

À projets complexes et novateurs, management flexible et adaptatif

Stephan H. Haeckel est directeur des études stratégiques à l'Advanced Business Institute d'IBM. Pour lui, une des principales causes d'échec de la mise en place de systèmes d'information est que les clients changent la nature de leur demande et les spécifications du produit final ou du résultat attendu en cours de mission. Mais, selon lui, ces modifications sont la norme plus que l'exception dans le métier de consultant en informatique. L'échec ne vient pas de celles-ci, mais du fait qu'on n'a pas su s'y adapter et, en fait, les anticiper.

« Les bons chefs de projet savent d'abord s'adapter. Ils s'attendent à l'inattendu. Pour y faire face, ils négocient dans le contrat initial les règles des renégociations ultérieures susceptibles d'être initiées par l'une ou

l'autre partie. Autrement dit, ils négocient par anticipation la façon dont ils géreront le changement à venir. »

René Eladari a exercé pendant de nombreuses années le rôle de maître d'ouvrage de grands projets d'ingénierie, industriels et de construction. Il a eu l'occasion d'expérimenter les risques mais aussi l'intérêt, dans certains cas, de cahier des charges laissant une marge à des variantes et à interprétation.

« Dans certains cas, on peut imaginer que le projet initial, à dessein, laisse la porte ouverte à des variantes pour susciter l'innovation. Cette pratique peut se révéler dangereuse pour des projets courants, mais être intéressante pour des projets complexes dans lesquels le maître d'ouvrage peut dire qu'il achète de l'innovation. »

PHASE 7 : LA CONCLUSION

Savoir terminer une mission



La fin de l'intervention n'apparaît pas en général comme une phase dans la méthodologie proposée par le consultant et définie avec le client. C'est néanmoins un moment important dans la pratique du conseil, à la fois pour le processus en cours et pour l'avenir des relations entre le consultant et le client. C'est pourquoi nous en avons fait une étape de notre cycle générique du conseil.

Jeswald W. Salacuse, doyen de la Fletcher School of Law and Diplomacy de la Tufts University, a conseillé des gouvernements, des entreprises, des fondations et des organisations internationales dans le monde entier. Dans son livre sur l'art du conseil¹, il développe sept principes fondamentaux :

1. SALACUSE J.W., *L'art du conseil*, Éditions du Seuil, 1996.

Le conseil

- Les six premiers sont assez classiques, même s'ils sont pertinents :
 - connaître le client ;
 - aider ou du moins ne pas nuire (le *primum non nocere* des médecins, selon le serment d'Hippocrate) ;
 - définir les rôles de chacun ;
 - ne jamais donner un *one man show* ;
 - être clair et constructif ;
 - préserver la pureté (l'indépendance) du conseil.
- Mais c'est le septième principe qui nous semble le plus original : « s'accorder dès le début sur la fin de la mission ».



Pour Salacuse, le grand conseiller, comme tout grand homme de l'art, connaît le moment où il devra s'arrêter, où son intervention ne sera plus nécessaire ni appropriée. Ce moment, il l'anticipe, l'annonce et en tient compte dans l'organisation de ses actes.

La fin de l'intervention peut provenir du fait que les buts fixés sont atteints. C'est le cas le plus habituel. Mais l'intervention peut également se terminer avant terme à l'initiative d'une des parties :

- Le client, parce qu'il n'est pas satisfait du consultant ou parce que le contexte a évolué et que la demande initiale n'est plus d'actualité.
- Ou le consultant, parce qu'il estime préférable d'interrompre sa prestation :
 - le problème de fond, une fois identifié, dépasse ses compétences (auquel cas il peut passer le relais à un autre consultant) ;
 - ou il estime, pour des raisons techniques ou méthodologiques, ne plus pouvoir apporter une réelle valeur ajoutée au client.

Le moment et la manière dont se termine une mission sont un test de la qualité de la relation client-consultant et du professionnalisme du consultant :

- D'abord **au niveau du management du projet d'intervention**. Ce projet a-t-il été suffisamment et correctement piloté, du côté du client comme du côté du consultant ? A-t-on suffisamment anticipé les échéances ou la façon de faire face aux imprévus ?
- Ensuite **au niveau du service apporté par le consultant**. Agit-il au mieux des intérêts du client ou privilégie-t-il ses propres intérêts à court terme ? En effet, les intérêts immédiats du consultant sont économiques et commerciaux : il a intérêt à facturer, à vendre des jours

d'intervention, à être le plus présent et le plus indispensable possible. Ce qui peut l'amener à rester flou sur les échéances et à ne pas envisager précisément avec le client la fin de la mission, à la faire durer ou à la prolonger si elle n'a pas été cadrée explicitement, ou à rechercher au cours de celle-ci tous les moyens de la faire déboucher sur des interventions complémentaires s'imposant « naturellement ». De nombreux consultants affirment que « dès qu'un contrat commence chez un client, l'objectif prioritaire est de préparer le suivant ».



Ces ambiguïtés entre le rôle commercial et le rôle technique ou de prestataire de service du consultant peuvent conduire à des tactiques de harcèlement commercial ou de séduction permanente du client.

Les enquêtes¹ mettent en évidence que « le commercial mal à propos » ou une trop grande complaisance sont des reproches classiques des clients vis-à-vis des consultants. Les « conseillers des consultants », comme Salacuse ou Maister, les mettent en garde contre le risque de ne pas savoir dire « non » ou « stop » et de générer chez leurs clients, en s'incrustant et en les parasitant, une trop grande dépendance ou des surcoûts inutiles. Le danger est bien réel et il appartient d'abord au client de se défendre contre l'acharnement commercial des consultants. Du côté des consultants, à chacun de faire du commercial intelligent, en particulier en sachant conclure une mission. En privilégiant la qualité de service (et donc les intérêts du client) à moyen terme par rapport au volume d'affaires à court terme. Ce qui peut vouloir dire ne pas proposer ou accepter une mission ou un complément d'intervention qui ne s'impose pas, ou n'est pas susceptible d'être conduit selon les meilleures conditions de qualité auprès du client. Ce qui veut dire investir dans la qualité des prestations développées afin d'atteindre les objectifs définis et la meilleure satisfaction possible du client, qui reste le plus souvent le premier déclencheur d'affaires nouvelles. Ce qui, bien sûr, n'empêche pas de faire des propositions d'extension d'un travail en cours ou d'intervention complémentaire, mais de façon réfléchie, en les argumentant et sans ambiguïté ou insistance telle que le client puisse penser qu'on lui force la main.

1. Voir par exemple l'enquête IDRH : MORIN P., HOEPFFNOER J., *op. cit.*

Le conseil



La démarche commerciale doit être au service d'une offre qui répond à une demande ou à un projet du client. Dans ces conditions, elle sera efficace et pourra générer une relation durable fondée sur la confiance. Si elle est trop offensive ou maladroite, si elle est perçue par le client comme primant sur le professionnalisme du consultant, la méfiance s'installe et l'agressivité commerciale du consultant se retourne contre lui.

La dimension commerciale de la relation consultant-client est surtout présente avant le début de l'intervention. Mais c'est à la fin de l'intervention que se joue la possibilité de collaborations futures. Moment délicat pour le consultant, qui a intérêt à se souvenir qu'il fait un métier où une large partie des affaires s'obtient par récurrence.

Évaluer l'apport de l'intervention du consultant



Savoir terminer une intervention, c'est savoir quand et comment mettre fin à une mission. C'est aussi savoir apprécier, du côté du client comme du côté du consultant, le produit, les acquis, les effets de l'intervention.

L'évaluation explicite et formelle des missions de conseil est encore assez rare. Beaucoup de clients et de consultants pensent que le conseil est une prestation immatérielle et intangible dont les effets ne peuvent être mesurés ou appréciés avec précision.

Dans la pratique, chaque partenaire évalue l'intervention, même si c'est souvent de façon informelle, spontanée, partielle, intuitive, plus ou moins « sauvage » et isolée. Par ailleurs, la tendance lourde de l'exigence de résultats de la part des clients vis-à-vis des consultants devrait conduire à inscrire de plus en plus souvent l'évaluation de ces résultats dans la méthodologie de l'intervention, sous une forme ou sous une autre. L'évaluation du conseil est donc une question importante, et qui le sera probablement de plus en plus, même si elle ne donne lieu aujourd'hui qu'à des pratiques formelles restreintes. Notre présentation de l'état de l'art en la matière peut nourrir et enrichir, nous l'espérons, les pratiques actuelles et à venir des clients et des consultants :

- **Une première approche de l'évaluation est celle des méthodologies de l'évaluation¹ existant dans le secteur public** (organismes publics, politiques publiques), qui sont transposables dans les interventions de conseil, ainsi que nous l'avons vu précédemment. Ces méthodologies sont issues de pratiques de l'évaluation qui se sont développées dans l'ensemble des pays industrialisés et donnent lieu à des échanges et des capitalisations au niveau français, européen, et même au-delà, en intégrant notamment l'expérience nord-américaine (États-Unis et Canada). Le modèle de synthèse que nous en avons dégagé et qui nous a permis de présenter les qualités d'un bon diagnostic peut s'appliquer non seulement à l'évaluation de l'analyse et du diagnostic réalisés par le consultant, mais plus largement à l'évaluation de l'ensemble de son intervention. Rappelons-en les cinq critères, dont nous avons déjà détaillé le contenu : l'utilité-pertinence de l'intervention, sa fiabilité, son impartialité, sa valeur ajoutée, sa transparence.



Cette première approche reste cependant plus particulièrement tournée vers le conseil d'expertise, qui produit des études ou des diagnostics.

- **Un deuxième courant, issu des pratiques d'entreprises, se situe plus dans une logique de production de services ou de management de projets** : il rassemble ceux qui cherchent à promouvoir l'application des démarches de management de la qualité dans l'univers du conseil. Ainsi David Maister² propose de transmettre au client un questionnaire dont les différents items lui permettent d'exprimer son degré de satisfaction quant à l'efficacité et au professionnalisme des consultants. Jean-Yves Bück³ préconise un bilan final précédé de pré-bilans réguliers tout au long de l'intervention. Ce bilan final doit être contradictoire, c'est-à-dire effectué séparément par le client et par le consultant, puis recoupé et discuté. Il porte sur les points suivants :
 - **l'offre de service ou le projet présenté**, soit analyse et compréhension du besoin, clarté et précision des objectifs et de la méthodologie...

1. Conseil scientifique de l'évaluation, *op. cit.* ; Collection MEANS, *op. cit.*

2. MAISTER D.H., *Managing the professional service firm*, *op. cit.*

3. BÜCK J.-Y., *Conseil et maîtrise de la qualité*, AFNOR, 1997.

Le conseil

- **le processus d'intervention et de prestation de services**, soit efficacité du travail dans les différentes phases du projet, degrés et modalités de coproduction client-consultant, comportement des consultants et des parties prenantes au projet au sein du système client (disponibilité et implication, rigueur et professionnalisme, écoute et sens relationnel, discrétion...) ;
 - **les coûts de l'intervention et les écarts** éventuels entre le budget prévu et le budget réalisé.
- Une troisième approche de l'évaluation du conseil s'inspire des méthodologies développées en matière d'évaluation de la formation. Dans les années soixante, Donald Kirkpatrick¹ avait identifié quatre niveaux d'évaluation d'une action de formation :
 - la réaction (quelle est l'appréciation de ceux qui ont participé à la formation ?) ;
 - l'apprentissage (qu'ont-ils appris ?) ;
 - le comportement (quels ont été les transferts dans la pratique ?) ;
 - les résultats (quel est l'impact sur la performance ?).

Plus récemment, le consultant Jack Phillips², au départ spécialisé lui aussi dans l'évaluation de la formation, a repris ces quatre niveaux, et en a ajouté deux autres pour proposer un tableau de bord d'une intervention de conseil utilisable aussi bien par le client que par le consultant.

Le tableau de bord du consultant (adapté d'après Phillips)

- **Niveau 1 : la réaction et la satisfaction du client**
Quelles appréciations portent les différentes parties prenantes au projet sur son utilité et sur la façon dont il s'est déroulé ? Quels sont pour ces différents acteurs ses principaux points forts et ses principaux points faibles ?

1. KIRKPATRICK D.L., *Evaluating training programs : the four levels*, Berrett-Koehler, 1998.
2. PHILLIPS J., *The consultant's scorecard*, McGraw-Hill, 2000.

- **Niveau 2 : les apprentissages**

Qu'est-ce que le client (les différents acteurs du système client) a (ont) appris ? Quelles connaissances et quelles compétences ont-elles été acquises du fait de l'intervention ?

- **Niveau 3 : les mises en œuvre et les applications**

Quelles actions ont été initiées du fait de l'intervention ? Qu'est-ce qui a été utilisé dans les connaissances et les compétences acquises ? Quels changements ont été introduits ?

- **Niveau 4 : les impacts**

Quels sont les effets de l'intervention sur la performance ou l'activité, par exemple sur la production, les coûts, les délais, la

qualité, le service au client, la satisfaction du personnel, le comportement au travail, etc. ?

- **Niveau 5 : le retour sur investissement**

Si on évalue les gains générés par l'intervention et si on les rapporte à son coût, quelle est la rentabilité de l'investissement réalisé ?

- **Niveau 6 : les bénéfices intangibles**

Quels sont les effets de l'intervention qu'on ne peut mesurer de façon précise ou évaluer en termes financiers, mais qui sont néanmoins constatables (par exemple en ce qui concerne la relation avec les clients, le climat de travail, le travail en équipe, etc.) ?

L'intérêt de ce tableau de bord est l'identification de ces différents niveaux qui peuvent s'articuler entre eux mais gagnent à être d'abord séparés pour clarifier ce dont on parle et ce que l'on évalue. Les trois derniers niveaux, les plus orientés sur les résultats, sont bien sûr les plus difficiles à évaluer, et sont souvent plus estimés que mesurés avec certitude, du fait qu'il n'est pas toujours aisés d'isoler ce qui ressort de la seule action du consultant, en éliminant les autres facteurs influençant le résultat.



Mais la « grille » de Phillips donne des éléments et des idées pour construire un protocole d'évaluation adapté à chaque situation d'intervention.

Les diverses démarches d'évaluation que nous venons d'évoquer sont utiles pour le client, pour le consultant dans sa relation avec le client, et aussi pour l'entreprise de conseil en interne. Sur ce dernier plan, l'évaluation est un moyen privilégié de management de la qualité et de capitalisation des expériences et des savoir-faire au sein du cabinet.

Le conseil



Le coût d'une évaluation représente normalement quelques pour cent du coût global d'une intervention. Mais une telle pratique est encore rare, qu'elle soit initiée par le client ou par le consultant. Cela nous semble être un symptôme de la relative jeunesse du secteur du conseil, dans lequel l'implicite, l'informel et l'empirisme l'emportent encore souvent sur un professionnalisme qui a du mal à émerger, tant du côté des consultants que du côté des clients, dans leur management du conseil.

Il est probable qu'à terme ces démarches d'évaluation se développeront, allant de pair avec les progrès dans ce professionnalisme.