

Du conseil à la conduite de projet

Jean-Marc Jagou (ISEP 1984)
Gérant d'EXCEO



Les consultants extérieurs voient leur activité augmenter, pour aider ponctuellement leurs clients non seulement par leur expertise, mais surtout par la valeur ajoutée qu'ils apportent dans l'adéquation des solutions qu'ils préconisent avec l'organisation du client. Le recours au consultant n'a pas pour unique but de faire plus court, mais de faire mieux. Enfin, confier la réalisation du projet au consultant qui a contribué à sa conception est le moyen de faire le plus sûr.

Le métier du Conseil est plus que jamais indispensable

Les évolutions technologiques n'ont pas fini d'impacter les organisations des entreprises, comme celle des particuliers. Et comme les entreprises souhaitent encore et toujours, pour des raisons incontournables d'efficacité, se « concentrer sur leur métier », le recours aux consultants sera encore pour longtemps indispensable.

En effet, devant la sophistication technologique croissante, il devient illusoire pour une entreprise de consacrer des ressources internes à maintenir à jour ses connaissances techniques en réseaux, en informatique, ou en traitement du document, par exemple, pour ne citer que celles-là, si bien sûr ces domaines ne font pas partie du cœur de métier de la société.

Or, dans le même temps, ce maintien à jour reste indispensable pour ne pas se laisser distancer dans la productivité par les concurrents qui feraient plus rapidement des choix technologiques importants.

Dans le secteur du traitement du document, les outils et méthodes de digitalisation de documents se sont déployés chez les grands comptes, principalement

dans le tertiaire et surtout dans la banque-assurance. Plus spécifiquement, les moteurs de reconnaissance de caractères ont significativement progressé au cours des dernières années. A tel point que l'on prévoit, par périodes de 6 mois seulement, des progrès dans la possibilité de reconnaître de plus en plus automatiquement l'écriture manuscrite.

Le rôle du conseil prend ainsi toute sa valeur : apporter au client cette vision pointue d'une technologie que le client n'a ni le temps et de moins en moins les compétences d'obtenir par lui-même.

La valeur ajoutée du conseil porte sur l'adéquation des moyens avec l'organisation

Mais fort heureusement, le rôle du conseil ne s'arrête pas là ! Encore faut-il être capable, au-delà de la simple vision technologique, d'apporter une vision « opérationnelle » critique, adaptée au contexte et aux enjeux de l'entreprise cliente. En effet, il n'y a pas d'outil disponible sur le marché qui soit intrinsèquement « bon » ou fondamentalement « mauvais » ; il n'y a que des produits adaptés ou inadaptés à un besoin déterminé et spécifié.

Parmi les logiciels dédiés à l'imprimerie, il existe là aussi une offre très large et très variée. Chacun de ces logiciels, pourtant spécifiques à l'imprimerie, a des fonctionnalités et des performances suffisamment différentes pour que tel imprimeur ne puisse aucunement travailler avec l'un et être performant avec l'autre, alors que le jugement sera inverse dans l'imprimerie voisine.

Autre exemple : un courtier d'assurance ayant pourtant fait le choix d'un logiciel de gestion spécifique au secteur de l'Assurance, doit aujourd'hui sérieusement envisager de changer d'outil, ce dernier étant contre-performant au regard de ses propres spécificités.

Plutôt que l'expert technique, le rôle du consultant est donc d'être le garant de l'adéquation des moyens et outils qu'il préconise avec l'organisation que ces outils devront servir.

Le client doit être conscient de ce qu'il attend du conseil

Ce rôle du conseil a des conséquences sur le mode de fonctionnement du consultant et sur sa relation avec son client. En effet, un consultant même très expérimenté dans son secteur, ne peut être tenu de connaître de manière pointue et exhaustive l'intégralité de l'offre technique, tant celle-ci est mouvante et évolutive.

En revanche, il est de son rôle de valider l'adéquation des préconisations qu'il fera avec la problématique de son client, comme on l'a vu plus haut.

Cette légitime exigence que doit avoir le client implique nécessairement que le consultant s'imprègne de l'organisation de l'entreprise cliente et de ses spécificités. Le consultant n'est pas une « bibliothèque » vivante, mais une ressource à valeur ajoutée. Le recours à un spécialiste-expert d'un secteur ne signifie donc nullement que son intervention sera plus courte.

Enfin, selon ces spécificités, le consultant pourra être amené à rechercher ou à approfondir sa connaissance de nouveaux produits émergents, plus adaptés aux cahiers des charges de son client, obligeant le consultant à consacrer, utilement, un peu plus de temps qu'initialement prévu.

La mise en œuvre constitue l'exigence ultime du client

La profusion de l'offre technologique existante dans le secteur du traitement du document par exemple, s'accompagne d'une spécialisation de plus en plus grande des outils et des sociétés qui les réalisent. Ainsi, pour répondre à une problématique précise, une organisation aura besoin d'acquérir une « solution » comprenant plusieurs logiciels et éventuellement des matériels.

Un atelier de production de documents récemment externalisé s'interroge sur la manière d'être le plus productif possible. Le remplacement des quelques logiciels existants est envisagé par un système de GPAO, autour duquel graviteraient une interface web de prise de commande, un logiciel de pilotage de prépresse, une application existante et spécifique à un produit maison, Il faut aussi prévoir l'arrivée future de matériels d'impression numérique... Il n'existe pas, à ce niveau, de solution unique et intégrée qui soit totalement satisfaisante.

Cependant, les éditeurs de logiciels, sauf exceptions, consacrent leurs ressources à développer leurs produits, voire à les paramétrer pour le client sur la base de cahiers des charges précis, mais rarement à intégrer leurs produits dans l'organisation du client et non pas seulement dans son environnement technique.

En effet, l'éditeur ou l'intégrateur est parfaitement conscient qu'un paramétrage adapté aux besoins du client doit prendre en compte l'organisation spécifique du client, ce qui nécessite une étude, un « audit », qui se situe souvent hors des compétences et de la vocation des équipes de l'éditeur.

Le métier d'intégrateur est particulièrement nécessaire pour le client, qui doit donc en prévoir le budget mais aussi le rôle clé.

Dans le secteur du document, la notion d'intégration peut être comprise de deux manières complémentaires, comme j'ai pu le constater : il peut s'agir du paramétrage seul de logiciels (intégration technique) ou bien au contraire de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (intégration organisationnelle) coordonnant la mise en place de la solution retenue.

Dans le premier cas, il s'agit d'entreprises indépendantes, dont les compétences techniques sur certains logiciels ou langages informatiques rendent capables de procéder au paramétrage de logiciels en lieu et place des éditeurs correspondants.

Dans le deuxième cas, il s'agit de consultants souvent indépendants et encore assez peu d'entreprises importantes, coordonnant l'intervention des différentes parties spécialisées, pilotant le respect des plannings, et surtout s'assurant de l'adéquation des paramétrages avec l'exigence du maître d'ouvrage que le consultant représente.

Il est bien sûr de l'intérêt du client de confier cette assistance à maîtrise d'ouvrage au consultant même qui aura réalisé l'étude initiale ainsi que l'aide à la sélection des produits et logiciels répondant à la problématique. Le client bénéficie de ce fait d'une forme de « garantie de bonne fin », sans élément contractuel lourd, mais à haute efficacité : en effet, le consultant missionné pour une étude, sachant qu'il devra mettre en œuvre ses préconisations, aura à cœur de préconiser des solutions dont il sera lui-même sûr.

« Y a-t-il un pilote dans le projet ? »

Ce métier d'assistant à maîtrise d'ouvrage représente aussi pour le client une ressource-clé. Cette fonction doit nécessairement être assurée, à défaut de quoi un projet n'atteint pas ses objectifs et/ou ses délais.

Pourtant, l'importance de cette fonction est souvent négligée et est confiée au personnel interne qui, exception faite des très grandes structures qui disposent de telles ressources dédiées, n'est ni forcément expert ni suffisamment disponible pour l'assurer.

Or, cette fonction est particulièrement cruciale dans sa dimension « accompagnement au changement ». Au-delà de l'aspect technique de conduite de projet

qu'elle recouvre, elle doit aussi prendre en compte les tâches et actions incontournables pour contribuer à l'appropriation par le personnel des nouveaux outils, méthodes et procédures qui vont impacter l'organisation. C'est aussi pour cette raison que le recours à une ressource externe est bénéfique : même bien mené, un changement est forcément source de tension et d'inconfort. Confier cette mission de changement à un intervenant extérieur permet de sauvegarder la cohésion des équipes que les dirigeants souhaitent conserver après le changement.

Par ailleurs, et contrairement à ce qu'il y paraît, cette dépense extérieure que représente le consultant peut être finalement source d'économie ou au moins d'efficacité. En effet, la fonction de coordination et de pilotage étant absolument nécessaire, elle sera forcément attribuée au personnel interne. Et sauf à disposer de ressources humaines pléthoriques, ce travail détournera inévitablement de sa mission première le personnel affecté. L'entreprise risque donc, par souci d'éviter une dépense, de réduire l'efficacité d'un collaborateur dans son « métier cœur » sans pour autant que celui-ci ne dispose de suffisamment de temps pour mener à bien sa mission de coordination.

Le consultant doit être l'auditeur, le spécialiste, et le co-pilote des projets.

En conclusion, le consultant doit être capable d'auditer l'organisation pour bien la comprendre et clairement identifier les problématiques. Il apporte sa connaissance métier et sectorielle pour éclairer intelligemment le client dans ses choix, sans dogmatisme mais avec pragmatisme pour sélectionner les solutions efficaces. Il contribue activement à la mise en place des choix qu'il préconise et permet au personnel de l'entreprise de continuer à se consacrer à son « métier cœur ».

Jean-Marc Jagou

À la sortie de l'ISEP, et après son service militaire en coopération en Corée du Sud, Jean-Marc commence sa carrière chez Eurequip, cabinet de conseil en organisation. Il consacre ensuite plus de 15 ans au secteur du « document » : dans l'outsourcing chez Xerox Business Services, dans l'imprimerie chez Paragon puis Danel, en tant que directeur marketing puis directeur d'usine et de filiale. Il co-crée JD4 Technologies en 2002, SSII de personnalisation de messages marketing, qu'il quitte 2 ans plus tard pour fonder, après un passage dans une ancienne filiale de Xerox, le cabinet de conseil EXCEO, spécialisé dans le conseil et la conduite de projet dans les processus de traitement du document.