

Guillaume de MALLERAY

Rapport d'étonnement

Expérience Go Pro de

Louis-Alexandre LOUVET

dans ISlean Consulting

J'ai réalisé mon stage Go Pro dans l'entreprise ISlean Consulting. C'est un cabinet de conseil en transformation, qui vise notamment à accompagner les entreprises dans les mutations de leur système d'information. Créé en 2008, le cabinet se porte bien comme en témoigne la croissance de ses effectifs : le cabinet emploie aujourd'hui huit salariés, quatre freelances, travaille avec quelques partenaires ponctuels et continue de vouloir s'agrandir.

Mais avant d'être un cabinet de conseil, ISlean Consulting est avant tout une petite entreprise où il fait bon vivre. Qui ne serait pas sceptique lorsqu'on lui présenterait une énième entreprise qui prétend remettre l'humain au cœur de l'entreprise et vouloir changer le monde ? Et pourtant, moi qui suis plus que rétif à ce genre de discours, j'ai été convaincu. Non pas par des belles paroles mais par la force de ce que je voyais. Ce cabinet ambitionne d'inventer avec ses clients l'entreprise de demain, c'est-à-dire une structure connectée, apprenante et libérée. Et force est de constater qu'ISlean montre déjà l'exemple : se dégage au sein de ses bureaux une atmosphère saine et sereine qui bien souvent tranche avec celles qu'on peut observer dans les entreprises qui lui font justement appel. Je m'attendais en fait à un fort sérieux d'un cabinet de conseil – encore plus s'il était lié aux SI – sous-tendu par du stress et de la précipitation. Si le sérieux était de mise, j'ai été frappé par la sérénité des consultants que je pouvais suivre ; non seulement, ils avaient l'air de prendre plaisir à ce qu'ils faisaient mais en plus de s'épanouir. Reste à mes yeux quand même une interrogation : cette ambiance si agréable que j'ai pu ressentir durant ces quelques jours – à tel point que j'avais l'impression de me trouver au sein d'une entreprise familiale – est-elle seulement possible dans une entreprise de 100, 200 voire mille individus ?

J'ai été frappé par la richesse des membres du cabinet. Je ne sais pas si c'est particulier aux cabinets de conseil mais ISlean regroupe des individus aux parcours totalement différents : que ce soit parmi les associés qui pour certains sont diplômés d'école d'ingénieurs pour d'autres d'école de commerce ou même au sein des consultants qui comptent notamment un ancien physicien du CNRS. La diversité de ces profils contribue fortement à mon sens à la richesse du service proposé par le cabinet.

Toujours est-il que je considère avoir eu la chance de suivre des personnes qui voulaient donner du sens à leur travail. J'ai pu discuter avec Louis-Alexandre de cet élément qui s'avère central à ses yeux. Fort d'une expérience de plus de douze ans dans le conseil, il a rejoint ISlean où il réalise ce dont il a envie et croit en l'utilité de son action. Même si mon

expérience du travail est quasi nulle, j'ai un avis plutôt arrêté sur ce que peut signifier « prendre du plaisir dans son travail ». A mon avis, le travail est rémunéré car par essence pénible. S'il permet des réjouissances à certains moments ponctuels, comme l'obtention de résultats positifs, une promotion ou la prise de conscience de son impact, la majeure partie du temps consiste en la réalisation de tâches plus ou moins répétitives et fastidieuses. J'ai cependant pu me confronter à l'avis contraire de Louis-Alexandre. Si nos visions pouvaient se rejoindre lorsqu'il travaillait pour de grands cabinets de conseil, depuis qu'il est à Islean et se retrouve maître de réaliser ce qu'il désire il estime prendre réellement du plaisir à travailler, et quelle que soit la tâche. Ce point m'a réellement perturbé car il vient ébranler un préjugé – je pense – profondément enraciné. Face à son enthousiasme, je ne peux douter de sa sincérité et c'est quelque chose à la fois de rassurant et d'encourageant. J'avoue toutefois que j'aurai besoin de plus pour changer d'avis : j'attends d'expérimenter ce sentiment.

En alliant stratégie et accompagnement des entreprises, les consultants de ce cabinet peuvent se rendre compte du changement apporté. J'avais en tête la vision du jeune diplômé consultant en stratégie qui travaille en back office sans pouvoir rencontrer le client et apprécier véritablement la portée de son action. J'ai donc été agréablement surpris de suivre des consultants intégrés à des équipes de l'entreprise cliente. Les consultants en mission sont d'ailleurs la plupart du temps chez leur client.

Le conseil est bien évidemment une activité de service mais je n'imaginai pas à quel point cela pouvait impacter le métier de consultant.

Le consultant en transformation vient d'une certaine manière chapoter des équipes constituées d'internes afin de modifier l'organisation ou le fonctionnement de leur entreprise. Il n'est pas là pour donner une solution toute faite et mettre cette dernière en place de façon unilatérale mais bien pour accompagner l'entreprise dans sa transformation. Par conséquent, le métier devient bien particulier. Il s'agit de s'assurer que l'entreprise avance dans la bonne direction et avec une vitesse raisonnable.

Très clairement l'agenda du consultant est déterminé par le client, les réunions qu'il fixe avec plus ou moins de concertation et les exigences de livrables. Il est frappant de voir qu'un

consultant peut se voir demander une présentation pour le lendemain parce que son collègue interne a justement la sienne à faire.

Alors si le consultant n'est pas un pantin et a un incroyable pouvoir de décision par la réalisation des supports de décision, j'ai tout de même été étonné par le fait qu'il se retrouve d'une certaine manière au service – à un sens littéral – de son client, que cela soit en terme de planning ou de réalisations.

Dans mon imaginaire le métier de consultant revêtait – entre autres – quatre caractéristiques :

- l'importance de l'écoute et l'identification des problèmes ;
- l'impact de la mission ;
- la diversité ;
- le travail en équipe.

Pour ce qui est de l'écoute, il est vrai que c'est certainement la qualité fondamentale du consultant. Que cela soit lorsqu'il essaye d'analyser les besoins du client au travers d'interview, de former des individus, de coordonner, de manager différentes personnes ; le consultant fait à chaque fois preuve d'une qualité d'écoute évidente.

En ressort un aspect du métier de consultant que je n'envisageais pas : son retrait. J'ai remarqué tout au long de la semaine qu'il était fréquent que le consultant soit celui qui parle ou intervient le moins. Par conséquent, je m'interroge sur la façon dont le consultant tire satisfaction de ses missions. Lorsque la mission se passe bien, c'est en soi pas très stimulant mais lorsque la mission se passe mal, son nécessaire retrait l'empêche d'envoyer un grand coup de pied dans le projet pour le faire avancer. Je me demande s'il n'en ressort pas une certaine frustration. Le consultant reste un externe et – pour le peu que j'ai pu voir – n'est pas vraiment considéré comme un égal des internes. Il arrive même qu'il puisse avoir l'impression qu'on pique ou qu'on utilise son travail pour briller.

La qualité d'écoute n'est pas aussi la même d'un consultant à un autre. Tout d'abord, bien que le consultant n'a pas à jouer le rôle d'un psychologue, il possède sa propre sensibilité, son propre prisme pour voir les choses de sorte que – à mon sens – un énorme challenge du consultant est de se remettre en cause, de faire preuve d'humilité pour essayer de saisir le propos de son interlocuteur. J'ai beaucoup ressenti cet aspect en écoutant les consultants poser leurs questions, chacun avec un style propre. Certaines étaient très neutres mais ce faisant ne permettaient pas d'avoir accès à l'aspérité de la pensée de l'interlocuteur ; en même temps on ne peut donner des réponses trop suggestives sous peine d'influencer la personne interrogée.

Il s'agit d'un équilibre très instable entre neutralité, intuition, proposition et suggestion pour que la question touche l'interlocuteur de sorte que ce dernier délivre une information ayant de la valeur.

En ce qui concerne l'impact du consultant, celui que j'ai pu observer n'est pas celui auquel je m'attendais. En effet, je parlais sur l'image d'un consultant proposant une idée créatrice de valeur. A ce que j'ai vu, la valeur du consultant porte plus sur son côté relationnel, sa capacité à gérer des personnalités, à convaincre différentes personnes à converger vers un même objectif.

Le consultant apparaît paradoxalement indispensable lorsque la situation est mauvaise, que l'ambiance de travail est au plus mal car seul un regard externe semble alors être à même de concilier plusieurs partis.

La diversité est aussi un aspect évident, qui se ressent presque en permanence. Il est vrai que j'ai eu la chance de suivre différents consultants travaillant sur différents projets. Mais chaque mission est unique et nécessite une approche spécifique ne serait-ce que par la spécificité des personnes associées sur le projet.

Il y a même un côté impressionnant à pouvoir s'adapter aussi vite à une nouvelle entreprise : en quelques jours, le consultant doit être capable d'intégrer sa culture, son écosystème et ses différents acteurs pour pouvoir délivrer des livrables rapidement.

Mais je ne peux conclure ce rapport d'étonnement sans parler des entreprises où je suis allé. Certes je ne les ai visité que partiellement et rapidement. J'ai toutefois été frappé par l'attitude des managers que je rencontrais. Je me faisais une montagne du monde professionnel et j'ai eu réellement l'impression d'être juste en face d'étudiants un peu plus âgés, un peu plus matures et avec des responsabilités. Il n'y avait pas à proprement parler de comportement strict. Même pendant des moments formels, le ton était souvent léger et les réunions me semblaient trainer et manquer quelquefois d'efficacité si ce n'est même d'utilité.

Pour conclure, j'ai vraiment apprécié ces quelques jours passés en compagnie des consultants d'ISlean. Ils m'ont permis d'actualiser en quelque sorte ma vision du conseil, de voir à quel point ce dernier est en monde en soi. Mais ils m'ont surtout donné envie de

travailler, de finalement en finir avec la théorie des études et de commencer à entreprendre une action utile pour les autres. Ils ont même instillé en moi l'espoir de trouver un travail où j'aurais le sentiment de m'épanouir à chaque instant et je ne les remercierais, je pense, jamais assez pour cela.