

MICHEL DUCHATEAU

(Ingénieur civil en Électronique et Télécommunications 2005)

Ingénieur de l'incertitude



C'EST QUOI UN INGÉNIEUR?

UN «METTEUR EN ŒUVRE»

«Je distingue ceux qui ont des idées – inventeurs, artistes... – de ceux qui mettent en œuvre et qui sont dans la confrontation avec la réalité, en pensant à la pérennité d'une solution.»

L'ARTISAN D'UN MONDE MEILLEUR

«Il exploite ses connaissances scientifiques pour créer le monde de demain. S'il a appris à apprendre, il a également appris à penser de manière systémique: avec les aspects sociétaux, écologiques, etc.»

MICHEL DUCHATEAU

CHIEF INNOVATION OFFICER & PARTNER CHEZ CONVIDENCIA

En 2017, ce jeune quadragénaire s'est associé à Convidencia. Forte d'une douzaine de collaborateurs et de 30 indépendants spécialisés dans l'accompagnement, la société aide les entreprises à évoluer et à s'adapter pour progresser. Une de ses méthodologies, «ParticipAgile», a été couchée sur papier fin 2019⁽¹⁾.



convidencia.com



Michel Duchateau s'est imposé dans le coaching entrepreneurial par passion. Friand du mode start-up, cet habitué de la navigation en eaux troubles défend la carte de la sérénité contre crises et pandémie.

? SNCB, INFRABEL, RTBF, MSF..., ILS VOUS CONFIENT LEURS ÉQUIPES POUR FAIRE FACE TANT AUX ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET MANAGÉRIALES QU'À LA CRISE COVID-19. VOTRE FIBRE ENTREPRENEURIALE TROUVE-T-ELLE SA SOURCE SUR LES BANCS DE L'ÉCOLE?

Michel Duchateau: «À mon arrivée en 1999, je suis frappé par la solidarité qui s'installe entre étudiants. L'e-mail commence à s'imposer et nous créons aussitôt, dès la 1^{re}, une mailing-list pour nous entraider. Par contre, je n'avais pas compris que les professeurs, eux aussi, étaient là pour nous soutenir. Je n'osais pas aller vers eux. Puis, le jour où je pose enfin une question, je constate qu'ils répondent (sourire)! Au fil du temps, je suis devenu complice avec quelques-uns, dont Esteban Zimányi, responsable du Département Informatique. Il m'inspire beaucoup, au point que je deviens élève assistant en 4^e et 5^e années, en compagnie d'un copain, François Delière (ICInf 2005). Esteban Zimányi nous invite même à créer un labo. Une expérience inoubliable. Nous l'appelons «l'aquarium». Protocoles informatiques, développement de logiciels, présentations pour les étudiants, sécurité informatique..., nous nous éclatons! Mais ce n'est pas tout... En parallèle, avec Christophe Debussche (ICInf 2005) et Pierre-François Crousse (ICInf 2005), nous créons une société de développement informatique pour le secteur médical: Altasys sprl. Nous proposons à des étudiants de 4^e et 5^e années de réaliser leur projet d'année et leur mémoire chez nos clients. C'était un win-win pour toutes les parties! Ceci dit, nous étions un peu des extraterrestres, les seuls de Polytech à se rendre chez Solvay Entrepreneurs pour bénéficier d'un accompagnement. Nous avons même participé à la Start Academy, avec notre projet très technique, face à des étudiants de la SBS-EM qui, eux, savaient comment défendre un projet (sourire). C'est donc bien pendant mes études à l'École que s'amorce ma passion pour l'entrepreneuriat!»

? TOUTEFOIS, À LA SORTIE DE VOS ÉTUDES EN 2005, VOUS EMPRUNTEZ UNE VOIE TOUTE TRACÉE POUR UN FRAIS DIPLÔMÉ, LOIN DE TOUT CHEMIN DE TRAVERSE...

M.D.: «Oui, je commence chez Alten Belgium (alors Axen) comme consultant. Ma première mission se déroule chez Telindus en tant que Security Analyst. La sécurité informatique est aussi une de mes passions, mais au bout d'un an je réalise que j'en ai fait le tour. Je veux renouer avec la gestion de projet. Electrabel m'en offre l'occasion dès octobre 2006. J'ai adoré, puis je me suis à nouveau lassé... Ont suivi d'autres missions, comme chez Orange. En juin 2010, je veux reprendre mon indépendance, j'ai soif de relancer un projet par moi-même! Je démissionne et je crée FreeMyMove avec les mêmes copains d'Altasys. S'il existait une check-list des erreurs à éviter quand vous lancez une start-up, je pense que nous pourrions tout cocher (rires)! Rester entre ingénieurs, entre mecs, dans un garage, en imaginant ce que nous pensons être les besoins des clients, etc. Nous avons échoué avec succès! Car en termes de connaissances et d'expérience, c'était un moment extraordinaire. Je commence donc ensuite à partager, m'étant mis à mon compte, ce qu'il ne faut pas faire quand vous entreprenez, comme formateur et coach pour Solvay Entrepreneurs, Microsoft Innovation Center et d'autres institutions. Comment rebondir? Comment naviguer dans l'incertitude et créer de la valeur dans cet environnement? Etc. Je deviens consultant indépendant spécialisé en innovation et gestion de projet, certifié et examinateur pour Agile Scrum, Prince2, ITIL Foundation... Mais j'étais seul. C'est alors que je me suis associé à Lionel Baretts, en 2017, pour rejoindre Convidencia dans un métier différent, puisque nous œuvrons dans le change management, tant pour les aspects méthodologiques qu'humains, dans la transformation culturelle des organisations à travers la complexité ou l'incertitude. Notre boîte à outils, «ParticipAgile», enrichie de tous nos retours d'expérience, a fait l'objet d'un livre récent⁽¹⁾.»

Comment gérer une équipe? Pour Michel Duchateau, un basculement s'est produit... «Il y a un avant et un après COVID-19. Clairement.»



SES ANNÉES POLYTECH (1999-2005)

LE DÉCLIC

«En 1^{re}, le Pr Marc Haelterman me demande à l'examen oral d'interpréter les formules mathématiques pour en faire de la Physique, donc de donner le sens physique de celles-ci. S'en est-il rendu compte? Ce jour-là, j'ai compris le métier d'Ingénieur (sourire)!»

L'ESPRIT CRITIQUE

«Outre la capacité d'abstraction, l'École m'a apporté l'esprit critique. Prendre du recul et se poser des questions, c'est beaucoup plus qu'un jeu: ce sont des valeurs. Cet enseignement est précieux, a fortiori à l'heure des "fake news"; il m'inspire et je le diffuse.»

?: À LA MI-MARS, ALORS QUE LA CRISE COVID-19 S'INSTALLE ET QUE LE CONFINEMENT EST ANNONCÉ, QUEL EST VOTRE ÉTAT D'ESPRIT?

M.D.: «J'ai appris à travailler en mode start-up, avec des objectifs changeant fréquemment, l'incertitude face aux clients, semaine après semaine... Ce à quoi s'est ajoutée mon expérience en agilité. Cet équilibre entre la tension nécessaire pour avancer et la question de savoir si je suis capable de le faire, je l'ai vécu et il ne m'incommoder pas. Chez Convidencia, nous avons mis à profit la crise pour prendre le temps de nous parler, ce qui fait un bien fou et soude l'équipe, mais aussi pour adapter notre offre alors que nous enregistrons pas mal d'annulations. Dès la deuxième semaine de confinement, nous avons proposé des projets à nos clients pour les aider. Nous avons réalisé beaucoup de choses en ligne évidemment: formations, workshops et hackathons⁽²⁾ – nous sommes leaders en Belgique dans ce domaine dont je suis un vrai fan! Depuis lors, nous n'avons cessé de nous adapter.»

?: QUID DES ENTREPRISES DONT VOUS PRENEZ LE POULS? ONT-ELLES TREMBLÉ SUR LEURS BASES?

M.D.: «Oui, souvent. Dirigeants et team leaders peinaient à aider leurs équipes à travailler efficacement avec la généralisation du travail à distance. Comment gérer une visioconférence avec dix collaborateurs en sachant que beaucoup d'informations ne passent pas? Comment rendre l'organisation du travail transparente? Ces questions sont alors sur de nombreuses lèvres. L'autre point, plus méthodologique, consistait à pouvoir avancer en équipe avec un objectif commun et un travail à piloter. Enfin, au fil des semaines, il est apparu que maintenir des objectifs à un an n'avait plus aucun sens, qu'il fallait avancer pas à pas, à un rythme hebdomadaire. Il était aussi devenu essentiel de pouvoir exploiter de manière intelligente le collaboratif, pour éviter le travers de fonctionner avec une pyramide 100% "top down". Cette tendance s'affirme depuis environ trois ans et elle va s'accélérer.»

Nous avons besoin du collaboratif pour avancer ensemble en ayant l'assurance de pouvoir compter les uns sur les autres. De plus en plus d'organisations vont tenter l'expérience d'une gouvernance plus partagée et plus dynamique, qui privilégie l'intelligence collective, à savoir: avoir les bonnes personnes aux bons endroits, pour avoir des idées ensemble, décider ensemble et mettre en œuvre ensemble. Ce qui n'implique pas qu'il faut prendre toutes les décisions ensemble, ce serait le chaos (sourire).»

?: CETTE PUISSANCE DU COLLECTIF NE SERA-T-ELLE PAS AMENÉE À ÉVOLUER DANS LES MOIS À VENIR, DANS LA MESURE OÙ L'INCERTITUDE PERSISTE?

M.D.: «Deux paramètres sont à prendre en compte. Tout d'abord, l'effet de temporalité. Ce que nous vivons aujourd'hui n'est pas ce que nous vivions il y a trois mois, et ce n'est probablement pas la même chose que ce que nous connaissons en fin d'année, en termes de challenge, de vision, du comment travailler ensemble... Les entreprises ne se posent plus la question de la gestion d'une crise, c'est passé, mais elles veulent savoir comment évoluer avec des collaborateurs à la fois à distance et en présentiel. Ce que nous appelons les réunions hybrides, qui ont des implications dans la dynamique de groupe, dans la codécision, etc. Ensuite, je constate que beaucoup d'entreprises ou d'équipes au sein de celles-ci se questionnent sur la raison d'être de ce qu'elles font. Ils sont nombreux à vouloir comprendre le lien entre ce qu'ils font et la mission de l'entreprise, à vouloir savoir ce à quoi ils contribuent, et tout à la fois à vouloir identifier leur zone d'autonomie. Ces trois aspects – le sens, la compréhension et l'autonomie – sont très présents depuis le confinement et je pense qu'ils vont fortement influencer les organisations de demain.»

⁽¹⁾Lionel Baretts, Michel Duchateau: «ParticipAgile – Comment développer la participation et l'agilité dans votre organisation» (illustrations: Oli). Éd. Convidencia, 400 p., 2019.

⁽²⁾Les hackathons sont des événements de co-création intensive, variant de 1 à 3 jours, durant lesquels différentes équipes multidisciplinaires (ingénieurs, designers, commerciaux...) élaborent un projet dans un temps imparti pour créer de la valeur ensemble.

