

# Accepter ou non une mission, le premier enjeu du consultant



Pierre-Jean CLERVAL

Conseiller de direction

Chaque mission est une aventure, et c'est en cela que le métier de consultant est intéressant. Dans un certain nombre de cas, la difficulté, ou l'intérêt, ne réside pas vraiment dans l'objet de la mission, qui peut être assez classique, mais réside dans les non-dits qu'il est nécessaire de découvrir, si toutefois on cherche à résoudre le vrai problème du client. Les non-dits sont importants car ils permettent de mieux appréhender la relation entre le consultant et le client, mais aussi par leurs contenus qui peuvent être essentiels au succès de la mission.

En effet, il n'est pas rare que la question du client soit mal posée. Parfois, c'est en raison d'une réelle difficulté du client à formuler clairement sa question, mais souvent aussi c'est inconsciemment volontaire.

Il me revient en mémoire le cas d'un client qui nous avait interrogés sur la bonne adéquation de son outil informatique avec les besoins de ses équipes. À cette époque, le client avait beaucoup fait évoluer son organisation commerciale et il se posait de nombreuses questions sur l'organisation de ses approvisionnements. Dans le même temps, il avait lancé une petite mission annexe portant sur la rentabilité et les possibilités de progrès d'une de ses divisions, avec, en ligne de mire officielle, les modules de contrôle de gestion de l'outil informatique.

La question portant sur l'adéquation de l'outil informatique pouvait paraître pertinente au regard des difficultés évoquées par certaines équipes. Informations différentes de ce qui existait ou de ce qui était annoncé, temps de réponse ou

## Pierre-Jean CLERVAL

Pierre-Jean Clerval, après dix-sept années de direction générale, en France et à l'international, dans l'industrie et la distribution professionnelle au sein de groupes, ainsi qu'une expérience d'entrepreneur dans le bâtiment, a décidé de mettre ses acquis au service des ETI/PME en créant ARTVISUM Conseil. Son offre principale est destinée aux directions qui recherchent une aide dans leur développement commercial, en particulier à l'international, qu'il soit à dynamiser ou relancer, ainsi qu'à celles qui rencontrent, ou pressentent, des situations de crise – [www.artvisum.fr](http://www.artvisum.fr)

Il est membre de XMP-Consult.

temps d'accès à l'information à l'écran pas aussi performants que prévu... Cependant, il y avait de grandes différences dans l'évaluation du logiciel en fonction des équipes, de leurs résultats et de l'avancement des évolutions d'organisation en cours.

À chaque évolution, à chaque changement, des freins se manifestent toujours : contre le principe au départ, puis contre la mise en place et enfin contre la solution elle-même. Dans notre cas, les résistances de chacun lors de la mise en place du produit informatique ont révélé tous les problèmes sous-jacents. L'outil informatique mis en place en était fragilisé et devenait un prétexte facile pour justifier tout ce qui fâche, comme par exemple une baisse des résultats et/ou des volumes.

Dans ce genre de situation, le consultant peut se retrouver au milieu d'une bataille interne complexe, avec beaucoup de coups à prendre. La direction et les équipes peuvent parfois avoir des intérêts communs à faire porter le chapeau à l'outil informatique, surtout si cela peut limiter leur propre responsabilité.

Il n'est pas simple de dire comment réagir dans ces situations. On peut se demander s'il est pertinent ou non de répondre à la mission telle qu'elle est formulée. Une image étant longue à construire et rapide à détruire, il faut au moins être convaincu que l'on pourra aboutir dans sa mission sans risquer de dégrader sa propre image.

Dans notre cas, la mission annexe semblait claire et une proposition d'intervention a pu être faite, tandis que l'on continuait à discuter sur la mission principale, avec des demandes client qui évoluaient régulièrement mais sans rien supprimer du flou qui l'entourait.

Sans attendre, la mission annexe a commencé et très vite on s'est rendu compte que l'objectif réel n'était pas celui affiché. Manifestement, l'outil informatique de contrôle de gestion, bien que simple, était efficace. La demande initiale cachait le besoin de la direction de reprendre la main sur une division un peu trop indépendante à son goût, sans que jamais elle ait voulu le reconnaître. La mission a donné satisfaction. Cela a sans doute amélioré la relation entre la direction et la division en permettant des échanges sur des chiffres concrets dans lesquels tout le monde avait confiance. Cependant, l'amélioration de la relation entre la direction et les équipes internes aurait sans doute été bien meilleure si la problématique principale avait pu être clairement mise sur la table, au moins entre le consultant et la direction dans un premier temps.

Pour revenir sur l'objet de la mission principale, qui était toujours en discussion, il devenait de plus en plus évident que ce sujet resterait flou et qu'aucune discussion ne permettrait de le préciser.

Sachant que c'était un bon client, qui laissait entrevoir d'autres missions potentielles, il nous fallait décider comment lui répondre. Au final, nous avons répondu à sa demande en augmentant sensiblement le temps d'étude et les ressources nécessaires afin de se protéger de tout dérapage, au risque, dans ces circonstances, de perdre la mission. C'est finalement ce qui est arrivé, le client repoussant à plus tard sa décision.

### **Que peut-on conclure de cette histoire que beaucoup de lecteurs auront sans doute vécue un jour ou l'autre ?**

Il est sans doute normal que, dans une mission, le sujet ne soit pas parfaitement clair. C'est souvent l'objet de la première partie de l'étude d'en préciser les contours et de les faire valider. On peut même penser que si, dans la demande, tout était clair, il n'y aurait pas besoin d'un consultant. Il ne faut donc pas hésiter à engager une mission dès lors que l'on ne ressent pas de conflits ou de litiges internes qui pourraient laisser penser que la direction, à l'initiative de cette mission,

cherche plus à s'en servir pour dégager sa responsabilité que pour résoudre le problème rencontré.

En revanche, comment faut-il réagir quand on rencontre ce type de situation dont certaines équipes de direction abusent ? Le billard à trois bandes est un art bien français, il est très esthétique et mérite parfois des applaudissements, mais son approche est rarement la plus efficace quand on l'applique pour résoudre des problèmes de management et de motivation d'équipes. Cependant, dans ces situations confuses qui ne sont pas rares, le consultant doit être capable d'adopter une approche indirecte, à trois bandes. S'il y parvient, il fidélisera fortement son client.

La phase d'appel d'offres est donc essentielle pour préciser tout ce qui doit l'être. Plus on connaîtra le client, les motifs et les enjeux de sa demande, plus on pourra lever les lièvres et les pièges, mieux on se portera. Cela donne un avantage certain au consultant qui a l'habitude de travailler avec son client et qui peut donc mieux qu'un autre décrypter les non-dits dans la mission demandée. C'est pour le consultant un juste retour sur son investissement.

Si le consultant n'y arrive pas, il lui reste deux possibilités. Soit refuser de s'engager, en ne répondant pas à l'appel d'offres ou, d'une autre manière, en remettant une offre à un prix dissuasif, soit accepter d'y répondre en se disant que l'on finira bien par trouver une porte de sortie. Y arriver fait partie de l'art du consultant.

Il est difficile de choisir de façon certaine entre ces deux possibilités car cela va dépendre des particularités de chaque situation. Cependant, comme ce type de situation risque de se représenter, il faut éviter de tomber trop rapidement dans la solution de facilité qui consiste à ne pas répondre à l'appel d'offres.

Il faut utiliser au maximum la période d'appel d'offres pour essayer de déminer tous les sujets que l'on peut avoir repérés et surtout évaluer la solution que l'on peut trouver pour contourner la difficulté. Ce n'est que si vraiment on ne voit aucune ouverture pour reformuler la demande et aucun soutien interne pour y répondre qu'il faut envisager de refuser la mission. Sinon le consultant peut simplement ajuster le prix en fonction de son évaluation des difficultés à prévoir. ■

## **Vous êtes Créateur de Start'Up Repreneur ou Développeur d'entreprise NE RESTEZ PAS SEUL**



### **vous invite à la Réunion Générale du 23 janvier 2017 à 17h30**

à la Maison des X 12 rue de Poitiers 75007 Paris

#### **Un créateur ou un entrepreneur doit s'informer de l'évolution permanente de la législation et de la réglementation...**

Le Cabinet PICHARD et ses collaborateurs vous proposent de faire le point  
sur les trois événements de la fin d'année 2016 :

La loi de finances rectificative 2016, la loi de finances 2017, la loi du travail (loi El-Khomri)

**Visiter le site :** [www.xmp-entrepreneur.fr](http://www.xmp-entrepreneur.fr)  
**Contact :** [secretariat@xmp-entrepreneur.fr](mailto:secretariat@xmp-entrepreneur.fr)