



Situation de départ

Le directeur général d'une entreprise de consulting dans le domaine de la gestion de projets et l'optimisation de processus nous a contactés en décembre 2007 pour nous demander si nous pourrions aider l'un de ses consultants. Celui-ci était responsable d'un projet en difficulté et allait devoir animer une réunion chez le client qui promettait d'être conflictuelle.

Le but du projet était de sélectionner un outil informatique de gestion de projets et de le mettre ensuite en place. Il s'était avéré que les personnes concernées chez le client abordaient la question de manières si différentes qu'il était à craindre qu'elles ne parviendraient pas à se mettre d'accord, compromettant ainsi la réussite du projet dans son ensemble.

Notre rôle

- Première phase (Sumbiosis® Plan):

Nous avons tout d'abord rencontré le consultant et lui avons demandé comment il comptait procéder lors de la réunion prévue avec le client. Il nous a expliqué qu'il avait préparé une présentation PowerPoint, à savoir cent quarante deux diapositives qu'il avait l'intention de projeter de A à Z! Nous lui avons alors suggéré que confronter le client à une présentation aussi longue n'était probablement pas le meilleur moyen d'aborder le problème à résoudre.

Au lieu de cela, nous nous sommes posé ensemble toute une série de questions : Que s'est-il passé dans le cadre du projet jusqu'à présent ? Comment le client perçoit-il le problème actuel ? Quelle est la raison d'être de la réunion prévue ? Qui sont les individus qui vont y participer et pourquoi ont-ils été choisis ? Quelles sont, de l'avis des deux parties concernées, les tâches qui devraient être accomplies durant la réunion ? Que faudrait-il avoir atteint à l'issue de la réunion ? Comment structurer la réunion en conséquence ? Quelles sont les initiatives à prendre d'ici la réunion afin d'en augmenter les chances de succès.

- Deuxième phase (Sumbiosis® Pilot):

Vers la fin de cet entretien préparatoire, le consultant nous a demandé si nous serions en mesure d'animer avec lui la réunion chez le client. Sur la base des réponses aux questions que nous venions de traiter, nous avons alors préparé un ordre du jour détaillé. Nous avons structuré la réunion en plusieurs étapes et nous sommes répartis les tâches de la manière suivante : le consultant a dirigé la discussion sur le fond et nous nous sommes concentrés sur la gestion du processus. Pour chacune des phases, nous avons noté sur un tableau de papier (flipchart) la question que nous allions poser afin de démarrer la discussion et une structure permettant de saisir les opinions que les participants allaient exprimer à ce sujet. Ceci nous a aidés à bien voir comment assurer la transition d'une phase à l'autre et à nous concentrer sur l'essentiel, évitant ainsi le risque de nous perdre. Et la présentation PowerPoint n'a finalement pas été préparée pour rien :

nous l'avons divisée en petits "paquets" auxquels nous avons pu recourir de manière sélective en fonction des points abordés.

Résultat

- Première phase (Sumbiosis® Plan):

Le consultant a découvert une nouvelle approche lui permettant de préparer efficacement une réunion. Nous sommes parvenus à le motiver à restructurer complètement le travail considérable de préparation qu'il avait déjà effectué. Alors qu'il avait considéré jusque là qu'un consultant devait se préparer à montrer au client quelle était la solution qui lui convient, il s'est mis à réfléchir à la manière de mettre en place un processus de réflexion et de prise de décision en commun.

- Deuxième phase (Sumbiosis® Pilot):

Durant le workshop, il est vite apparu que les participants avaient avant tout envie d'exprimer leurs propres réflexions et suggestions. Ils auraient probablement très mal réagi si nous leur avions asséné une longue présentation au départ et il aurait ensuite été impossible de traiter de manière constructive les questions à résoudre. A l'inverse, la manière dont nous avons procédé leur a permis de mettre de l'ordre dans leurs idées et de mener la discussion sans jamais perdre de vue l'objectif à atteindre.

A chaque fois qu'une intervention du consultant était nécessaire, nous avons tout d'abord noté au flipchart la question concernée et le but à atteindre en la traitant, puis il s'est servi des diapositives pertinentes afin d'illustrer son propos. Alors qu'il avait au départ exprimé l'inquiétude que sa compétence technique ne soit pas mise suffisamment en valeur, son souci s'est rapidement évaporé. Les réactions des participants lui ont en effet clairement montré que ses interventions étaient appréciées justement parce qu'elles étaient pertinentes, spécifiques et ciblées.

D'après les participants, les attentes qu'ils avaient formulées au début de la réunion ont été atteintes dans une mesure plus large encore qu'ils ne l'avaient espéré. Ils avaient craint que la discussion soit sans fin et ils ont été surpris de constater qu'ils avaient pu à la fois avoir un échange d'idées particulièrement approfondi et complet et atteindre leur objectif – à savoir : parvenir à un réel accord sur les prochaines étapes du projet.

Les participants ont en outre particulièrement apprécié la manière dont nous nous sommes réparti les tâches avec le consultant (une personne gérant les questions de fond, l'autre prenant soin du processus). Leur feedback indique que notre approche leur a permis de procéder selon leur propre style au lieu de se faire imposer par un tiers une atmosphère artificielle comme dans un workshop. Ils n'ont jamais perdu de vue le "fil conducteur" que nous leur avons proposé et celui-ci a permis à plusieurs reprises de bâtir des ponts entre les points de vue divergents.

Les participants ont finalement exprimé le souhait que leurs prochaines réunions soient structurées de la même manière.

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter :

Sumbiosis Sàrl
Falkenstrasse 80
CH – 4106 Therwil/Bâle

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com