



# LES CAHIERS DE XMP-CONSULT

## 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](mailto:dom.fauconnier@orange.fr)

*Claude Bardy* [claud.bardy@bceuropartners.com](mailto:claud.bardy@bceuropartners.com)

*Antoine Isambert* [antoine.isambert@icg-conseil.com](mailto:antoine.isambert@icg-conseil.com)

## TABLE DES MATIÈRES

### ..... GROUPE VALO 1

P. 02

**Écouter, comprendre, aider, apprendre**

P. 04

**"Coach commercial",  
un accompagnement engagé**

P. 06

**Facilitateur de l'intelligence collective**

### ..... GROUPE VALO 2

P. 08

**Un amer**

P. 10

**Manifeste pour le Parti Commercial**

### ..... GROUPE VALO 3

P. 11

**Développer une culture du risque**

P. 13

**La gestion des risques, un métier à venir**

P. 15

**Mais, que représente le ballon ?**

P. 17

**L'association**

## ÉCOUTER, COMPRENDRE, AIDER, APPRENDRE



*Dans le texte qui suit, si je parle d'une mission identifiée, qui s'est réellement déroulée, j'explique plus généralement la manière dont je travaille et dont je réfléchis mon métier. J'y livre par ailleurs certaines de mes convictions et valeurs dans le domaine professionnel, combinées avec certains aspects de ma personnalité, toutes choses qui font le professionnel que je suis aujourd'hui.*

/ *Christophe Debelmas*

### Comment s'est passé le travail commercial amont

Je sais que je ferai mes preuves par mes actions, dans l'action. Avant, dans la phase de contact, discussion, proposition, il s'agit surtout d'être soi, d'écouter pour comprendre, pour se mettre au rythme de son interlocuteur. Il y a un moment où mon interlocuteur, qui deviendra peut-être mon client, me fait rentrer dans son histoire. Là, l'échange démarre : il me donne parce qu'il sait que je lui donnerai ; que je saurai avoir un autre regard. Parce que je l'aide à réfléchir, en appui sur mes convictions et sur mes doutes, mon expérience et ma curiosité. En parallèle, il s'agit pour moi de décider rapidement si je sais ou saurai faire, à partir de quand j'ai suffisamment d'information pour faire une proposition adaptée, et quel type de proposition je pourrai faire.

Comment arriver à cette première phase de contact ? Je n'ai pas de méthode bien définie, rien de systématique en tout cas. Je crois à la chance... Mais à celle qui se provoque, bien sûr. Une compétence qui se travaille, comme l'explique si bien Philippe Gabilliet, en faisant les bonnes rencontres, en allant sur les bons territoires et en étant à l'écoute des bonnes demandes. Quand l'opportunité se présente, je l'attrape et je vérifie très rapidement que c'en est effectivement une. Il faut alors réagir très rapidement et aller au contact. J'aime également l'image du jardinier qui sème des graines et tente avec humilité de les faire pousser comme il peut. Mais les fleurs sauvages peuvent aussi être très belles !

C'est comme cela que, par le réseau, j'ai rencontré récemment quelqu'un avec lequel j'avais une vraie proximité intellectuelle : le pragmatisme, le bon dosage de réflexion avant l'action, de la bienveillance, de l'exigence pour les autres et pour lui-même, une bonne dose d'humilité, une communication claire et explicite. Pour être honnête, j'ai compris cette proximité bien après avoir commencé à travailler avec lui, et donc pourquoi le deal s'était fait assez facilement. Il faut savoir apprécier ces rencontres-là et ne pas les gâcher.

### La demande

La demande était assez simple, au moins dans son énoncé : une ETI française, filiale d'un groupe allemand, a décidé de lancer une douzaine de projets, en lien

avec son plan stratégique à moyen terme. Or, d'après le DG, mon interlocuteur, les personnes désignées pour les piloter n'avaient pas de culture projet (comme l'entreprise, d'ailleurs) et ne savaient pas, ou pas suffisamment bien, gérer des projets. La demande initiale était donc de former ces personnes à la gestion de projet et de les accompagner pour la prise en main initiale de leur nouvelle mission. Il s'agissait également, en filigrane, de développer une culture projet dans l'entreprise.

Cette demande m'a plu pour plusieurs raisons : c'était nouveau pour moi, dans la mesure où je n'avais jamais réalisé une mission similaire, et c'était dans un secteur d'activité que je ne connaissais pas ; j'allais devoir mettre à plat mes propres pratiques en matière de gestion de projet pour construire une méthodologie adaptée aux besoins de cette ETI et de ses chefs de projet ; je me sentais dans un environnement favorable (personnalité du DG, taille et situation de l'entreprise, besoins concrets et authentiques). Et cette mission apportait un volume d'activité supplémentaire bienvenu.

Mon offre et mon profil ont visiblement plu, puisque j'ai été préféré au cabinet réputé qui avait réalisé l'étude stratégique en amont.

### Comment j'ai travaillé

J'ai donc construit une méthodologie issue d'un référentiel réputé (PMI). Méthodologie adaptée aux besoins de mon client (pilotage de projets internes, d'envergure modeste), complétée par ma propre expérience personnelle de projets de transformation d'entreprise, d'appels d'offres internationaux de toutes tailles, etc. Et enrichie d'un volet dédié au management transversal, sujet insuffisamment traité dans les référentiels réputés, mais essentiel pour aider les chefs de projet à faire évoluer leurs pratiques.

Puis préparation concrète des séances de travail : 9 participants pendant 1,5 jours de formation « théorique » puis 2,5 jours de travaux pratiques. La difficulté a été de tenir dans le temps imparti, très court au moins pour la partie théorique. La préparation du déroulé, extrêmement cadré, a donc été essentielle.

Dans la gestion de projet, la part de préparation et mise en forme est très

importante, surtout pour la phase de planification au démarrage, pendant laquelle on ne réalise pas mais on réfléchit, on anticipe, on organise, on prépare ses outils de pilotage : dans le cas de projets « modestes », il faut trouver le bon niveau de préparation pour arriver assez vite dans la réalisation, surtout quand les chefs de projet sont très occupés par leur cœur de missions et ne disposent pas de beaucoup de temps pour leur projet. En cela, la gestion de projet ressemble beaucoup à la gestion de la qualité : même principe consistant à écrire ce que l'on va faire, mêmes mesures des écarts avec ce qui était prévu, mêmes biais, mêmes risques de rejet, et donc même nécessité de démontrer ce qu'une telle démarche apporte concrètement, au quotidien.

Finalement, la formation s'est bien passée et a été appréciée, malgré une partie théorique un peu dense, qui a pu manquer de concret. Heureusement, les exercices pratiques l'ont bien complétée. Et l'objectif a été atteint : les chefs de projet ont touché du doigt les éléments essentiels, ont compris le cœur du message. Et ils ont pris en main les premiers outils, charge à eux de les compléter et de les adapter. Et ces 8 demi-journées m'ont permis de bien prendre mes marques dans l'entreprise, auprès de salariés en général volontaires et motivés.

Puis, je suis intervenu auprès du Comité de Direction (CoDir) : il avait été envisagé au tout début d'en former les membres à la gestion de projet ; mais cette partie m'a pas été retenue et je reste persuadé que cela a été une erreur. J'ai donc exposé les grands principes de la gestion de projet, avec les principaux messages que j'avais passés aux chefs de projet. J'en ai profité pour leur livrer quelques ressentis personnels sur le groupe, les projets de l'entreprise, etc. Là, j'avais rebasculé dans un rôle de conseil, parce que je savais qu'ils attendaient cela également.

## Comment cette mission s'est élargie

Un mois plus tard environ, le DG m'a demandé de compléter ma mission, pour devenir l'animateur, le pilote du portefeuille de projets : accompagner les chefs de projet, « battre la mesure » et donner régulièrement une vision globale au CoDir sur le portefeuille de projets. Sur certains aspects la demande n'était pas très précise ; mais j'ai visiblement réussi à donner à ma proposition le bon « esprit », une certaine simplicité, du bon sens, puisqu'elle lui a convenu. Nous avons tout de suite trouvé une formule contractuelle qui me convenait, à savoir une facturation « au compteur ». Une telle formule permet de ne rien figer, de faire évoluer la prestation en fonction des besoins. Cela crée les conditions d'un travail en profondeur, avec une certaine liberté de manœuvre au sein de l'entreprise, pour rencontrer les gens, comprendre comme elle fonctionne, et donc in fine apporter de la valeur à l'entreprise. Mais elle demande au consultant un suivi rigoureux du temps passé, une honnêteté absolue dans la manière de le décompter, en sachant ne compter que le temps efficace, dans la manière d'utiliser la liberté de manœuvre accordée, et une transparence totale qui paye de toute façon sur le long terme. Elle demande une vraie confiance entre les parties. Cette mission n'a donc pas de fin explicite. Elle s'arrêtera quand il faudra. Quand nous considérerons que ma valeur ajoutée diminue, quand je commencerai à tourner en rond, et à rentrer dans une routine ennuyeuse.

## Dans quel état d'esprit je travaille

Je suis donc à l'écoute des chefs de projet auquel j'ai appris les principes de la gestion de projet et que j'accompagne pour les mettre concrètement en œuvre. Je dois trouver l'équilibre entre l'écoute, l'empathie et les recommandations, quelques fois insistantes, pour leur faire prendre la bonne posture ou les inciter à se plier à telle partie de la méthodologie quand je le juge indispensable. La matière sur laquelle je travaille, c'est ce que le chef de projet ne comprend pas, ce sont les difficultés qu'il rencontre pour attraper tel ou tel aspect de son projet, que ce

soit au niveau de la méthodologie ou sur le fond, voire dans ses relations avec ses interlocuteurs (sponsor, contributeurs, etc.). Je me sers de mon expérience pour lui donner des éclairages complémentaires, pour lui faire voir ce qu'il ne voit pas. Je me sers de ma capacité à appréhender rapidement des situations complexes pour lui proposer des clefs de lecture, des méthodes d'analyse, de compréhension, de travail, etc. Ce qu'il me dit, ce que j'entends, constituent également de la matière pour éclairer et conseiller le DG ou son CoDir.

A l'inverse et de manière complémentaire, je suis à l'écoute du CoDir et je l'accompagne vers les bonnes pratiques de la gestion de projet et la bonne compréhension du rôle de sponsor (la plupart des membres du CoDir sont le sponsor d'un ou plusieurs projets). Je trie et choisis, parmi les messages que j'entends, ceux que je transmettrai aux chefs de projet, avec les bonnes explications, pour les faire progresser. Je suis un facilitateur, un catalyseur.

Je me pose tous les jours la question de ce que j'apporte à mon client et à mes interlocuteurs. Je suis à l'affût de leurs réactions : c'est de la matière pour ma mission, pour le coup d'après. Je surveille les signaux faibles, de manière à comprendre le positionnement des uns et des autres vis-à-vis de ma mission et de ce que je délivre. Ainsi, un nouveau membre a récemment fait son entrée au CoDir. Son comportement me perturbe un peu en ce moment : certes, nouvel embauché, il fait connaissance avec l'entreprise, avec son territoire, avec ses collaborateurs. Certes, sa mission n'est pas simple. Est-ce juste son caractère ? Mais je sens quelque chose qui pourrait m'être défavorable, une menace. J'apprends à le connaître, je pèse chaque mot que je prononce, j'analyse en permanence sa relation avec le DG et plus généralement les mouvements au sein du CoDir. Une seule posture : l'aider et m'en faire un allié. Et renforcer mes liens avec les autres membres du CoDir. Comme pour faire un bon chef de projet, il faut être un peu paranoïaque pour faire un bon consultant.

Enfin, j'apprends mon métier chez mes clients, tous les jours. Depuis bientôt 8 ans. J'apprends également de mes pairs, consultants comme moi que je rencontre le plus souvent possible. Ne jamais rester seul. La solitude du dirigeant est connue, celle du consultant peut-être moins, mais elle est aussi dangereuse.

D'où le rôle essentiel que doit jouer une association comme XMP Consult vis-à-vis de ses membres, en créant les conditions pour qu'ils se rencontrent, échangent, parlent de leur(s) métier(s), de leurs expériences, de leurs doutes.

## Et demain ?

Il y a un mois, le DG m'a demandé de lui faire une proposition pour travailler sur les méthodes de travail (au sens large du terme) dans l'entreprise. C'est bon signe. Et c'est intéressant : c'est pour le coup typiquement ce que j'ai déjà fait ailleurs et cela me permettra de comprendre encore mieux le fonctionnement de cette entreprise. Mais attention à l'usine à gaz ! Vais-je faire la bonne proposition, au niveau de ce qu'attend le DG ?

*Christophe Debelmas*  
[debelmas@cedetis.fr](mailto:debelmas@cedetis.fr)



# “COACH COMMERCIAL”, UN ACCOMPAGNEMENT ENGAGÉ



*Cela faisait 15 ans que je faisais ce métier, 15 ans sans parvenir à lui donner un nom : consultant, formateur, conseiller, accompagnateur ? Je faisais un peu de tout cela ! Et puis, début 2016, j'ai décidé que cela s'appellerait « coach commercial ». C'est ce qui figure maintenant sur ma carte de visite et sur toutes mes communications officielles. « Commercial », c'est bien naturel : je travaille sur des sujets commerciaux, et aucun autre. Mais pourquoi « coach » ? Pour deux raisons opposées. D'un côté, le mot a pris un sens suffisamment large pour couvrir mes multiples modalités d'intervention. A l'inverse, il qualifie avec précision l'esprit de mes accompagnements : aider mes clients à découvrir et mettre en œuvre leurs propres solutions mobilisant leurs propres ressources.*

— / Bruno Delezenne

## En route vers un nouveau « geste » commercial.

Mes clients sont confrontés au challenge suivant : ils doivent inventer ou réinventer leur façon de vendre, leur « geste » commercial, et se l'approprier. Parce que leurs clients ou leur écosystème ont changé et que ce qui fonctionnait auparavant ne donne plus de résultats suffisants. Ou parce que, jeunes entrepreneurs, ils doivent mener à bien les premières ventes de leur startup. Ou encore parce que, chefs de projets ou directeurs d'agences, on leur demande maintenant de porter une casquette supplémentaire, celle de responsable commercial.

Pour mes clients, cela suppose d'agir sur de multiples leviers : la compréhension de leurs propres clients, l'approche et l'organisation de leur vente, les outils et compétences pour leur nouveau « geste », ... et souvent aussi un travail sur des croyances limitantes et freins psychologiques.

Ma mission, c'est d'aider mes clients à poser un diagnostic sur leur démarche actuelle, à identifier des changements efficaces et à transformer durablement leur approche commerciale. Pas en appliquant des modèles tout faits, pas en cherchant à imiter voire singer des archétypes, mais au contraire en inventant leur propre « geste », aligné avec leurs ressources et leurs valeurs, celui qui leur amènera réussite et plaisir.

Ma manière de « coach commercial », c'est de les accompagner, en général pendant quelques mois, sur leur vie commerciale réelle, pour impulser et ancrer la transformation de leur « geste ». Mais comment être vraiment avec eux, comment imprimer un tempo, comment les aider à se transformer et à devenir autonomes ? Plutôt qu'une dissertation théorique, un exemple, inspiré du réel, illustrera la nature de mes interventions : ma mission auprès du bureau d'études BeeB.

## Je m'engage avec BeeB sur leurs objectifs commerciaux.

Le bureau d'études BeeB est très implanté sur un grand quart de la France. Mais les conditions de marché se durcissent. En novembre, le DG Stéphane G. m'explique : « avant on n'avait qu'à se baisser pour ramasser les pommes, ensuite il a fallu grimper à l'échelle pour les cueillir, maintenant il faut faire pousser les arbres ... ». Autrement dit, les appels entrants et autres consultations se font rares, il faut maintenant aller chercher et même provoquer les affaires.

L'action commerciale de BeeB est du ressort de ses quatre Responsables d'agence. Ce sont des techniciens expérimentés, anciens chefs de projets, avec plus ou moins de compétences dans la vente. Ils réussissaient à merveille tant qu'il s'agissait de répondre avec soin aux consultations entrantes (« ramasser les pommes »), mais ils sont en difficulté depuis qu'il leur faut prospecter et susciter des opportunités commerciales (« faire pousser les arbres »). Leurs résultats se sont dangereusement dégradés.

A l'évidence ils doivent transformer leur façon de s'y prendre, leur « geste » commercial. Pas question de faire plus, ou de faire moins, de la même chose. Il s'agit maintenant de faire autrement.

On parle ici d'un changement profond, qui porte sur leur savoir-faire et sur leur savoir-être. Cela leur demandera des prises de conscience et des remises en question, des sorties de leur zone de confort, des essais et des feedbacks, des réussites et des échecs, etc. Par ailleurs, en approfondissant, Stéphane G. et moi découvrons un enjeu majeur : la confiance et la motivation des Responsables d'agence sont en berne, il faut aussi les remobiliser.

Comment pourrait-on réussir tout cela avec un traditionnel diagnostic / recommandation, ou en 2 jours de formation !

Je propose donc, et c'est vite accepté, de travailler à ma manière, c'est-à-dire d'accompagner les Responsables d'agences, pendant quelques mois, sur leur vie réelle de commerciaux. Pour être vraiment avec eux et impulser un rythme de progrès, je travaillerai avec eux à la réussite d'un de leurs objectifs concrets : un chiffre d'affaires, un montant de commandes, le développement d'un client, l'alimentation du pipeline commercial, ... cela dépend de l'objet et de la durée de mon intervention. Nous choisirons ensemble cet objectif, ce sera le moteur de notre programme de progrès.

Je ne challengerais pas l'objectif, car c'est un des leurs et ils le maîtrisent bien mieux que moi. Je ne réaliserai pas d'audit préalable, car les diagnostics s'imposeront à tous au cours du projet et n'en seront que meilleurs. Je ne formulerai pas de recommandation préalable, car c'est ensemble que nous construirons un plan d'action pour aller vers l'objectif. Je serai tout simplement solidaire de leur objectif, mobilisé avec eux à le réussir.

Mais je ne serai pas seul à piloter ce programme : il porte sur un objectif réel de l'entreprise et des Responsables d'agence, à ce titre c'est également un acte managérial. En tant que tel il sera piloté par Stéphane G., et j'en serai co-pilote ... une de mes casquettes de « coach commercial ».

Le temps presse car l'hiver est une période commerciale clé pour BeeB, cruciale pour leur activité de toute l'année. Dès début décembre, le programme est cadré. J'interviendrai pendant quatre mois, mobilisé avec chacun sur son objectif de prise de commandes. Nous travaillerons selon trois modalités : cinq sessions collectives espacées d'un mois, en présentiel ; des entretiens individuels hebdomadaires, par téléphone ou visioconférence compte tenu de l'éloignement géographique des agences ; une hot-line réactive pour les urgences.

## Je coiffe mes casquettes de « coach commercial », au service du progrès.

Nous démarrons immédiatement. J'interviens alors avec toutes mes casquettes : co-pilote de notre programme commun, consultant pour diagnostiquer et recommander, conseiller pour faire réfléchir, formateur pour apporter des pratiques éprouvées, coach pour aider à lever des freins psychologiques.

En session de lancement Stéphane G. présente le programme et son fil rouge, les objectifs de signatures, et mon rôle. C'est un moment crucial car mon intervention pourrait susciter des rejets : « c'est qui, ce type qui vient nous expliquer notre métier ? ». En fait tout se passe bien. Les Responsables d'agence constatent mon engagement, mon implication dans l'intimité de leur activité et de leurs enjeux. Très vite ils me voient comme une aide bienveillante pour réussir leurs propres objectifs. Ils ont tout à gagner à jouer le jeu, ils le jouent sans réserve. Quant à moi, je leur propose des moyens pour avancer : définir un plan d'action commercial, segmenter ses objectifs et actions, suivre leur réalisation, etc. Pour la prochaine fois, chaque participant préparera son propre plan d'action, avec mon aide par téléphone.

Lors des sessions suivantes, nous partagerons un point sur l'objectif, nous débrièferons les actions menées, nous valoriserons les atouts et réussites, nous identifierons les freins et brainstormerons pour les lever. Nous nous pencherons aussi sur des affaires en cours et sur les plans d'action pour les gagner. Pour faire avancer ces affaires-là bien sûr, mais surtout pour en induire des pratiques généralisables. J'adopte une posture de conseiller pour faire réfléchir : quelles stratégies possibles, quelles bonnes questions à se poser, etc. Aux moments opportuns, je coiffe ma casquette de formateur pour transmettre des pratiques (engager un rendez-vous, creuser les besoins d'un client, présenter efficacement une solution, etc.) et animer des jeux de rôles pour s'y entraîner. En consultant je recommande des améliorations : sur mes conseils, BeeB reverra par exemple intégralement son modèle de proposition commerciale.

Entre deux sessions en présentiel, j'échange au téléphone avec les Responsables d'agences : nous enrichissons leur plan d'action individuel, nous travaillons très concrètement sur le quotidien de leur rôle. Un soir, un Responsable d'agence m'envoie une proposition commerciale pour avoir mon feedback et des conseils d'amélioration. Un jour, un autre m'appelle pour préparer une négociation délicate. Une autre fois, avec un troisième, nous réfléchissons à la meilleure façon de présenter sa proposition : compte tenu des différents paramètres, vaut-il mieux l'envoyer, la présenter par téléphone, obtenir un rendez-vous pour la soutenir ? En posture de coach, je peux les aider à identifier et lever un frein psychologique, tel que leur relation au rejet ou un conflit de valeurs.

En parallèle, avec Stéphane G. nous débrièfons la dernière session et préparons les grandes lignes de la prochaine.

Les effets se font rapidement sentir : les Responsables d'agence s'engagent dans le programme et pour leurs objectifs, retrouvent du sens à leur rôle et à leurs actions, mettent en place des changements radicaux et en constatent les fruits.

## Le changement est là, je m'éclipse.

Début du printemps, ma mission se termine, nous en faisons le bilan. Le changement est bien là : les Responsables d'agence sont remobilisés et se sont approprié leur nouveau « geste » commercial, celui qui « fait pousser les arbres » : une autre approche de la prospection, une relation plus riche avec leurs clients, une meilleure compréhension des enjeux de leurs interlocuteurs, un impact plus puissant de leurs propositions, etc. et un plaisir retrouvé.

Et les effets business sont au rendez-vous : sur ces quatre mois tous n'ont pas atteint tous leurs objectifs, mais toutes les tendances se sont inversées, tous les taux de transformation remontent, tous les pipelines commerciaux se réalimentent. L'année s'annonce bien.

Je quitte BeeB avec un pincement au cœur : nous avons travaillé ensemble quatre mois dans une grande proximité, j'étais solidaire de leurs objectifs, engagé à leurs côtés pour les atteindre, en empathie avec leurs doutes et leurs difficultés, en joie de leurs réussites et progrès. A eux de jouer maintenant !

Bruno Delezienne  
[bruno.delezienne@fridaylink.com](mailto:bruno.delezienne@fridaylink.com)



# FACILITATEUR DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



*Je souhaite ici partager une des composantes de ma pratique de consultant, en me concentrant sur l'animation d'un collectif lors d'un séminaire de travail. Dans un premier temps je présenterai ce que je propose aujourd'hui à mes clients lors de ces phases actives de collaboration de groupe, puis dans un second temps j'introduirai ce qui constitue pour moi une nouvelle pratique, toujours dans le domaine de l'animation de groupe : le double tour.*

/ Erwan Harroch

Dans ma pratique du conseil, j'interviens auprès des entreprises en phase de transformation. Je leur propose mon aide pour contribuer à faire de leur projet un succès. Au-delà de l'assistance que je peux leur apporter dans la valorisation du projet au moyen de la conception de business case, plans stratégiques, business plans, ou encore narratifs, je travaille auprès des équipes au cadrage et au suivi du projet de transformation en lui-même. Je propose un apport méthodologique de structuration de programme, en amont si le programme n'a pas encore été lancé, mais la plupart du temps sous forme d'un diagnostic « flash » de la performance et des leviers d'amélioration pour un programme déjà en cours. J'apporte aussi un regard complémentaire sur le mode de pilotage du projet, et sur les outils mis en œuvre (tableaux de bord, reporting, gouvernance, etc.). A ce titre il m'arrive fréquemment de réunir des collaborateurs pour qu'ils contribuent au diagnostic, lors de réunions de travail ou de séminaires. A un stade ultérieur de mon intervention, il m'arrive souvent aussi d'organiser une rencontre ou un séminaire à un autre niveau : celui des membres du comité de pilotage du projet, pour la plupart membres du Comex.

Je cherche lors de ces séminaires à capitaliser sur les liens qui se sont établis pour travailler la créativité du groupe, un moyen pour jeter des passerelles entre les positions des participants. J'anime alors le séminaire en adoptant une posture d'« écoute réflexive ». J'écoute, je favorise la prise de recul par des exemples, je joue le rôle de médiateur. J'identifie les freins et comprends assez tôt les enjeux personnels afin de révéler les challenges. J'apporte un œil externe, et je garantis la mise à disposition d'un cadre favorable au bon déroulement du séminaire en stimulant l'engagement et la production collective. Un des thèmes souvent abordé lors de ces phases de créativité est le sens donné au projet de l'entreprise. L'esprit du projet d'entreprise repose le plus souvent sur une culture de la collaboration élargie et sur une adaptation à l'incertitude reposant sur le sens partagé par toutes les parties prenantes. Un préalable que j'évoque et que je livre à

la discussion en premier lieu est le partage de ce sens que l'on va rendre commun à tous les membres du groupe. Au-delà de la concrétisation du projet global, pour s'appropriier la vision, chacun des membres du groupe doit également identifier comment sa contribution lui permettra d'atteindre les objectifs propres à son entité : « le sens pour le collectif et le sens pour moi ». Je m'applique dans cette phase à comprendre les contraintes et enjeux des différents partenaires, et à les faire formuler par les participants.

Promouvoir la collaboration et la coordination transverse entre les participants lors du séminaire (et sa perduration ultérieurement) est un facteur clé de succès. L'important n'est pas tant d'expliquer lors du séminaire les raisons du changement de manière générale que de s'intéresser aux modalités concrètes par lesquelles le changement se matérialise. Il s'agit de décrire non pas l'intention de changer mais l'acte lui-même dans sa dimension opérationnelle. L'ancrage est le moment où l'expérimentation d'une nouvelle manière de faire remplace des pratiques existantes de manière évolutive ou en rupture. Je veille à ce que l'attention soit portée sur la manière dont les nouvelles pratiques remplacent les anciennes avec un souci d'amélioration mais aussi de capitalisation sur les efforts effectués.

Je veille à ce que le groupe adopte la bonne posture, celle qui est propice à la dynamique souhaitée pour le projet d'entreprise, à savoir dans un premier temps une mobilisation soutenue, et dans un second temps une adaptation à l'incertitude. L'agilité requise pour suivre ce parcours incertain est la garantie d'une plus grande efficacité dans la prise de décision : les options naissent, sont évaluées tôt dans leur cycle de vie, et sont remplacées par d'autres, meilleures, afin de les tester à leur tour en les soumettant au regard critique des participants, voire des « clients » en interne. Ceci permet de maximiser la productivité et la pertinence du groupe : on multiplie les idées en amont et on les teste rapidement plutôt que de les instruire en détail sans s'ouvrir aux autres.

Tout au long de ce processus, je singularise la relation à chaque membre de l'équipe projet, je valorise ce qui est spécial en chacun d'eux, je le cultive avec eux. C'est dans l'interaction avec les autres que les choses se produisent. J'accompagne pour permettre aux autres de se construire dans la relation. Je les aide à se préparer à vendre leurs idées en interne, chacun dans son département. Je favorise l'équité dans la relation avec les membres du groupe : il est indispensable que, tout au long du séminaire, les différents membres du groupe se sentent assurés d'un traitement équitable.

Lors de multiples réunions de l'association de consultants à laquelle j'appartiens, j'ai eu la chance de pouvoir participer à des réunions lors desquelles était pratiquée la méthode du double tour. Lors de ces séances de travail, un des participants (l'« apporteur ») présente une de ses problématiques du moment. Il peut s'agir d'une interrogation, d'un ressenti, d'une incertitude, ou tout autre sujet en lien avec son activité professionnelle. Les autres participants vont ensuite proposer chacun à leur tour, sans être interrompus, un écho à la problématique posée, sans prodiguer des conseils mais en cherchant plutôt à proposer un écho, à partir de leur expérience et de leur sensibilité propres. Un participant s'exprime, puis un second, puis le suivant, et ainsi de suite jusqu'à ce que tous aient pu se faire l'écho de la problématique. Ensuite l'apporteur se fait lui-même l'écho des échos, puis commence un second tour de table lors duquel les autres participants proposent un second écho, selon les mêmes principes que pour le premier tour. J'ai été à chaque fois surpris de la richesse que j'ai pu tirer de cet exercice : parmi le foisonnement des échos, chacun, et pas seulement l'apporteur, peut retirer un éclairage nouveau sur sa pratique professionnelle. Chacun repart avec le sentiment que ses propres préoccupations ou ses propres aspirations sont partagées par d'autres et peuvent trouver dans le collectif une caisse de résonance.

Je m'oriente aujourd'hui vers la mise en pratique de cet outil puissant dans le cadre de mon activité professionnelle. Je conçois par exemple parfaitement de préconiser à un Comex, ou bien à un groupe de décideurs autre au sein de l'entreprise, son usage pour libérer l'intelligence collective par la conception collaborative d'un terrain commun d'expression d'idées, de résolution de problèmes et de prise de décisions. Un séminaire de deux jours pourrait ainsi permettre de créer ou de renouer un dialogue s'appuyant à la fois sur un langage et sur des sujets partagés, dans l'objectif d'instaurer un cadre de travail qui perdurera au-delà de ces deux jours. Un des grands principes de ces séminaires serait la co-construction d'un espace commun d'échange et de partage. Les contours de ce cadre commun ne seraient pas connus à l'avance, ils seraient obtenus lors du séminaire par itérations successives. Le séminaire serait alors une réussite non pas si les membres du Comex repartent avec des réponses à leurs interrogations ou à leurs divergences de point de vue (là n'est pas l'objectif), mais si j'ai pu les aider à entrevoir un terrain commun qu'ils auront contribué à construire et qui sera propice à la poursuite des échanges en vue d'aboutir à une décision ultérieure aussi collégiale que possible. Cette co-construction est importante car elle est la garantie d'une collaboration pérenne soutenue par une appropriation par chacun du travail commun. J'ai en mémoire l'intervention auprès de ce client qui avait réuni l'ensemble de ses équipes pour les inviter à participer à des groupes de travail organisés autour de l'objectif (atteint) de leur faire construire un référentiel et de bâtir un langage commun. Leurs interactions ont été par la suite facilités, plus nombreuses et se sont avérées plus efficaces.

Un autre bénéfice de cette méthode appliquée au Comex consisterait en son exemplarité intrinsèque : les organisations sont de plus en plus conduites à promouvoir la collaboration transverse par-delà les silos. Ainsi le Comex montrerait l'exemple en s'appliquant à lui-même les principes diffusés dans l'ensemble de l'entreprise, à tous ses niveaux. Je soulignerai l'importance de cette vertu en me référant à cette phrase de Gandhi : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde » – en adoptant ouvertement cette méthode de travail, le Comex vivrait ce vers quoi l'organisation, à tous les niveaux, se prépare à aller : la mobilisation de toutes les intelligences, en bonne intelligence, par-delà les silos et les cloisonnements.

J'ai à l'esprit un exemple de réalisation passée qui aurait bénéficié de l'approche par double tour : plusieurs décideurs chez mon client avaient développé une divergence de points de vue, ils n'étaient pas d'accord sur l'évolution à moyen et long terme du contexte de marché : croissance, coûts des matières premières, demande, paysage concurrentiel... Le double tour aurait sans doute permis d'arriver beaucoup plus rapidement, et de manière plus satisfaisante d'un point de vue travail en équipe, à une entente sur la méthodologie à adopter, à savoir une approche par scénarios avec la définition de points de contrôle permettant de suivre la bascule de l'environnement de marché d'un scénario à un autre. Cette pratique m'ouvre ainsi de nouvelles perspectives qui pourront avantageusement renforcer mon cœur de métier en l'agréant d'une méthode opérationnelle et efficace de « facilitation de l'intelligence collective ».

*Erwann Harroch*  
[erwan.harroch@gmail.com](mailto:erwan.harroch@gmail.com)



## UN AMER



*J'accompagne des professionnels, seuls ou en équipe, d'un côté et des particuliers d'un autre côté. Deux pratiques très semblables à certains égards, puisqu'elles visent à la transformation de mes clients. Il y a aussi des différences, dans la nature des objectifs visés, dans le contexte d'une organisation ou de la vie de tous les jours.*

/ Laurent Quivogne

J'aime à dire cependant que j'accompagne toujours une « entreprise », dans le sens d'action d'entreprendre, c'est-à-dire un mouvement de mon client vers son avenir. En cela, quelles que soient les circonstances, ma démarche s'articule autour de constantes, de points de repères, qui pourraient bien être ce dont je parle ici. J'emploie ici le mot entreprise dans ce sens de mouvement vers l'avenir, c'est-à-dire vers l'inconnu.

Le capitaine de tout bateau est amené à faire le point. Des instruments sophistiqués permettent d'obtenir immédiatement la position, à l'aide de systèmes par satellite. Autrefois, quand de tels dispositifs n'existaient pas, et aujourd'hui encore quand le système est en panne ou qu'il faut être capable de s'en passer comme dans la marine militaire, le navigateur fait le point à l'aide de repères sur la côte, par un mécanisme de triangulation. Dans le langage maritime, de tels repères sont appelés des amers. Mon métier est d'être, pour le capitaine ou pour l'équipe des chefs de quart, un amer.

Un amer qui est :

- un objet fixe sur la côte et, par conséquent, en dehors du bateau ;
- connu et reconnu ;
- dont la nature n'importe pas ;
- qui regarde le bateau sous un certain angle.

### Un objet fixe sur la côte

Je ne suis pas sur le bateau, c'est-à-dire que je ne participe pas à l'entreprise auprès de laquelle j'interviens, pas plus que je ne suis un proche de la personne. Je ne suis pas emporté par le mouvement du navire et je n'ai pas vocation à partir au large avec lui. Je reste sur place et le contact avec le navire ne va durer qu'un temps. Nos destinées se frôlent sans se superposer. Par conséquent, je n'ai pas d'intérêt dans la marche de l'entreprise et il serait même contraire à la déontologie que j'en eusse. Il semble évident qu'un navigateur ne peut rien apprendre de sa position s'il regarde un objet sur le bateau ; de même je tire mon autorité de mon indépendance vis-à-vis de l'entreprise.

### Connu et reconnu

« Ne sont vraiment sûrs que les amers officiels, rocher blanchi, phare, pyramide, qui sont signalés dans les livres, soigneusement entretenus [...] », dit le Cours de navigation des Glénans. Mon établissement s'est appuyé sur une formation ; mon entretien s'appuie sur une continuité de cette formation et sur une confrontation avec mes pairs dans des séances de supervision. De même que l'ampoule du phare doit être contrôlée, voire changée, de même que les bâtiments doivent être entretenus pour demeurer, de même, je continue le travail de développement personnel, je discute de ma pratique et de mes éventuelles difficultés ou questions au sein d'un groupe de supervision, dans lequel j'accepte d'être remis en cause. Ce travail m'apporte la reconnaissance de la communauté professionnelle, reconnaissance sur laquelle je peux m'appuyer pour conduire mes missions d'accompagnement auprès des dirigeants et de leurs équipes. Je me réfère aussi à des livres en me soumettant à une charte de déontologie de ma communauté de pratique.

### Dont la nature n'importe pas

Peu importe qu'un bâtiment soit une église ou une université pour faire le point sur sa tour ou son clocher. La navigation est sans religion, sans école de pensée. De même, peu importe mon expérience et mon expertise dans le métier de mon client. Que j'aie été informaticien ne m'aide pas à accompagner une société informatique, pas plus qu'une personne passionnée d'informatique. Tout au plus cela me permet-il de mieux comprendre son langage mais il n'est pas certain que ce soit un avantage. Mal comprendre m'oblige à demander des éclaircissements, à manifester à mon client ce qu'il se passe quand il est au contact du monde extérieur. Dans mon métier, cela participe de la suspension du jugement, qui est plus que se retenir d'émettre une opinion, mais bien s'obliger à ne pas savoir, à cultiver l'incertitude. Je fais une totale confiance à mon client qui est l'expert du réel : puisque je ne sais rien, je suis bien obligé de m'en remettre à lui ! Et si une



objection ou une remarque me vient à l'esprit, alors je la partage immédiatement avec lui et la soumet à sa réflexion et à son approbation. En cela, je ne garde rien à l'intérieur. De même qu'un amer est tout entier contenu dans sa forme intérieure et pourrait tout aussi bien être une maquette de bâtiment ou un faux bâtiment, de même je suis auprès de mon client vide de savoir.

## Qui regarde le bateau sous un certain angle

Le navigateur vise l'amer avec un compas – nom de l'espèce de boussole sur les bateaux – et effectue un relèvement de la direction dans laquelle il regarde l'amer. Il trace une ligne sur la carte en partant de l'amer avec l'angle correspondant à la direction. Un deuxième amer permet la triangulation et le bateau se trouve à l'intersection des deux lignes. Un troisième relevé permet de vérifier la qualité des mesures dont la pratique n'est pas toujours facile : le bateau bouge avec la houle, parfois le brouillard vient perturber la visée. Dans mon métier, je dis ce que je vois, à partir de ma position. Façon de dire que je regarde mon client sous un certain angle et que je lui en rends compte.

## Ce que le client en retire

Faire le point, savoir où l'on va, savoir où l'on est, corriger le cap. Voilà qui pourrait résumer l'objectif de tout processus d'accompagnement. Ce processus est parfois décrit par la règle des trois « R » : répétition, reconnaissance, réparation.

Répétition : ce qui se passe dans l'intimité du dialogue entre le client et moi, est la répétition de ce qu'il se passe entre lui et le monde, entre son entreprise et son environnement. Les particularités, les rigidités de son comportement vont se manifester avec moi. S'il est colérique, il va se mettre en colère contre moi ; s'il est méfiant, il va se méfier de moi ; s'il manifeste de la retenue à l'extrême, il va le faire avec moi.

Reconnaissance : parce que je suis immobile et souvent silencieux, parce que j'écoute plutôt que je ne parle, parce que je réserve ma parole à dire ce que je vois, entends, imagine et ressens, je vais l'aider à reconnaître ces répétitions et à les amener à sa conscience. Le travail avec moi permet à mon client de prendre conscience de comment il navigue dans le monde.

Réparation : dès lors, la réparation peut s'opérer. Je n'y prends guère part car je ne suis pas médecin ni quoi que ce soit de ce genre. Je ne fais pas d'autre diagnostic que celui que fait lui-même mon client. Je me borne à soigner l'oubli qui parfois lui fait occulter ce qu'il avait lui-même identifié dans le passé. Mes étonnements, mes questions sont les aiguillons de sa mémoire. Je suis finalement celui avec qui mon client fait le point et qui lui permet d'ajuster son cap et sa vitesse.

## Pour finir

Mon intention est que, finalement, mes clients prennent le large. Là où il n'y a plus d'amers. Voilà sans doute ce qui constitue le but ultime de mon travail. Leur permettre de lire les étoiles, de lire au plus profond d'eux-mêmes pour se diriger, même loin des côtes familières.

*Laurent Quivogne*  
[quivogne@lqc.fr](mailto:quivogne@lqc.fr)



# MANIFESTE POUR LE PARTI COMMERCIAL



*Je suis consultant en développement commercial et j'aide les entreprises à résoudre leurs problématiques commerciales. Je me spécialise dans les entreprises de taille moyenne, B2B, dans le tertiaire ou dans l'industrie, mais sans exclusive.*

/ Claude Bardy

Les sujets sur lesquels je souhaite intervenir touchent plutôt au lancement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, même si j'ai également effectué des missions sur des business plus établis.

J'ai un appétit pour les organisations multiculturelles et les situations de ventes complexes, et suis très attiré par les situations où l'humain, les relations dans les groupes, les interactions personnelles, sont la composante principale de la problématique.

Enfin, mes livrables sont soit des analyses et recommandations, soit des résultats commerciaux tangibles.

## Bref je réfléchis et j'agis.

Par exemple, j'ai :

- réalisé l'audit de l'organisation commerciale de la filiale française d'une PME allemande;
- élaboré un plan de Go-to-Market pour une offre innovante en Europe;
- construit un réseau de partenaires (ventes indirectes, donc) pour une PME française, après avoir réalisé l'étude et les préconisations;
- restructuré l'équipe commerciale d'une PME industrielle pour l'introduction de nouvelles offres sur de nouveaux segments.
- Je suis actuellement directeur commercial par Interim (parfois appelé management de transition) pour 5 mois, au sein d'une start-up de la silver economy

Au cours de mon parcours professionnel (30 années centrées sur la vente en tant que commercial puis dirigeant commercial puis patron de filiale) je me suis construit au contact de situations commerciales extrêmement diverses. J'ai quand même constaté l'existence de certains invariants qui m'ont forgé quelques convictions, basées sur des idées simples :

- Pour les non-commerciaux, il y a une aura, presque un côté magique à la fonction commerciale. Cette impression n'est pas toujours positive, car le mot « commercial » est souvent connoté négativement. Conséquence de cette impression, de ce statut un peu à part, le service commercial (dans ma définition du terme, j'y mets également le marketing) souffre souvent des maux suivants : l'esprit process, la démarche Lean, les notions d'amélioration continue sont extrêmement rarement appliquées à la fonction commerciale. Dans toute ma carrière professionnelle je n'ai rencontré que 2 entreprises qui avait un « process commercial » digne de ce nom, qui était suivi par toutes les équipes.
- Pour les commerciaux eux-mêmes, il y a une magie qui s'opère dès que l'on a un titre ou une fonction commerciale : on devient instantanément totalement compétent et on n'envisage pas d'améliorer son geste, sa technique. Les champions du monde s'entraînent tous les jours, que ce soit au 100m ou au jeu de Go. Les commerciaux, non. Là encore il y a une forme

de magie ! Bien sûr il y a des exceptions, mais elles sont rares.

Et pourtant !

Les entreprises qui affichent une performance dans la durée, sont celles - sans exception- qui ont regardé leur commercial avec la même attitude que pour une autre fonction : amélioration des process, entraînement individuel

Et c'est là où je me situe : la performance commerciale par une action sur les process commerciaux et un accompagnement des hommes et des femmes.

Quand je prospecte une entreprise, je suis dans la situation particulière d'avoir à utiliser ce que je vends pour mon propre bénéfice : le savoir-faire commercial. Ma démarche elle-même est mon produit en quelque sorte ou plutôt mon meilleur argument.

## Aujourd'hui je vais vous parler de deux de mes questions favorites utilisées lors de ma prospection.

La première est « pourquoi perdez-vous des affaires ? » ou sa variante « Savez-vous pourquoi vous perdez des affaires ? ». Bien posée, à propos, cette question permet de découvrir la maturité de l'organisation commerciale. Quelle que soit la réponse, il y a toujours matière à creuser. Par cette question je cherche à voir quels processus, quel degré de formalisation et de contrôle sur le processus de ventes sont en cours chez le client. La réponse « je ne sais pas » ouvre elle aussi des portes vers des besoins à explorer. Associée à une interrogation sur la volonté d'améliorer, vous savez tout de suite s'il y a une opportunité ou non.

Le deuxième axe que j'utilise concerne l'adoption du CRM par les commerciaux (je précise tout de suite que je ne vends pas de CRM). J'ai en effet constaté que -sauf rare exception- le CRM est vécu comme un flicage, une tâche administrative « pour faire plaisir au chef ». Les commerciaux n'en voient pas la valeur, le bénéfice pour eux.

Alors que bien expliqué, adapté aux spécificités de l'entreprise, c'est un fabuleux outil de performance commerciale. Basé sur un process commercial adapté, le CRM diminue les « costs of sales », augmente la fiabilité des « forecasts », et la performance commerciale ; bref, que du bonheur comme on dit. C'est d'ailleurs ce que disent les vendeurs de CRM et ils ont théoriquement raison. Mais dans les directions d'entreprises, on sait bien que l'effet CRM, comme le soufflé, retombe inévitablement. C'est sur ce point que j'appuie, et souvent ça fait mal.

Ce que je cherche à faire toucher du doigt par ce questionnement, c'est la nécessité d'avoir une approche de la performance commerciale qui combine les outils, les process et l'accompagnement des équipes, dans un esprit d'amélioration permanente.

Claude Bardy

[claud.bardy@bceuropartners.com](mailto:claud.bardy@bceuropartners.com)



## DÉVELOPPER UNE CULTURE DU RISQUE



*J'interviens dans le domaine des risques selon 3 modes :*

- *actions de conseil dans lesquelles j'anime des groupes d'experts internes,*
- *accompagnement individuellement d'un dirigeant ou d'un chef de projet,*
- *formations inter et intra sur les méthodes et processus de management des risques.*

/ Jean-Louis Galano

### UN FOCUS SUR LES RISQUES PROJET, PRODUIT, PROCESS, SYSTEME

Il sera question dans cet article d'interventions et réflexions sur les risques projet, produit process et système dans lesquelles la méthodologie prévaut.

Dans ces risques-là en effet, l'humain peut causer ou subir les situations redoutées, mais il n'est pas central comme d'autres risques sur lesquels j'interviens (Risques Psycho Sociaux ou risques de résistance au changement). Ces risques-là font appel à des approches et des métiers spécifiques (psychologie du travail, psychologie, sociologie) qui ne seront pas abordées ici.

#### Risques projets

Ils ont été ma porte d'entrée dans la maîtrise des risques, dans la mesure où j'ai développé une expertise en management de projets, discipline dans laquelle le management des risques a pris une importance considérable. Certains praticiens de la conduite de projets parlent même du management de projets par les risques. Le management des risques dans les projets est un chapitre important du PMBok (Project Management Body of Knowledge) publié par le PMI (Project Management Institute). Le PMBok est un recueil de connaissances international en conduite de projets. La norme Française AFNOR NFX 50-117 propose une méthodologie opérationnelle de management des risques dans les projets.

#### Risques produit et risques process

La méthodologie de la gestion du risque projet s'applique très bien aux risques produits et process. C'est donc naturellement que j'ai été amené à accompagner des entreprises à gérer leurs risques produit ou process. J'accompagne notamment des entreprises dans la maîtrise des risques lors de la digitalisation de processus industriels.

Des normes donnent aussi des cadres méthodologiques intéressants dans la gestion de ces risques comme l'AMDEC (FMEA). Dans une certaine mesure, la norme ISO 31000 a tenté d'unifier certaines normes, mais son intérêt méthodologique me semble limité. Je m'appuie sur ces normes sans toutefois les appliquer à la lettre.

### LES ENJEUX DES ENTREPRISES PAR RAPPORT AUX RISQUES SONT DE QUATRE NATURES.

Les enjeux de mes clients qui s'engagent dans des actions de maîtrise des risques sont des 4 natures.

#### Réaliser leurs objectifs

Dans les projets, l'analyse des risques vise à ce que les objectifs fixés soient atteints, soit essentiellement la conformité, le coût et les délais. Dans les définitions données par la normalisation, il y a de l'incertitude dans tout projet ; il y a donc dans tout projet des risques et des opportunités (possibilités de faire mieux que prévu).

La quantité de risques ou d'opportunités dans un projet dépend du curseur du planificateur, c'est-à-dire de la prévision qui a été faite de la « normalité ». L'optimiste prend des risques, le pessimiste s'ouvre aux opportunités.

Par exemple, pour une tâche bien connue dont la durée s'est située historiquement entre 3 et 8 semaines, le planificateur optimiste choisira 3 semaines, le pessimiste 8.

#### Réduire leurs provisions

Le traitement des risques peut produire des provisions excessives par rapport aux enjeux du projet ou de l'activité. En effet, provisionner consiste à accepter certains risques qui peuvent toutefois se produire. Réduire les provisions peut exiger une remise en cause des modes de travail.

Ma position de consultant facilite cette remise en cause grâce à ma distance par rapport aux modes de fonctionnement habituels de l'entreprise.

Un systémier avait mesuré que la provision qu'il avait constituée à partir de son analyse de risques était de 100% supérieure au maximum économiquement acceptable. L'intervention a consisté à revoir les risques provisionnés afin d'en supprimer certains et à en atténuer d'autres.

#### Éviter les catastrophes

L'évaluation du risque total d'un projet ou d'une activité aide à décider du franchissement d'un jalon.

La question suivante est alors posée : «si j'agis dans ce sens, que peut-il se produire de grave ?». De même, des changements d'équipements, de méthode, d'environnement, dans un process ou un système peuvent en altérer gravement l'intégrité, d'où l'intérêt de procéder à une analyse des risques avant de mettre en œuvre ce type de changement.

Un de mes clients a digitalisé une partie d'un process industriel très sensible tout en conservant les anciennes opérations physiques en back-up, ce qui entraîne des coûts considérables. Il a décidé de mener une analyse des risques du process digitalisé avant d'abandonner complètement l'ancien process.

## Transférer le risque

Certaines de mes interventions ont permis des ajustements de contrats avec des clients ou des fournisseurs en vue de leur transférer le risque.

Le transfert à des assurances n'a jamais été au centre d'aucun de mes projets. Toutefois suite à certaines interventions, mes clients ont renégocié leurs contrats d'assurance, considérant que leurs actions diminuaient leur exposition à certains risques. MON CONSTAT : IL DEMEURE UN TRES GRAND POTENTIEL DE PROGRES DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LES ENTREPRISES.

J'observe dans mes interventions des situations récurrentes qui m'étonnent et entravent une approche rationnelle des risques.

## Le management des risques est vu comme une affaire d'experts.

Cela peut se concevoir pour des risques ou des processus universels. C'est le cas par exemple du risque «incendie» pour lequel des scénarios de risques et des mesures de prévention ou de protection sont bien connues.

Toutefois, lorsqu'une entreprise mène un projet dans lequel il existe par définition une grande part de nouveauté, l'existence de retours d'expériences significatifs est rare.

L'expérience montre que les acteurs internes à l'entreprise sont les mieux placés pour identifier, évaluer, détecter et agir sur les risques.

## Il existe dans le monde des risques un flou sémantique particulier.

La définition même du concept de risque est loin d'être partagée, y compris dans les normes et les dictionnaires.

Des notions connexes comme alea, incertitude, imprévu, ... sont encore plus confuses. Une des raisons de ce flou sémantique, mais pas la seule, vient de ce que certaines normes sont traduites littéralement de normes américaines et que les mots «risk» et «opportunity» sont des faux amis. Une autre réside dans le manque de maturité général de cette discipline.

Ce flou sémantique complique le travail collectif sur les risques à l'intérieur d'une entreprise ou d'un projet.

## Des attitudes individuelles irrationnelles sont fréquentes dans la relation au risque, quelles que soient les Catégories Sociaux Professionnelles.

Il n'est pas rare d'entendre des propos tels que «cela ne sert à rien de traiter les risques, puisqu'on n'arrivera jamais à tous les supprimer», ou encore «je ne regarde pas le coût de l'action de traitement du risque, car ce qui compte pour moi, c'est d'avoir l'esprit tranquille».

Parfois chez une même personne ou un même groupe des attitudes peuvent être très risquophobes sur des risques mineurs et risquophyles sur des risques majeurs. Une origine en est probablement la réaction émotionnelle de peur immédiate quand le mot risque est entendu, ce qui limite l'accès à une approche rationnelle du risque.

Ces attitudes rendent indispensable de rendre le plus objectif que possible les critères de mesure des risques.

## De nombreuses entreprises présentent une immaturité collective dans leur relation au risque.

Même lorsque des processus de traitement des risques sont en place, je rencontre assez souvent des attitudes paradoxales dans leur mise en œuvre, comme par exemple l'exigence que les chefs de projets suppriment tous les risques du projet ou que les opérationnels ne remontent que les risques traités, et le refus d'entendre l'existence de risques non traités.

De telles postures mettent les gestionnaires des risques dans des situations paradoxales, devant à la fois mettre en œuvre rigoureusement des méthodes éprouvées et ne pas communiquer leurs résultats.

L'incertitude est instrumentalisée à des fins de stratégies internes.

Le risque est associé à l'incertitude et les zones d'incertitude constituent des opportunités de pouvoirs entre acteurs (Crozier).

## L'incertitude est également une zone de responsabilité des acteurs, qu'il s'agisse de responsabilité professionnelle, civile ou pénale.

Un autre problème vient de ce qu'il est le plus souvent difficile de mesurer le résultat du traitement des risques. Des analyses locales a posteriori donnent peu d'information sur les mesures prises : «A-t-on eu tort de traiter des risques qui ne se sont pas produits ou de ne pas traiter des risques très peu probables qui se sont produits.»

Cette situation met les gestionnaires des risques dans des situations paradoxales, comme les attitudes irrationnelles.

## DOIT-ON EN FAIRE UNE AFFAIRE D'EXPERTS OU DEVELOPPER UNE CULTURE DU RISQUE ?

De ce retour d'expériences, je vois deux orientations que pourrait prendre le monde des entreprises dans le traitement des risques

### Une affaire d'experts

Une première option, la plus simple, serait de déposséder les acteurs internes du risque et en faire l'affaire de «techniciens du risque» qui peuvent le traiter rationnellement dans la mesure où ils ont une distance par rapport à ses conséquences. Comme les avocats dépossèdent leurs clients de la colère, les techniciens du risque les libèrent de la peur. Cette première option est très accessible et peut être efficace dans un premier temps. Mais ne prive-elle pas l'entreprise des observations et des intuitions de ses collaborateurs ?

### Une culture du risque au sein de l'entreprise consisterait à déplacer l'émotion de la peur vers l'audace et ainsi à accepter le risque.

Cela suppose d'accepter l'échec et de valoriser la prise de risque mesuré, selon le précepte qu'on "peut perdre en ayant eu raison de jouer...et gagner en ayant eu tort de jouer". L'ambition est séduisante mais le chemin pour y arriver est long et incertain.

Par goût et par expérience, je favorise les solutions impliquantes et participatives. Et cette deuxième option me paraît de loin plus pérenne et efficace dans le temps que la première. Changer de culture n'est toutefois pas une mince affaire, d'autant plus que la culture d'entreprise est liée à la société dans laquelle nous vivons qui est loin de valoriser la prise de risque.

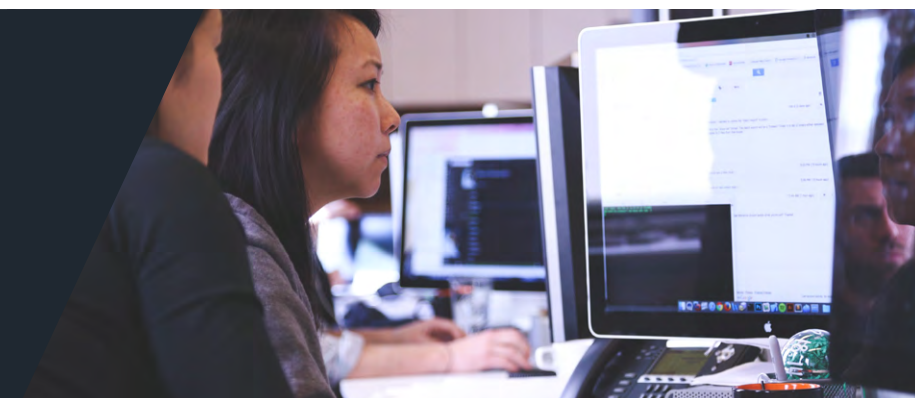
Un tel projet se doit d'adresser toutes les composantes de l'entreprise tant internes : ses valeurs partagées, son langage, ses systèmes de rémunération et de promotion, son recrutement, son style de management, ... qu'externes (actionnaires, partenaires sociaux, ...).

Mon expérience d'accompagnement d'entreprises dans des évolutions culturelles montre qu'il s'agit de projets de longue haleine (plusieurs années) qui nécessitent un engagement de fond du dirigeant.

Jean-Louis Galano  
[jlgalano@gmail.com](mailto:jlgalano@gmail.com)



# LA GESTION DES RISQUES, UN MÉTIER À VENIR



*L'ingénieur Voisin, ingénieur aéronautique, qui réalisa par la suite de merveilleuses voitures, disait à ses ingénieurs : « MAIS, METTEZ-VOUS A LA PLACE DU BOULON ! ? ». Les mathématiques servent à cela. Encore faut-il concevoir le rapport affectif, réel, entre l'objet mathématique et l'objet représenté.*

/ Isabelle Praud-Lion

Pour illustrer ce propos, je peux aussi vous rapporter que, selon les physiciens contemporains, la vision que Einstein avait du temps est considérée comme fautive, mais pas son équation. Ne me demandez pas ce qu'est la vision du temps selon Einstein ni selon celle des maîtres de la physique actuelle. Qu'importe, cela tend à nous montrer que l'ingénieur Voisin pouvait « affectiver efficacement » son travail ; quant aux mathématiques d'Einstein, elles continuent à irriguer le monde mathématique mais ce n'est pas lui qui les a fait sortir de leur cadre.

Il est clair que je n'ai pas la prétention de me comparer à ces deux noms.

Et l'œuf de Colomb m'amuserait beaucoup plus.

Une coquille fermée cachant une valve, qui, coquille cassée, dispense au contenu de se répandre sur la table, tout en offrant une assise à l'objet.

Mais voilà, une société multinationale ramenée au dit œuf nous conduit à la représentation d'un objet gravement multiforme voire polymorphe.

Mon job à moi consiste à trouver :

1. la membrane,
2. le point d'équilibre.

Le domaine du traitement de l'information et de l'optimisation de la gestion des risques peut être présenté de manière similaire.

Il faut d'abord identifier l'information, puis la traiter.

Une fois cela fait, l'évidence du résultat obtenu fait disparaître le travail conceptuel réalisé.

Pour ce propos, Pasteur nous fournit l'exemple idoïne.

A partir du moment où ses cornues scellées contenant un gel nourricier sont demeurées et demeurent intactes, c'est le discours même de la génération spontanée qui a disparu de la société. Il ne restait plus que de bons ou de mauvais cuisiniers qui laissaient surir le ragoût.

Le travail abouti s'intègre à la base historique des informations et va naturellement servir de référence pour l'évolution ; il sera alors une évidence acquise.

La science actuarielle est créée vers la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. C'est une pratique de formation ou d'apprentissage entre les domaines du traitement de l'information et celui de l'optimisation de la gestion des risques.

## La notion de risque n'est pas toujours ce que l'on croit

Depuis la crise financière des années 2008/2009, le concept de risque et

essentiellement la notion de gestion des risques a pris de l'ampleur. Cependant, le risque est une notion ancienne dont la perception change. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, l'empiriste Etienne Bonnot de Condillac définit la notion comme « la chance d'obtenir un mauvais résultat, couplé à l'espoir, si nous y échappons, d'obtenir un bon résultat ». Les notions de risque et d'incertitude sont liées et pourtant différentes.

Si nous supposons que la différence entre un risque et un aléa pur est le fait que : le risque peut être mesuré alors que l'aléa n'est pas mesurable ; déjà, cette définition va, elle-même, dépendre de notre connaissance à un moment donné.

Par exemple dès lors que les institutions financières se sont accordées sur une mesure, la value at risk (VaR), vers 1990-1993, la notion de « risque de marché » se répand ouvrant l'accès à de nouveaux standards d'échange puis de nouveaux systèmes. Ainsi, la value at risk (VaR) pourtant conçue dans les années 1980 par les actuaires en assurance, sera utilisée par les banques et beaucoup moins par les assureurs.

Un autre exemple est celui de l'application de la théorie des valeurs extrêmes et de la théorie de Henri Markowitz.

Dans les années 1990 à 1996, le marché mondial de la réassurance des risques majeurs était en pleine déconfiture. Le marché de la réassurance de Londres manquait de capacité financière. Les compagnies d'assurance « nationwide » américaines déposaient le bilan. Les populations américaines n'étaient plus indemnisées par les assureurs lors de survenance de catastrophes naturelles. C'est à cette période que se renforce l'intérêt pour les valeurs extrêmes dans le monde des assureurs.

Mon travail à ce moment a consisté à proposer des indices de « prix de marché » de la réassurance pour couvrir les dommages de catastrophes naturelles aux Etats-Unis, puis après analyse de l'existant, à proposer des solutions adaptées aux acteurs. La proposition à l'époque novatrice d'utiliser un indice météorologique pour structurer la couverture au niveau local, régional, puis mondial apparaît aujourd'hui évidente.

Ainsi, la gestion quantitative des risques est composée d'une série d'outils résultant de l'avancée des notions mathématiques appliquées aux risques et des possibilités techniques liées aux ordinateurs. Un exemple pour illustrer mon

propos est celui des techniques d'optimisations appliquées à la diversification des risques dont une des limites connues est la dépendance des risques entre eux. La gestion quantitative des risques tend, entre autres, à mesurer le bénéfice qu'elle apporte : financier et au-delà.

## De la gestion qualitative à la gestion quantitative des risques

Jusqu'à présent, je n'ai pas évoqué la gestion qualitative des risques ; alors qu'il s'agit véritablement du socle de mon métier. Elle se divise en deux parties :

- La partie descriptive fait la taxinomie des risques auxquels l'activité est exposée,
- La partie méthodologique développe le corpus de procédures permettant d'y faire face.

Le moyen de rendre la gestion qualitative efficiente est, au-delà de la description, d'en clarifier l'importance par l'entremise de la gestion quantitative. Tout comme Voisin ou Pasteur faisaient leurs démonstrations à partir des données empiriques qui leur étaient présentées.

La gestion quantitative des risques, elle, exploite les informations pour expliquer certaines conséquences de scénarios futurs. Elle se repose aussi sur l'acquis historique pour en projeter d'autres.

Une façon d'éclairer le choix ou le comportement futur, consiste à capitaliser l'information et les possibilités acquises par l'intermédiaire de la gestion qualitative. Pensez donc à l'image rappelée plus haut sur le moment social et les travaux de Pasteur.

## Gérer les risques ne consiste pas à les éliminer

Certaines thèses expliquent par constat empirique que lorsque la croissance économique et technologique sont perçues comme rapides, le besoin de la société de prise en charge et de couverture est plus grand.

D'autres expliquent aussi que l'interconnexion amène des risques à des niveaux jamais atteints.

Quelle que soit la théorie ou la situation, gérer les risques ne consiste pas à les éliminer.

Le rôle du risk manager dans les institutions financières consiste à optimiser le retour sur investissement des fonds propres de son entreprise. Au niveau international, dans l'industrie, le rôle du chief risk officer (CRO) consiste à permettre à l'entreprise d'explorer de nouveaux chemins pour se développer en veillant à la solvabilité du business acquis et à l'adéquation de l'intégration de ces nouvelles voies.

Et notamment, deux dimensions compliquent le travail du CRO : la dimension temporelle et l'interdépendance.

L'approche quantitative bien utilisée seule suffit-elle ? La crise financière, tout comme les événements tels que Fukushima, ont rappelé que les modèles même quantitatifs sont des outils de synthèse devant être interprétés.

La gestion des risques repose sur la gestion quantitative des risques tout autant que sur la gestion qualitative des risques. Cette alliance devrait permettre au CRO de rendre l'activité plus efficiente.

*Isabelle Praud-Lion*  
[isabelle.praud-lion@wanadoo.fr](mailto:isabelle.praud-lion@wanadoo.fr)



## MAIS, QUE REPRÉSENTE LE BALLON ?



*Lorsqu'on me propose d'intervenir, je suis toujours très attentif à ce qu'il se noue sur l'instant. C'est comme une pièce de théâtre qui commence, avec les acteurs qui prennent progressivement place dans l'intrigue, des scènes qui s'emboîtent les unes aux autres et dont je dois comprendre les interactions. Ce que m'a dit mon interlocuteur initial ne se concrétise jamais comme je l'avais imaginé, de nouvelles dimensions de la situation apparaissent, de nouveaux événements modifient le contexte d'origine et interfèrent en partie avec ce que l'on attend de moi. Il est clair que je prends ma part dans l'évolution de ces situations.*

*— / Dominique Fauconnier*

Ce qui m'intéresse actuellement est de savoir comment j'interfère avec elles : ce que je favorise, ce que j'évite, comment j'oriente les choses, comment je m'y prends. Au-delà de la réponse formelle à une demande, quelle est la nature exacte de ma contribution ? Il est probable que mes clients savent mieux répondre à ces questions que moi-même ; ils ont le plus souvent la gentillesse de me le dire, mais ce sont des fragments ; ce sont parfois des compliments – ce qui est très agréable à entendre - d'autres fois des interrogations, des doutes sur ce que j'essaie de réaliser pour eux.

Lorsque j'interviens, c'est en général soit pour aider l'entreprise à résoudre une difficulté qui résiste aux réflexions internes autant qu'aux méthodes classiques soit pour déclencher une dynamique collective durable. La plupart du temps, il s'agit de situations dans lesquelles le jeu des interactions entre les acteurs, ce qu'ils disent, ce qu'ils font et ce que cela provoque, est maximale. Il n'y est pas possible de distinguer ce qui est dit par les uns ou les autres de ce qu'il se passe : ce qui se dit appartient à la situation dans son ensemble. Chaque parole peut provoquer des effets favorables ou non, prévus ou non, immédiats ou non. Évidemment, même si elle demeure modeste, mon intervention peut ajouter un degré de complexité dans ce qu'il se joue. Il est possible, également, que mon interlocuteur prenne une décision imprévue car la situation serait devenue plus lisible pour lui comme pour les acteurs en présence ; j'aurais alors involontairement joué un rôle de catalyseur.

### **J'ai l'impression de savoir faire du vélo, mais de ne pas réussir à expliquer comment**

Cela fait vingt-cinq ans que je pratique ce métier, et j'ai partagé une grande complicité avec la majorité de mes clients les plus fidèles. Mais je me rends compte qu'il m'est très rarement arrivé de leur dire explicitement ce que je fais pour eux.

Je sais ce qu'ils me demandent, mais je sais aussi qu'ils restent attentifs à ce qu'il se passe et à ce que ce que cela peut leur révéler de la situation dans laquelle ils sont impliqués et qu'ils cherchent à contrôler. Par méthode, je me suis contraint à favoriser leur observation du réel tel qu'ils le redécouvrent par eux-mêmes. L'avenir est une inconnue qui se renouvelle en permanence et c'est pourtant la justesse de son anticipation qui est le meilleur guide de la « bonne » décision, celle qui se révèle être efficace à terme. On se trouve ici, et très précisément, à l'intersection entre la

réalité la plus concrète possible – que décider pour le bien d'une communauté en fonction de ce qui est observable ? – et ce que l'on peut anticiper de ce qu'elle va devenir, avenir porteur d'une part irréductible d'incertitude.

Certains de mes confrères me demandent, souvent avec insistance, comment je peux accompagner mes clients sans avoir défini au préalable où je les emmène. Prévoir n'est pas mon approche car mon rôle a toujours été d'aider mes clients à exercer

eux-mêmes leur propre métier, leurs décisions leur appartiennent totalement et ils sont pour moi entièrement responsables de la connaissance du contexte dans lequel ils agissent. Mes confrères insistent : « mais alors, à quoi tu leur sers ? ». Je dois avouer que malgré l'obtention de certains résultats tangibles, j'ai mis beaucoup de temps à formuler une réponse satisfaisante à cette question. J'ai l'impression de savoir faire du vélo, mais de ne pas réussir à expliquer comment je m'y prends. Ma priorité a toujours été de terminer mes missions sur le constat que « quelque chose a bougé ». C'est à l'évolution sur la durée des comportements des acteurs impliqués et des résultats qu'ils obtiennent que je mesure mon efficacité. Or, pour y parvenir, je dois être totalement impliqué dans ce que je fais ; pour que les gestes soient libres et qu'ils touchent juste ma tête « réfléchit » en permanence, mais à la façon d'un miroir, c'est-à-dire que je suis constamment attentif à ce qui

*« Celui qui perd sait ce qu'il fait s'il gagne, et il en parle tout le temps. Celui qui gagne sait ce qu'il fait s'il perd, mais il n'en parle jamais »*

*Franck Chaignaud (créateur de La Table de Cava, lors d'une conférence)*

m'entoure, comme immergé dans une sorte d'instant continu. Je me souviens avoir parfois lancé des questions qui provoquent des prises de conscience, un mouvement dans le groupe, un déclic chez le dirigeant.

Comment m'y prends-je ? Je laisse venir. Je m'entends intervenir lorsque cela m'arrive : la question sort de ma bouche et elle atteint son objectif. Peut-être la raison en est que je ne sais pas faire autre chose pour mes clients. Je ne sais pas les conseiller, ni organiser leurs équipes, ni bâtir une stratégie ou encore conduire un projet, mais plonger dans la réalité qu'ils vivent m'est un grand plaisir et je sens bien qu'il se passe alors quelque chose d'utile.

Souvent c'est comme un nœud qui se dénoue, un corps opaque qui se désagrège et disparaît du paysage, une masse sombre que les échanges diluent peu à peu. Pendant des années j'ai appris à suivre ce mouvement, à en repérer les signes avant-coureurs, et à me glisser - j'ai envie de dire avec délectation - dans ce nouvel espace qui s'ouvre devant nous. Autour de moi, je sens des énergies s'éveiller et converger comme aimantées par un horizon commun. Je pense alors au plaisir éprouvé par une équipe de rugby qui sait l'essai à sa portée. Je pense à toutes ces aventures humaines qui transcendent la réalité et lui donnent une tonalité indéfinissable. Mon rôle est de trouver un moyen de déclencher ce mouvement, là où je me trouve.

## Un comédien surnuméraire

Aujourd'hui, je ne sais toujours pas expliquer pourquoi cela fonctionne. Le plus souvent, je m'imagine comme un comédien qui se trouverait à côté d'une troupe de théâtre : ils sont assis et discutent entre eux, ils cherchent la suite de la pièce qu'ils jouaient jusque-là mais ils n'y arrivent pas. Cet arrêt est la seule raison qui me permette de rentrer en contact avec eux, et il suffit d'un rien pour que la conversation s'engage. Je ne sais pas ce que ces comédiens cherchent, la seule chose que j'ai sous les yeux est le fait que leur immobilité leur pèse. Avec le temps, j'ai appris à y deviner une énergie contenue.

Au début, je n'aurais jamais imaginé qu'il suffise de les amener à se parler de la réalité de leur situation pour déclencher une amorce de mouvement. Peu à peu j'ai appris à utiliser ce poids pour retrouver un accès à ce qu'ils portent en eux. Comme le sens du mouvement vient en avançant, j'avance avec eux. Lorsque le jeu reprend son cours, ce qui finit par arriver comme finit par apparaître une flamme entre deux bouts de bois que l'on frotte l'un contre l'autre, je peux quitter les lieux. Je me laisse alors glisser hors de la scène : mon rôle est terminé, je ne suis qu'un comédien surnuméraire, qui après une escale passe son chemin.

## Un ballon permet de tenir ensemble l'attention de milliers de personnes

Une seconde comparaison m'a permis d'approfondir ces réflexions. En regardant un jour un match de rugby se dérouler, je me suis demandé ce que pouvait bien représenter le ballon. Toute l'attention des joueurs, comme des milliers de spectateurs qui suivent parfois ces matchs, est centrée sur ce morceau de cuir de forme ovale qui va de droite à gauche et d'avant en arrière selon un mouvement assez difficile à saisir si on ne connaît pas les règles du jeu. Oui, que représente alors le ballon ? Je n'ai pas de réponse à cette question, mais je me rends compte qu'associé à une règle précise, le ballon permet de tenir ensemble l'attention de milliers de personnes. Grâce à un ballon et à une règle, nous réussissons à maintenir une dynamique collective sur la durée.

Lorsque je rencontre un groupe ayant perdu ce qui lui a permis d'affronter jusque-là les incertitudes de son avenir, je pense alors à mon équipe de rugby. Si je la vois errer sur le terrain, prise dans des discussions stériles, je me dis alors quelle a perdu son ballon. Je comprends alors que le ballon de nos sportifs équivaut à un moyen concret donnant accès - incompréhensible certes, mais réel ! - vers un avenir dans lequel il est possible de s'engager à plusieurs. Tout se passe comme si le ballon représentait précisément et continuellement cette intersection entre la réalité la plus

concrète possible et cette autre réalité qui reste à venir. Vu autrement, l'incertitude ne nous empêche aucunement d'agir à condition que nous disposions de l'équivalent de ce que représente un ballon. Or c'est bien quelque chose de cet ordre qui émerge de ce que se disent les acteurs présents lorsque je réussis à centrer leur attention sur ce qui les préoccupe. Dès que l'équivalent du ballon réapparaît, le jeu reprend ; comme par magie.

Techniquement, on peut alors considérer que ce n'est pas en cherchant à répondre aux questions qui résistent à notre entendement que nous avancerons, mais en nous servant de ces questions sans réponse pour trouver les gestes qu'elles appellent. Je retrouve là, strictement, la logique du vélo : nous engager dans un devenir qui nous emporte avec lui.

## Un autre voyage commence

J'ai ensuite pensé que dans le travail, c'est le métier qui joue le rôle du ballon. Lorsque des professionnels se reconnaissent dans ce qu'ils réalisent ensemble, alors le travail se fait et la dynamique collective se nourrit des résultats qu'elle obtient. Comme le ballon, le métier a besoin d'une règle pour fonctionner durablement. Du coup j'ai compris qu'une théorie tient des concepts ensemble mais qu'une règle tient une dynamique sur la durée ; on passe ici du spatial au temporel. D'où cette intuition que j'ai eu au tout début de mon activité d'être un apprenti Régleur de Métier. A l'usage, le terme est juste. Comme tout geste, celui de régler un Métier s'apprend sur le tas ; c'est à force de le pratiquer qu'on le maîtrise et qu'ensuite on en affine à l'infini son efficacité et son économie. Le mot Métier contient bien cette relation intime que nous pouvons entretenir individuellement et collectivement avec la réalité qui nous entoure. J'ai trouvé le mien un peu par hasard, grâce aux occasions offertes par ceux qui ont accepté de rentrer avec moi dans ces aventures que j'avais eu l'idée de leur proposer un jour. D'une certaine façon, avec mes interlocuteurs, nous exerçons alors le même métier, mais dans des rôles différents, complémentaires. Nous n'avons pas besoin de nous parler mais nous devons nous comprendre pour que nos actions produisent les effets que nous en attendons. Sans pouvoir nous le dire, nous n'en avons pas toujours les mots, nous œuvrons au développement de leur métier par les acteurs eux-mêmes, dans le contexte concret dans lequel ils se trouvent. C'est l'intérêt de la structure qui les emploie, mais c'est également leur propre intérêt ; et c'est cette conjonction d'intérêts qui me permet de régler le jeu. Mon rôle est de montrer qu'un tel jeu est possible, le leur est de le jouer, s'ils le souhaitent, et s'ils le peuvent.

Je me rends compte que je ne travaille qu'avec des personnes qui ont ce souci en tête. Pourquoi ? Probablement parce que je me suis trouvé il y a longtemps dans une situation analogue, incapable de choisir entre des voies qui ne me correspondaient pas et d'avoir décidé un jour d'essayer autre chose.

C'est l'image du vélo qui a fait jaillir le ballon après lequel je cours encore : on se met sur son vélo, on appuie sur la pédale et on enchaîne ; quelque chose se passe : on y arrive ! Je me suis dit que dans la vie professionnelle, comme dans la vie d'ailleurs, on peut vivre en suivant le sens du geste qui s'impose comme juste sur l'instant. C'est en se concentrant sur ce que l'on fait qu'on y arrive : on focalise son attention, œil et sensations, pour s'impliquer, pour rentrer dans le pli du réel, et là, un autre voyage commence. J'ai certainement voulu revenir inlassablement et par procuration sur ce moment extraordinaire d'une métamorphose de l'usage de soi. Franck Chaignaud, que je cite en exergue de ce texte, dit la même chose : si on veut réussir, il faut être totalement attentif à tout ce qui peut se passer et imaginer tout ce que nous devrions faire si les circonstances nous y obligeaient. C'est à une disponibilité totale au réel qu'il nous invite.

A condition d'être en mouvement.

*Dominique Fauconnier*  
[dom.fauconnier@orange.fr](mailto:dom.fauconnier@orange.fr)







XMP Consult est une association loi 1901, regroupant des professionnels du conseil et de la prestation intellectuelle issus des Grandes Écoles françaises.

Nous accompagnons nos adhérents dans le développement de leur activité en leur offrant un cadre d'échange, de coopération et de partage d'expérience autour de leurs métiers dans le respect d'une éthique rigoureuse et de notre cœur de valeurs : compétence, probité et intégrité.

Extrait de nos statuts (l'article 2, Objet) :

*« Cette association a pour objet de favoriser la mise en relation, les contacts, les échanges et le partage entre les personnes exerçant des activités de conseil, ou toute autre activité de prestations de service de nature intellectuelle, soit à titre individuel, soit au sein d'entreprises. Plus généralement, l'association a également pour objet toute étude ou action susceptible de contribuer au développement de la prestation de service de nature intellectuelle.*

**xmp**  
consult

Pour connaître nos activités, voir notre site :

<https://www.xmp-consult.org>

**Si vous êtes membre de XMP-Consult** et que vous souhaitez participer à un groupe Valo, vous pouvez contacter Dominique Fauconnier ([dom.fauconnier@orange.fr](mailto:dom.fauconnier@orange.fr))

**Si vous désirez rejoindre notre association**, vous pouvez soit vous inscrire sur le site, soit contacter le Président Jean-Louis Galano ([jlgalano@gmail.com](mailto:jlgalano@gmail.com))

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

