

Consulting

*le plus difficile est de trouver une solution qui
convienne au client.*

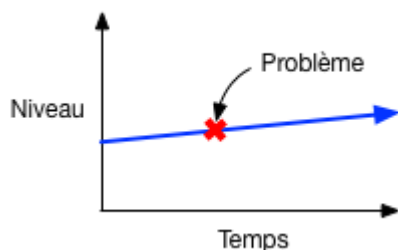
Julien Kirch

Version 0.1, 2016-12-30

Voici un problème classique qui se pose lorsque quelqu'un commence à être consultant. J'ai choisi de le rédiger car c'est quelque chose que j'explique régulièrement.

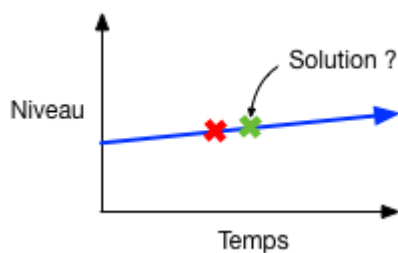
Les entreprises qui font appel à des consultants le font souvent car elles ont des problèmes qu'elles n'arrivent pas à résoudre seules.

Imaginons une entreprise qui fait de l'informatique. Elle a un certain niveau de maîtrise de l'informatique, qui — quand les choses se passent bien — augmente avec le temps. Un moment donné, elle rencontre un problème.

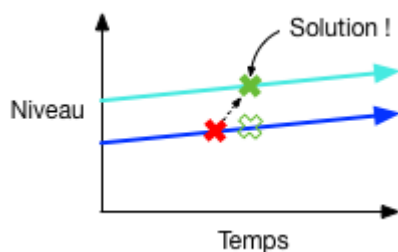


Elle n'arrive pas à résoudre son problème avec son niveau de maîtrise, elle fait donc appel à un consultant.

Si celui-ci est expérimenté mais pas suffisamment, il pensera que la question qu'on lui pose est *"trouver une solution à ce problème"*. Un fois une solution imaginée, il se dira que sa tâche est terminée : il suffit de mettre en œuvre cette solution.



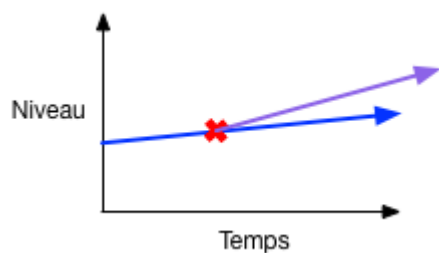
Ce à quoi il n'a pas pensé, c'est que la solution qu'il propose nécessite une meilleure maîtrise que celle dont dispose le client.



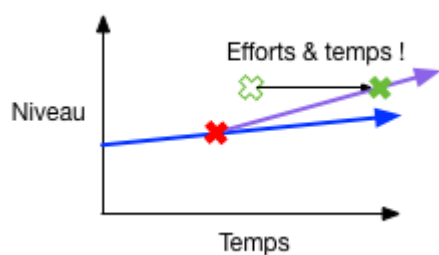
S'il s'agit d'un problème technique précis, il est possible de le corriger en apportant de l'expertise depuis l'extérieur. Mais s'il s'agit d'un problème qui nécessite de s'appuyer sur le client, la solution n'est pas applicable. Probablement même que si le client avait ce niveau de maîtrise, il aurait appliqué la même solution ou une autre, et ne serait pas bloqué par le problème.

La question posée au consultant n'est donc pas de trouver une solution au problème, mais de trouver une solution applicable.

Pour ce faire, un consultant expérimenté devient capable de sentir approximativement comment un client est capable de progresser en l'accompagnant.



Avec cette heuristique, il est capable d'évaluer si une solution est applicable ou pas. Ainsi il peut évaluer la progression qui reste à faire pour appliquer la solution évoquée plus haut.



Pour répondre au mieux à la question, il lui faut alors :

1. imaginer plusieurs solutions, chacune avec des avantages et des inconvénients ;
2. évaluer pour chacune l'écart avec ce que le client sait faire, afin de déterminer son applicabilité ;
3. identifier la "meilleure" solution : celle qui sera le mieux placée entre ce qu'elle apporte et son applicabilité ;
4. expliquer le tout au client.

