

LA LETTRE DE XMP-CONSULT

RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL

Discours de la méthode

En 1637, Descartes publiait *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*. L'interrogation de la méthode y est abyssale - la quatrième partie consacre ainsi les fondements de la métaphysique et la preuve de l'existence de Dieu et de l'âme humaine ! Ce colossal héritage, qui n'est qu'une partie de l'œuvre monumentale du philosophe et scientifique, s'inscrit dans le courant des Lumières. C'est ainsi naturellement qu'il infusera les mentalités et les institutions françaises et tout particulièrement les grandes écoles, conçues par Napoléon comme la fabrique d'un réservoir de ressources humaines compatibles avec ses ambitions de puissance - une façon de s'assurer que l'intendance suivrait, pour faire un anachronisme. Il n'est donc pas surprenant que cette tradition se soit incarnée chez les décideurs et ceux qui les conseillent. Quoique rarement mise au service de considérations métaphysiques, la méthode dispose toujours d'un capital symbolique très élevé et véhicule ainsi une forme de crédibilité.

Une tradition de cette trempe se revendique. Au même titre, elle doit aussi être interrogée. L'actualité de cette nouvelle année nous y invite déjà vigoureusement : le déploiement de la vaccination en France pose sans détour la question de l'intendance, donc de la méthode. Plus généralement, dans un monde globalisé où les ruptures s'accroissent, du numérique aux printemps arabes, il est impérieux de questionner nos modèles d'analyses, de décisions et d'actions. Face à l'inconnu, la question est de savoir si ce que l'on affronte ressemble suffisamment au passé pour que celui-ci recèle des clefs de lectures fiables (autant capitaliser et éviter de réinventer la roue) ou induise au contraire des biais dont il faut se libérer. Le problème se pose de façon

particulièrement saillante pour les modélisateurs, qu'ils s'échignent à anticiper des cours boursiers ou la diffusion d'une pandémie.

Dans quelle mesure le recours à des méthodes constitue-t-il une approche universelle ? Dans quelles conditions les sous-jacents d'un canevas rationaliste ont-ils la surface et le potentiel pour constituer une réponse pertinente quel que soit le type et l'échelle des ruptures auxquelles nous sommes confrontés ?

Nous n'avons évidemment pas la prétention de répondre à ces questions en toute généralité. Notre approche (méthode ?) relève d'une ambition plus modeste : offrir quelques témoignages sur la façon dont nos membres sont confrontés à cette problématique dans la variété des secteurs qu'ils investissent. Nous ouvrons ce numéro avec une réflexion sur l'articulation entre la méthode et la relation de conseil (Thierry Masquelier et Eric Coursin), suivie de quatre témoignages de nos membres issus de grands cabinets de conseil pour nous éclairer sur leurs méthodes labélisées et ainsi mieux apprécier la valeur ajoutée des consultants individuels (Jean Christophe Lasvergnas, Eric Coursin, Ana Semedo et Ghita Morssi Barakat). Nous poursuivons avec un tour d'horizon sur les méthodes dans la transformation digitale (Thierry Rault), avant de nous égarer avec Guy Le Péchon dans les méandres méthodologiques de la production de normes européennes. Laurent Quivogne quant à lui prend le contrepied des « méthodistes » et pointe leurs insuffisances au moyen d'une perspective culturaliste chinoise. Jean Luc Imbert capitalise sur sa longue expérience de manager de transition pour mettre à jour les écueils et les opportunités méthodologiques en contexte de retournement, alors

SOMMAIRE

P. 02-06 [DOSSIER]

La démarche de conseil de l'Indépendant : entre méthode et génie
par Thierry MASQUELIER et Eric COURSIN

P. 07-09

Les méthodes dans la transformation digitale
par Thierry RAULT

P. 10-11

Un béotien égaré dans la fabrication de normes européennes
par Guy LE PÉCHON

P. 12-13

Discours de la non-méthode
par Laurent QUIVOGNE

P. 14-16

Les méthodes en management de transition : écueils et opportunités
par Jean-Luc IMBERT

P. 17-18

Équipes de direction : quelles méthodes pour prendre des décisions ?
par Jean-Louis GALANO

P. 19-20

Le contrarian sparring : une méthode adaptée aux temps incertains
par Stéphane BELLANGER

P. 21-23

Une nouvelle méthode de créativité basée sur le potentiel humain, levier de l'innovation - Entretien avec Valérie LEJEUNE, par Sarah YARMOHAMMADI

que Jean Louis Galano interroge la place de la rationalité dans les comités de directions. Stéphane Bellanger prend appui sur son expérience d'expert-comptable pour mettre à jour une méthode adaptée aux temps incertains qu'il emploie au bénéfice de sociétés en forte croissance. Dans le même état d'esprit, ce numéro est clos par un entretien réalisé par Sarah Yarmohammadi où Valérie Lejeune présente une méthode spécifique pour stimuler la créativité en entreprise.

Sans revendiquer une quelconque représentativité ou exhaustivité, nous espérons que ces quelques éclairages vous inspireront dans les situations particulières qui vous incombent. Bonne lecture et excellente année à tous.

Guillaume Dulac 

LA DÉMARCHE DE CONSEIL DE L'INDÉPENDANT : ENTRE MÉTHODE ET GÉNIE



Même si l'usage des méthodes dans les Cabinets a été le moteur de leur business model, il a favorisé le développement de générations entières de consultants ces trente dernières années, dont nous faisons partie. Au-delà de l'intuitu personae développé tout au long de sa carrière, l'usage intégré des méthodes dans la pratique du consultant doit permettre de faire la différence dans un marché massifié par la crise.

Pour le Consultant qui devient indépendant en 2021, cet état de fait est un acquis. Si la méthode qui étaye sa propre expertise reste indispensable, est-elle encore aujourd'hui la seule clé pour emporter une décision ? Suffit-elle pour que s'établisse, au-delà de l'intervention qui lui est demandée, une véritable relation de conseil entre son client et lui ?

La méthode reste la bouée de survie de l'indépendant, elle lui permet de disposer d'un cadre d'intervention à l'état de l'art, de limiter les barrières à l'entrée chez un client et de s'intégrer dans des projets de transformation. En fait, c'est la clé de son employabilité. La méthode entre avant tout dans une démarche de formation. Indispensable aux juniors, elle reste un atout dans la carrière du cadre, un plus dans celle de l'indépendant car elle concourt à son marketing, sans lequel il n'y a pas d'existence possible.

Mais une bouée ne fait pas le marin, la technique de jeu d'acteur ne fait pas l'artiste.

Il nous faut changer d'angle d'approche, pour le consultant, non plus seulement son expertise, ses méthodes, son expérience passée, mais aussi sa capacité à produire une intelligence des situations et des dynamiques singulières que rencontrent (parfois sans le savoir) ses clients potentiels.

C'est ce renversement d'approche que nous tentons d'approfondir chez XMP-Consult, il donne la priorité à ce qui fait question aujourd'hui, de façon singulière et inattendue, à la différence des «best practices», des méthodes, des savoir-faire qui sont des instruments, des solutions, bien rodées du passé, mais ignorantes de la nouveauté radicale des situations qui nous bousculent et nous embarquent ailleurs.

Ce n'est pas l'excellente maîtrise de ses techniques qui fait un grand acteur, c'est cette capacité qu'il porte à ce qu'elles s'effacent complètement aux yeux du public qui alors ne regarde plus le jeu d'acteur, mais qui vit le drame qui se joue. Le génie se découvre d'avoir « déjoué » toutes les méthodes attendues ; d'avoir ouvert un autre possible.

Nous pressentons que le conseil de demain, s'il ne veut pas seulement survivre en tant que ressource experte et «ubérisée», s'il veut donner sa pleine mesure, devra trouver le chemin du génie. Nous comptons sur la dynamique exceptionnelle et proprement originale d'XMP-Consult pour ouvrir la voie.

Dans ce dossier, nous proposons quelques témoignages de consultants et leurs différents regards sur la méthode.

Thierry Masquelier [in](#)

Eric Coursin [in](#)

TÉMOIGNAGES

P. 03

La méthode vue par le consultant

par Jean-Christophe LASVERGNAS

P. 03-04

La méthode, bouée de survie de l'Indépendant ?

par Eric COURSIN

P. 05

Derrière la Méthode, l'Indépendant

par Ana SEMEDO

P. 06

Le délai de valorisation de la méthode

par Ghita MORSSI BARAKAT

La méthode vue par le consultant

J'ai commencé ma carrière au sein de grands cabinets de conseil anglo-saxons. J'ai donc été très rapidement confronté à ces fameuses méthodologies dont sont très friandes ces grandes sociétés de service. Il y en a plusieurs selon les domaines d'application. Il convient de savoir puiser dedans pour l'adapter à un contexte client particulier. L'exercice apparaît au début comme fastidieux mais l'on s'aperçoit petit à petit de l'intérêt qu'il représente.

A une époque, je me suis retrouvé à préparer un important programme de déploiement de logiciel de vente d'espaces publicitaires dans le secteur de la Presse Quotidien Régionale. Face à l'ampleur de la tâche, je me suis dit qu'il pourrait être intéressant de former les membres de l'équipe qui étaient du côté client afin que toute l'équipe soit au même niveau. J'en ai fait la demande aux responsables du cabinet. J'ai eu une réponse qui m'a étonnée : les formations internes aux méthodes ne sont accessibles qu'aux collaborateurs de la société... Néanmoins, après avoir un peu insisté, j'ai fini par obtenir qu'un formateur interne vienne sensibiliser à la méthode maison de déploiement de progiciels.

Le résultat a dépassé mes attentes. Un associé très expérimenté est venu spécialement d'Australie (merci à la notoriété mondiale de Paris !). Lors de sa présentation, nous avons découvert qu'il avait été le créateur de cette fameuse méthodologie. Il a réussi à nous passionner en nous expliquant l'esprit qui avait prévalu à sa réalisation. Il avait plein d'anecdotes de terrain derrière chaque élément de la méthode. Par exemple, pour la sélection des testeurs, il nous a expliqué comme il les choisissait, très sensibles aux moindres détails ; "Vous savez, ces personnes qui ont des posters avec punaises de couleur assorties aux détails, bleues pour le ciel et la mer, jaunes pour le sable, marron pour les rochers".

En sortant de ces quelques jours de formation, j'avais une équipe totalement motivée pour tirer le meilleur de la méthode. Nous en avons d'ailleurs assemblé une qui nous a permis de faire des déploiements réussis dans plus d'une quinzaine de titres partout en France avec des cultures locales très différentes.

Jean-Christophe Lasvergnas



La méthode, bouée de survie de l'Indépendant ?

J'ai essayé de faire l'exercice de reprendre les grandes catégories de méthodologies rencontrées dans ma carrière - j'en ai approfondi quelques-unes, survolé d'autres et enfin côtoyé certaines.

- Le coaching, l'accompagnement personnel : PNL, etc.
- L'accompagnement de groupe, codir : démarches issues du théâtre, sport, etc.
- L'audit : comptable, informatique
- La stratégie : matrice BCG, swot, Porter...
- La modélisation : Merise, UML, Method/1, etc.
- Management du SI : Architecture, urbanisation, gouvernance
- Génie logiciel : cycles de vie, cascade, en V, Agile, etc.
- Gestion de projet : par conception, par enjeu
- La conduite du changement et ses déclinaisons : économie d'entreprise, sociologie, psychologie
- Qualité, normalisation : ISO 9000, EFQM
- Excellence opérationnelle, production, processus : Lean, Six-sigma
- Management de l'innovation : design thinking
- Transformation: framework SAFE
- Gestion de configuration : cycle de vie du produit

Et le conseil dans tout cela ?

Le conseil, c'est maîtriser une technique, via la connaissance d'une ou de plusieurs méthodes, mais c'est avant tout aider à la prise de décision et pour cela, il reste indispensable pour le consultant de démontrer sa capacité de s'intégrer dans un environnement, d'en faire une analyse et de proposer des améliorations. C'est cette valeur ajoutée à un système fermé, celui du client, qui est monnayable.

Or ce « conseil » ou ces recommandations seront d'autant plus acceptés par le client, au-delà de l'intuitu personae, que ceux-ci reposent sur une analyse structurée, sont inscrits dans une démarche méthodologique référencée et finalement, sont « démontrables » par une approche de type benchmark qui facilite l'acceptation.

Le marché de l'indépendant, par sa massification, rend obsolète le seul lien de la relation personnelle comme unique vecteur de vente de prestation. C'est ce qui renforce le poids des méthodes que l'on constate ces dernières années.

Aider les clients à acheter, c'est aider à lever toutes les barrières qui bloquent une décision... une démarche méthodologique solide, un budget, un management convaincu et avant tout un client qui voit un intérêt personnel à mener la mission pour son positionnement interne et externe.

L'attente vis à vis d'un consultant n'est-elle pas au contraire qu'il prenne du recul vis à vis de carcans analytiques répandus ?

Une première facette du Consultant que je suis devenu a été définie lors de mes premières interventions en Cabinet. Chacune a ensuite 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 dans un premier temps par la participation à des projets impliquant des changements informatiques (automatisation, changements d'infrastructures) puis à des programmes plus complexes de changement de système d'information impliquant la redéfinition des rôles des utilisateurs ou des adaptations ou la création de postes ou métiers.

Dans un second temps, l'accompagnement des utilisateurs lors de ces opérations que l'on peut qualifier d'un terme générique de « transformation » m'a permis de mieux comprendre les difficultés rencontrées sur ces projets et de me rapprocher de la vision des utilisateurs, et in fine, de bâtir un point de vue métier lors d'une opération de changement de système d'information. C'est cette révélation de l'impact du changement et de ses effets lors des grandes opérations de digitalisation dans l'entreprise qui, finalement, a été le fil rouge de mon approche de Consultant.

C'est bien le savoir-faire et l'expérience qui créent la relation de conseil, mais à chaque étape, le conseil trouve sa crédibilité par la démonstration et ce sont les méthodes utilisées qui sont les outils pour le faire.

Quelle est la part d'improvisation souhaitable dans une prestation de conseil ?

C'est l'intelligence de la situation qui est en jeu dans cette question. Peut-on être créatif si l'on se repose trop sur la méthode ? L'analogie du marin ou de l'artiste est ici aisée, et chacun en connaît la conclusion.

J'ai pour ma part participé une étape clé de l'industrie bancaire dans les années 2000, la création des banques à distance. Un client assureur qui devait démarrer sa propre e-banque m'avait alors fait la remarque suivante, « tous les consultants des cabinets ne sont que des clones, ils ne font que reproduire les mêmes schémas... que le Client lui-même attend ».

C'est toute la place de la créativité dans les démarches industrielles qui se pose ici et le risque, ce qui revient au coût de l'improvisation. On renverra aux démarches de disruption des startups que celles-ci ont développées pour éviter cet écueil.

En conclusion, pour l'Indépendant, maîtriser la méthode reste un atout indispensable pour faire la différence dans le monde complexe d'aujourd'hui ; l'expérience, la manière de faire et l'intelligence de la situation, toutes de questionnement, restent, elles, indispensables pour engager et nourrir le face-à-face d'une relation de Conseil.

Eric Coursin


Derrière la Méthode, l'Indépendant

« La méthode » est pour moi l'un des axes qui marquent la différence du Consultant.

Dans les grands cabinets, elle sous-tend le modèle économique et l'organisation pyramidale propre à ces structures, elle permet d'industrialiser l'approche et de vendre des « armées » de jeunes consultants, tout en nivelant leur niveau d'intervention. Pour je jeune Consultant, la méthode permet de raccourcir sa courbe d'apprentissage, en un mot d'être à bord.

En tant qu'indépendante, mon plaisir, quand cela est possible, est l'innovation et l'invention de la méthode ad hoc, ce qui est difficile dans un grand cabinet. J'oscille entre la conseillère et le complément, souvent complément de nouveauté, miroir extérieur ou accompagnatrice. Cela est en grande partie dû à une grande liberté de réponse et à un mode d'accompagnement en « main invisible ».

Force est de constater qu'il y a quelques années encore, l'indépendant intervenait souvent dans le rôle d'**expert**, de **conseiller** ou de **complément**, que ce soit complément de nouveauté, de savoir-faire, d'extériorité.

Cependant pour l'indépendant, la tendance est à l'imposition de la **méthode standardisée marketée**. Alors qu'on prévoyait il y a peu la fin du conseil modèle armées de consultants, le modèle semble s'être plutôt retourné contre les indépendants : l'inexistence de barrières à l'entrée dans le métier du conseil indépendant, alliée au chômage de masse des séniors, ont apporté de nombreuses compétences sur le marché. Tout cela a alimenté la prolifération de plateformes de vente d'indépendants et l'**uniformisation des méthodes** bien marketées (design thinking, agile, lean...) s'est

imposée. L'indépendant a perdu petit à petit son positionnement (expert, conseiller, complément) pour devenir un **produit de masse sans signature propre et donc soumis à la seule guerre des prix**. Du côté du client, l'intervention des Achats avec une focalisation sur les coûts et une moindre audace des managers dans les choix d'accompagnement ont aussi œuvré dans ce sens.

En 2021, avec le chômage de masse de cadres seniors et moins seniors, une grande richesse d'expériences, de compétences, d'expertises va être disponible sur le marché.

L'entreprise va devoir se réinventer, les institutions vont elles aussi devoir se réinventer y compris celles qui vont gérer ce chômage de masse.

Il est évident que les modèles d'organisation disponibles, ne permettront pas de se réinventer. Ils nous conduiront inexorablement à faire encore un peu plus de la même chose, avec la réduction de coûts et la marge comme seules cibles et les méthodes bien marketées comme seuls guides. Nous constaterons l'insatisfaction voire l'échec à posteriori.

Les défis se posent donc au niveau de l'indépendant, s'il a décidé de ne pas s'en remettre aux plateformes d'intermédiation, mais aussi de l'entreprise si elle a réellement décidé de tirer parti d'écosystèmes nouveaux dont elle peut être partie prenante active et de l'État-nation s'il veut créer une société nouvelle qui permette au plus grand nombre de rêver et de croire en son avenir.

Ana Semedo


Le délai de valorisation de la méthode

Mon rapport à la méthode a évolué au long de ma carrière.

En tant que junior, à l'époque dans un cabinet français spécialisé dans les due diligence stratégiques, puis dans un grand cabinet de stratégie, **l'usage des méthodes éprouvées me semblait relever du prêt-à-manger servi indifféremment aux clients**. Elles me semblaient en outre trop rapidement exposées aux juniors chargés de les appliquer (les méthodes d'étude de marché, les matrices d'analyse stratégiques, les présentations powerpoint formatées). **Ce n'est que plus tard**, lors de mes expériences en entreprise puis en cabinet et enfin en tant qu'indépendante, **que j'ai découvert la réelle valeur de ces méthodes**.

En effet en tant que cadre en entreprise, il m'a souvent été confié la mission de coordonner des missions de conseil mixte avec des cabinets extérieurs. Lors de ces missions, les cabinets avaient été, il me semble, plus pédagogues et plus pertinents dans leur présentation de la méthode (car s'adressant au client) : Ainsi grâce au concours d'un cabinet spécialisé en marketing, j'ai pu participer à l'organisation d'un focus groupe puis à l'analyse marketing de ces retours pour notre marque de prêt-à-porter. Grâce à eux, j'ai vu l'intérêt de la méthode d'analyse marketing avec tous les outils de structure et de méthode développés par les cabinets.

En tant que cadre dans le secteur minier, j'ai été chargée de coordonner une grande mission d'amélioration de la performance opérationnelle mobilisant les managers de l'entreprise et des consultants extérieurs en cabinet. La structuration proposée par le cabinet dans le diagnostic de situation puis dans la proposition de plan d'amélioration et enfin dans l'accompagnement à la mise

en place était à bien des égards salubre. J'ai observé cependant que les managers en entreprise étaient souvent réticents à toute proposition de changement et percevaient le discours des consultants comme « stratosphériques » et éloigné du réel. Le discours était en effet inadapté au middle management. Le cadre en entreprise, familier de la méthode et en même temps conscient des exigences du terrain est par conséquent plus à même de transmettre le message et de piloter le changement méthodique avec un discours adapté. **Il est donc question de se réapproprier la méthode dans son langage et son application.**

Enfin en tant que consultante indépendante, je me suis rendue compte que j'avais capitalisé sur ces différentes méthodes sans le savoir et je les utilise aujourd'hui de manière naturelle en les adaptant aux situations. Ainsi en pilotage d'une mission d'amélioration de la performance achat/ IT dans un grand groupe, ou en mission d'étude de marché pour un investisseur, j'ai pu m'appuyer sur la méthode pour structurer ma réflexion, donner un cadre à la mission et pu plus facilement l'adapter. Je me suis sentie également plus proche du client et du terrain, bien plus acceptée par le middle-management qu'en cabinet. **La valeur de la méthode dépend donc aussi du statut de son utilisateur.**

En fin de compte les méthodes qu'ont proposées les grands cabinets et qui sont enseignées dans les grandes écoles apportent le vocabulaire et le cadre de réflexion nécessaire au consultant. Quand celui-ci est indépendant, il est en position de l'adapter et de l'améliorer, à l'instar d'un acteur de théâtre qui improvise.

Ghita Morssi Barakat


LES MÉTHODES DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE

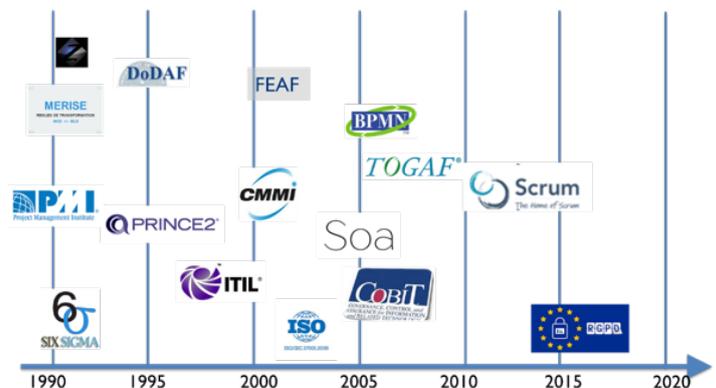


Dans l'univers des systèmes d'information, mon domaine de prédilection, il existe pléthore de méthodes, processus, cadres de référence, référentiels de bonnes pratiques pour répondre aux besoins de gestion de toutes les activités associées à la création et de gouvernance du SI.

Pour bien cadrer le sujet, commençons par une rapide présentation du terme : le mot méthode vient du grec ancien μέθοδος (*methodos*) qui signifie la poursuite ou la recherche d'une voie pour réaliser quelque chose. Les définitions du Larousse précisent cette description :

- Marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration d'une vérité : La méthode se différencie de la théorie.
- Ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, d'étapes, qui constitue un moyen pour parvenir à un résultat : Méthode scientifique.
- Manière de mener, selon une démarche raisonnée, une action, un travail, une activité ; technique : Une méthode de travail. Les méthodes de vente
- Ensemble des règles qui permettent l'apprentissage d'une technique, d'une science ; ouvrage qui les contient, les applique : Méthode de lecture.

La figure ci-dessous mentionne quelques-uns des « guides » compatibles avec ces définitions parmi les plus employés dans les 30 dernières années pour couvrir l'ensemble des activités associées aux systèmes d'information :

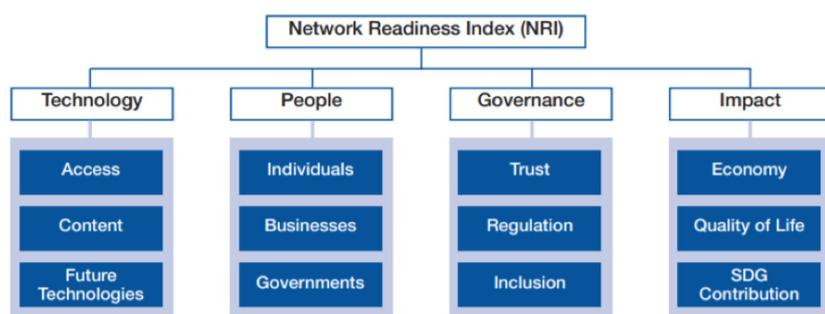


On retrouve ici toute la boîte à outils pour l'analyse fonctionnelle et technique, l'architecture du SI, la gestion de projet, la gestion de production, de gestion de la sécurité, la gouvernance globale du SI qui ont concouru au développement des systèmes d'information ...

La création de ces pratiques a été rendue nécessaire par la croissance exponentielle des usages et la multiplication des technologies associées. On pourrait donc penser qu'il existe aujourd'hui toutes les méthodes et bonnes pratiques, reconnues sur le marché, pour garantir une gestion optimale de toutes les activités associées aux systèmes d'information, et donc tous les outils pour assurer la transformation numérique des entreprises. Et donc que la mise en application de ces méthodes, pilotée par la mission de conseil adaptée, conduit à la bonne exécution de l'activité concernée.

Mon propos s'appuie sur une étude que j'ai réalisée sur les pratiques et méthodologies employées dans le cadre de la transformation numérique des organisations. J'y présente **deux visions de la transformation : la stratégie et les méthodes des Etats pour la mise en place de E-gouvernements, et les entreprises pour la transformation digitale de leurs activités.**

Pour illustrer la stratégie de transformation des Etats, j'ai retenu une étude comparative récurrente sur 121 pays proposée par le World Economic Forum depuis 2000, basée sur un cadre méthodologique (le *Network Readiness Index*) portant sur des critères technologiques et socio-économiques¹. Cette étude met en évidence 2 triptyques interdépendants qui vont impacter l'ensemble de l'environnement socio-économique des Etats :

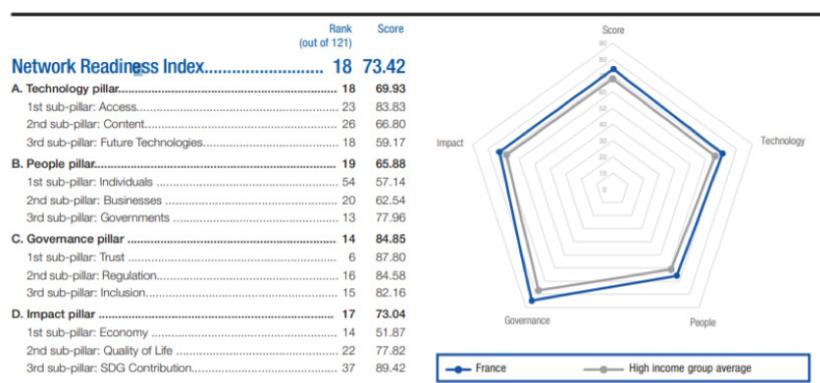


Note: SDG = Sustainable Development Goal.

Les stratégies employées pour atteindre l'objectif nécessitent de considérer quatre grands piliers : les technologies, la population (incluant les usages), la gouvernance, les impacts.

Ces différents indicateurs, tirés d'un ensemble de sources techniques et socio-économiques, proposent un cadre d'analyse standardisé de transformation digitale. Il est publié à intervalle régulier depuis 2000 (2 à 3 ans) et permet d'identifier l'évolution de la maturité des états

Voici en exemple un des indicateurs pour la France² :



On retrouve ce type d'approche globale dans les principes fondamentaux de l'architecture d'entreprise, qu'on peut présenter comme une pratique permettant de contextualiser l'usage des différentes « méthodes » en fonction des différents points de vue nécessaires pour aborder un chantier de transformation. J'ai identifié plusieurs publications complémentaires indiquant que les pays les plus performants dans ce classement s'appuient sur les principes directeurs de l'architecture d'entreprise pour établir leur stratégie de modernisation et le développement des E-gouvernements.

Elles identifient entre autres les bénéfices suivants :

- Une meilleure interopérabilité
- L'élimination des projets redondants
- Une meilleure réutilisabilité
- Une meilleure collaboration inter-gouvernementale,
- Le renforcement de l'alignement IT et « Business »
- Une meilleure valorisation des efforts de conception d'E-Gouvernements,
- Au profit des citoyens, des entreprises et des administrations

On peut donc démontrer que, au niveau des états, l'usage de méthodologies basées sur **la mise en place de normes, standards, réglementations et cadre de référence fonctionnelle pour proposer des bases solides pour le développement des économies digitales et des échanges internationaux.**

Les bénéfices identifiés dans le tableau précédent paraissent transposables à tous types et tous niveaux d'organisation publiques ou privées, et l'approche basée sur les principes de l'architecture d'entreprise employée est structurante, pertinente et basée sur une communauté dynamique (portée en grande partie par l'Open group actuellement)

¹ <https://networkreadinessindex.org/2019/>

² <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020.pdf> (p 84)

Pourtant, plusieurs études montrent de nombreuses expériences de transformation peu satisfaisantes.

Malgré les promesses décrites dans les différentes « méthodes », encore beaucoup de projets n'aboutissent pas, avec un passage complexe entre expérimentation et mise en œuvre effective. Le passage entre l'ancien monde vers un monde de services ouverts apparaît pour de nombreuses organisations toujours plus coûteux et complexe. La responsabilité de ces échecs a largement été portée au déficit des DSI, et de leurs méthodes de travail jugées coûteuses, complexes et peu agiles.

Une nouvelle fonction de Chief Digital Officer à forte orientation marketing a été créée dans certaines entreprises, avec l'introduction de nouvelles pratiques agiles en remplacement des méthodes projet traditionnelles. Là encore, il apparaît avec quelques années de recul que les nouvelles méthodes et nouveaux rôles n'apportent pas tous les résultats escomptés. On peut même constater dans de nombreuses organisations à un retour en grâce des fonctions de CIO avec des fonctions élargies pour piloter la transformation.

Un des problèmes remonté dans différentes études sur le sujet est le manque de partage d'expérience sur les méthodes de transformations employées au service de la stratégie business, qui peut s'expliquer par la volonté des entreprises de ne pas dévoiler leur stratégie et ne pas communiquer sur leurs échecs et sur les facteurs de succès de leur réussite.

C'est ici que les propositions des cabinets de conseil, très structurées et basées sur les meilleures pratiques et méthodes, peuvent apporter une réelle valeur ajoutée. Malgré cela, si les constats, solutions et trajectoires proposées font souvent consensus, **la mise en place et le pilotage de structures organisationnelles et méthodologiques restent difficiles à imposer et généraliser pour toutes les organisations et toutes les parties prenantes.**

Trois principales critiques remontent pour décrire ces difficultés :

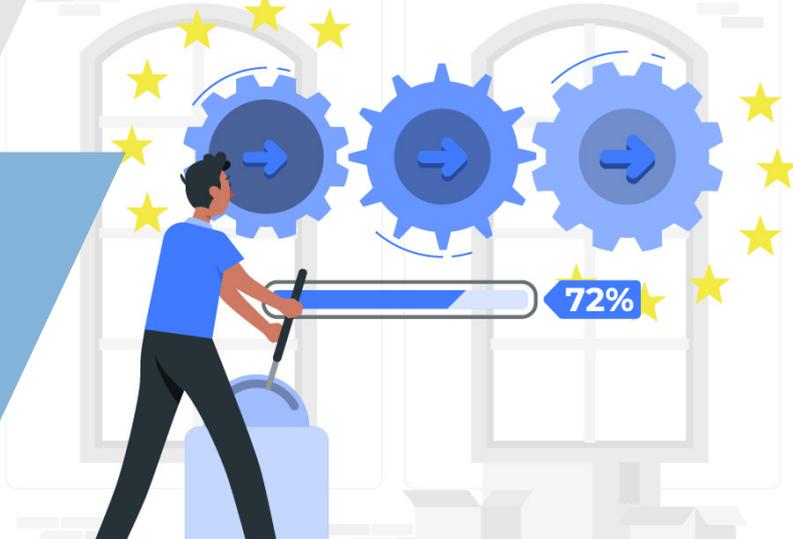
1. L'absence de leadership adapté pour permettre le développement des pratiques méthodologiques de transformation, qui restent fortement associées aux métiers de la DSI. (Ajouté au manque de culture IT au sein des COMEX)
2. Une approche et une documentation complexe à comprendre et à réaliser, nécessitant des ressources en nombre pour un résultat jugé peu satisfaisant.
3. Des compétences larges et transverses requises pour mettre en œuvre et assurer la généralisation des pratiques à toutes les couches de l'entreprise.

En conclusion, **à la question de savoir si la méthode est indispensable pour accompagner la transformation digitale d'une entreprise, la réponse est assurément oui. Mais elle n'est pas suffisante.**

il est rassurant de proposer une approche méthodologique structurante basée sur des modèles connus et reconnus en fil conducteur. J'assimile ces pratiques à une métaphore du « code de la route » permettant de partager un cadre, des règles et un langage commun. C'est en général la force des grands cabinets de conseil, qui proposent en un temps record une vision très structurée des actions de transformation à réaliser. **Mais il est également important d'être en mesure d'accompagner l'entreprise en adaptant ces méthodes au contexte, aux besoins, aux parties prenantes et au budget.** Et c'est là une autre approche moins structurée, plus basée sur les expériences diverses, l'adaptation à la culture de l'entreprise, la compréhension des enjeux cachés, des attentes et des craintes pas toujours alignés sur les objectifs annoncés. Ce sont même des éléments essentiels pour permettre la mise en place d'une démarche plus structurée sur le long terme.

Thierry Rault


UN BÉOTIEN ÉGARÉ DANS LA FABRICATION DE NORMES EUROPÉENNES



Entre 2005 et 2010, le béotien que j'étais a découvert le monde peu visible de la fabrication de normes européennes. Il s'agissait de normes pour les prestations de Facility Management, normes dites de « recommandations », nettement différentes de celles « obligatoires » comme le « NF » pour des produits.

La création d'une norme européenne de Facilities Management, norme de FM strict, à savoir pour prestations des services pour les immeubles au sens large était dans l'air. Compte-tenu de mon expérience des grandes opérations d'externalisation d'infrastructures informatiques, d'abord comme Directeur informatique d'un grand groupe international, puis consultant indépendant, j'y ai vu le risque que cette norme puisse un jour être aussi appliquée à l'externalisation informatique et télécommunications. Le danger proviendrait alors d'une norme élaborée par des spécialistes du seul « FM strict » et non d'informaticiens. J'ai convaincu le CIGREF de le représenter auprès de l'AFNOR pour participer à la fabrication de cette norme. Au cours de ce processus de fabrication, il a été intéressant de clairement constater que les connaissances acquises au travers de grandes externalisations informatiques se révélaient tout à fait applicables et bénéfiques pour le FM strict.

L'établissement de normes est un processus long, plus de quatre ans dans ce cas. Le processus est en effet très codifié : le schéma montre la complexité liée aux nombres d'acteurs et aux processus successifs de validations à plusieurs niveaux. En résumé, à partir d'une demande de création d'une norme par un prestataire de services de FM en Hollande, finalement 7 normes européennes sur le FM ont été élaborées grâce à de nombreux allers et retours entre les utilisateurs de telles normes. Le pilotage comprenant le respect des règles d'élaboration, dont les délais, est assuré par les chargés de mission permanents des organismes de normalisation de chaque pays tels que l'AFNOR en France, avec le Centre Européen de Normalisation (CEN). Une fois approuvées au niveau européen, elles sont traduites en normes françaises pour leur application en France.

Ce processus peut aussi tout naturellement s'étendre au niveau mondial. Ainsi, aujourd'hui, les deux premières normes, les plus générales, ne sont plus que des archives. En effet depuis leur parution, elles ont été reprises et intégrées dans 4 normes ISO. L'Europe a été pionnière.

L'analyse des modalités d'élaboration d'une norme – la méthode, est précieuse pour les dirigeants en ce qu'elle les renseigne sur le niveau et le type d'implication souhaitables dans un tel processus. De fait, si les représentants des clients sont inexistantes ou faibles la norme finale leurs sera défavorable et ce n'est que quand elle sera appliquée qu'ils le constateront.

1. Caractéristiques spécifiques du processus normatif

Tout le processus est strictement codifié : formulaires, délais, mode de désignations des rapporteurs, les pourcentages accordés à chaque pays pour les votes finaux (au nombre d'habitants donnant un poids très fort aux grands pays). Un exemple de contrainte : impossibilité de modifier un compte rendu manifestement erroné avant le délai « réglementaire » d'un an.

Neutralité : Les responsables permanents des organismes affectés à traiter d'une norme doivent rester strictement neutres.

Le poids des mots. Un débutant le découvre vite car les normes débutent toujours par les définitions. L'anglais est la langue de travail. Ainsi le mot « Facilities » a deux sens : celui « d'installations physiques » et celui plus abstrait de « services ». C'est ce dernier sens qui est celui des normes et devrait être utilisé pour la traduction. Mais vu l'utilisation courante en France dans les affaires de « Facilities », le terme anglais n'a pas été traduit ! Les anglais bénéficient donc d'un avantage compétitif indéniable pour faire passer leurs idées dans les groupes de travail. Aussi, est-il permis d'espérer que leur départ de la communauté européenne rendra les discussions plus égalitaires.

La faible représentation des clients, théoriquement les premiers bénéficiaires des normes : pour les fournisseurs et à une moindre échelle le « Consulting », les normes concernent leur cœur de métier. En conséquence, ils y consacrent des ressources en nombre et en qualité. Pour les clients, ces prestations ne sont qu'un outil et ils leur est difficile de pouvoir y consacrer des ressources tant en volume qu'en qualité.

Obligation de clore le résultat d'un groupe de travail par un consensus : la règle pour les groupes de travail est d'aboutir à un

texte avec un consensus pour tous les participants. Deux conséquences : de longues durées de discussion et dans certains cas un affaiblissement des mesures proposées.

Une occasion pour les participants d'accroître leur relationnel : à l'époque les réunions de travail, de deux jours, ne se tenaient pas « en distanciel » à tour dans une capitale européenne. Les participants étaient toujours très bien reçus par le pays invitant. Aussi, après deux ou trois réunions, des relations d'affaire ou simplement amicales pouvaient se créer.

Analyse critique des normes : lorsque les projets de normes sont arrivés au stade de l'approbation et du recueil d'éventuelles critiques au niveau des pays, puis surtout après regroupements au niveau du CEN avant finalisation, les discussions ont lieu entre les personnes ayant travaillé à élaborer ces normes. On peut facilement imaginer la difficulté pour elles de remanier les textes. Le poids du permanent du CEN avec son impératif d'impartialité est alors majeur, car il se doit d'assurer une réponse étayée à chaque critique.

2. Quelques recommandations

Aux clients de prestations normées

Les clients ne mènent de grandes opérations de FM qu'une fois tous les trois ou quatre ans.

Ils sont en position de faiblesse par rapport les prestataires ou consulting. En effet, ces derniers traitent du sujet très fréquemment. Les clients doivent donc :

- s'unir pour mutualiser les coûts, par exemple autour de syndicats professionnels pour, à l'image pour les autres acteurs, avoir des représentants qualifiés et aguerris dans les groupes de travail et ceci tout au long du processus de fabrication de la norme.
- utiliser les normes produites pour obtenir des contrats corrects des fournisseurs. Un fournisseur peut difficilement s'affranchir des normes de recommandations. En particulier dans un appel d'offres le client peut stipuler que les normes doivent être appliquées
- à bon escient utiliser les consultants compétents dont ceux ayant participé à l'élaboration de ces normes

En l'espèce dans le cas du FM, les fournisseurs préféraient de beaucoup être payés sur les moyens mis en œuvre plutôt que de s'engager sur des résultats. Il a ainsi fallu batailler pour restreindre le plus possible le paiement selon les moyens engagés et ainsi ne pas déséquilibrer durablement la relation fournisseurs-client.

Aux fournisseurs de FM

L'intérêt de suivre dès le début de l'élaboration peut être d'influer sur le contenu de ces normes, mais aussi de connaître leur contenu à l'avance. Il leur est alors possible de s'organiser en conséquence, de mettre au point des prestations répondant aux normes à venir, de former leurs équipes et de pouvoir mettre en avant leurs compétences dans le respect des normes.

Aux « Consulting » en FM

Pouvoir montrer aux clients que l'on est en avance sur ses concurrents et que l'on peut aider les clients à anticiper.

3. Conclusion

L'établissement d'une norme est ainsi une longue et étonnante opération d'intelligence collective internationale très encadrée. Une enquête approfondie auprès des groupes d'utilisateurs sur l'utilisation effective et l'apport de ces normes serait probablement instructive.

Guy Le Péchon 

Encarts

FM : Facilities Management

[CIGREF](#) : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

[AFNOR](#) : Association Française de Normalisation, les normes mentionnées dans l'article peuvent être trouvées sur le site à la boutique AFNOR. À titre d'exemple : [lignes directrices sur la façon d'élaborer des accords de facilities management](#).

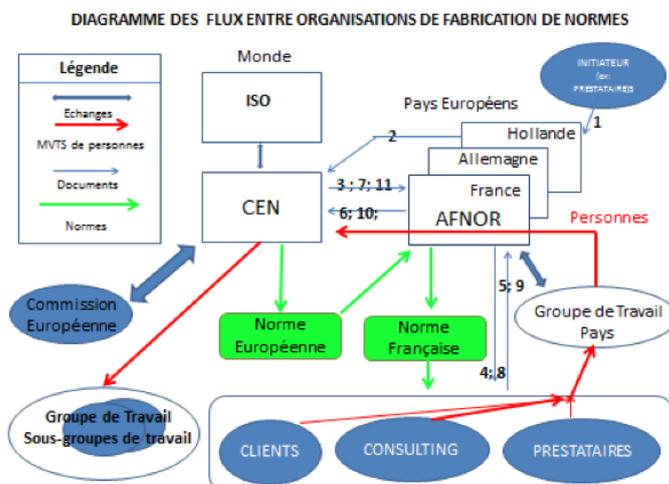
[CEN](#) : Comité Européen de Normalisation

[ISO](#) : International Organization for Standardization

Un conseil de lecture

Un article décrivant l'intérêt des normes pour les entreprises : « **Les Conseils d'administration : Les normes et la certification** » par Daniëlle Huet-Kuo extrait du livre « [Le Monde et la Gouvernance des ETI](#) » ([vidéo](#)) chez l'Harmattan coordination de l'élaboration par l'auteur de l'article de la lettre.

Une illustration



DISCOURS DE LA NON-MÉTHODE

Avoir une méthode est une chose qui a beaucoup d'avantages.

Pour soi et pour son client, lorsqu'on est consultant ou prestataire.

Elle est d'abord un sujet de conversation. Je ne reste pas sans mot dire dans la conversation. J'ai une chose à présenter et, mieux encore, j'ai une présentation à laquelle j'ai pu m'entraîner, que j'ai pu tester dans diverses situations pour en améliorer les détails et les arguments. Avoir une méthode permet donc d'éviter les silences embarrassants.

Avoir une méthode permet également de poser des jalons sur la mission à venir, de « cadrer » cette mission, de la borner et, finalement, d'instaurer un cadre rassurant. Le randonneur que je suis le sait : rien de plus rassurant de voir en pleine forêt sur un arbre la marque rouge et blanche des chemins de grande randonnée. Cette marque qui vous dit, alors que, peut-être, le soir tombe, que la météo est à la pluie et que, par conséquent, le moral est plus fragile : « tu n'es pas perdu ».

Une méthode nous rassure donc. Et elle rassure notre client. Nous avons des choses à dire à chaque point d'étape. « Voilà où nous en sommes ; Nous avons terminé — si je prends l'image d'une recette de cuisine — l'épluchage des pommes de terre, nous attaquons la phase : « je casse les œufs ». C'est clair, c'est net, c'est précis.

Je peux donner au lecteur le sentiment d'ironiser, mais je sais combien est précieuse la qualité de la relation avec le client et le degré de confiance entre nous. Rien que pour cela, l'usage d'une méthode se justifie.

Le problème est que ce n'est pas l'argument évoqué le plus souvent pour utiliser une méthode : en général, on adopte une méthode pour être plus efficace. Or, la réalité est que, dans un certain nombre de situations, les méthodes ne sont pas du tout efficaces, voire sont contre-productives.

NATURE ET TECHNIQUE

Le philosophe François Jullien, dans ses ouvrages sur l'efficacité — *Traité de l'efficacité et Conférence sur l'efficacité* — éclaire les a priori de la pensée occidentale grâce à un détour par la pensée chinoise. Cette dernière, jusqu'à un passé relativement récent, était tout entière fondée sur une philosophie « paysanne », où le monde est d'abord un

endroit où on fait pousser des choses. Loin d'être un handicap, cette vision leur a permis d'élaborer une pensée très avancée, notamment dans les domaines de la stratégie et de l'art de la guerre.

De notre côté, nous avons très vite distingué la « nature », pour en faire un concept circonscrit, de la technique, dans laquelle nous avons bientôt excellé. Quand, pour les chinois, la nature était tout, nous n'avons cessé d'en repousser les limites en laissant le champ de la technique s'étendre.

Notre excellence ici s'est appuyée sur notre capacité à modéliser, à planifier, à jalonner. Non seulement avoir des objectifs, mais aussi avoir une idée à l'avance du chemin pour les atteindre. Quiconque voudrait, en effet, construire un immeuble sans plan préalable serait mal avisé. Cependant, la nécessité d'une telle planification dans la fabrication d'objets et la production de livrables n'induit pas qu'une telle planification soit toujours nécessaire ou efficiente.

En témoigne la Chine, qui a développé un art de la chose militaire et du commerce, sans chercher à modéliser, à théoriser, mais plutôt à considérer ces disciplines sur le mode : « faisons pousser des plantes au gré des saisons ». François Jullien montre comment des personnages relativement récents de l'histoire chinoise se sont conformés à cette vision — Tchang Kaï-chek, Mao Tsé-toung, Deng Xiaoping — notamment dans leur façon de traverser « l'hiver ».

D'un côté, donc, la Chine pour qui, jusqu'à un passé récent, la nature est tout (on dit « le ciel et la terre ») et qui va même, au contact de l'occident, inventer un mot nouveau pour désigner le concept afin de pouvoir penser à l'extérieur de celui-ci ; de l'autre, l'occident, enivré de ses succès dans le domaine de la technique, qui va considérer que ce qui fonctionne dans ce domaine, va fonctionner partout.

Et, ce qui fonctionne dans le domaine de la technique, ce sont bien entendu les méthodes : modéliser, planifier, jalonner.

LES LIMITES DES METHODES

Dire que l'utilisation d'une méthode puisse être contre-productif n'est pas une évidence pour nous. Donnons un exemple, me semble-t-il, éclairant : la guerre de 14-18. Le général Vincent Desportes le décrit fort bien dans son ouvrage « Décider dans l'incertitude ». Bien que Napoléon soit connu pour ses victoires tactiques très élaborées et très « planifiées

» (Austerlitz), il avait su également instaurer un principe de subsidiarité, notamment dans les situations incertaines, en laissant l'autorité à qui était près du terrain, lui faisant dire par exemple à un maréchal : rendez-vous dans un mois à tel endroit, sans plus de précision. Une autre doctrine a peu à peu prévalu au cours du XIX^{ème} siècle avec une armée davantage construite à l'image d'une machine de guerre automatisée dont les soldats en étaient les rouages. Ce qui nous a amené aux dérives successives de 1870 et de 1914-18. La défaite de 1940 peut, dans une certaine mesure, être encore imputée à cette même tendance à modéliser la situation d'après l'expérience : 14-18 avait été une guerre « arrêtée », on construit, sur le même modèle, la ligne Maginot. Nouveau modèle, nouvel échec.

Le point-clé est qu'une méthode est toujours un processus élaboré sur une modélisation de la réalité. Cela suppose une validité du modèle, difficile à atteindre dans les situations de grande complexité. Nous savons en particulier que les relations humaines sont un sujet complexe. Partout où il y a de « l'humain », donc, toute méthode est suspecte.

Même dans le domaine « technique », les méthodes montrent leurs limites : j'aurai beau avoir une recette d'un grand chef en main, cela ne me garantira pas de réussir le plat comme lui : nous savons que, même dans le domaine de la production — et la cuisine est une forme de production, on « fabrique » des plats —, la méthode ne fait pas tout. C'est dire donc que, hors de la technique pure, il y a d'autant moins à attendre des méthodes.

LA PHILOSOPHIE DU POIREAU, L'ALTERNATIVE A LA METHODE

La philosophie chinoise s'est, comme nous l'avons vu, construite davantage sur le modèle de la nature : le général, le stratège, le sage est celui ou celle qui sait laisser « pousser » les choses. Un proverbe dit qu'un grand général n'a que des victoires faciles, au sens où, de même que le paysan n'est pour rien dans le fait que ses poireaux poussent (ce n'est pas lui qui les fait grandir par son action), de même le général sait tirer parti de la situation pour « cueillir » la victoire. Laisser pousser ne veut d'ailleurs pas dire abandonner. Le jardinier sarcle, bine, arrose, bref, agit sur l'environnement afin qu'il soit le plus favorable possible à la poussée naturelle des effets recherchés.

Disons donc que le chinois fait pousser des poireaux et que l'occidental tire sur les feuilles pour les faire grandir plus vite. Une manière surtout efficace pour faire mourir la plante.

Le grand général chinois aura donc travaillé en amont la situation ; plus il est grand, moins il aura besoin de faire d'effort au moment ultime, parce que la situation tout entière aura semblé œuvrer pour lui. Ce qui signifie que, plus il est grand, moins son œuvre sera spectaculaire. Elle aura été modeste et invisible en amont du moment crucial, au contraire du héros occidental qui se manifeste dans les situations désespérées. Nos statues, dit François Jullien, sont érigées en l'honneur de piètres généraux qui n'ont pas su travailler la situation en amont.

LA METHODE NOUS ELOIGNE DE LA REALITE

Partant de cela, nous comprenons que la pensée chinoise s'attache à tirer parti du potentiel de la situation davantage qu'à planifier ou à tenter de s'y opposer. Tout plan, toute planification nous éloigne de l'observation de la situation.

François Dupuy, le sociologue auteur des trois ouvrages de la série *Lost in management*, dit une chose très similaire, quand, dans un premier temps, il distingue l'organisation de la structure dans les entreprises. La structure étant les règles, l'organigramme, bref tout ce qu'a décidé la direction, tandis qu'il désigne, sous le vocable d'organisation, la réalité du terrain. Dans un deuxième temps, il montre combien la structure se distingue de l'organisation et combien, surpris de cette différence et de l'inefficacité des mesures prises, ils tendent à vouloir imposer d'autres règles — c'est-à-dire jouer sur la structure — dans l'espoir de modifier l'organisation. Cette tendance ne faisant qu'accroître la différence.

Si vous avez un doute sur la différence en question, songez à l'effet d'une grève du zèle, quand les employés, précisément, se décident à se conformer stricto sensu à la structure. Chaos assuré.

User d'une méthode est, de la même façon, faire preuve de cette conviction que, en agissant sur la structure (le modèle), on agira sur l'organisation (la réalité).

François Dupuy, n'a d'ailleurs cessé de rappeler que toute décision sérieuse ne peut que s'appuyer sur une étude précise du terrain. Ce serait trop dire pourtant qu'il réfute toute utilisation de méthode. Pourtant, il y a la même idée de partir de la situation plutôt que de la représentation qu'on peut en avoir « d'en haut ».

POUR CONCLURE...

Est-ce à dire, finalement, que toute méthode est à proscrire ? Certes non : nous l'avons dit, la méthode rassure. Mais, en matière d'efficacité, elle est comme le déclenchement d'une bataille désespérée. L'aveu que la situation nous échappe, que nous n'avons pas su, ou pas pu, la transformer en amont. La méthode est l'ultime recours quand nous ne savons plus où aller ni comment nous diriger... La méthode est l'instrument du « faute de mieux ».

Regarder, observer, attendre patiemment que les poireaux poussent, tout en binant, sarclant, s'occupant de l'environnement de nos plantations. C'est moins une méthode qu'une posture. Il y faut de la patience quand la saison n'est pas favorable et il y faut aussi de la confiance que le bon moment va venir. Mais nous aimons être rassurés et nous aimons rassurer nos clients. Alors : apprendre à se passer de méthode pour y parvenir, ne plus vendre des recettes mais une posture et, plus qu'une posture, une présence : la vôtre.

Laurent Quivogne
in

LES MÉTHODES EN MANAGEMENT DE TRANSITION : ÉCUEILS ET OPPORTUNITÉS

1. Le piège des prix de revient, « le coût d'un bien ou d'un service n'existe pas »

On ne peut jamais vraiment parler du coût d'un bien ou d'un service, mais il est plus exact de parler de coût d'une décision en indiquant à quel niveau on la considère. La première fois que j'ai entendu cette phrase c'était sur les bancs de l'école par un professeur qui allait devenir prix Nobel d'économie en 1988 et qui avait prédit la crise de 2007/2008 avant de décéder dans sa centième année en 2010.

J'ai pu vérifier à maintes reprises le bien fondé de cet enseignement, et dans mes missions c'est devenu un marqueur essentiel pour produire les résultats attendus. On peut bien sûr se référer à la métaphore du voyageur de Calais¹ que Maurice Allais (car il s'agit bien de lui !!) a développé pour étayer son propos. Pour le dire autrement **les prix de revient analysent et décrivent le passé ; ils ne sont pas pertinents pour prendre des décisions qui engagent le futur, et il est plus efficace de faire la différence en cash des différentes solutions.**

Donnons quelques exemples illustrant cette notion :

- Il y a vingt ans dans une société de restauration collective nous encaissions énormément de petits chèques des consommateurs qui alimentaient leurs comptes sur tout le territoire; notre banquier vient nous voir et nous dit en substance qu'ils ont fait des calculs sur les coûts de revient de tous ces dépôts dans leurs agences, et qu'en conséquence ils allaient devoir nous les facturer. Après plusieurs vaines discussions ils passent à l'acte. Dès le lendemain la société mère retire ses dépôts de trésorerie dans cette banque et le surlendemain nous recevons un appel des patrons de cette banque qui annulent ces facturations complémentaires !! En l'occurrence, le gestionnaire des dépôts bancaires a fait un calcul en prix de revient (les coûts de transaction bancaires existent bel et bien) et a voulu les facturer. Les patrons au-dessus ont vu les conséquences globales en analysant la rentabilité globale. On voit bien l'analogie avec le point de vue du contrôleur dans le train pour Calais : les patrons ont analysé les conséquences de cette décision en cash pour la banque, perdre le client ou garder le client et sa contribution même moyenne.

- Quelques années plus tard, nous nous sommes attelés à la lourde tâche de rationaliser la logistique de livraison des 2500 restaurants tous très différents (de 100 repas par jour à 20 000 repas par jour). Au départ chaque restaurant avait le même coût unitaire pour un produit (logistique incluse). Dans la négociation avec les fournisseurs nous avons séparé le coût du produit de celui de la logistique en openbook (2), en revanche pour le P&L du restaurant nous avons introduit un forfait logistique dépendant de la taille du restaurant mais déconnecté de la négociation et donc des coûts facturés. Rapidement les responsables de restaurant ont modifié leurs comportements d'approvisionnement en réduisant les fréquences de livraison, en utilisant strictement les produits référencés (etc...), et des économies très importantes ont été réalisées. **L'important ce n'est pas d'affecter des coûts au réel mais de mettre en place un mécanisme qui instille un bon comportement des acteurs** pour qu'ils prennent les décisions attendues et efficaces.
- Dans une mission récente, je dois renégocier un contrat à livre ouvert² (en openbook), le prestataire titulaire du contrat m'explique chiffres à l'appui qu'il perd de l'argent sur la majorité des références. Après un benchmark, je propose à la société mère du fournisseur de transférer des produits dans d'autres usines de leur groupe plus efficace, ou de les sortir du contrat. Pour contrer mes arguments ils m'opposent un raisonnement différent, en calculant la contribution de chaque produit (différence entre le prix de vente et leurs coûts directs) ils me montrent le manque à gagner pour couvrir les frais fixes. Je m'aperçois que les contributions sont plus fortes que celles calculées à partir de l'openbook contractuel. En effet les usines assemblent des produits provenant d'autres usines avec des prix de transfert incluant une contribution pour le groupe. La discussion a ensuite été plus courte et efficace. Là encore en se plaçant au niveau des dirigeants du groupe on a pu s'affranchir des prix de revient tronqués des usines.

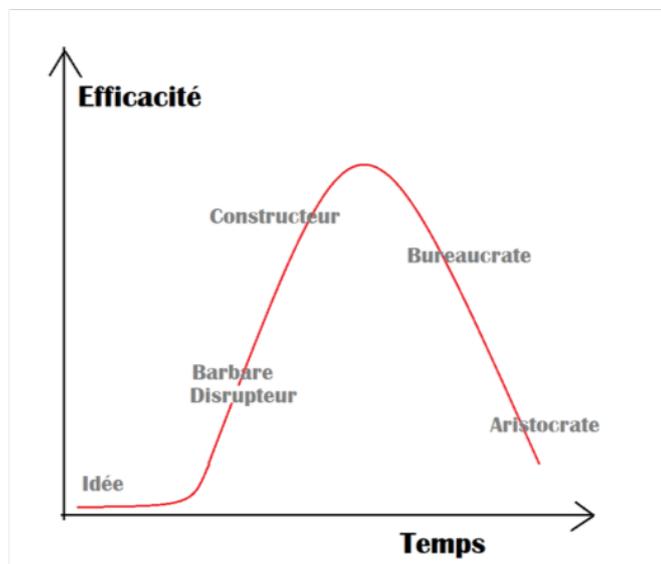
Ces trois exemples montrent que **déterminer des prix de revient avec une comptabilité analytique sophistiquée peut être contreproductif voire même dommageable.**

2. Quel impact sur la gouvernance ?

Fort de cet enseignement maintes fois démontré sur le terrain j'en ai retiré des règles de méfiance sur les organisations trop axées sur la prise en compte des prix de revient. Ainsi, lorsque les réunions opérationnelles sont centrées sur l'explication du passé et non pas sur les actions à entreprendre, lorsque les membres du comité de direction s'inquiètent du calcul de leur prix de revient et des affectations des coûts au lieu de suivre le déroulement des plans d'actions, lorsque l'on passe plus de temps à savoir si on est conforme aux procédures d'investissement plutôt que de regarder les opportunités et les conséquences mesurées en cash de ces investissements, on constate une grande démotivation du comité de direction. Dans ces cas, proches de la bureaucratie, une remobilisation de l'entreprise est nécessaire en simplifiant les process de décision.

Pour caractériser une organisation, on peut utiliser le modèle simple suivant qui permet d'assurer un diagnostic rapide et de proposer des solutions efficaces et surtout adaptées :

1. Au début, il y a souvent un fondateur qui a une idée (le « verbe »), l'organisation se met en place sans grande efficacité.



2. Ensuite, peut venir un barbare, aujourd'hui on dirait un « disrupteur ». Il va s'affranchir des règles du marché en place et en créer de nouvelles ; ainsi il n'est pas en concurrence. C'est par exemple le cas de Steve Jobs avec son iPhone et ses apps (il a fait développer ses softs par des tiers, en recueillant tous les bénéfices). En général il a une stratégie claire, simple, qui se ré-

sume en quelques phrases et qu'il peut communiquer très facilement à tous les employés. C'est lui en personne qui prend les décisions sans explications compliquées. Un bon exemple était également le président de MacDonald. Sa stratégie était basée sur un repas pas cher, avec une excellente sécurité alimentaire, et des locaux très propre. Quand il arrivait sur un restaurant il allait souvent aux toilettes pour vérifier la propreté, en cas de défauts, il les nettoyait lui-même ! C'était un leader entraînant. Napoléon sur le pont d'Arcole est un autre exemple.

3. Puis l'entreprise se développe et a besoin de constructeurs qui établissent des process pour que les décisions se prennent dans des comités ad hoc. L'entreprise est très agile, efficace et gagne beaucoup d'argent !
4. Ensuite malheureusement, ces comités de décision ne décident plus, on arrive au stade où l'important ce n'est pas de décider mais d'être conforme à la procédure. Les dirigeants passent une partie de leur temps à faire de la politique interne. L'efficacité décroît.
5. Enfin, on peut arriver au stade des aristocrates, où quelques dirigeants ont organisé une bureaucratie telle, que les employés se disputent entre eux en ne prenant pas de décisions, et pendant ce temps les dirigeants « jouent au golf ».

Après un diagnostic simple on peut déterminer le stade de 1 à 5. Par exemple dans une start-up on est souvent en stade 2 ; en bon consultant on a tendance à se transformer en constructeur, ce qui peut être dommageable pour l'entreprise et mal compris par les employés.

L'échec de fusions peuvent s'expliquer à la lumière de ce modèle. Par exemple une entreprise en stade 5 qui a accumulé beaucoup de profits et qui n'a plus de croissance va vouloir acquérir une entreprise en stade 2 ou 3 : Choc de culture garanti !

Selon mon expérience, une entreprise au stade bureaucratique 4 ne peut revenir au stade 3 sans un passage préalable au stade 2. En effet ce n'est pas possible de remplacer des règles bureaucratiques par des règles de type constructeur. C'est bien sur là que le management de transition prend tout son sens. Au cours des missions de management de transition il m'a fallu supprimer la bureaucratie pour effectuer des retournements rapides et durables, et pour cela les 100 premiers jours (en mode barbare !) sont déterminants.

3. Tout (ou presque) se joue dans les 100 premiers jours

Les 100 premiers jours sont essentiels dans la prise en main d'une mission. J'ai eu un réel plaisir chaque fois à réaliser un diagnostic rapide de maximum 15 jours et de le partager avec d'une part les donneurs d'ordre et d'autre part l'ensemble du personnel. Cela crée une véritable dynamique dans la mission et pendant les 100 premiers jours on a une réelle autonomie pour autant que l'on prenne des décisions qui sont en général très attendues. Cela permet, dans tous les cas, de remobiliser les équipes vers des objectifs clairs et partagés.

La réussite des 100 premiers jours est également déterminante pour ensuite mettre en place les plans d'actions qui vont produire les résultats attendus. En clair, ces 100 jours consacrent les décisions et non les explications.

En conclusion, dans notre monde moderne qui va vite, **nous devons bannir la bureaucratie et la culture du prix de revient et privilégier au contraire « l'agilité » et la culture de la décision-action.**

Jean-Luc Imbert



¹. Dans la parabole du voyageur de Calais on imagine qu'un voyageur monte subitement à Calais dans un train en partance pour Paris. On se demande quel est le montant du coût associé à sa décision.

- Le contrôleur, pour sa part, observe que le train serait parti de toute façon avec ou sans ce voyageur, et que la différence de consommation d'électricité n'est même pas mesurable. Il est donc tenté de dire que le coût pour la compagnie est nul.
- Le chef de convoi perçoit les choses différemment : si on lui ajoute trente voyageurs comme celui-ci, il va devoir ajouter une voiture à son convoi. Il annonce donc que le coût réel est le trentième du coût de cette voiture pendant ce temps-là.
- Le chef de ligne observe que des voitures peuvent être ajoutées, mais qu'au-delà d'une quinzaine de voitures, il va être obligé de doubler son train. Pour lui, le coût d'un voyage doit donc englober non seulement le trentième du coût de la voiture, mais aussi le 450e (30 x 15) correspondant au coût d'une motrice et à la rémunération de son conducteur.
- Le chef de réseau ne l'entend pas de cette oreille : Il n'a rien à objecter au fait d'ajouter des trains sur une ligne, mais fait valoir qu'au-delà d'une certaine densité de trains à l'heure, il est obligé de doubler la ligne pour que ces trains puissent continuer à assurer leur service sans encombre. Il ajoute donc la participation au coût de la ligne, etc.
- De proche en proche, il est possible d'établir le coût exact du billet pour le transporteur. Avec ce mode de calcul (et l'ajout éventuel d'une marge commerciale), la vérité des prix est devenue telle que le fait que le voyageur - s'il est en situation régulière - monte ou ne monte pas dans le train, même si son exemple est suivi de milliers de voyageurs comme lui, ne mettra jamais le transporteur en situation critique. Cet exemple est simplifié, mais l'idée générale s'y trouve

². Dans un contrat à livre ouvert (« openbook »), l'acheteur et le vendeur de travaux / services conviennent des coûts facturables et de la marge que le fournisseur peut ajouter à ces coûts. Le projet est ensuite facturé au client sur la base des coûts réels majorés de la marge convenue.

ÉQUIPES DE DIRECTION : QUELLES MÉTHODES POUR PRENDRE DES DÉCISIONS?

olution

Proble

Une caractéristique de l'intelligence humaine est la capacité de décider selon un mode raisonné. La méthode peut être un moyen de mettre en œuvre cette raison par une séquence logique d'actions de l'esprit conduisant à un but, en évitant les pièges d'une pensée trop rapide.

Par exemple, la méthode de résolution de problème commence par poser le problème, puis à en évaluer les enjeux, à en rechercher les causes puis les solutions, à choisir les solutions et à définir comment les mettre en œuvre. Elle permet d'éviter d'aller directement à des solutions coûteuses et inefficaces. Par exemple, dans une usine le constat « nous n'avons plus de câbles », peut conduire directement à la solution « il faut en racheter ». Or, s'il y a déjà des câbles dans l'atelier, mais qu'on n'arrive pas à les trouver parce que l'atelier est mal rangé, l'achat de câbles supplémentaires aggraverait le problème de rangement.

Les méthodes d'aide à la décision sont nombreuses : pour les plus simples, la matrice de compatibilité, la matrice multicritères et pour les plus compliquées à ma connaissance des méthodes d'optimisation à base de simulations statistiques.

Ces méthodes sont utilisées en entreprise notamment dans le domaine de l'ingénierie et des grands projets, dans des groupes de résolution de problèmes, d'amélioration continue ou des fonctions particulières comme la fonction achats.

Dans quelle mesure sont-elles utilisées par les comités de direction, y compris ceux qui préconisent leur utilisation par le terrain ?

Dans la plupart de mes missions de conseil et d'accompagnement des entreprises, j'interviens auprès des équipes terrain et auprès des comités de direction. J'ai très souvent constaté le décalage entre la volonté des comités de direction et des dirigeants de développer une forme de rationalité au sein des équipes, et que le fonctionnement des comités de direction n'est pas toujours aussi rationnel.

Ce constat a été validé par une enquête récente auprès d'un groupe de praticiens de la prise de décision en entreprise, dirigeants ou consultants facilitant la prise de décision.

Il ressort de cette enquête des facteurs de succès intéressants des premiers retours d'expérience de prise de décision dans les équipes de direction: la structuration du temps et de l'équipe, la gestion des ego, l'intention d'embarquer l'équipe dans le sens décidé par le dirigeant, la prise en compte de l'influence de la société et de ses valeurs, le caractère participatif ou directif du dirigeant, la relation à l'autorité formelle au sein de l'équipe, la maîtrise des outils standards d'animation de réunion, l'alignement des rémunérations variables... Cette enquête montre aussi qu'**il y a assez peu de méthodes utilisées dans beaucoup d'équipes de direction.**

Qu'est-ce qui peut bien conduire à cette situation ?

Concernant un individu on peut comprendre qu'une prise de décision rationnelle est bien difficile.

En effet, si nous étions complètement rationnels, nos prises de décision viseraient à optimiser nos intérêts.

Mais il s'avère que **nous avons d'autres motivations que l'intérêt, comme le plaisir, la confiance, les croyances, les valeurs.**

Par exemple, vous pourriez avoir un grand plaisir à boire une bière mais vous n'avez pas intérêt à le faire si vous avez une compétition sportive demain. Vous pouvez aussi avoir du plaisir à rouler en voiture de collection mais vous n'avez pas complètement confiance dans la manière dont elles fonctionnent. Vous avez intérêt à vendre vos masques de protection au prix fort dans la mesure où il en manque mais cela heurte une valeur personnelle de ne pas profiter du malheur des autres.

Par rapport à ces différents critères, l'intérêt, le plaisir, la confiance, l'éthique, le choix n'est pas facile dans la mesure où ils portent sur des fonctions très différentes : des raisonnements, des émotions, des croyances, des décisions...

À cela s'ajoute le fait que **la relation de préférence n'est pas toujours transitive** : par exemple une direction de projet peut préférer le respect des délais à la conformité au cdc, la conformité à la maîtrise des coûts et la maîtrise des coûts au respect des délais . Ce manque de transitivité complique l'obtention d'une décision qui soit complètement rationnelle.

Les biais cognitifs, mécanismes rapides et simplifiés de la pensée dont on n'a pas toujours conscience renforcent la limitation de la rationalité dans nos prises de décision.

Pour les entreprises toutefois, les choses pourraient être beaucoup plus simples : **une entreprise a un nombre limité d'objectifs et de contraintes** dont l'optimisation pourrait être plus aisée. Le comité de direction, organe qui porte ces décisions, devrait pouvoir les prendre de manière rationnelle. Or, comme on l'a vu, c'est loin d'être une généralité.

La recherche de pouvoir et l'ego pourraient-ils en être une explication ?

Dans une entreprise, le comité de direction dispose de tous les moyens de l'entreprise pour prendre les décisions dans le cadre fixé par le conseil d'administration éventuel : il a ainsi d'un grand pouvoir.

Le pouvoir est pour beaucoup de membres de comités directeurs un moyen de réaliser des objectifs servant l'intérêt de l'entreprise. Pour certains toutefois, le pouvoir est un objectif en soi, flatteur de l'ego avec le bénéfice émotionnel associé. Ils sont ainsi particulièrement sensibles à la détention du pouvoir et peuvent déraiser dans leur prise de décision pour le préserver ou le développer.

Sans aller jusqu'à l'exemple de ces dictateurs qui souhaitent développer et conserver leur pouvoir jusqu'à ce que cela leur soit fatal, il y a bien des circonstances où l'on observe des comportements irrationnels liés à la détention du pouvoir par des personnes dotées de grandes capacités intellectuelles . Cela peut être une motivation de certains dirigeants qui s'obligent à des quantités de travail et des modes de travail nuisibles à leur santé.

La recherche de pouvoir peut également conduire à des coalitions malsaines au sein du collectif, le conduisant dans des voies délétères.

Quels sont les moyens pour inviter un comité de direction à prendre des décisions plus rationnelles avec plus de méthode ?

Les pistes suivantes peuvent aider, en partant du principe que le codir dispose de toutes les informations raisonnablement accessibles pour ses prises de décision.

Une aide externe, neutre, aura une vision nouvelle et a priori indépendante des jeux d'acteurs qui peuvent se produire au sein d'un comité de direction. Ce facilitateur du comité de direction aura alors tout loisir de proposer des méthodes. Elles seront souvent acceptées dans la mesure où il sera l'arbitre de la partie qu'il a organisée et pour laquelle il propose des règles du jeu.

La diversité des membres du comité de direction, même éphémère peut également être particulièrement efficace : elle permet d'éviter certains biais collectifs comme le groupthink, c'est-à-dire une dynamique de groupe nocive à la pensée rationnelle. La diversité dont il est question ici n'est pas nécessairement basée sur le genre, les origines nationales ou socio-économiques, mais sur les formations et parcours des membres du codir.

Des approches très structurées de réflexion, d'échange et de décision, avec des temps alloués précis, et des jalons définis pour prendre la décision aident également à décider avec efficacité.

D'une manière générale, la prise de décision d'un groupe de direction sera également facilitée s'il existe entre les membres de ce groupe une grande **confiance**, notamment dans la **solidarité** au sein de l'équipe.

En l'absence de confiance, les autres constituent un facteur de risque qui freine la prise de décision.

Avec une confiance dans le collectif et une confiance raisonnable en soi, les dirigeants peuvent compter sur l'intelligence collective et la collaboration efficace au sein de l'équipe de direction, ce qui leur permettra de réagir avec agilité à d'éventuelles malchances.

Jean-Louis Galano


LE CONTRARIAN SPARRING : UNE MÉTHODE ADAPTÉE AUX TEMPS INCERTAINS



Lorsque j'ai accepté d'être expert/coach/mentor d'incubateurs – chaque structure déterminant le titre de l'intervenant – j'avais initialement des échanges intermittents avec les sociétés incubées. Puis, à force d'interagir avec les dirigeants, nos relations se sont intensifiées. Avec certains d'entre eux, nous avons initié des échanges réguliers sur un mode assez particulier.

Ce que nous faisons pendant ces rencontres est quelque chose que l'on peut aussi également dénommer « executive sparring » : vous pouvez discuter pendant des heures, mais à la fin, c'est une simple phrase ou une pensée qui finit par débloquer la situation. Le conseil tient parfois en une phrase courte qui condense tout un savoir et savoir-faire, et ouvre une perspective à laquelle le dirigeant n'aurait pas songé. La consultation dure parfois plusieurs heures, la formulation du conseil, quelques secondes. Sa valeur ne peut pas être mesurée selon la durée de la prestation ou le caractère immatériel de l'information. La connaissance et l'expertise s'acquièrent lentement et se déchargent en un éclair.

On ne trouve pas de telles idées dans les manuels scolaires, dans les théories ou en « résolvant » des études de cas. Elles ne peuvent émerger qu'à travers un processus itératif conscient avec un partenaire de combat (« sparring partner ») qui peut vous défier.

C'est comme cela que j'ai initié modestement ma pratique personnelle du « contrarian sparring partner », qui s'applique à de jeunes créateurs de start-up ou de dirigeants de PME.

Dans l'intervalle, laissez-moi vous expliquer comment cela s'inscrit dans mon travail quotidien. Tout d'abord, en tant qu'expert-comptable et analyste financier, je pratiquais ce type d'échange avec essentiellement deux groupes de personnes :

- Mes collègues. En général, c'est vers moi que chacun s'adresse lorsqu'elle ou il est confronté à une question difficile, généralement technique. Nous échangeons des idées, nous nous querelons un peu, je passe à autre chose, je réfléchis et je reviens vers mon collègue, et nous finissons généralement par obtenir une réponse satisfaisante après 2 ou 3 itérations. C'est un processus naturel parce que nous partageons la même culture de travail.

- Des entrepreneurs dans notre clientèle en portefeuille. Je fais la même chose avec les fondateurs de startups pour lesquelles nous sommes des mentors, des coachs ou des experts. - tous peuvent me contacter directement.

Il y a trois éléments déclencheurs à la maturation de ma réflexion qui m'ont amené à structurer cette modeste pratique et y consacrer plus de temps et d'attention :

1. Les évolutions du métier d'expert-comptable nous poussent à devenir encore plus des confidents, des conseils des dirigeants des entreprises. C'est une façon de traiter avec des entreprises plus matures.
2. Un plus grand nombre de dirigeants requérant nos services créent de la valeur qui peut ensuite être réinvestie collectivement au sein de notre cabinet. Selon mon expérience, cependant, l'éducation d'un collectif commence par une pratique solide sur le plan individuel.
3. De mes périodes d'apprentissage à l'IMD Lausanne ou à l'Insead, j'ai retenu – ce que j'observais déjà en tant qu'enseignant contractuel : de la diversité naît la valeur. Il nous faut passer par des détours et des chemins de traverse pour nous améliorer dans ce que nous faisons, et, selon moi, ce type d'activité est un excellent moyen pour entretenir cette curiosité...

Je me suis longtemps demandé si ce type de travail avec les clients était effectivement compatible avec la croissance d'un portefeuille de clients d'un cabinet d'expertise comptable. J'ai été encore plus rassuré de découvrir qu'il y avait effectivement des précédents intéressants dans le passé. Comme par exemple le légendaire investisseur Lionel Pincus cité dans le livre *Done Deals* :

« J'ai recruté un consultant en gestion dans l'entreprise. Cette combinaison a toujours été intéressante pour moi. J'ai lancé une entreprise de conseil qui combinait des conseils financiers et des conseils de banque d'investissement, des conseils en gestion, et les fonctions d'opposant, de défenseur, et psychologiques nécessaires pour aider les dirigeants à construire leurs entreprises. »

Si cela ne ressemble pas à du « sparring partner » ...

J'ajouterais que la dimension sociologique locale est importante. Ainsi, jusqu'à récemment, les chefs d'entreprise considéraient le monde entier comme une scène globale. Certes, il y avait de petites différences entre les pays, mais elles étaient considérées comme non significatives dans le grand schéma du jeu capitaliste : il y aurait toujours un moyen de s'étendre et de servir les clients sur la plupart des marchés locaux. Les dirigeants n'étaient pas intéressés par les spécificités de la politique d'un pays ou par le contexte historique et culturel dans lequel s'inscrivaient les affaires.

Comme beaucoup, je pense que cela a changé. Le monde s'est polarisé.

La crise induite par la COVID-19 a accentué ces tendances. Les pays se replient sur eux-mêmes dans leurs efforts pour lutter contre la pandémie. Tous les gouvernements doivent intervenir et sortiront de la crise plus forts que jamais, ce qui contribuera à une divergence sans précédent du point de vue politique.

C'est un défi pour les dirigeants habitués à la mondialisation. Je pense qu'il est désormais obligatoire pour eux d'apprendre à naviguer dans un monde plus instable et plus fragmenté.

Enfin, c'est une chose de se repositionner avec succès dans le changement de paradigme actuel ; c'en est une autre de survivre à long terme à l'ère de l'entreprise. Sur les marchés, comme sur la scène mondiale, dans un monde VUCA, la stabilité et la prévisibilité appartiennent au passé. Faire des affaires comportait autrefois des risques, mais ceux-ci étaient connus et pouvaient être gérés, voire maîtrisés dans certains cas.

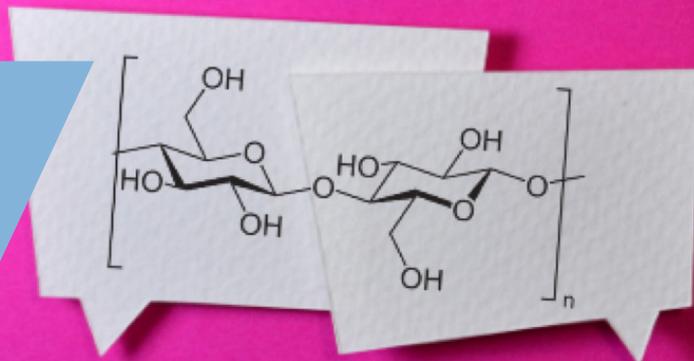
Que faites-vous en tant que dirigeant dans un monde perpétuellement en proie à l'incertitude - à cause de la nature de l'informatique et des réseaux, à cause des aléas macroéconomiques, à cause des citoyens qui menacent constamment d'entrer en révolte, à cause des militants qui ne sont que trop heureux d'alimenter ce feu perpétuel pour vous forcer à vous conformer à tout ce qu'ils exigent ?

Ce que vous faites, c'est trouver un bon sparring-partner qui vous aidera à naviguer dans l'incertitude avec des idées claires et des ajustements fréquents de votre vision du monde, vous aidant ainsi à affiner constamment votre stratégie à long terme. Comme l'a récemment écrit Byrne Hobart, CFA, dans son ouvrage *The Diff*, « à mesure que les données en temps réel deviennent des commodités par le fonctionnement efficace des marchés, une plus grande part de l'explication résiduelle trouve son origine dans les choix stratégiques à long terme ».

Or, pour les petites et moyennes entreprises, leur taille ne les dispense pas de relever tous ces défis, et leurs propriétaires et dirigeants ont eux aussi besoin d'un sparring-partner.

Stéphane Bellanger

UNE NOUVELLE MÉTHODE DE CRÉATIVITÉ BASÉE SUR LE POTENTIEL HUMAIN, LEVIER DE L'INNOVATION



Entretien avec Valérie LEJEUNE
par Sarah YARMOHAMMADI, consultante en stratégie et projets de transformation à SYsolutions.biz

Valérie Lejeune a plusieurs cordes à son arc : elle est de formation initiale ingénieur et docteur en Génie des Procédés de l'Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), puis devenue docteur en Business Administration à Paris School of Business (PSB¹) et certifiée d'ADAE² en tant qu'administratrice indépendante. Elle est passionnée de théâtre, et comme elle aime aller jusqu'au bout de ses passions, elle est actrice ayant suivi une formation complète aux Cours Florent³ à Paris.

Elle a créé et dirige les collections « Ad Valorem » et « Effervescence » aux Editions L'Harmattan. « Le monde et la gouvernance des ETI⁴ » est son dernier ouvrage dont elle est co-auteur.

Tout au long de son parcours, Valérie Lejeune a marié la recherche et l'enseignement universitaire avec des interventions sur le terrain en apportant ses conseils aux entreprises de toutes tailles et tous secteurs. Forte de ses 25 années d'expérience, elle a mis au point la Méthode ACTInG®, Attitudes for Creative Thinking In Group.

Je fais équipe avec Valérie Lejeune dans des travaux de recherche en sciences de gestion notamment en lien avec l'intelligence collective, la créativité et l'innovation. J'ai eu l'opportunité d'expérimenter la Méthode ACTInG® lors d'un atelier qu'elle a animé directement. Dans ce numéro de la Lettre, il est fort à propos de vous proposer un entretien exclusif avec une créatrice d'une méthode en créativité.

L'entretien ci-après s'est déroulé en décembre 2020. Bonne lecture !

Dans vos différentes expériences, vous avez croisé le chemin de beaucoup de méthodes. A votre avis, qu'est-ce qui motive l'utilisation d'une méthode ?

C'est un guide qui nous permet d'arriver à un livrable.

A quel moment peut-on considérer que l'on a créé une méthode ?

C'est lorsque l'on voit que l'on peut reproduire et déployer cette façon de faire, ce guide ou ce process, sur une large population.

Comment on peut dire qu'une méthode va pouvoir durer dans le temps ?

Il faut avoir en tête qu'il y a le process mais aussi de la matière, des utilisateurs et des animateurs qui participent. Dans la Méthode ACTInG®, la problématique est la donnée de base sur laquelle l'on vient greffer des émotions, de l'imaginaire... avec une dose de théâtre. Le but de ma recherche, c'est de mettre en lumière le modèle scientifique qui est derrière la méthode. Pour ce faire, l'expérience sur le terrain des entreprises me permet de réfléchir. Le modèle scientifique pourrait être l'équation qui régit la méthode. Et de là, une fois que l'on a bien cerné le modèle, la méthode devient solide.

Cela veut dire que pour qu'une méthode ne reste pas juste un usage limité, il faut faire un pas en arrière, voir la big picture, l'analyser et la décortiquer afin de comprendre le fondement. Le modèle est le motif essentiel, la représentation simplifiée des choses vue de dessus : qu'est-ce qui fait sens ? Qu'est-ce qui va donner l'articulation clé ? Qu'est-ce qui va créer le mouvement ?

Est-ce que c'est à un moment précis où l'on voit apparaître la méthode ? Par exemple, ayant répété le même chemin que l'on se dit « ce chemin là, je peux l'indiquer aux autres, c'est devenu une méthode » ? Et cela, ça apparaît d'un coup ou bien cela se passe autrement ?

En pratiquant, on se rend compte que l'on tient quelque chose qui pourrait être utilisé dans différents cas de figure, pour différents publics. Et puis, en même temps, il y a les récepteurs.

¹ <https://www.psbedu.paris/en>

² <https://www.club-adae.fr/>

³ <https://www.coursflorent.fr/>

⁴ Présenté lors du Webinar « Intelligence collective » le 2 octobre 2020 à XMP-Consult. Voir la vidéo du livre ici : <https://youtu.be/5lwYyViSlGk>

Et le rôle de ces récepteurs ? A quel point est-ce décisif ?

Les premières fois que j'ai utilisé ma méthode sans savoir que cela en était une, c'était avec des participants, qu'ici je nomme les récepteurs. Ils font partie de l'expérience créative et finalement, c'est eux qui m'ont aidée à co-créer la méthode. Puis après, en frottant la méthode à différents publics, j'ai continué à l'affiner.

Dans ce processus de création de méthode, qu'est-ce qui vous a été utile ?

C'était de faire des schémas, mieux des figures, pour représenter le process. Ces figures permettent de s'ancrer puis aident à avancer dans la pratique de la méthode et vers la compréhension du modèle. Une observation sur les figures de la Méthode ACTInG[®] c'est qu'il n'y a pas de carré, pas d'arrête ; c'est circulaire, fluide, avec des formes symboliques dynamisantes.

L'aboutissement de ces méthodes, peut-il être considéré comme un acte de création ?

Oui. Au départ, cette création n'est pas scientifique. Il faut ensuite aller prouver que derrière une méthode il y a un modèle qui apporte une brique de connaissance nouvelle qui enrichit un domaine en science, en l'occurrence, en sciences de gestion.

Parlons de la Méthode ACTInG[®], pouvez-vous présenter la méthode à nos lecteurs ?

Attitudes for Creative Thinking In Group (la Méthode ACTInG[®]), est une méthode qui permet de produire des idées originales, de délivrer, par rapport à une problématique, des solutions nouvelles, pertinentes et robustes. Pour mener à bien cela, il faut parcourir un process avec différentes étapes : échauffement, présentation de la problématique à résoudre puis l'on entre dans 3 phases : « divergence, entre-deux, convergence » et finir par la conclusion qui consiste à sélectionner certaines idées à transformer en projets innovants.

Si l'on détaille ces 3 phases ?

Divergence, c'est la continuité de l'échauffement générant beaucoup de matière linguistique. L'entre-deux, c'est beaucoup plus sensible et intelligent : on combine des mots pour arriver à une certaine forme de langage. Ensuite, il faut descendre dans la réalité de la problématique dans la phase de convergence. Chaque phase est abordée avec un état d'esprit différent : la divergence est très mécanique, dans l'entre-deux l'on va utiliser les émotions et dans la convergence, les pieds sur terre, retour à la problématique.

La Méthode ACTInG[®] s'utilise pour quels types d'utilisateurs ?

Pour tous types d'utilisateurs mélangeant dans une même séance différentes populations, un public interne et externe, tous les niveaux de parties prenantes, mais évidemment, il faut mener une sélection à l'avance en cohérence avec la problématique. La méthode va utiliser le potentiel humain du groupe, idéalement composé de 8 à 10 personnes.

Est-ce qu'elle s'applique dans un secteur ou un cadre spécifique ?

La genèse de la Méthode ACTInG[®] se trouve dans le secteur papetier où j'ai commencé ma carrière en tant que chercheuse puis responsable innovation. J'ai eu la chance d'expérimenter les réflexions innovantes avec la fibre de cellulose⁵, une matière vivante, biosourcée, issue du bois constituant la matière première principale pour fabriquer la « pâte à papier ». Avec mes coéquipiers des projets d'innovation, lorsque nous menions des essais au laboratoire ou sur les machines de fabrication, nous faisons beaucoup appel à notre intuition pour orienter ces essais ; il fallait sentir et trouver un sens dans nos démarches. En quelque sorte, nous activions une fibre sensible dans notre intelligence collective pour mener nos expériences sur la fibre de cellulose. C'est là que j'ai commencé à développer la Méthode ACTInG[®]. Avec du recul, cette façon de procéder m'a amenée à faire le lien entre l'intelligence intuitive et instinctive et les travaux d'Erwin Strauss sur le mouvement et le sens⁶. C'est une méthode qui se base sur des axes universels chez l'humain. Il y a des livrables qui procurent des bénéfices. Cela dégage de la valeur économique et sociale pour des publics différents et l'ensemble des parties prenantes de l'organisation en question. Depuis sa création, je l'ai appliquée dans différents secteurs : industrie papetière et chimique, la défense, la mode, le luxe et les jeux de pari.

Une séance Méthode ACTInG[®] se prépare comment et combien de temps cela dure ?

Pour une séance qui va durer 1 journée, il faut compter 1 jour de préparation sur-mesure (design) qui consiste à valider la formulation de problématique, connaître ses critères stratégiques de sélection des idées et à identifier les participants. Ensuite, 1 journée pour transformer une ou deux idées retenues lors de la phase convergence, en pré-projet, ce qui est le livrable de la séance. La partie pratique, dépendant de la problématique et du temps accordé à la créativité, peut aller jusqu'à 2 jours, de même pour la partie transformation.

⁵ Voir « Définition du matériau papier » par Gérard Coste, ingénieur de l'École française de papeterie et des industries graphiques, président de La Cellulose

⁶ Straus, Erwin W. 2017. *Du sens des sens: contribution à l'étude des fondements de la psychologie.*

Concernant les axes émotion, imaginaire, théâtre... sur lesquels la Méthode ACTInG® s'appuie, y a-t-il une nécessité de niveau de maîtrise pour les participants ? Comment les émotions sont activées ?

Déjà, au préalable, dans la phase de l'échauffement, on fonctionne comme des acteurs avant d'entrer en scène : un exercice à la fois de tête et de corps où avec différents mouvements de rotation, impulsion, ondulation, vibration, les participants s'activent. Évoquant les émotions, on va les utiliser à la façon de Stanislavski, c'est-à-dire les émotions sincères. C'est le rôle de l'animateur et des sous-animateurs d'observer l'expérience du groupe et l'orienter d'une étape à une autre.

En conclusion, quelle est la vocation de la Méthode ACTInG® ?

C'est une méthode qui s'intéresse aux acteurs et propose un chemin pour transformer l'entreprise, en créant des idées innovantes ; cette méthode s'utilise pour la transformation culturelle d'une entreprise. En développant les compétences créatives, on va oser se mettre en scène, expérimenter de nouvelles postures managériales, un style de leadership et fonctionner en intelligence collective. L'expérience d'un groupe contaminera et inspirera d'autres groupes plus grands à participer.

Sarah Yarmohammadi




En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

CONSULTEZ NOTRE SITE 

info@xmp-consult.org



xmp
consult

Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS