveau contexte
- Il commence à se sentir investi du destin de l'entreprise
- Il bascule dans une phase de création
- Il ne s'agit plus pour lui d'exercer le pouvoir mais de le prendre

Mes clients me parlent alors souvent de l'aspect politique de leur activité. Ils doivent mener des actions qui sont porteuses de la vision qu'ils ont pour leur société, pour leur département.

Je les accompagne alors pour les aider à mieux appréhender la dimension politique de leur rôle de dirigeant à travers plusieurs axes interdépendants les uns des autres :

- connaissance de l'environnement organisationnel de la structure et des personnalités qui le composent. Cela passe par la compréhension des enjeux afin de décrypter ensemble le paysage global de l'environnement : organigramme, points de faiblesses, ambitions, stratégie annoncée, projets majeurs, concurrence interne / externe, ...
- analyse des intérêts et aspirations de chacun
- travail sur le parcours du client avec pour objectif de l'amener à se mettre en situation.
- compréhension du comportement (réflexions et réactions) du client face à des situations complexes.

Vient ensuite la phase d'analyse qui s'apparente en de nombreux points au processus de négociation. J'interagis avec mon client pour identifier les différents curseurs propres au projet qu'il porte et quelles sont ses limites sur ces différents curseurs. Ce schéma est ensuite dupliqué autour des personnes qui composent son environnement afin de comprendre leurs objectifs et leurs limites.

Ce travail de diagnostic une fois initié peut être répété et mis à jour régulièrement en fonction de l'actualité de mon client. Ainsi, nous identifions les leviers d'action, les points de vigilance et envisageons les chemins pour passer d'un équilibre A (situation actuelle) à un équilibre B (situation correspondante à la vision de mon client).

Outre cet aspect politique, le travail d'un dirigeant consiste à impulser le bon mouvement pour son entreprise, pour l'activité qu'il dirige. Pour cela, il doit transformer ses idées en une réalité opérationnelle.

Je cherche donc à instituer un rythme avec mon client. J'utilise généralement un tableau de bord qui a pour avantage d'établir une fréquence de rencontres définie et de rythmer les échanges avec le dirigeant. Ce document de travail à plusieurs objectifs :

- donner de la visibilité au client
- offrir des éléments de réflexion supplémentaires utiles à la stratégie opérationnelle comme à l'ensemble des sujets qui concernent le dirigeant, son entreprise ou son activité.
- développer un outil de communication intéressant pour le dirigeant.

Ce rythme est clé car il maintient un mouvement constructif avec mon interlocuteur. Je le challenge régulièrement sur son mouvement et je reste informé en live des évolutions de son organisation.

Le conseil de direction est un type de conseil très exigeant intellectuellement comme physiquement, les 2 étant intimement liés. Il est donc essentiel et indispensable que je m'impose quotidiennement discipline et entraînement. Une véritable hygiène de vie qui implique d'être connecté en temps réel et de mener un travail de fond sur des sujets politique, analytique et rythmique.

Pour conclure mon propos, je suis un conseiller qui s'impose de n'avoir aucune complaisance envers mes clients et qui est en capacité de tendre la relation dans l'exigence. Tout ceci avec pour unique objectif de leur permettre d'exercer au mieux leurs rôles de dirigeants.

Toutefois, cette pratique nécessite d'être continuellement alimentée et challengée par des pairs. A cet effet, XMP-Consult me sert de sparring-partner.

Antoine Isambert

Paris, Juin 2018
antoine.isambert@icg-conseil.com



CHANGEMENT, PROJET ET INFLUENCE - MOTS CLÉS DU CONSULTANT ?

par Didier Carré



“Le faire plutôt que le définir” : décrire le geste

Il est possible de trouver dans le travail dans une entreprise, beaucoup des aspects des missions de consultant. L'accélération des bouleversements dans les organisations et leur environnement stimule la curiosité, le désir de changement et la créativité. La transformation des entreprises est aussi une opportunité de travailler en mode projet. Les structures hiérarchiques s'assouplissent et permettent le développement de nouveaux modes de collaboration où le leadership par influence complète, voire remplace dans les entreprises dites « libérées », le pouvoir hiérarchique. Changement, projet et influence sont pour moi des mots clés communs, distinctifs et attractifs (en ce qui me concerne, en tous cas) du travail de consultant.

Tout au long de ma carrière, j'ai pu jouer le rôle d'un consultant à la manière de « Monsieur Jourdain ». Pendant les cinq années de Recherche & Développement, j'ai participé à des projets de recherche ou été mobilisé comme expert technique. Cela a été l'occasion d'accompagner les équipes commerciales et conseiller leurs clients pour la résolution de difficultés techniques, pour fournir des prestations techniques ou aider au développement de produits et de procédés. Ensuite, une dizaine d'années dans des fonctions commerciale qui ont évolué vers le marketing et la coordination d'une équipe commerciale en Europe et Moyen Orient, m'ont préparé -trop peu- à la prospection commerciale que le consultant indépendant doit maîtriser. Vendre des polymères de spécialité est en effet très différent que de vendre des prestations de conseil. Développer un nouveau produit a ses contraintes physiques alors que créer une offre de conseil n'a que les contraintes de son imagination et de ses capacités et expérience à la rendre crédible.

Créant un poste de chef de produits, j'ai mis en place des outils de gestion de produit, contrôle de gestion, de planification, de mise en conformité réglementaire, de gestion commerciale... J'ai pu développer ces outils en structurant et compilant les données. J'avais déjà développé une base de données des essais du laboratoire qui m'avait permis de réduire le temps de création des rapports d'essai d'une semaine à une demi-journée. En tant que commercial, je n'ai pas immédiatement compris l'intérêt de structurer

les données. J'avais laissé au centre de recherche le gros ordinateur central et ces bases de données. Il a fallu le hasard d'une version de démonstration et la lecture d'un article m'expliquant en deux pages les principes de fonctionnement de Filemaker pour reprendre conscience de l'intérêt d'investir dans les données. Comme j'ai pu accélérer la rédaction des rapports d'essai, les données m'ont aidé à avoir un meilleur suivi de mes clients, gagnant du temps sur la partie administrative pour me consacrer à la prospection de nouveaux marchés. De la même manière, cette fois comme chef de produits, ces modèles de données ont permis d'augmenter la réactivité de la prise de décision qui pouvait être fondées sur des données objectives que ce soit au niveau central que sur le terrain. Décrivant avec plus de précisions la chaîne logistique des approvisionnements à la distribution, les données étaient utilisées pour optimiser les coûts en routine et de valider les solutions alternatives en cas de crise.

Jusqu'à-là, mon rôle de consultant était implicite. Pour aider les services opérationnels à mener leurs projets de changement, un département « New Business Development » a été créé à la direction du groupe pétrolier où j'avais mis en place les processus de gestion de produits. Il m'a été proposé de rejoindre cette petite équipe et d'y avoir désormais un rôle explicite de consultant. L'objectif de notre équipe était d'apporter un appui méthodologique aux projets de transformation des unités opérationnelles. Nous apportions aussi des ressources pour aider les équipes à se libérer de la tyrannie du quotidien pour mener à bien le changement. Les missions étaient extrêmement variées allant de la création de centres de profits à la prospective marketing à long terme en passant par la transformation numérique des processus de gestion pour laquelle j'avais déjà une bonne expérience. Quand j'ai demandé pourquoi j'avais été sélectionné pour rejoindre cette équipe, le numéro deux du groupe qui supervisait ce nouveau département m'a répondu qu'il recherchait des profils très flexibles, capables de changer de métier et d'environnement tous les six mois. C'est bien d'en être capable mais au bout de quelques années à voyager dans le monde entier et de ressentir la satisfaction très particulière quand le projet est fini et que l'organisation prend le relais, j'ai voulu pouvoir diriger ma propre organisation. Après avoir obtenu un Master d'état de « Management Général des Organisations » à l'Institut du Contrôle de Gestion, un mandat de trois ans de directeur général d'une association professionnelle m'a donné la possibilité de diriger une entité tout en continuant, incorrigible, de « faire le consultant » dans le cadre des projets de l'association.

Implicite ou explicite, j'ai bien trouvé les trois mots clés proposés au début de ce texte, dans les « missions » que j'ai pu exercer.

Le « changement » y est le plus souvent un élément moteur. Dans certains cas il est évident et désiré comme pour la création d'une nouvelle activité, dans d'autres cas il peut être perçu comme inutile. Il est très difficile de convaincre une filiale déjà très profitable de changer ses méthodes de travail. Le changement peut être vu comme un diktat imposé par le siège. Il faut déployer des trésors de diplomatie pour mobiliser les équipes locales en leur montrant l'intérêt qu'elles pourront y trouver. Dans certains cas, il ne faut pas

hésiter à dramatiser la situation. Dans le cas d'un déploiement, le séquençement peut s'inspirer d'Everett Rogers qui préconise de commencer par les « Early adopters » et garder de la modestie de reconnaître que c'est l'organisation qui, au final, se réorganise elle-même.

Un élément fondamental du mode « projet » est la communication en interne, en externe et avec la gouvernance du projet. La première chose à faire est de clarifier l'objectif du projet sous forme d'un « slogan » que tous doivent s'approprier dès la réunion de lancement. Beaucoup d'arbitrage se feront de manière naturelle dans la mesure où le but à atteindre est clair. Pour les projets ayant un budget significatif dans les critères de succès, un suivi des dépenses et du planning est nécessaire. Et les prévisions doivent être régulièrement ajustées pour anticiper les dérives en plus ou en moins en quasi temps réel. La mise en place du tableau de bord permet d'ajuster en tout début de projet les hypothèses parfois un peu trop optimistes prises pour en décider le lancement. C'est l'occasion d'impliquer le sponsor du projet qui doit être suffisamment haut dans la hiérarchie pour acter les ajustements nécessaires. Le travail en mode projet peut procurer à certains une motivation particulière avec le sentiment d'accomplissement ressenti en fin de mission. Il peut être parfois gâché par un « baby blues » ressenti quand l'équipe a particulièrement bien fonctionné. La célébration du succès du projet ne doit pas être oubliée. Parfois et c'est assez rare pour être noté, la perpétuation de l'équipe projet se fait au travers de rencontres comme le ferait une d'association d'Alumni. Enfin, même si c'est difficile de rester mobilisé le projet livré, faire un bilan avec l'équipe projet, le sponsor et les autres parties prenantes est indispensable pour ne pas reproduire les difficultés rencontrées et pour capitaliser sur les talents révélés ou acquis par l'équipe projet.

Enfin, en tant que consultant notamment dans les missions avec une composante de direction de projet, le leadership n'est pas fondé sur une légitimité hiérarchique. Les membres de l'équipe projet gardent le plus souvent leur responsable et doivent composer en plus avec la gouvernance du projet. Pour que le projet se déroule dans les meilleures conditions, il faut mobiliser avec un Leadership d'« influence ». Il n'est pas question de manipuler les gens mais avec eux de se mobiliser autour d'une vision partagée du projet. Savoir communiquer de manière efficace à l'intérieur de l'équipe projet et avec sa gouvernance et les autres parties prenantes est un facteur clé de succès. Rédiger en commun les termes de référence du projet ou de la mission est une manière de s'assurer que tous sont sur la même page. Rythmer le projet en étapes est une bonne pratique de la gestion de projet qui maintient la dynamique de l'équipe en l'aidant à se concentrer sur des horizons proches. Sans nécessairement travailler en mode « agile », les tableaux Kanban visualisent les tâches en cours pour l'ensemble de l'équipe. Un outil comme Trello le fait de manière très élégante avec le bémol de ne pas structurer les données. Il faut toujours avoir un tableur et pour les projets complexes une base de données pour gérer les budgets et autres données. Zenkit cache sous une interface simplifiée la possibilité de visualiser les tâches sous forme d'un Kanban pour n'importe lequel des champs étiquettes avec la possibilité de consolider les données numériques réconciliant en un outil Trello avec une version simplifié de MS Excel. Trello ou Zenkit comme la plupart de la pléthore de

logiciels de gestion de projet disponibles permettent de centrer les interactions de l'équipe projet autour des enjeux. Chaque fois qu'une interaction n'est pas faite sous forme d'un email ou même d'un message instantané, l'énergie de l'équipe est préservée, concentrée pour le projet. Les logiciels de gestion de projet ont certes des avantages indéniables pourtant c'est un défi pour le consultant indépendant d'apprendre un nouvel outil à chaque fois qu'il change d'organisation et il faut comprendre la réticence d'abandonner la confortable inefficacité de l'e-mail par l'apprentissage de nouveaux outils.

Les missions de consultant, interne ou externe ont permis de révéler ce que j'aime faire et pour lequel je suis bon au travers de ces trois mots clés : Changement, projet et influence.

Relever des défis innovants et ambitieux est en résonance avec mon côté innovateur et « early adopter » enthousiaste facilité par une capacité d'intégration de nouveaux concepts. Changer est aussi l'amélioration continue Kaizen et la rationalisation des processus pour améliorer l'efficacité et l'expérience utilisateurs des clients et des opérationnels. Le « reengineering » et le numérique remettent en cause le statu quo pour faciliter le travail, augmenter productivité, réactivité et surtout satisfaction.

Travailler en mode projet m'aide à éviter la routine de fonction trop linéaire et répétitive qui mettent à dure épreuve ma motivation. Les projets sont l'occasion de consolider les données et informations pour mieux les exploiter. Chaque projet doit fertiliser les gisements de productivité et d'innovation à exploiter par les futurs projets.

Donner du sens à l'action et structurer l'approche des points de vue organisationnel et financier me donne la satisfaction de transmettre une vision commune pour que chacun puisse contribuer. Une équipe qui s'adapte d'elle-même aux enjeux procure le même plaisir qu'un dériveur qui s'envole sur les vagues.

Enfin, le rôle du consultant utilise sa position particulière dans l'organisation pour développer de nouveaux réseaux et de nouvelles interactions. Combinant le changement, le projet et l'influence, le consultant aide les organisations à mobiliser leur intelligence collective.

Didier Carré

5 Septembre 2019
didier.carre@me.com



UNE RÈGLE ? MAIS POURQUOI FAIRE ?

par Dominique Fauconnier



« Donne un ballon à des enfants, ils jouent avec cinq minutes et puis ils reviennent te voir. Donne-leur un ballon et une règle du jeu et ils en ont pour des heures. »

Il arrive que l'on ne réussisse pas à saisir une idée du fait de sa trop grande simplicité. Je ne saurais bien évidemment pas expliquer ce phénomène, je peux juste dire que c'est un constat qui s'impose à moi depuis environ deux dizaines d'années.

Lorsque j'ai lancé en 1993 mon activité de conseil, je n'avais aucune expérience de ce métier. Mais, comme pour beaucoup d'entre nous, à 42 ans, cela me semblait être l'une des seules voies possibles pour exercer une activité sur une durée suffisamment longue. A l'époque, j'avais bien évidemment multiplié les contacts avec des membres de cette profession aussi bien pour mieux les connaître que pour tenter ma chance et me faire recruter. Mon expérience de commercial chez de grands constructeurs informatiques puis de directeur commercial les intéressait, mais la question salariale nous posait un problème : pour eux je n'étais finalement qu'un débutant expérimenté. Comment savoir si j'allais réussir dans leur domaine ? Certains d'entre eux étaient de véritables professionnels et je savais que je ne pourrais jamais atteindre la maîtrise dont ils faisaient preuve auprès de leurs clients. Si je voulais trouver une place durable dans ce marché, je devais trouver une autre façon de l'aborder. Et pour cela j'ai décidé de créer ma propre structure, une EURL ; c'était la seule façon d'être libre de tester mes propres méthodes de travail et d'avoir une chance de trouver une piste financièrement viable, et durable.

A force de me retrouver dans des impasses, j'ai regardé ce dont je disposais dans ma besace. Qu'avais-je appris lors de mes expériences précédentes ? Comment pourrais-je trouver une façon de m'introduire dans ce marché qui me semblait très structuré et qui risquait en plus d'être progressivement envahi par des personnes comme moi ? L'essentiel tenait en peu de choses. Une conception singulière de ce qu'est un métier, complétée d'une règle de circulation de la parole applicable à des groupes de 5 à 12 personnes.

Qu'allais-je bien pouvoir générer comme chiffre d'affaire avec cela ? Les séquences de travail duraient environ deux heures. J'étais bien loin des semaines et des mois d'affilés réalisés par certains consultants. De façon plus classique, j'avais réussi à vendre des formations que j'avais conçues par moi-même, mais cela dépassait rarement deux journées à chaque fois, ou des interventions ponctuelles de courte durée.

Comme j'essayais de faire feu de tout bois et que je tenais à développer mon réseau relationnel, il m'est arrivé d'être intégré dans des associations professionnelles qui se focalisaient sur le management ou sur l'entreprise. Dans ces associations, constatant que de nombreuses réunions de travail n'étaient pas aussi productives qu'espéré par leurs promoteurs, il m'est arrivé de proposer de travailler en appliquant ma règle de circulation de la parole. C'est ainsi que, par exemple, j'ai été amené à participer à un atelier au sein du CJD – le Centre des Jeunes Dirigeants - pendant une année, puis d'avoir été invité à y adhérer en tant que contributeur à leurs travaux. Sur place des sympathies se sont nouées et des interventions m'ont été peu à peu proposées. Je peaufinais ainsi la pratique de mes propres outils. J'ai pu également trouver des interventions régulières dans un cabinet d'outplacement afin de redynamiser des personnes au chômage depuis plus d'un an. J'avais ainsi réussi à vendre quelques demi-journées et cela m'avait permis de démarrer mon activité. Cela restait modeste, mais l'essentiel était qu'un mouvement ait été enclenché ; mouvement que je devais soutenir et développer de toutes mes forces. De proche en proche, j'ai obtenu la possibilité d'intervenir dans de grands groupes, dans des PME, dans des milieux associatifs, dans des services de l'Etat. A chaque fois mes interventions étaient courtes mais elles déclenchaient quelque chose que mes interlocuteurs appréciaient.

Une simple règle de circulation de la parole

Si j'en viens à la description de cet « outil », de ce dispositif de circulation de la parole que je proposais - et que je propose toujours - je me rends compte qu'il correspond en fait à une simple règle. La question que je me suis posée est d'essayer de comprendre pourquoi l'usage d'une règle, au demeurant extrêmement rudimentaire, pouvait provoquer des effets suffisamment appréciés par mes clients pour qu'ils me fassent intervenir régulièrement chez eux. Si je le leur demandais, ils me répondaient que mon approche était effectivement atypique mais que cela « marchait », et que cela leur suffisait. Je trouvais dommage d'en rester là, pour moi, bien évidemment, mais également et surtout pour la dynamique qu'ils pourraient enclencher dans leurs entreprises. Lorsque je constatais l'économie de moyens que je mettais en œuvre pour obtenir mes résultats, je ne pouvais m'empêcher de penser qu'ils pourraient facilement étendre largement la démarche au delà de mes seules interventions. La technique que j'emploie est facilement reproductible - certains de mes clients ont su en tirer utilement parti - et j'aurais alors pu les accompagner pour former leurs managers et des animateurs volontaires à cette technique et, surtout, en développer d'autres. La difficulté était que je ne réussissais pas à leur démontrer les gains qu'ils pourraient retirer de l'usage de la méthode s'ils acceptaient de l'utiliser par eux-mêmes. La plupart du temps ils préféraient

que je continue à animer moi-même ces séances qui devenaient le plus souvent régulières. L'avantage indéniable que j'en ai retiré est d'avoir ainsi trouvé des clients fidèles qui m'ont assuré mon chiffre d'affaire pendant des années.

Cela dit, et aujourd'hui encore, je ne peux toujours pas me résoudre à me contenter d'un usage aussi limité d'un type de technique qui me semble si prometteur. A l'époque j'ai commencé par constater que mes pairs travaillaient toujours soit en prescrivant telle ou telle démarche à leurs clients – ce qui peut se comprendre s'ils sont porteurs d'un savoir faire opérationnel qu'il s'agit de transférer à l'entreprise – soit en analysant la situation, la comprenant puis en partageant avec l'entreprise leurs réflexions. Disons qu'ils apportent des méthodes, de la réflexion et du contenu à leurs clients. Je me suis rendu compte qu'il peut également exister des circonstances où ce n'est pas l'apport qui est nécessaire, mais plus simplement l'occasion d'une mise en correspondance des idées, des énergies et des situations vécues par les acteurs eux-mêmes. Au delà de l'apport d'un contenu, d'observations ou de réflexions à une entreprise, j'ai découvert qu'il est aussi possible, à certains moments, de se contenter d'apporter un cadre qui modifie la façon dont les acteurs se parlent lorsqu'ils travaillent ; et rien de plus. Dans ces situations, la liste des avantages de l'usage d'une règle de circulation de la parole ne peut se comparer qu'à la modestie des moyens nécessaires pour les obtenir.

La règle étant ici comparable à un outil dont il faut cependant apprendre le maniement en le pratiquant. A la réflexion, je crois que c'est sur ce point précis que ma démarche rencontrait la plus grande part d'incompréhension. Nous avons appris à comprendre avant d'agir, et ce schéma est profondément ancré en nous. Or le geste se pratique avant de savoir. Nous limitons ce fait aux gestes physiques : faire du vélo, se servir de ses mains etc., en gros à l'univers des savoir-faire. Mais si nous nous parlons, nous avons le réflexe de considérer que l'efficacité de la parole passe par la compréhension première des idées. Nous nous adressons à autrui afin qu'il comprenne ce que nous lui disons, et, en retour, nous essayons de comprendre ce qu'il nous dit, quitte à déboucher sur une controverse, un désaccord ou encore une incompréhension. Pourtant rien ne nous empêche de considérer que parler à autrui procède du geste et non de l'explication ou de la compréhension. Or si nous considérons que la parole peut être un geste qui transforme une réalité, on peut en déduire que ni son appropriation ni son usage ne passent par la compréhension mais par la pratique. C'est toujours lorsque j'ai réussi à leur proposer d'utiliser ma règle de circulation de la parole que mes clients comme mes pairs en milieu associatif ont pu en mesurer les résultats et décider de la réutiliser. C'est l'extension de cette pratique qui est freinée par l'idée qu'il faudrait au préalable la comprendre. Et c'est ce frein que je souhaite lever.

Deux exemples d'intervention

Pour être plus concret, je vous décris rapidement deux exemples d'intervention.

Le premier se situe dans une petite entreprise. Il s'agissait de centrer l'équipe dirigeante, comptable et secrétaire inclus, sur le sens du métier de l'entreprise ; ce qui était une façon de favoriser la cohérence et l'efficacité de l'équipe. J'intervenais deux fois par mois, le lundi matin. La séance de travail durait deux heures et mon rôle consistait à trouver la question qui leur permettrait de s'impliquer davantage dans la vie de l'entreprise. La méthode a été présentée le premier jour et réutilisée systématiquement ensuite. Une fois la question du jour posée, je laissais passer dix minutes pendant lesquelles chacun réfléchissait à ce qu'il allait dire à ses collègues. Ensuite il était procédé à un premier tour de parole, strict, c'est à dire sans aucune interruption ni aucun commentaire d'aucune sorte. Pendant ce premier tour chacun était invité à écouter ce que disaient les autres car il devait ensuite, lors d'un second tour de parole, dire ce qu'il avait retenu d'essentiel de ce qui avait été exprimé par l'équipe dans son ensemble.

Curieusement, une compréhension collective de ce que devait réaliser l'équipe de Direction se fit jour, les décisions se prenaient plus facilement et correspondaient bien aux attentes des différents acteurs. Un jour, le dirigeant, le responsable de la production et le comptable se sont trouvés devant un problème assez compliqué à résoudre. Ils ont décidé d'appliquer entre eux la méthode que je leur faisais pratiquer, là où ils se trouvaient : dans l'usine, en restant debout. Au bout de dix minutes, ils avaient trouvé une piste de solution qu'ils ont réussi à exploiter efficacement. C'est, je crois, cette expérience qui m'a permis de comprendre qu'en empêchant le débat, la méthode oblige à l'écoute d'autrui, et au delà de ce fait, ses effets invitent chacun à considérer la situation dans son relief. Chacun exprime dans son ensemble la façon dont il perçoit la situation - ou le problème qui se pose - puis le second fait de même, puis le troisième. A chaque prise de parole, l'attention de chacun est centrée sur la situation globale, alors que lors d'un débat l'attention des personnes est systématiquement déviée vers l'un ou l'autre des aspects mis en avant surtout s'il provoque un débat. Cela devient un débat d'idées. Or, dans un débat d'idées c'est à un exercice d'argumentation que chacun se livre, l'esprit n'est plus disponible à autre chose. La recherche d'une vision d'ensemble dont chacun ne percevait qu'une partie a été recouverte par un réflexe de défense de perceptions de chacun contre celles qui s'y opposent. L'autre, en tant que personne, disparaît derrière les idées que chacun se fait de la situation.

Deuxième exemple d'intervention. La directrice d'une usine de trois cents personnes me demande de travailler avec les ouvrières chefs de ligne de production de l'usine. Elle perçoit qu'il y a un décalage coûteux entre les différentes façons de concevoir le travail et que « les choses ne se disent pas ». Elle me propose de les réunir - elles sont quatorze - deux heures par mois pendant une année et d'essayer de « débloquer ce qui coince ». Pour chaque nouveau public, je dois trouver sur le moment la façon de

présenter ce que nous allons faire ensemble. Au moment d'entrer dans la salle, sur le pas de la porte, lorsque j'ai découvert tous les visages goguenards de ces ouvrières qui devaient penser qu'elles allaient bien s'amuser avec le « pingouin de la directrice », j'ai rapidement effacé de mon esprit tout ce que je pensais leur dire. A peine assis, je leur ai demandé si nous pouvions parler de ce qui n'allait pas dans l'usine. La réponse fut bien évidemment positive. J'ai alors demandé si nous pouvions aussi parler de ce qui allait bien ; l'accord a été moins enthousiaste mais la proposition fut assez naturellement acceptée. Je crois me souvenir que c'est à ce moment-là que j'ai eu l'idée de leur demander de s'en tenir à ce qu'elles ne s'étaient pas encore dit entre elles. Je me souviens avoir insisté sur le fait qu'il s'agissait d'apporter des constats concrets et utiles pour les autres. Leur demander de parler à tour de rôle a été très bien accepté car cela faisait partie de leur culture professionnelle. Il me restait à leur vendre les dix minutes de réflexions silencieuses. Le besoin de réfléchir un peu sérieusement pour dire des choses concrètes et utiles mais non encore exprimées entre elles a dû aider à ce que la proposition passe.

Se rendant compte que ces réunions leur permettaient de parler métier et de se dire ce qu'elles avaient à se dire, les ouvrières ont pris goût à ces réunions de travail et nous avons abordé progressivement plusieurs points sensibles du fonctionnement de l'usine. La responsable méthode perçut une évolution de leur comportement, leur taux d'absentéisme a chuté en deux mois de 11,5 % à moins de 1% et il est resté stable le reste de l'année. Lorsque j'y réfléchis, je me dis que la situation était mûre, et que ce personnel avait besoin de se réapproprier son rôle dans l'entreprise. Le simple fait de leur donner un temps dédié et de centrer les échanges sur le métier, sur ce qui est fait, sur comment c'est fait ont suffi à réamorcer une dynamique professionnelle durable. Il m'a été très utile de remarquer que je ne leur ai rien apporté en termes de contenu. Des amis consultants me demandaient : « mais alors, à quoi tu leurs sers ? ». Le fait que ce travail ait produit des effets incontestables traduit bien qu'il s'est passé quelque chose de tangible avec ces ouvrières, j'avais bien « servi » à obtenir ce résultat.

Ma difficulté demeurait de ne savoir expliquer pourquoi cette façon de travailler produisait ces effets. La méthode paraissait trop simple et mes interlocuteurs n'y voyaient qu'un savoir-faire personnel. Ils ne voyaient pas l'outil dont je me servais pour agir.

A la réflexion mon apport a consisté à régler le métier de ces ouvrières. Je leur ai bien donné un outil leur permettant de tirer effectivement parti de leur professionnalisme et de faire converger leur volonté de bien faire vers des actions concrètes. Cette règle fixe a permis de réguler leurs paroles et de les rendre utiles, opérantes. Et j'ai le souvenir que, malgré le poids de la contrainte que je leur imposais, leurs échanges étaient naturels. Lorsque le sujet était lancé et que chacune y avait réfléchi, tout le monde demeurait concentré sur ce qu'il se disait autour de la table. Il apparaissait là un lien entre capacité de se comprendre collectivement et l'usage d'une règle simple mais ferme. Techniquement, on retrouve ici l'évacuation du débat comme condition nécessaire à la parole collective efficace.

Le débat est le fruit d'une règle

Peu à peu s'est imposé à moi l'idée que le débat n'est pas une démarche si naturelle que cela, et surtout que ses effets ne sont pas adaptés à l'action collective. Lorsque je me remémore certaines réunions auxquelles j'ai pu participer, je ne peux m'empêcher de constater l'extraordinaire inefficacité de cette façon d'échanger à plusieurs. Il suffit qu'un participant lance une idée un peu fortement pour que, presque automatiquement et comme nous l'avons vu, un autre s'y oppose ; et à partir de ce moment commence le jeu des arguments qui génèrent plus d'oppositions entre les présents que de compréhension mutuelle ou d'esprit d'équipe. Pourquoi cela ? Si l'on y regarde de plus près, on peut se rendre compte que le débat est le fruit d'une règle précise. Lorsqu'il s'agit de créer les conditions d'un bon jugement, on demande à une personne de porter la charge à l'encontre de l'accusé et à une autre de le défendre. Chacun argumente pour faire ressortir le plus clairement possible toutes les raisons que l'on aurait de croire en la culpabilité de l'accusé ou en son innocence. A l'écoute des différents arguments exposés le juge se forge une conviction. Le juge peut être remplacé par un jury ou par un peuple dans son ensemble, le nombre ne compte pas. Ce que l'on remarque ici, c'est que la décision appartient à une tierce personne, ceux qui argumentent font un travail qui rend service à ce dernier, on ne leur demande pas de se comprendre entre eux. Si nous observons la composition de la direction des entreprises, nous retrouvons le même schéma : un dirigeant qui prend les décisions et des personnes chargées de défendre chacune un point de vue bien spécifique, pour l'un ce sera la finance, pour l'autre les ventes, pour l'autre encore la production, les ressources humaines etc. La forme du débat permet à chacune de ces personnes de mettre en avant tous les arguments du point de vue de leur rôle dans l'entreprise afin que le dirigeant puisse se faire une opinion prenant en compte tous ces avis et décider en connaissance de cause. Cette façon de faire permet de prendre de bonnes décisions, oui mais il ne produit en rien du collectif entre les participants. Au contraire, il accentue les incompréhensions. Si l'on ne dispose que d'un seul modèle d'usage de la parole et que nous n'en maîtrisons pas les effets, il n'est alors pas étonnant que certaines de nos équipes aient tant de mal à se comprendre et certains managers tant de mal à former et maintenir sur la durée des équipes soudées.

L'art de la parole est un geste qui s'apprend par la pratique

Finalement, je me battais non pas contre une incompréhension mais bien contre une façon de faire, ici une façon de se parler qui privilégie le débat d'idées. Si je cherchais à me faire comprendre, je me retrouvais de fait pris dans le jeu des arguments car la règle dans laquelle je me retrouvais alors l'induisait. Les arguments dont je disposais me semblaient pourtant puissants, comme par exemple le fait de rappeler que notre économie est elle-même le fruit de règles posées par la volonté des législateurs afin de favoriser le développement de la richesse des Nations, car, par exemple, que représentent d'autre le Droit des Affaires ? Ce mode d'action des Etats canalise directement les comportements des acteurs économiques en les laissant libres d'agir dans les cadres qu'il leur impose et se finançant au passage par

le prélèvement de taxes et d'impôts. Autre exemple, l'extraordinaire développement de plateformes telles que Face Book, Twitter ou LinkedIn repose sur le même principe : l'offre publique d'un ensemble limité de règles qui permet à des millions d'acteurs d'interagir entre eux. Ce sont les flux et ce qu'ils véhiculent qui nourrissent ces sociétés. Je constatais également que si les concepts tiennent des idées ensemble, les règles tiennent les actions sur la durée, ce qui dans le monde de l'action n'est pas négligeable ! Mais ces arguments ne produisaient en général aucun effet, ils glissaient littéralement sur la surface des esprits de mes interlocuteurs, comme s'ils n'appartenaient pas à leur univers habituel et demeuraient en conséquence extérieurs à leur entendement.

La difficulté concrète que je rencontrais provenait du fait que nous avons appris à pratiquer essentiellement si ce n'est exclusivement une modalité de l'usage de la parole : elle s'adresse à notre capacité de raisonnement mais, dans la grande majorité des cas, elle est strictement limitée au connu. Ce qui est inconnu est exclu. Michel Brunet, un célèbre paléontologue, disait qu'une idée nouvelle met cinquante ans à pénétrer dans le milieu scientifique qui lui est lié, c'est dire la résistance à la découverte dont nous faisons preuve ! Considérer que la parole collective puisse être un geste qui ne s'apprenne que par la pratique n'appartient pas au connu de notre civilisation, c'est ici une notion proprement inconcevable, et, en conséquence, inexistante. Pour nous, l'usage de la parole sert l'expression de la pensée, cet usage nous semble si naturel et nous n'en imaginons en général pas d'autres.

Im-pliquer plutôt que tenter d'ex-pliquer

La conclusion logique que je me dois de tirer de ce constat est qu'il m'est inutile de tenter d'expliquer ce que j'ai perçu tant que mes interlocuteurs n'en conçoivent pas l'existence. Mais, à l'exemple d'un geste qui se transmet, je peux chercher des moyens permettant d'impliquer des acteurs dans cette autre façon de régler la circulation de la parole en espérant qu'ils voient la technique sous la maîtrise du geste. Et pour cela je peux utiliser soit la puissance du mimétisme, si j'en ai l'occasion, soit, au cas par cas, la situation dans laquelle se trouvent des acteurs à la condition qu'elle soit suffisamment contraignante pour qu'ils n'aient pas d'autre choix que d'essayer autre chose que ce qu'ils connaissent déjà.

D'une certaine façon, je dois continuer à pratiquer mon métier tel que je le pratique depuis vingt-cinq ans, sans faiblir, et en restant attentif aux signaux que je pourrais percevoir au détour des nombreuses expériences que je tente. Le déclic - car il y a parfois des déclics ! - peut survenir comme une surprise supplémentaire qui me donne de l'énergie et m'invite à prolonger mon cheminement.

Dominique Fauconnier
Paris, Mars-Mai 2018
Dom.fauconnier@orange.fr



SE FAIRE CHEMIN FAISANT

par Eric Coursin



C'est à des moments clés de son parcours de consultant que l'on prend le temps de réfléchir et d'analyser ce qui en fait sa spécificité, son unité, sa logique.

Un premier niveau de lecture, en surface, permet d'analyser les secteurs métiers que j'ai parcourus, et leur succession dans le temps, la banque, l'assurance, l'ingénierie et enfin l'industrie... et de se poser les questions de cette évolution, pourquoi ce parcours, le hasard des situations et des rencontres ou bien des raisons plus profondes ? Creusons un peu...

Une première facette du Consultant que je suis devenu a été définie lors de mes premières interventions. Chacune a apporté sa pierre à l'édifice, car en fonction de l'expérience acquise, le développement de mes capacités de management et la constitution du savoir être du Consultant se sont construits, pas à pas. L'apprentissage s'est fait par la participation à des projets puis à des programmes de transformation, à différents niveaux de responsabilité. Dans un second temps, l'accompagnement des utilisateurs dans les opérations de transformation m'a permis de me rapprocher de leur vision, et in fine, du point de vue métier, c'est la révélation de l'impact du changement et de ses effets lors des grandes transformations dans l'entreprise.

Un second niveau d'analyse permet d'identifier les savoirs faire fonctionnels que j'ai pu développer au cours du temps. Regardons de plus près...

En tant que jeune ingénieur, j'ai fait la découverte du système d'information, mais une envie irrésistible d'évoluer vers le système organisationnel m'a pris, car je mesure rapidement les contraintes et les limites du monde informatique, et a contrario, je perçois l'intérêt de l'échange avec les utilisateurs, les métiers. Ces premiers contacts me permettent d'explorer des univers fonctionnels complets lors des refontes de systèmes d'information dans les années 90, le crédit affecté, la location financière (LLD, LOA) puis avec la prise en compte de l'existence du client et de ses besoins, c'est le virage des bases Client et du CRM dans les années 2000, toujours dans la banque de détail. La décennie suivante sera celle du virage vers le « processus », car le monde est passé de l'expansion à un cycle d'optimisation et de rationalisation, les

changements de référentiel (euro) puis les crises sont passées par là. Cette étape se fait dans un secteur en fort besoin de transformation, c'est l'assurance de personnes.

L'élaboration de la mesure du processus, des comptages, des tableaux de bords managériaux, puis de leur interprétation, marqueront la décennie suivante. Une rencontre, un hasard, me permet d'appliquer ces savoirs accumulés dans le cadre de mise en place d'ERP. C'est le virage vers l'ingénierie qui me mènera in fine à l'industrie. Un nouvel arrivant comme moi se focalisera sur la mise en œuvre de démarches LEAN sur des processus périphériques ou spécialisés, tels les processus achat de cuivre et d'aluminium d'un câblier, avant de les adapter dans le cadre d'un BPO (externalisation partielle des tâches administratives). L'ultime étape, qui se réalise actuellement, est la découverte du Produit et de son cycle de vie. A nouveau, les savoir-faire acquis me sont d'une grande utilité dans la plongée dans ce nouvel environnement.

Le développement des relations interpersonnelles se construit parallèlement dans le cadre des structures ou le consultant intervient, pour ma part, un grand Cabinet de la place où je fais mes armes de consultant, une SSII dans laquelle j'anime le groupe des consultants (commerce, BU) puis ma société que je crée pour proposer une vision outillée du conseil. Après la crise de 2008 et leurs effets qui se font ressentir jusqu'en 2011, je fais le choix de changer de business model et de devenir « consultant indépendant ». De vraies questions se posent, comment continuer de faire son métier alors que les modalités d'intervention sont totalement remises en cause ? C'est à ce moment où la rencontre avec XMP-Consult est déterminante. Partager avec ses pairs son expérience, son parcours, échanger sur les approches commerciales, disposer d'une audience bienveillante pour partager ses difficultés et in fine, développer son réseau afin d'élargir les opportunités de contact.

Au contact de XMP-Consult, je constate que beaucoup ont fait la transition vers le coaching, le conseil de direction, le support au donneur d'ordre. C'est alors une relation commerciale « 1-1 » qui se développe. D'autres utilisent les rigidités de notre droit du travail et continuent de s'intégrer dans les logiques qu'ils connaissent, ils ont alors recours à la solution du management de transition. Il y a aussi l'expertise, qui si elle a été développée de nombreuses années dans un environnement donné peut se valoriser (formation, expertise judiciaire, audits, etc.), à la condition que le cycle économique et les nouvelles technologies le permettent. La difficulté est alors de durer et de se renouveler, et ce malgré les changements d'environnement qui viennent rebattre constamment les cartes. Enfin, certains se mobilisent pour créer ou recréer leur structure dans le nouvel écosystème des startups.

Mon parcours dans le monde du Conseil me conduit naturellement à capitaliser sur ma capacité d'action dans le cadre des opérations de transformation, ce qui restera la valeur ajoutée principale et donc l'ADN de mon parcours. Pour ce faire, je choisis de me rapprocher des plateformes qui se montent alors, dans la vague de l'ubérisation ambiante. La mise en relation avec la demande est porteuse, car cela ouvre

mes horizons, ce qui me manquait à ce moment. Le travail sur moi mené en parallèle chez XMP-Consult me permet de passer les étapes nécessaires à cette transition, l'approche commerciale du Consultant indépendant, l'animation d'un collectif, sont autant d'outils nécessaires à cette nouvelle étape.

Pourquoi transmettre ?

Regarder son parcours et l'analyser conduit à en définir sa spécificité, son unicité. En comprendre les rouages permet de le transmettre. Mais mon parcours peut-il avoir une quelconque utilité aux autres car les nouvelles formes de transformation conduisent à se poser la question, pourquoi se référer à des anciens alors que la disruption est devenue la norme ? un élément de réponse est peut-être que la transformation, sous toutes ses formes, via la startup ou dans une multinationale, reste une constante et que les expériences et les relations interpersonnelles qui ont été formées au cours de ce chemin sont autant d'atouts à suivre ou d'écueils à éviter. S'il permet à certains de mieux se repérer, alors cette analyse et les échanges qui s'ensuivront n'auront pas été vains.

Eric Coursin

Juin 2018

eric.coursin@tournelle.com



LE POINT DE VUE D'UN ACTUAIRE

par Herbert Grosco



Depuis une dizaine d'années, nous entrons dans une nouvelle ère du numérique : apparition des smartphones, émergence du traitement massif des données, réveil de l'intelligence artificielle, Internet des objets, voiture autonome...

Nous assistons à une rupture qui pose un défi aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises dont les assureurs en raison des nouveaux outils qui entrent dans leur vie (ex : intelligence artificielle, traitement massif des données et robots) ainsi que des nouveaux risques qui apparaissent. L'un d'eux, le risque cyber prend de l'importance, au point de constituer une nouvelle branche de l'assurance.

Après m'être occupé du développement de systèmes d'information du commandement pendant une vingtaine d'années, aussi bien dans un contexte de R&D qu'en développement opérationnel, une certaine passion des chiffres m'a amené à terminer ma carrière comme actuaire. Dans mes missions, la modélisation a toujours occupé une place importante. Dans le cas du risque cyber, comme on le verra plus bas, et elle n'est pas seulement mathématique, la prise en compte d'une approche systémique rencontrée en ingénierie est importante.

En tant que matheux, j'aime bien résoudre des problèmes et j'apprécie particulièrement que les résultats fonctionnent. J'aime bien voir les choses aboutir. Le développement de projets dans le secteur de la défense m'a apporté une culture du travail bien fait. En effet, ce secteur, comme celui de l'aéronautique est fortement opérationnel et des vies humaines sont en jeu dans les systèmes qui sont mis en service. Même les réalisations en R&D se doivent d'être opérationnelles, c'est-à-dire aboutir à des résultats concrets et utilisables.

Lors de la modélisation d'un système, je vais commencer par comprendre de quoi on parle. La première qualité est l'écoute car le client – donneur d'ordre ou utilisateur – est mis à contribution. Idéalement, j'aime bien préciser avec lui ce qui devrait être fait et ce qui ne peut pas être fait. J'écris « idéalement » car, s'il est des situations où certains problèmes trouvent leur solution autour d'un verre, il en est d'autres où les contraintes de coûts et contractuelles rendent le dialogue plus difficile.

Mon premier outil vient de l'approche systémique rencontrée en ingénierie. Rappelons qu'un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but. Au moment de la rédaction de ces lignes, je m'aperçois qu'un article entier est consacré à cette approche dans Wikipédia (la définition que je viens de donner en est tirée) et me rappelle que c'est un économiste, au demeurant expert des problèmes de sécurité des systèmes d'information, qui m'a sensibilisé à cette approche. C'est peut-être elle qui m'a donné la réputation d'être une personne résolvant des problèmes complexes.

C'est là que les hypothèses de base jouent un rôle essentiel. Nous jouons le rôle d'un physicien qui formule hypothèses et équations et qui prend le temps de les valider avec ses clients. Nous établissons le lien entre ce qui est observable, modélisable, prévisible et utilisable. Dans le cadre de développements opérationnels, nous connaissons l'importance des tests opérationnels ou des phases d'utilisation pilote pour des systèmes d'ingénierie (non seulement informatiques) pour valider les systèmes sur la base d'observations. En actuariat, les hypothèses sont tout aussi importantes et permettent de cadrer les risques couverts.

De manière générale, toutes les fois que je suis confronté à un problème de modélisation, mon truc est d'abord de faire parler ensemble les gens et les nombres. A la fin, quand je sais de quoi on parle, alors, je peux me lancer dans une modélisation « scientifique » c'est-à-dire employant des techniques mathématiques, algorithmiques ou statistiques et financières – suivant le contexte de la modélisation en cours.

Je m'intéresse aussi aux enjeux géopolitiques ou sociétaux des systèmes. J'ai travaillé à la fin de la guerre froide, au moment du conflit entre l'Irak et le Koweït, des accords de Camps David. Même s'il sait s'y préparer, un officier supérieur n'aime pas faire la guerre. Son premier outil est le renseignement. N'oublions pas que l'un des premiers travaux d'un espion est de lire la presse. Parmi les facteurs de conflits entre pays, encore et toujours, la pauvreté, la misère et l'accès aux ressources, c'est-à-dire les considérations économiques et démographiques. Les assureurs sont quant à eux confrontés aux aspects sociaux liés à des couvertures de risques tels que la santé, la retraite, le chômage.

Depuis peu, les actuaires regardent de près les nouvelles technologies liées à l'intelligence artificielle, le big data, mais aussi la blockchain, les objets connectés ou les voitures autonomes qu'il faudra bien assurer. Personne ne pourra éviter les problèmes éthiques posés par ces nouvelles technologies, notamment leur impact sur la vie privée des individus.

Le risque cyber prend actuellement de l'importance. On n'y rencontre pas seulement la malveillance classique, s'y ajoute aussi l'atteinte à la vie privée des individus et aux actifs immatériels des entreprises. Je me trouve actuellement dans une situation où le marché de l'assurance du risque cyber pointe le nez depuis 3 ans mais a des difficultés à décoller. Il se heurte à de nombreux défis, qui touchent à la manière

de couvrir des risques éventuellement catastrophiques pouvant toucher un site industriel, voire une région entière ou bien les effets de contagion qui peuvent être provoqués par les virus informatiques et affecter en peu de temps des millions d'utilisateurs. De plus, les risques cachés constituent une autre crainte. Il s'agit ici de risques – qui à priori n'ont rien à voir avec le cyber – mais qui peuvent s'amplifier avec l'apparition des objets connectés : un incendie provoqué par un équipement intelligent et connecté à distance. Les exemples ne manquent pas.

La profession, tout au moins en Europe, manque de recul pour évaluer le coût réel des risques. Ainsi, à ce jour, le marché de l'assurance cyber est essentiellement un marché de courtiers qui jonglent entre l'ampleur des risques à couvrir et la nécessité de proposer des produits attrayants en termes de prix.

En Europe la mise en place du RGPD devrait permettre aux assureurs de disposer de premiers historiques dans les années qui viennent. Je pourrai alors m'intéresser aux problèmes de modélisations et prendre en compte les spécificités liées à ce risque le moment venu. Par exemple, pour les phénomènes catastrophiques des modèles à base de valeurs extrêmes, pour les phénomènes de contagions, des simulations « stochastiques ». Nous sommes dans des situations où les coûts des dommages peuvent être considérable.

La prévention jouera un rôle essentiel. C'est là que l'approche systémique est importante. Le RGPD va jusqu'à parler de « security by design ». Actuellement plus de 50% des patrons de PME ne sont pas conscients des enjeux posés par les risques cyber, et ne sont donc pas prêt à investir dans la couverture du risque (assurance ou autre). A l'autre extrémité, des consultants suisses et israéliens savent qu'une menace n'apparaît pas d'un coup. Lorsqu'une société est attaquée, il s'écoule plusieurs semaines, voire plusieurs mois entre les premiers frémissements dans un système et l'attaque proprement dite.

Les vrais contrats de demain reposeront sur des clauses d'exclusions qui obligeront les entreprises à former leurs collaborateurs et mettre en place une prévention de qualité.

Au sein de XMP, il y a peut-être une offre à monter sur l'accompagnement des dirigeants pour les aider à affronter ce nouveau risque. Dans ce domaine, beaucoup reste à faire.

Herbert Groscof
Août 2018
hgroscof@wanadoo.fr



PLAIDOYER POUR LA CONFIANCE

par Jean-Yves Gilet



Oui, le mot confiance est galvaudé ! On le voit fleurir sur les publicités, comme celle de La Poste il y a deux ans ou plus récemment celle de la MAIF ; comme s'il fallait le rappeler pour s'en convaincre ! Cette forme d'incantation, de leitmotiv dans la communication, ressemble parfois aux propos de Kaa, le serpent du Livre de la Jungle, qui scande « Aie confiance » pour hypnotiser Mowgli et mieux assurer son emprise sur lui. Dans les entreprises aussi, le « faites-moi confiance » ou « faites confiance dans l'entreprise » est souvent asséné par les dirigeants pour mener les transformations qui s'accroissent sans toujours s'assurer de l'adhésion.

Or, si « on ne gouverne pas par décret » comme le disait Michel Crozier en parlant de la société et de l'administration, il en est de même de la confiance dans les entreprises : elle doit se construire et être pavée d'évidences et de preuves qui vont bien au-delà de la simple déclaration.

Et pourtant, la confiance est un levier d'efficacité ; ce n'est pas simplement un supplément d'âme.

« J'ai compris que c'était gagné »

Tout d'abord, la productivité n'est pas uniquement assurée par la fiabilité des processus industriels ou de service. Elle passe par l'engagement qui rime avec un sentiment de bien-être au travail. Se sentir impliqué et respecté, écouté. On est loin du système taylorien où on cantonne le salarié à des tâches répétitives dans des processus établis et inamovibles ; les individus veulent comprendre l'environnement de leur poste de travail et le sens que leur travail a dans la construction collective. La transformation digitale des entreprises et la mise à disposition des outils du numérique amplifient cette recherche d'autonomie. Il faut se sentir en confiance pour donner le meilleur de soi. Je me souviens, au Brésil, alors qu'on mettait en place une démarche de progrès continu par la Topomaintenance (TPM), d'un chef d'équipe d'un outil critique qui m'a pris par le bras pour me dire « viens, je vais te montrer ! » ; j'ai compris alors que « c'était gagné » car la relation homme-machine avait dépassé le stade d'exécution pour aller vers une réelle appropriation de l'équipement. Il était fier de la confiance qu'on lui avait manifestée. L'humain précède l'acte de production !

« La transversalité au service d'une ambition commune ».

Ensuite, la solitude souvent ressentie par les dirigeants peut, et c'est encore trop souvent le cas, l'inciter à se replier dans un modèle pyramidal, d'autorité brute, dans un splendide isolement autoritaire... assez décourageant pour ses collaborateurs ! Au premier écueil, de marché ou de qualité, la sortie de route est n'en est que plus rapide et moins contrôlée. D'autant que ce mode de management n'a pas appris aux collaborateurs à réagir et en faisant appel à leurs connaissances métier pour gérer une situation de crise. Ou alors, le dirigeant peut opter pour le collectif, c'est à dire une organisation décentralisée et un schéma de délégation partagé. Cela veut dire qu'il doit établir un climat de confiance avec ses collaborateurs directs, faire fonctionner son Comité de Direction non pas comme un Comité de Directeurs qui ne s'intéressent qu'à leur partie, mais comme une équipe de sport collectif où chacun a sa place et son rôle dans une organisation privilégiant la transversalité pour la réalisation d'une ambition commune. C'est d'autant plus vrai qu'à l'heure du numérique, qui incite à la collaboration par projets, plus personne ne peut avoir la connaissance de tout ! Dans mon activité de conseil, j'ai rencontré des ETI, performantes (encore ?) où le patron est au four et au moulin. Il continue à gérer en direct les unités et les acquisitions faites, il a un management en étoile avec un nombre déraisonnable de « direct-reports ». Il y est certes reconnu pour son leadership, mais dans une organisation étouffée, alors qu'il vaudrait mieux libérer les initiatives. Le rôle du dirigeant est celui d'un chef d'orchestre et non d'un homme (ou femme) orchestre, c'est-à-dire qui organise le concert sans tout faire. Cela lui permet d'être tourné plus vers l'extérieur (car il a confiance que l'intérieur est en de bonnes mains), vers l'anticipation et la co-construction d'une vision de l'entreprise. En un mot, la confiance libère !

« Des nouvelles générations qui mettent la confiance au cœur de leurs choix ».

Enfin, et pour ne pas rallonger inutilement la liste, il faut citer la question des jeunes des générations X, Y ou Z, ou ..., qui plus que leurs prédécesseurs, ont besoin d'adhérer à ce qu'on leur demande faire. Ils ont besoin de sens et questionnent plus souvent leurs dirigeants sur le pourquoi que sur le comment. À la question du salaire, ils ajoutent la question des valeurs de l'entreprise et de leur incarnation : « qu'est-ce que cela m'apporte dans mon équilibre personnel, en quoi cela me nourrit intellectuellement ? ». En vingt ans de vie industrielle où j'ai rencontré de nombreux candidats et embauché quantité de personnes, j'ai eu le sentiment d'un déplacement : avant, je retenais quelqu'un pour un poste donné et défini par son contenu. Rapidement, la situation s'est inversée : j'étais face une personne qui voulait connaître le projet de l'entreprise, les modes de relation au sein de l'équipe, les interactions et les valeurs de l'entreprise. Il m'est même arrivé d'être interviewé par les candidats collaborateurs de mes adjoints car ils voulaient s'assurer que ce qui leur était présenté était bien incarné par le patron ! En résumé, la confiance se mérite, c'est elle qui déclenche le plein engagement et soyez certains qu'elle demeure vigilante.

« La confiance n'est pas aveugle »

La confiance se nourrit d'un cadre et d'objectifs bien compris. Libérer l'initiative, déléguer, décentraliser ne veut pas dire que chacun fait ce qu'il veut. Cela n'exclut pas, bien au contraire, le maintien d'un contrôle et d'un reporting serré, mais moins sur des chiffres et des faits que sur la route qui conduit aux résultats escomptés et expliqués à chacun. Elle doit être basée sur une vraie décentralisation où chacun sait ce qu'il a à faire et avec qui interagir, dans un schéma de subsidiarité, c'est-à-dire ne pas faire remonter, pour autorisation ou validation, ce qui peut être décidé localement. Dans une certaine mesure, on pourrait même dire que cette forme de management par la confiance, fondée sur le respect de la parole donnée et l'écoute, est plus demandeuse que la simple autorité qui alloue à chacun une tâche ou une série de tâches. Mais elle apporte plus de résultats !

Je relis toujours avec plaisir « La discorde chez l'ennemi » du capitaine de Gaulle (le même) qui expliquait que la grande force des armées prussiennes au XIXème siècle et au début du XXème venait de la capacité d'initiative laissée aux chefs de régiment pour modifier les schémas d'intervention en fonction des circonstances locales dès lors qu'ils respectaient le schéma global et les interactions aux limites avec les autres régiments. Une démonstration de confiance dans un contexte très encadré !

Efficacité, productivité, réponse aux attentes des individus, réactivité, agilité, créativité des organisations, voici quelques attributs d'un management par la confiance ! La confiance est un actif invisible et intangible de l'entreprise. Pas plus que l'actif que constitue un portefeuille client ou les compétences des collaborateurs, on ne pourra la lire dans le bilan de l'entreprise, mais plus certainement dans ses résultats.

Jean-Yves Gilet

Octobre - Novembre 2018

jygilet@gilet-ti.com



CONCEPTION ET IMPLÉMENTATION

par Patrick Pluen



Les projets (projets d'organisation au sens large) sont usuellement organisés en une phase de conception suivie d'une phase d'implémentation. De façon classique la conception est jugée noble, intellectuelle, et l'implémentation, même si elle doit être soignée et rigoureuse, est considérée comme moins complexe, donc pouvant être confiée à des profils moins brillants et plus besogneux. On y retrouve l'opposition connue entre travail intellectuel et travail manuel, la séparation platonicienne entre tête et corps.

S'il y a problème lors de l'implémentation, on accusera naturellement des «gaulois réticents au changement», des «troupes qui traînent les pieds», un manager qui ne sait pas entraîner ses équipes. « On benchmark les meilleures pratiques, on fait appel à des cabinets spécialisés... on obtient un tableau théorique de ce qui devrait être, en laissant aux acteurs la responsabilité de sa réalisation. Si elle n'advient pas, c'est la faute des autres, de ceux qui doivent mettre en œuvre et qui, pour une raison quelconque, ne le font pas comme on leur a dit de faire » (François Dupuy, *Lost in management*, 2011).

Qui n'a connu ces projets lancés par un chef d'élite, admiré de tous, et qui se sont englués dans des difficultés sans nombre lorsqu'un autre responsable lui a succédé pour entamer l'implémentation ? C'était pourtant simple, il suffisait de réaliser ce qui avait été brillamment défini par le premier !

J'ai vu cela au début de ma carrière, sur un gros projet SI, et cela m'avait beaucoup intrigué. Aujourd'hui, on parle souvent de «conduite du changement» (quel terme militaire, comme une conduite des opérations) pour faire accepter et mettre en œuvre la transformation au sein des organisations. J'ai écouté, il n'y a pas si longtemps, une responsable de la mise en œuvre d'un environnement de travail coopératif autour d'office 365, où l'outil permettrait enfin de faire travailler les équipes de façon vraiment collaborative. «Et pour que ça marche et que tout le monde s'y mette, on fera de la conduite du changement». Autrement dit, on va forcer les employés à opérer en mode coopératif... cela laisse rêveur. On parle fréquemment de coopération, c'est à la mode, mais on reste, le plus souvent en fait, dans une optique «conception par ceux qui savent, mise en œuvre par ceux qui obéissent».

Je parle ici des projets au sein d'une entreprise, qui visent à changer l'organisation, les façons de travailler et d'interagir, pour être globalement plus efficaces. Souvent, ces décisions, les concepts, font du sens. Là n'est pas vraiment la question. Le problème c'est qu'après avoir défini la nouvelle façon de fonctionner, on s' imagine que tous vont immédiatement la comprendre et l'adopter (car c'est une conception brillante), tel un régiment se mettant en marche d'un seul pas. Dans une culture d'ingénieur, c'est en général vrai pour les problèmes techniques. Mais ça ne marche pas nécessairement lorsqu'on a affaire à de la matière humaine...

J'ai ainsi été appelé par un manager qui, face aux nombreux dysfonctionnements de son entité, avait mûrement réfléchi et mis en place une nouvelle organisation, mais constatait que peu de choses s'amélioraient alors que ses équipes étaient de plus en plus chargées. Il m'avait laissé beaucoup de liberté pour contacter ses collaborateurs. J'ai constaté en fait deux mondes disjoints, celui de la direction d'une part, celui des cadres intermédiaires et des exécutants de l'autre. Ces derniers ne remettaient pas en cause la pertinence de la nouvelle organisation, même si elle leur avait été peu présentée et encore moins expliquée. Simplement, ça ne résolvait aucunement leurs problèmes concrets quotidiens. Nous avons utilisé la méthode de la «démarche appréciative», qui a permis aux exécutants de se rendre compte qu'ils avaient, à leur seul niveau, pris plusieurs initiatives collaboratives palliant efficacement les difficultés qu'ils rencontraient au quotidien. Ils ont ainsi pu reconnaître collectivement ce qu'ils avaient réalisé, le valoriser, puis proposer d'autres actions concrètes, et présenter l'ensemble au management, qui l'a très bien reçu en percevant tout le bénéfice qui pouvait en être retiré.

Autrement dit, cela «marche» lorsqu'on permet à chacun de contribuer à l'amélioration de son cadre de travail, des processus dans lesquels il est impliqué. On rejoint les niveaux de Maslow, la nécessité d'une reconnaissance, d'être en mode co-construction. Cela implique bien sûr la définition au préalable d'objectifs communs et l'alignement de tous sur ces objectifs. Comment peut-on imaginer en effet atteindre un objectif non explicité, non partagé ? Pourtant combien de fois ai-je vu des codirs constitués d'individualités ayant chacun sa vision des objectifs de l'entité... Comment penser alors pouvoir entraîner les troupes ?

Et, quand ça ne marche pas, il faut trouver un coupable. Ainsi la mise en place d'un nouveau logiciel dans une équipe financière. Il impliquait une façon de travailler très différente de celle dont les équipes avaient l'habitude. Mais comme le projet avait pris du retard et qu'on voulait absolument respecter les délais, le logiciel a été mis en opérations en sautant considérablement la phase de formation et de tests. Évidemment, les équipes ont eu les pires difficultés à le faire fonctionner, malgré leur forte implication. Travail tard le soir, le week-end, pour sortir les états indispensables à l'entreprise, stress, disputes, quelques burn-outs. Conclusion du management : «c'était un mauvais logiciel, l'éditeur nous a menés en bateau.» - rien n'a été appris, on a évité le vrai problème.

Inversement, une grande direction, de plusieurs milliers de collaborateurs, avait décidé de changer profondément son organisation, par type d'asset plutôt que par technique. C'était un changement majeur pour les équipes techniques qui avaient toujours travaillé de la même façon depuis des décennies. Les grands principes de la réorganisation avaient été établis avec l'aide d'un grand cabinet de conseil. Cependant, pour sa mise en place, le Directeur de l'entité a accepté de mettre en place un véritable accompagnement du changement. Ainsi plus d'une dizaine de groupes d'une quinzaine de personnes ont été constitués, en veillant à la représentativité des participants. Chacun de ces groupes devait, lors d'ateliers de co-construction, adapter les processus-clés de la Direction à la nouvelle organisation. Des membres du Codir «tutoraient» ces groupes pour conseiller, servir de référent, et s'assurer du bon alignement avec les principes de la réorganisation. Puis lors de 2 journées au vert, chaque Groupe a présenté ses résultats au «top 100» de la Direction, avec possibilité de commentaires et de révision des processus. Enfin ceux-ci ont été présentés en présence de tous les participants au Directeur, qui soit validait soit demandait une modification. De par la préparation très collaborative et ouverte de la démarche, la très grande majorité des processus ont été validés. Ils ont ensuite été présentés à l'ensemble des équipes lors d'ateliers sur les différents sites. Cette façon de faire a permis au-delà des participants directs, une véritable percolation à tous les collaborateurs des éléments de la nouvelle organisation. Même si la démarche ne s'est pas poursuivie de façon top-down comme nous l'aurions souhaité, elle a assuré une mise en place sans difficulté ou rejet majeur de la réorganisation. Plus encore, elle a suscité une dynamique contributive et participative qui a entraîné beaucoup de collaborateurs, qui ont constaté qu'ils pouvaient à leur niveau réellement contribuer aux nouveaux fonctionnements et ainsi se les approprier.

Il y a eu certes une initiative et des directives venues d'en-haut, c'est d'ailleurs ce qui est attendu des dirigeants, mais ceux-ci ont accepté de prendre le temps (et certainement le risque de leur point de vue), d'une discussion et d'une re-digestion ou re-design au niveau du terrain. Autrement dit, il y a bien eu une phase de conception, mais qui a été suivie d'une phase de retraitement, re-conception et implémentation mêlées. Le management a fait un pari, et a obtenu une dynamique porteuse pour son projet, chacun étant (puis-je dire naturellement) motivé pour co-construire un écosystème qui fonctionne.

Je crois que, trop souvent malheureusement, le manager veut, et croit pouvoir tout contrôler (question de culture là aussi ?). D'où une tendance croissante à la centralisation permise d'ailleurs par l'accélération des processus et par les outils digitaux. Changer une organisation, demander de nouvelles pistes à de prestigieux cabinets de conseil anglo-saxons, donnera au dirigeant l'impression de maîtriser son monde, ou tout simplement d'agir. Sans objectifs toujours bien clairs et encore moins partagés. Les mots de Mark Twain « Having lost sight of our goals, we redouble our efforts » s'appliquent bien à eux... et les collaborateurs se retrouvent pris dans un rythme frénétique accompagné d'une perte de sens du travail effectué, terrain propice à la démotivation et à l'épuisement psychique.

Quelle est alors la recette ? Que voit-on à l'œuvre dans les quelques exemples que j'ai donnés ? Je dirais que c'est l'attitude du dirigeant qui, après avoir défini un cap et une feuille de route, sait les présenter et les partager de façon ouverte, d'en discuter; qui consent à un lâcher-prise, à une certaine humilité, qui accepte que ses équipes prennent cette matière, la travaillent, y impriment leur marque et leur savoir issus de leur expérience du réel ; qui prenne le risque d'une perte de temps initiale, difficile à accepter dans un monde où la vitesse est primordiale ; qu'il y ait une création commune reconnue et acceptée par le dirigeant, qui gagnera là ses vrais galons de leader, bien plus qu'en restant dans l'injonction, la critique, la fuite en avant et l'agitation fébrile

Patrick Pluen

2 Décembre 2018
patrick.pluen@m'x.org



LE PROCESS COMMERCIAL, VECTEUR D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

par Claude Bardy



Pourquoi un process commercial ?

La fonction commerciale est une fonction essentielle de l'entreprise. Sans clients, pas de chiffres d'affaires, pas de marge, pas de survie.

Sauf en économie planifiée, la seule manière de générer du chiffre d'affaires consiste à trouver des clients et à les convaincre d'acheter l'offre que propose l'entreprise. C'est le rôle de la fonction commerciale. Et comme nous sommes en économie libre, le client a le choix, un choix d'autant plus grand qu'il y a d'acteurs sur le marché proposant une offre comparable.

Toute décision d'achat dépend de facteurs « durs » comme les performances, fonctions, services, bénéfices que procurent l'offre, le prix, le ratio performance/prix, etc... mais aussi de facteurs moins tangibles, liés à la psychologie de l'acheteur, et difficile de prévoir.

Il y a donc des aléas, des variables invisibles dans toute projet commercial, et c'est le rôle principal de la fonction commerciale de les découvrir et si possible de les utiliser pour orienter la décision. Autrement dit, la notion d'aléas est consubstantielle à l'activité commerciale.

Il est donc important pour un dirigeant de s'intéresser à la fonction commerciale, de vérifier qu'elle fonctionne de manière optimale et de chercher à en améliorer d'abord le rendement, puis en réduisant les aléas, augmenter la prévisibilité.

Car, c'est bien connu : gérer c'est prévoir.

J'exclu de mon propos l'action commerciale normée (les appels d'offres, quoique...) ou automatisée (le e-commerce) et je ne me suis intéressé qu'aux ventes comportant une relation majoritairement face-à-face, c'est-à-dire entre humains avec leurs histoires, leurs émotions et leur imprévisibilité.

Qu'est-ce qu'un processus commercial ?

La première étape de cette optimisation est usuellement de mettre en place un processus commercial avec des étapes et des indicateurs bien précis.

La notion de process part du principe qu'il est possible de prévoir un résultat si on sait décrire l'enchaînement des tâches, et d'en caractériser les variables causales sur lesquelles on peut agir ; c'est l'application de ce qu'a dit Peter Drucker, « whats gets measured gets managed ».

Si ce souhait est généralement louable et naturel il est plus difficile de l'appliquer au domaine de la relation, c'est à dire au domaine commercial.

Heureusement dirais-je même...

Élaborer un processus commercial suppose de caractériser les différents stades d'un projet commercial pour atteindre son but : la conclusion d'une vente ; et de décrire les différents critères que doit satisfaire le projet commercial pour passer d'un stade à l'autre. Un processus commercial qui « colle à la réalité » passe par une modélisation du comportement du prospect/client dans son processus d'achat : à chaque grande étape du processus d'achat du prospect, on fait correspondre une action de l'entreprise / le vendeur.

Le processus commercial idéal doit donner au prospect de la valeur pertinente au stade d'achat où il se trouve. Le vendeur donne de la valeur perceptible par le prospect -qui est en général de l'information sur l'offre et les bénéfices pour les prospect- en échange de valeur utile pour le vendeur - en général de l'information sur le processus d'achat-

Trois choses sont à souligner :

- Il faut partir de ce que l'on sait du processus d'achat du client.
- Ce doit être un échange
- En apportant de la valeur au prospect, on crée du lien, on construit/renforce la relation.

Jusque-là tout va bien.

Les bienfaits du processus commercial

En effet, ainsi défini le processus commercial permet de cadrer et de piloter l'action commerciale, de ne pas gaspiller des ressources, de réduire l'incertitude.

C'est le principal mode de levier pour manager efficacement une équipe commerciale. C'est aussi le lieu idéal pour des actions de coaching du commercial par son manager.

Par l'utilisation d'une représentation normée et commune aux membres de l'équipe commerciale, le processus commercial (on parle de pipeline ou de pipe) permet facilement d'identifier les problèmes et d'élaborer des plans d'action pour atteindre l'objectif voulu.

En fait, le processus commercial est l'outil qui améliore la fonction commerciale. Sous la réserve que l'on veille à rester fidèle au processus.

Rester fidèle au processus.

Plus précisément rester strictement fidèle aux critères de passage d'un stade à l'autre. Simple à dire, difficile à faire de manière juste et constante.

Une histoire vraie¹ va servir d'illustration à mon propos.

Sur demande de la direction générale, je coache un directeur commercial, dont l'équipe ne fournit pas la performance attendue en termes de nouveaux clients. Nous examinons les chiffres du pipeline de l'équipe. Pour faire simple, disons qu'il y a 4 grandes étapes dans ce processus :

- 1 - Détection de l'opportunité ;
- 2 - Analyse du besoin et confirmation de l'opportunité ;
- 3 - Élaboration et soumission de l'offre ;
- 4 - Négociation et obtention de l'accord - verbal - puis signature

Le nombre d'affaires dans chaque stade est de 15, 20, 90, 5. Il est clair que le problème se situe au niveau des 90 affaires en stade 3. Fort de ce diagnostic, le directeur commercial a décidé d'améliorer les performances en « closing » de son équipe et commandé une formation en ce sens.

Nous plongeons plus en profondeur sur le processus commercial, les étapes et les critères de passage d'un stade à l'autre, le contenu des revues commerciales. Il apparaît rapidement que les capacités de closing de l'équipe, pour perfectible qu'elles soient, ne sont pas le cœur de problème.

Verbatim

Pourquoi les commerciaux ne closent-ils pas assez ? Parce que les clients ayant reçu une offre « sont difficiles à joindre ». Et pourquoi les clients sont-ils difficiles à joindre ? Parce qu'ils n'ont pas assez d'intérêt pour l'offre et ne prennent pas le commercial quand il appelle.

Et pourquoi les clients n'ont-ils pas assez d'intérêt pour l'offre ? Parce qu'ils n'ont pas vraiment d'impérieuse nécessité de changer de fournisseur (il s'agit d'un business récurrent, donc de ventes win-back).
Et pourquoi ces clients ont-ils reçu une offre ? Parce qu'ils sont « qualifiés » (réponse du DirCo).
Et pourquoi sont-ils qualifiés ? Parce que le client a le bon profil, qu'il a accordé le rendez-vous lorsque la prospection le lui a demandé, et que le commercial a découvert des besoins et a fait une offre.
Et quand - et comment - le commercial (ou quelqu'un d'autre) s'est-il assuré que le client était prêt à changer de fournisseur ? Jamais !!!!!

Diagnostic

Les critères de sortie de l'étape 1 n'étaient pas respectés, et, plus grave, n'étaient même pas abordés lors des revues commerciales. Il était supposé que le client avait l'intention d'acheter puisqu'une offre avait été faite.

Mais aussi, la pression de présenter un pipeline lourd d'opportunités était forte et toute l'équipe refusait de voir le problème. Après une courte mais violente prise de conscience, le Directeur Commercial a revu son approche et « nettoyé » le pipeline de l'équipe en remettant les affaires dans leur bon stade d'avancement.

Dans un premier temps, le pipeline a fortement maigri au point de douter d'atteindre les objectifs annuels. Dans un deuxième temps, un resserrement des revues commerciales one-to-one sur l'essentiel (les critères de passage d'une étape à l'autre) au cours de conversations difficiles.

Premier résultat : les commerciaux ont cessé de courir sur des opportunités qui n'en étaient pas pour se consacrer sur les « vraies » affaires.

Nous avons obtenu un fonctionnement redevenu professionnel de l'équipe commerciale et un pipeline qui donne un reflet un peu plus proche de la réalité.

En centrant les revues commerciales sur processus commercial, celui-ci joue pleinement son rôle d'outil de management.

Claude Bardy

Mai-Août 2019

claude.bardy@bceuropartners.com



INNOVATION - TRANSFORMATION VERS UNE DESTINATION INCONNUE

par Guillaume Charpy



La transformation vers une destination inconnue, c'est le voyage en incertitude, pour ce qui me concerne le voyage le plus plaisant qui soit. Plaisant ? Comme pour certains de nos voyageurs des siècles passés, c'était un voyage plein de surprises et de rebondissements, un roman picaresque à la Don Quichotte. Certains le comparent à l'expédition de Christophe Colomb vers les Indes et ils ont également raison : on part pour les Indes et on arrive en Amérique.

De quel voyage parle-t-on ici ? Du lancement d'une activité nouvelle ou d'un retournement d'activité, lorsque ces 2 voyages comportent une part importante d'innovation. Dans ces 2 cas on sait d'où l'on part, mais rarement où l'on arrivera – c'est le voyage qui définira et le trajet, et la destination : on voyage en incertitude. La réalité du voyage consiste à comprendre ses forces, identifier le segment de clientèle auquel on s'adresse, identifier de manière précise la proposition de valeur et la promesse de son offre (quelle valeur pour le client l'offre va-t-elle produire ?), élaborer le modèle économique (quelle valeur pour l'entreprise la vente et l'exécution de l'offre vont-elles produire ?), développer l'écosystème nécessaire à cette offre, et incessamment remettre en cause tous ces éléments en fonction des retours des tests que l'on pratique.

Dans une activité nouvelle dans laquelle on s'engage, cette incertitude ne relève pas de la même expérience pour toutes les parties prenantes, selon que l'on est actionnaire – la Reine d'Espagne qui a financé Christophe Colomb et risqué sa cassette dans l'entreprise –, salarié de l'entreprise – l'équipage enrôlé sur les 3 caravelles, qui va endurer l'expédition en n'en voyant que le ciel, l'océan et les privations – et les dirigeants – Christophe Colomb et ses capitaines, les seuls qui avaient non la vérité, mais en tout cas la vision et la capacité d'agir – et qui plus est un intérêt au résultat.

En quoi l'incertitude m'est-elle plaisante ? Certainement pas dans son acception de précarité, je ne ferai pas le fanfaron là-dessus, mais bien dans celle de la chose imprévisible.

Cette incertitude est pour moi la promesse de la surprise, de la découverte, de la rencontre, la promesse de l'exercice de devoir comprendre un monde de prime abord inconnu, de déchiffrer une nouvelle langue,

et d'en dégager les trésors et les chemins d'accès qui permettront aux parties prenantes de voir leur engagement récompensé.

Le risque est pourtant présent, de nouveaux écueils apparaissent chaque jour, les bonnes nouvelles sont moins nombreuses que les mauvaises et le temps comme l'issue de la navigation sont incertains. J'ai traversé avec mes équipes de nombreuses tempêtes : la défection d'un partenaire du jour au lendemain, l'échec d'un développement technique majeur, l'absence de cash dans 3 mois, la restructuration nécessaire de l'entreprise, le contentieux (finalement très favorable), jusqu'au décès du président de la société acquéreuse de l'entreprise que je dirigeais à quelques jours de la signature du contrat.

Comment alors rendre l'incertitude aussi plaisante que possible pour l'ensemble des parties prenantes ?

Avec l'expérience, j'applique 4 principes.

Tout d'abord **reconnaître l'incertitude comme partie prenante du voyage**, savoir que l'on trace son chemin sans savoir précisément où l'on arrivera, puisque la destination ne se révélera qu'à l'arrivée. Savoir que lancer ou retourner une nouvelle activité, c'est « recevoir chaque jour un parpaing sur la tête et transformer ce problème en solution » comme le disait un membre d'une de mes équipes, que cela fait partie du métier, que c'est le métier, cela permet d'appivoiser l'adversité et l'incertitude. Et l'affirmer à ses équipes, je le constate, cela transforme radicalement l'humeur dans laquelle chacun rejoint chaque jour l'entreprise.

Ensuite **rassurer les parties prenantes en s'assurant que la caravelle pourra aller loin**. (1) Sans alourdir l'entreprise, il faut réunir les compétences nécessaires (qui parfois restent externes mais assurent que ces sujets sont traités professionnellement) : la finance, la réglementation, la gestion de projets, les compétences techniques pointues, une partie de la R&D, du commercial, etc. (2) Même si l'on n'est pas certain de la direction que l'on prend, il faut aller vite : chaque semaine coute x milliers d'euros et permet potentiellement à la concurrence de vous dépasser, il faut donc rapidement savoir si l'on s'est trompé pour ajuster sa route. Le focus est essentiel à la vitesse, on simplifie donc en permanence les actions et passe par-dessus bord tout ce qui alourdit le navire, tous les projets qui distraient l'équipage de l'essentiel, le ralentissent, le surchargent, l'empêchent de garder son enthousiasme et son envie d'avancer. C'est douloureux mais gratifiant, je l'ai constaté à plusieurs reprises : arrêter les recherches et le développement du recyclage de panneaux photovoltaïques, de l'extraction d'indium des écrans plats, du recyclage des terres rares, ou de la production d'hydrogène pour l'industrie et la mobilité, c'est frustrant car on est plein d'idées et que le marché semble nous tendre les bras ! Mais réaliser veut dire : se concentrer, faire des choix, et clairement affirmer à son équipe et ses actionnaires qu'une stratégie est d'abord savoir ce que l'on ne fait pas.

Bien sûr **mettre en œuvre une méthodologie d'innovation maîtrisée**. A défaut de se convaincre que l'on avance dans la bonne direction, il faut pouvoir se dire que l'on a adopté la bonne méthodologie, le bon processus pour trouver la bonne direction et la corriger en permanence. L'incertitude s'en trouve d'un coup, nettement réduite. Entre autres, trouver des clients et les enthousiasmer pour avoir l'occasion de confronter l'offre de l'entreprise aux usages du client. Mon expérience, c'est la richesse et l'énergie des rencontres j'ai pu faire alors : sortir de son métier pour aborder celui de son client, comprendre ses contraintes, ses espoirs, explorer sa réalité et l'embarquer dans l'aventure pour concevoir ... par exemple un générateur de chlore miniaturisé qui – produit comme services associés – répond parfaitement à son usage, c'est une nouvelle aventure humaine qui se joue.

Enfin **apprivoiser collectivement l'incertitude**. Si chacun – actionnaire, salarié, dirigeant – est acteur de l'aventure et peut appréhender, comprendre, contribuer aux grandes étapes du voyage, alors l'anxiété diminue fortement. Est-ce de l'intelligence collective ? Sans doute, et les processus d'innovation les plus à la pointe (le scrum par exemple) les mettent pour partie en place naturellement. Ce n'est pas confier le gouvernail à toutes les parties prenantes, mais c'est mettre en place des lieux d'échange et de contribution qui permettent à chaque voix de s'exprimer et d'être entendue. Quelle restauration d'énergie et de confiance je peux constater lorsque chacun est véritablement écouté dans sa contribution.

Chacun peut même alors aller jusqu'à faire de ce voyage en incertitude un voyage intérieur, qui devient une vraie transformation personnelle vers une destination qui se révélera au fur et à mesure du voyage. C'est pour ma part l'adoption de l'incertitude comme élément positif de ma vie qui me pousse à explorer, à découvrir, à comprendre et à inventer de nouveaux territoires personnels.

Laurent Quivogne (XMP), dans son livre *Se nourrir de l'incertitude pour entreprendre*, rappelle cette citation de Christophe Colomb « On ne va jamais aussi loin que lorsqu'on ne sait pas où l'on va ».

Guillaume Charpy
2019
guillaume@charpy.pro



L'ART DE LA QUESTION, VERS UN NOUVEAU MANAGEMENT

par Edmond Escabasse



L'innovation et la numérisation avec ses déclinaisons (big data, intelligence artificielle...) sont aujourd'hui au cœur de l'évolution des entreprises.

Pour les entreprises il s'agit des nouveaux moyens permettant d'accélérer le développement de produits, d'accroître la satisfaction des clients en améliorant la qualité (qui doit, bien entendu, être totale) et en rationalisant les processus.

Au XXème siècle avec la diffusion de la capitalisation et des benchmarks, l'amélioration des méthodes, et la volonté de diffuser les meilleures pratiques, se sont imposés une certaine normalisation et un type de management adapté souvent directif ... face aux rigidités alors engendrées, se développa l'obligation de penser hors des sentiers battus (think out of the box).

Ainsi l'enjeu était de normaliser mais l'excès de règles pouvait être nuisible.

Aujourd'hui les progrès techniques, l'accès instantané et « universel » au savoir, les organisations en réseau et l'arrivée au travail de nouvelles générations immergées dans ce nouvel environnement depuis l'enfance auraient fait disparaître ces difficultés. Ce n'est malheureusement qu'une illusion.

En réalité nous nous trouvons confrontés à l'éternelle bataille entre le conformisme et le libre arbitre ou l'esprit critique (à dessein je n'emploie pas le « non-conformisme » qui n'est souvent que le conformisme du lendemain) qui nécessite de réinventer organisation, management mais probablement aussi système de formation.

Les organisations figées et hiérarchiques auraient ainsi disparu au profit d'organisations en réseau, plus « agiles » où le savoir serait disponible, accessible et « naturellement » diffusé, c'est « La Solution ! », devenue la pensée dominante mais ce n'est qu'un nouveau conformisme.

La réalité est beaucoup plus complexe et doit conduire à s'interroger sur les limites de ce nouveau modèle.

En effet si toutes les réponses (ou la plupart) sont devenues disponibles, les « bonnes questions » le sont-elles et sont-elles universellement accessibles ? Car « le chef » au-delà de donner des ordres transmettait aussi le savoir et les « consignes ». Contesté dans sa dimension hiérarchique, il a aussi souvent disparu dans sa dimension formatrice, de diffusion du savoir et d'accompagnement, un wiki remplaçant parfois un effort de formation pourtant nécessaire.

Les bonnes pratiques étaient imposées dans le modèle classique dit de « l'ancien monde », elles seraient « découvertes » ou « partagées » dans le « nouveau monde » permettant à chacun de forger sa propre pratique. Mais en réalité dans un monde de plus en plus rapide et réactif on ne peut pas rechercher comment agir à tout instant. Au quotidien chacun continue de se mouvoir dans un ensemble de normes et une « pratique » qui vont dicter son comportement, son action. Le risque est qu'un « auto-conformisme » se substitue au conformisme imposé ou partagé, nouveau conformisme d'autant plus insidieux qu'il est vécu comme un gage d'autonomie, d'indépendance car « construit individuellement ».

On pourrait croire ou espérer que les outils modernes apportent ou apporteront eux-mêmes la réponse à leur propre complexité mais il s'agit peut-être là aussi d'une illusion prenons deux exemples qui illustrent cette problématique.

Un exemple éternel : apprendre à pêcher à la chinoise

Tout le monde connaît le proverbe chinois « quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson » c'est la base de l'autonomie qui semble largement accrue grâce aux outils actuels ; mais tout pêcheur à la ligne sait que l'on n'attrape pas tous les poissons avec les mêmes appâts (vers ou pâte) et qu'une technique particulièrement efficace en un temps et un lieu peut s'avérer inefficace ailleurs ; alors la pêche et son enseignement deviennent un art !

Et l'exemple plus récent de la nécessité de lier le progrès à l'usage : le traitement par un correcteur orthographique des mots prêteur(finance) ou préteur(romain)

Quelle révolution que l'arrivée des correcteurs orthographiques qui ont permis à des générations de ne plus savoir écrire ! Mes premiers correcteurs orthographiques, simples, m'indiquaient en erreur prêteur à remplacer par préteur et pour un financier quel bonheur, surtout avec la correction automatique, arrivée plus tard ! Mais une nouvelle version plus « puissante » au dictionnaire élargi ne détecte plus l'erreur ayant intégré le préteur romain. Heureusement, nouvelle avancée technologique on peut personnaliser puis contextualiser les correcteurs orthographiques et une banque peut décider de fournir à ses employés un correcteur adapté qui corrige bien en préteur. Mais bien entendu l'employé de banque ne devra pas

autoriser sa fille à utiliser son correcteur orthographique pour son devoir d'histoire sur la Rome Antique ! Même de nouveaux progrès liés à la contextualisation ou l'apprentissage du correcteur orthographique s'adaptant à son utilisateur habituel ne répondent pas bien aux cas inhabituels et quels que soient les progrès techniques il y aura toujours des cas où il faudra s'affranchir de la règle ou l'interpréter.

L'objectif de ces exemples et de cet article n'est pas d'apporter une ou des réponses mais de poser LA question : sommes-nous armés et armons-nous les générations futures pour mieux comprendre que ce qui compte et comptera de plus en plus n'est pas la réponse mais la question ?

Dans un monde éclaté par la profusion de l'information « libre », donc peu organisée ou organisée avec des biais propres à chacun, l'enjeu pour l'entreprise est d'assurer la diffusion de règles et de normes les plus efficaces que puissent s'approprier les individus ; et pour chaque individu comprendre les conditions d'application et savoir s'affranchir de ses propres règles devient la compétence ultime qui doit être développée. Le développement personnel y compris dans sa fonction en entreprise ne serait plus dans le savoir-faire (devenu disponible) ni même probablement dans le savoir être mais dans sa pratique personnelle de l'accès au savoir et sa capacité à poser ou se poser la bonne question et quand elle doit l'être.

Dans ce contexte l'esprit critique (avec la capacité à s'extraire de son environnement, de la pensée dominante mais aussi de ses propres croyances) et l'expérience sont des qualités fondamentales du manager du futur qu'il doit savoir transmettre. C'est aussi ce que l'entreprise devrait attendre d'un conseil externe de qualité.

Edmond Escabasse

2019

edmond@escabasse.com





Raison d'être

Pour mieux accompagner les dirigeants du monde économique confrontés à des défis toujours plus nombreux, XMP-Consult fédère les anciens élèves de Polytechnique, des Mines, des Ponts et des autres Grandes Ecoles du G16, entrepreneurs dans les métiers de la prestation intellectuelle, en vue de leur permettre de développer des pratiques et offres d'excellence.

En réponse à la singularité et à la complexité des entreprises, leurs parcours sont très variés : dirigeants ou cadres supérieurs, consultants expérimentés ayant exercé ce métier pendant plusieurs années, jeunes diplômés passionnés par le conseil. Tous les secteurs sont représentés : informatique, industrie, services, énergie,...

Parce que les enjeux des entreprises sont globaux, leurs activités, en France et à l'international, couvrent un spectre très large de prestations intellectuelles : conseil de direction, conseil stratégique, expertises techniques, économiques, ingénierie, coaching, formations.

Par conviction que le conseil proposé aux dirigeants doit reposer sur des informations et des raisonnements solides, imperméables aux effets de mode et restant toutefois ouverts et agiles, les valeurs de l'association résultent de la culture scientifique et de la spécificité des grandes écoles françaises dont sont issus la plupart de ses membres.

Les valeurs de XMP-Consult se forment de la manière suivante:

- appétence éclairée pour l'innovation
- honnêteté intellectuelle et rigueur par rapport aux faits et à la logique
- **bienvveillance** sans complaisance
- **dépassement** des intérêts individuels au profit de l'intérêt général

Expertises

Pour répondre complètement et avec pertinence aux projets et problématiques rencontrées par les dirigeants, les membres de XMP-Consult travaillent en groupes sur des sujets qui touchent leurs clients ou les métiers du conseil.

Les thématiques ainsi abordées sont les suivantes :

- Transformation numérique
- Recherche, Développement et Innovation
- Excellence de l'ingénierie et des projets
- Excellence opérationnelle
- Développement à l'international
- Développement commercial
- Spécificité des PME et des ETI
- Ingénierie de la gouvernance
- Conseil de direction
- Management et gestion des risques
- Coaching, mentoring et intervision
- Changement et transformation
- Formation continue

Cette liste des thématiques s'enrichit sur la base de la veille collective du réseau à l'initiative des membres qui en prennent le leadership.

Aujourd'hui **150 consultants experts** adhèrent à XMP-Consult. Ils peuvent compter sur un réseau de plus 1000 membres qualifiés et un éco-système d'alumni élargi.

XMP-Consult est une association loi 1901 à but non lucratif .

**EN SAVOIR PLUS : WWW.XMP-CONSULT.ORG
NOUS CONTACTER : INFO@XMP-CONSULT.ORG**