

Le b.a.-ba du « parfait » consultant

Nicole Baige

NICOLE BAIGE

LE B.A.-BA DU « PARFAIT » CONSULTANT

Le b.a.-ba du « parfait » consultant

1e édition

© 2019 Nicole Baige & bookboon.com

ISBN 978-87-403-3154-7

CONTENU

	A propos de l'auteur	5
1	Comment devenir consultant ?	6
2	Quel projet pour son activité de conseil ?	19
3	Quelles prestations ?	32



A PROPOS DE L'AUTEUR

Après une formation littéraire (bac) et artistique (Diplôme National, Ecole des Beaux Arts après cinq années d'études), je suis entrée dans la vie active en exerçant différentes professions, au gré des opportunités rencontrées. Puis, j'ai suivi une formation en informatique, à la suite de quoi, j'ai eu la possibilité de suivre une formation de formateur. Naturellement, après quelques années d'expériences, en particulier en conception et conduite de projets, j'ai eu envie de franchir le pas.

Alors, j'ai créé mon activité pour intégrer une équipe de consultants dans le cadre d'un schéma directeur. Je me suis formée « sur le tas ». Par la suite, j'ai participé à des missions toujours intéressantes dans des entreprises plus ou moins grandes, de secteurs d'activité variés.

Bien sûr, j'ai continué l'écriture, la peinture, et la sculpture autant que possible compte tenu de mes activités professionnelles et de ma vie de famille. Ce qui m'a permis de participer ponctuellement à des événements internationaux. Aujourd'hui, je peux prendre le temps de donner corps à toutes ces idées que j'ai en tête depuis longtemps. Ces écrits et réalisations composent mon catalogue et sont intégralement présentées sur : www.mbcouleursetmots.com.

1 COMMENT DEVENIR CONSULTANT ?

*On peut être sérieux sans se prendre au sérieux (recommandé !).
Selon Oscar Wilde il ne serait pas de plus grande faute de
goût que se prendre au sérieux.*

Qui peut être consultant ?

Depuis quelques années ce terme de consultant est très utilisé pour recouvrir des réalités bien différentes les unes des autres. De fait, il devient quasi impossible d'en donner une définition. Sauf à dire qu'il s'agit d'une personne extérieure (encore que dans certaines entreprises il existe des cellules de consultants internes) mandatée pour réaliser une prestation définie, en complément ou renfort des collaborateurs. Un consultant peut intervenir à différents niveaux de la hiérarchie de l'entreprise (secteurs public ou privé, structures associatives, etc.) selon son profil et la teneur de la mission qui lui est confiée.

Être consultant est avant tout un état d'esprit, une façon d'aborder l'entreprise et ses collaborateurs sans préjugés ou à priori, une grande adaptabilité, la capacité à jauger et évaluer les situations ou les contextes ou les personnes, rapidement et sûrement, sans jamais émettre de jugement hâtifs et superficiels. Pour cela, il faut savoir observer, ressentir, s'imprégner des lieux, des ambiances, sans se laisser influencer, mais aussi et avant tout écouter. Avoir une bonne mémoire visuelle et auditive aide beaucoup, il faut donc s'entraîner à les développer.

L'image que l'on donne de soi est primordiale, tant par son comportement que par son apparence. Un rien de savoir vivre et de connaissance des bons usages, utilisés sans ostentation ni excès, font le plus souvent bon effet, de même qu'une allure simple et dynamique. Il vaut mieux bannir les attitudes avachies, trop décontractées ou provocantes : vos interlocuteurs n'attendent pas de vous que vous leur en « mettiez plein la vue » ni que vous exprimiez votre supposée personnalité. Se montrer attentif, compréhensif de ce qui est attendu de cette mission et faire preuve de rigueur sont bien plus appréciés.

De même, une bonne présentation s'impose : c'est la première impression que l'on donne aux interlocuteurs lors d'un entretien initial. Prendre raisonnablement soin de soi, avoir une tenue correcte, ni trop voyante ni trop neutre (éviter les styles « Men in Black », gravure de mode ou savamment décalé), mais qui corresponde à son style, sont donc la moindre des politesses. La mallette, le cartable ou la sacoche d'un consultant sont son bureau, par conséquent il faut penser à y prévoir ordinateur portable muni des logiciels bureautiques courants, téléphone mobile, bloc note, chemises et classeur, crayon, stylo et autres fournitures de bureau. Par la suite, on vous en proposera, ou pas.

Le conseil est un métier de communication. Il faut donc avoir un bon contact avec tous les interlocuteurs que l'on aura à rencontrer au cours de la mission, tout en gardant une certaine distance. Mais aussi savoir les mettre en confiance, en ménageant pour cela des moments de détente, parce qu'on est capable de mener une conversation sur des sujets non professionnels (en évitant ceux qui fâchent tels que politique, religion ...), sans étaler sa vie privée (on peut sympathiser sans tomber dans la familiarité ou le copinage), afin d'établir des liens un peu plus cordiaux. Ce qui est plus aisé à réussir avec un minimum de culture générale.

Il ne faut jamais oublier que nos différents interlocuteurs ont, par rapport à la mission, des craintes, des attentes, des doutes, voire des préjugés. Lors d'une mission de diagnostic, j'avais été annoncée comme étant là pour organiser des « charrettes » ! L'accueil ne fut pas des plus chaleureux, et les premiers entretiens difficiles et longs à démarrer. Heureusement j'ai rapidement pu faire circuler le bruit que ce n'était pas le cas, puisqu'il s'agissait d'améliorer le fonctionnement de leurs équipes. Si bien que beaucoup de collaborateurs souhaitaient me rencontrer pour m'exposer leurs idées sur la question. Par conséquent, la mission a été réussie parce que la nouvelle organisation intégrait aux directives de la direction les suggestions les plus pertinentes, et que, de l'avis général « nous avons bien travaillé ! ». C'est là le meilleur compliment.

Être professionnel c'est trouver le juste équilibre dans sa façon d'être avec les différents interlocuteurs selon les situations et contextes (pas toujours évident), être rigoureux sans être rigide, rester impartial et neutre en toutes circonstances et en dépit de ses propres opinions ou ressentis, être discret (mais pas effacé), en n'oubliant pas que sur le site on est un invité et non un résident, et que bon nombre de nos interlocuteurs nous font des confidences, de même que certaines informations stratégiques ou autres ne doivent pas être divulguées (on n'est pas là pour participer à « radio moquette » ni jouer les pipelettes).

A une époque, un certain type de consultant a provoqué recul et méfiance envers la profession. Il vaut mieux éviter d'entrer dans la catégorie là. Pour cela, ne jamais oublier qu'on ne détient pas la science absolue, par conséquent on n'a pas à donner des leçons à tous propos, ni considérer que les autres sont des sous-développés auxquels on fait la grâce d'apporter la bonne parole, et encore moins pontifier ou étaler son savoir (la culture c'est comme la confiture : moins on en a, plus on l'étale). Avoir une bonne ouverture d'esprit, de l'écoute avec un peu de psychologie (à proscrire les poncifs de celle de comptoir) et de diplomatie (sans hypocrisie ni langue de bois) en conservant toujours une juste mesure et du recul, s'avèrent bien plus efficace et apprécié.

Enfin, un autre trait important est la capacité à s'imposer. Là il faut avoir un bon niveau de présence naturelle, la faculté de capter, et conserver, l'attention. C'est tout l'art de savoir se présenter et prendre la parole ! Comme un comédien, on entre en scène avec obligation d'intéresser le public. Tous les détails comptent (tenue, posture, regard, gestuelle, et la

voix avec la diction) parce que c'est à travers eux qu'on est perçu avec plus ou moins de sympathie ou d'antipathie, mais qu'ils induisent aussi la confiance ou le rejet, l'envie de participer ou boycotter, enfin, c'est par eux qu'on a la possibilité de prendre l'ascendant sur ses interlocuteurs ou au contraire les amener à nous déconsidérer et/ou nous manipuler et là c'est le plus souvent l'échec de la mission.

Si la vie, en particulier dans le monde de l'entreprise, m'a toujours évoqué une immense scène de théâtre où se joueraient d'éternelles parties de poker (souvent menteur), l'univers de l'entreprise en est l'illustration. Tirillés entre la stratégie connue ou supposée de la direction générale, les ambitions plus ou moins dissimilées de chacun ainsi que les besoins de sécurité sinon de stabilité, les manœuvres des uns et des autres, les réalités des marchés, les obligations légales avec leurs mouvances, les collaborateurs, quels que soient leurs niveaux et leurs grades, essaient de trouver un équilibre et une motivation. Certains tirent la couverture à eux, d'autres se cherchent des alliés. Plus tragique le cas de ceux mis au placard, ou déconsidérés ou encore à des postes pour lesquels ils n'ont pas toutes les compétences à moins qu'ils ne soient sur profilés.

Ce sont ces facteurs qui sont les plus souvent à l'origine des missions confiées aux consultants. Lorsque le malaise et les tensions perturbent les résultats ou le bon fonctionnement de l'entreprise, de même que lorsque des évolutions sont nécessaires pour s'adapter aux exigences des marchés comme à des obligations légales, un regard neuf, externe et neutre, d'un professionnel au fait de ces problématiques s'impose. Le consultant intervient donc souvent dans des situations sensibles où il lui faudra en premier lieu désamorcer les bombes à retardements (mécontentements latents, malentendus, rumeurs, etc.), déminer les terrains (souvent glissants) des guerres de personnes ou querelles de clochers entre services, pour rétablir une meilleure communication interne ce qui contribue à un climat plus serein.

La caractéristique première d'une mission de conseil est le flou des contours, des attendus réels entre autres. En effet, même si les objectifs et périmètres sont clairement définis par le commanditaire lors des premiers entretiens avant le début de la prestation, qu'ils ont été repris et précisés dans la proposition contractuelle, cela correspond à une vue macroscopique. En réalité, on avance dans le brouillard (sans GPS) en s'efforçant de garder le cap (objectifs, délais et coûts) dans des contextes incertains où les enjeux sont souvent très forts. Prudence et détermination sont les maîtres mots ! C'est en fin de mission, lorsqu'on a rédigé et présenté son rapport, que les choses sont claires.

En conséquence, si on aime évoluer en terrain balisé et sécurisé il vaut mieux opter pour l'expertise où la notoriété dans un domaine particulier confère une autorité toute naturelle, tandis que les connaissances des problèmes afférents ainsi que de leurs solutions permettent de dissiper rapidement les incertitudes. Sinon, il vaut mieux avoir un petit côté aventurier

(oubliez Indiana Jones), aimer prendre des risques en sachant les maîtriser. Quelques fois, il faut aussi savoir brusquer un peu les événements et les personnes pour débloquer les situations. Succès ou fiasco, tout dépend du dosage et des façons de faire.

Dans tous les cas, il faut savoir rester soi-même, sans se laisser influencer ou manipuler ni chercher à imiter quelqu'un. Ce qui réussit aux uns ne marche pas pour les autres parce que chacun à sa personnalité, sa façon d'être. C'est tout cela qui composera le souvenir que les interlocuteurs garderont du consultant ainsi que l'opinion qu'ils en auront. A une époque où les « actions commandos » (plusieurs personnes entraient dans le bureau d'un collaborateur pour lui demander de faire son carton et quitter les lieux dans l'heure, par exemple) ainsi qu'une certaine brutalité de comportement et de parole étaient à la mode, j'ai toujours refusé de travailler de cette manière que je qualifiais de « conseil en santiago ».

L'autre difficulté de la profession, c'est que, sur le site, on n'a aucune position hiérarchique ni autorité conférée par l'organigramme. Il faut donc savoir s'imposer, faire passer ses idées pour qu'elles soient adoptées et se faire respecter. Un jour, quelqu'un m'a dit « on ne s'impose que par ses compétences ». C'est on ne peut plus vrai. Compétences, capacités à communiquer, comportement irréprochable, faire preuve d'ouverture, de simplicité et d'écoute, donnent au consultant crédibilité et autorité. Ce sont les meilleurs atouts pour réussir ses missions.

Ne jamais oublier que, sur ce genre de mission, on est l'élément neutre et qu'on se doit de le rester, ou au moins de le paraître : ce que l'on pense, ressent ou ce que on choisirait n'ont pas à intervenir ou à transparaître dans notre discours ou notre attitude. Si on n'est pas d'accord avec son commanditaire, il vaut mieux partir si on peut, sinon faire avec, sans état d'âme si possible (un consultant ne juge jamais, mais jauge et évalue). D'ailleurs, on ne choisit pas son commanditaire : il est choisi par l'entreprise cliente selon ses propres critères de compétences à moins que ce ne soit un choix politique (très courant).

Quoi qu'il en soit, il faut rapidement être en mesure de déterminer qui détient le pouvoir (titre officiel) et qui l'exerce réellement (par délégation plus ou moins officielle et explicite). Il faut également cerner la position du commanditaire désigné par rapport à la mission, ainsi que par rapport à ses collègues de même niveau hiérarchique et ses collaborateurs. Et réciproquement. Cela permettra d'éviter (au moins limiter) les impairs, mais aussi de s'adresser ensuite aux interlocuteurs adéquats avec les arguments appropriés. Attention aux commanditaires qui se sont arrangés pour être ainsi désigné afin de mieux torpiller la mission (j'ai vécu, il faut arriver à retourner la situation et trouver des points d'appuis).

Quels sont les profils de consultants ?

Y a-t-il un profil plutôt qu'une typologie de profils ?

Souvent la réponse dépend du recruteur. En effet, beaucoup de cabinets, comme des sociétés de service, ayant pignon sur rue préfèrent recruter de jeunes diplômés qui sont ensuite formés à leurs méthodes, produits et outils. L'argument étant, alors, de faire intervenir dans les entreprises clientes des consultants qui ont suivi les mêmes cursus et possèdent donc la même culture que les collaborateurs concernés, ce qui, en principe, facilite le dialogue et la compréhension. A priori on gagne en efficacité pour optimiser les missions.

Par conséquent, le profil le plus « classique » est celui du jeune diplômé recruté à la fin de ses études lors d'un stage. Par la suite, ce jeune consultant, de missions en missions, acquiert de l'expérience. Il ou elle peut alors choisir de poursuivre sa carrière dans un cabinet conseil en gravissant les divers échelons (senior, manager, associé...), mais aussi intégrer une entreprise (cliente, suite à une mission, par exemple) pour suivre une autre voie plus sédentaire. Ce sont là des choix de vie, de parcours professionnels dont il vaut mieux qu'ils correspondent avec les aspirations, les objectifs personnels et les ambitions de chacun.

L'avantage pour les cabinets conseil c'est que souvent ces jeunes recrues disposent de carnets d'adresse bien remplis. En effet, nombre de leurs condisciples sont recrutés par des entreprises susceptibles de devenir clientes du cabinet, par exemple. Ce réseau étant entretenu par les associations d'anciens élèves. Tout consultant a aussi un rôle commercial, non seulement parce que sur le site, il ou elle représente le cabinet, mais aussi parce que ses relations permettent au cabinet de prendre contact avec des entreprises.

Pourtant, il arrive à ces mêmes cabinets, comme aux entreprises, de faire ponctuellement appel à des consultants de profils autres, en regard des particularités des interventions. Ce peut être aussi pour s'implanter dans d'autres secteurs d'activités, ou acquérir de nouvelles expertises, ou encore renforcer des équipes de jeunes collaborateurs. Ce sont généralement des consultants confirmés, dits seniors, de formations et expériences diverses, qui ont acquis une expertise pointue dans un domaine précis (fonctionnel/métier, secteur d'activité, sécurités, systèmes d'information, management de projets, etc.).

J'appartenais à cette catégorie de profil et ces collaborations m'ont permis de rencontrer des personnalités intéressantes, d'apprendre d'autres méthodes, ou façon de les utiliser, tout en participant à des missions toujours intéressantes bien que, la plupart du temps, difficiles et délicates. Lorsque j'ai rejoint l'équipe de consultants, pour la plupart jeunes diplômés, lors de ma première mission, j'ai été un peu déstabilisée : le changement d'ambiance, les us et coutumes très différents de ceux que j'avais connu dans les équipes informatiques dans lesquelles je travaillais jusque-là.

J'avais peur de ne pas être à la hauteur, d'autant plus que je n'arrivais pas à me faire une idée claire de ce qu'on attendait. A mi-parcours, persuadée d'être en retard par rapport au planning, alors que je devais faire le point avec mon manager, j'ai emmené mes notes chez moi un week-end pour commencer à mettre en forme le dossier que je devais rendre plus tard. Ce premier jet reflétait ma compréhension du sujet et les questions pour lesquelles je n'avais encore pas de réponses. Le manager a été agréablement surpris (à ma grande surprise) et m'a assuré que j'avais plus avancé que mes collègues pourtant arrivés avant moi.

Ce qui m'a toujours frappée au cours de ces diverses collaborations, c'est que les personnes avec lesquelles je travaillais, qui avaient le profil « classique », considéraient que mes études et diplômes valaient les leurs. Cela d'autant plus que, précédemment, j'avais plutôt eu à faire avec des universitaires très fiers de leurs DUT, BTS et autres maîtrises, pour lesquels ces mêmes études et diplômes n'avaient pas grande valeur. Différences culturelles sans doute. Les études, les diplômes sont importants, mais l'expérience que l'on acquiert ensuite, et surtout la façon dont on la perçoit, ainsi que les leçons qu'on en a tiré, avec plus ou moins d'intelligence, le sont tout autant sinon plus.

Souvent les interventions se font en collaboration avec les cadres et cadres supérieurs, les commanditaires faisant partie des directions. Le profil du consultant est retenu soit parce qu'il ou elle a une expertise pointue dans un ou plusieurs domaines (stratégie, management, communication, ressources humaines, gestion, marketing, systèmes d'information ou de pilotage, sécurités, etc) dans le secteur d'activité du site, soit parce qu'il ou elle connaît bien un ou plusieurs secteurs d'activité (marchés, procédures, organisations etc) et/ou plusieurs métiers (fonctionnel).

A l'usage, tout consultant possède au moins un domaine d'expertise dans au moins un secteur d'activité (par ex. banque, industrie, distribution, administratif). Par la suite, au fil des missions qui lui sont confiées, il ou elle en découvre et en apprend d'autres, si bien qu'au bout de quelques années d'expériences, il ou elle est devenu généraliste parce que expert dans de nombreux domaines (métiers, marchés, concurrence, etc.). C'est là la plus grande expertise de cette profession, sauf pour ceux ou celles qui préfèrent demeurer spécialistes en approfondissant leur domaine d'expertise originel.

Quelque soient les choix qu'on souhaite faire dans un premier temps, il ne faut jamais oublier qu'en organisation on ne sacrifie jamais le long terme au court terme. C'est à dire qu'il faut toujours se laisser une marge de manœuvre pour pouvoir évoluer par la suite, soit parce que les aspirations sont différentes, soit parce qu'on a des priorités autres. Lorsqu'on a des contraintes, qu'on connaît des situations délicates ou difficiles, il faut essayer de poser les problèmes le plus clairement possible, de façon exhaustive et non ambiguë, afin de faire les choix les moins mauvais à défaut des meilleurs.

Il est évident que pour démarrer il vaut mieux s'appuyer sur ses compétences et son expérience, ainsi que sur les domaines et les prestations où on se sent le plus à l'aise. Ce qui ne signifie pas pour autant figer sa communication et son catalogue sur ces bases. Dans la vie rien n'est jamais définitif puisque nous évoluons, nous changeons en permanence. Ce qui plait aujourd'hui ennuiera sans doute demain parce que on s'intéressera à de nouveaux sujets et qu'on aura envie d'explorer d'autres domaines. Il convient d'anticiper cela tout en restant souple et ouvert. On ne sait jamais quelles personnes, quelles opportunités on rencontrera.

Lorsqu'on est consultant, on est amené à travailler seul ou en équipe ce qui suppose qu'on soit autonome mais aussi qu'on ait la capacité à travailler en équipe. Ce n'est pas toujours évident, dans un cas comme dans l'autre. Travailler seul signifie savoir organiser et structurer la mission, gérer des tâches diverses et variées, jongler avec le temps et les difficultés, et surtout garder le moral. Travailler en équipe demande d'être capable de s'entendre avec ses collègues plus ou moins sympathiques, surfer sur les conflits et les rivalités, dialoguer efficacement pour éviter les redondances et les manques, en particulier quant aux frontières de domaines (chacun avançant sur tout ou partie de sujets inter dépendants) et entretiens avec les divers interlocuteurs.

Assurer une mission en solo permet d'être « seul maître à bord », en contrepartie on travaille sans filets et on peut par moment se sentir isolé ou passer à côté du sujet. Participer à une mission en équipe permet de voir d'autres façons de travailler, de concevoir les choses, avec des risques de divergences, d'avoir des gardes fous si on s'engage momentanément hors sujet ou en cas d'oublis par exemples, en contrepartie on peut se sentir frustré de n'avoir qu'une vue parcellaire ou de devoir adopter un rythme d'avancement qui ne nous correspond pas forcément. J'étais contente de pouvoir alterner ces deux modes, ce qui me permettait au grès des missions de retrouver ou croiser des personnes avec lesquelles j'avais apprécié de travailler.

Lorsqu'on est amené à constituer, puis manager (et non encadrer), une équipe de consultants, on s'aperçoit rapidement que c'est à la fois facile et complexe. Facile parce qu'on a à faire avec des personnes d'un bon niveau de formation et d'expérience, qui savent ce qu'elles ont à faire et ont une idée sur comment s'y prendre. Il n'y a donc pas à expliquer dans les détails, il faut simplement donner des indications quant aux attendus, risques, difficultés et procédures. Par contre chacun étant autonome et soucieux de conserver sa liberté d'action, il n'est pas toujours aisé de coordonner ce petit monde pour que tous avancent du même pas dans la même direction. On s'aperçoit alors, qu'une équipe de consultant est en réalité une somme d'individualités (souvent à forte personnalité sans pour autant être forte tête) qui jouent à travailler ensembles.

Depuis quelques décennies, les formations mathématiques et scientifiques ont le vent en poupe, parce que considérées comme plus susceptibles de développer des facultés de raisonnement rigoureux. A contrario, les formations autres, telles que littéraires, sont considérées comme du second choix. Pourtant, la grammaire et la syntaxe, qui sont les structures même d'une langue, sont basées sur la logique et la rigueur du raisonnement (en particulier si on se réfère à celle du XVII^{ème} siècle âge d'or de la langue française). C'est sans doute pour cela que notre langue peut sembler difficile à appréhender et à parler correctement. Mais, je me suis aperçue que, là comme en math, on peut d'abord ne rien pouvoir assimiler et, par conséquent, avoir l'impression que c'est inutile ou compliqué sans raison, puis ensuite « avoir un déclic » et alors, tout s'éclaire, devient d'une simplicité évidente parce que on en a compris la logique.

De fait, sur le terrain, il n'est pas, à mon sens, de profil supérieur à un autre : tous se valent et ce sont leurs diversités qui permettent de composer des équipes efficaces et performantes. En effet, on peut ainsi bénéficier de regard, d'approches et de points de vue différents et complémentaires. Lorsque le « dosage » est équilibré on optimise les performances de chacun et globalement celle de l'équipe. Par ailleurs, cela permet aussi de mettre en face des divers interlocuteurs les consultants les plus aptes à dialoguer avec chacun.

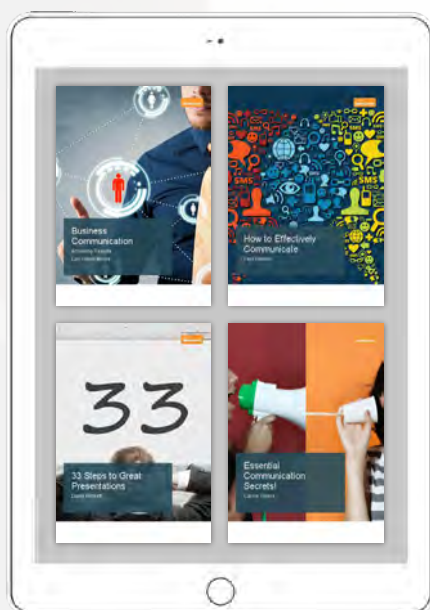
Quels peuvent être les statuts du consultant ?

Le choix est vaste dont chaque variante ouvre de nombreuses possibilités. Si on veut qu'il soit pertinent il convient, en premier lieu, de considérer son profil personnel. « Classique » ou non, l'élément déterminant doit être l'expérience professionnelle qu'on a acquise ou non, ainsi que sa connaissance des entreprises et des marchés. Sachant que sur le terrain il sera demandé d'être autonome, il vaut mieux se documenter (internet, enseignants, collègues ou personnes expérimentés, etc.) sur les entreprises, les marchés, les formations complémentaires (informatiques, ressources humaines, etc.) qu'on pourrait suivre, ou encore envisager d'effectuer des stages par exemple pour acquérir une expérience plus ciblée.

Il est évident que, pour quelqu'un qui a peu ou pas l'expérience du monde du travail, le choix qui s'impose est celui du salariat. Quelque soient les projets futurs, ambitions et objectifs personnels, c'est la première marche : il faut « se faire les dents ». Quelques petits génies avec une idée ou un concept brillant réussissent en étant indépendant d'entrée de jeu. C'est rare, pas impossible, mais risqué. C'est l'assurance de participer à des missions intéressantes et formatrices, de rencontrer des personnes avec des parcours différents et d'apprendre des méthodes ainsi que des façons de rédiger des rapports. Ça permet de se constituer sa boîte à outil, qu'on fera ensuite évoluer et qu'on peaufinera.

Avec un peu plus d'expérience, la connaissance d'au moins un secteur d'activité, un domaine d'expertise, il devient possible de se lancer pour créer sa propre activité. C'est là qu'on entre dans la jungle des formes juridiques et démarches à accomplir, des choix « stratégiques » entre sous-traitance pour un ou plusieurs cabinets déjà installés et connus, ou travailler en direct avec des entreprises (en concurrence avec d'autres cabinets). Attention, en tant que sous-traitant, on est présenté le plus souvent comme collaborateur du cabinet. Si on intervient avec plusieurs cabinets, on reste discret sur les méthodes, clients, missions de chacun d'entre eux parce que ces informations sont confidentielles. Idem en ce qui concerne les clients directs. Tout manquement fait perdre confiance et discrédite.

Dans le cas de la sous-traitance, soit on préfère cette solution parce qu'on souhaite pouvoir gérer son temps en restant en inter contrat entre deux missions pour pouvoir pratiquer une autre activité, soit c'est parce que on a un projet avec des idées, des concepts qu'on souhaite développer, dans ce cas on peut commencer à travailler ainsi en entrant dans le vif du sujet pour voir comment les choses se passent, faire rentrer de l'argent afin d'avoir les moyens d'approfondir et mettre en forme ses réflexions, préparer ses futures plaquettes, site web, etc (c'est là un temps de réflexion et de maturation nécessaire, tant sur le fond que sur la forme).



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Quoiqu'il en soit, que l'option salariat ou que la sous-traitance s'impose, au moins dans un premier temps, il faut un CV et des cartes de visite. La façon dont on rédige et présente son CV n'est pas anodine : elle nous présente et permet au recruteur de se faire une première idée. Il vaut mieux qu'il soit simple, clair, correctement rédigé en bon français (attention aux fautes d'orthographe, aux phrases trop alambiquées, aux formules brumeuses). Dans les deux cas, il faut sélectionner les cabinets avec lesquels on se sent des « atomes crochus » par le style, la démarche par exemple, puis leur envoyer un CV avec une lettre ... parcours du combattant bien connu, raison de plus pour être à l'aise en entretien, enfin juste ce qu'il faut.

Se pose ensuite, hors l'option salariat, la question de la forme juridique et administrative de l'activité. De nombreux organismes fournissent des informations plus ou moins complètes et parfois contradictoires : il existe beaucoup de statuts dont certains dépendent des CCI, d'autres de l'URSSAF. A priori tout est fait pour faciliter la création d'activités ... sauf que dans la vraie vie il est difficile de s'y retrouver. Le mieux est de faire des recherches sur internet (legifrance, servicepublic.gouv, les CCI et URSSAF..), mais aussi de se renseigner auprès de personnes ayant déjà créé une activité. Il faut aussi avoir une idée précise des tarifs en vigueur sur le marché pour les types de prestations qu'on sera amené à assurer (internet, les sites web des cabinets conseil donnent les tarifs client final qu'il faut diminuer de 15 à 40%).

En règle générale, le consultant facture le cabinet qui facture son client. Les honoraires du sous-traitant lui sont réglés par le cabinet qui prélève au passage son pourcentage. Pour le sous-traitant, lorsque les choses se passent correctement, c'est plus confortable dans la mesure où, souvent, les délais de règlement du client final peuvent être plus longs tandis que le cabinet paie à 30 jours, faisant ainsi une avance sur sa propre trésorerie. D'autre part, c'est le cabinet qui assume toutes les subtilités et contraintes de la relation client/fournisseur et enfin, c'est aussi lui qui assure et gère toutes les activités commerciales. Pour le consultant, une fois l'accord de partenariat conclu, il faut assurer au mieux les missions. Les charges administratives et commerciales sont allégées, ce qui permet de se concentrer sur son métier.

Généralement, à la signature d'un contrat, de sous-traitance ou en direct avec une entreprise, il est demandé de justifier de l'existence de l'activité indépendante (numéro d'URSSAF ou de Registre du Commerce ...) ainsi que de la souscription d'une assurance responsabilité civile professionnelle (comparer les différentes offres en fonction du rapport tarif/garanties, selon le niveau de couverture souhaité et les risques liés à l'exercice de la profession). Il faut aussi savoir qu'en étant indépendant, on ne bénéficie plus d'indemnités en cas d'arrêt de maladie ni en cas d'arrêt de l'activité, sauf à souscrire des assurances privées dont les montants de cotisations versées peuvent être déductibles du revenu imposable.

Le statut le plus simple est celui d'auto-entrepreneur particulièrement indiqué pour débiter et tester ses perspectives. Il convient aussi lorsqu'on prévoit, par choix ou en raison des particularités de son domaine d'expertise, un volume d'affaires compatible avec les plafonds réglementaires. Indépendamment du respect des obligations légales (déclaration du chiffre d'affaire et règlement des charges sociales et impôts sur le revenu), il est opportun de s'astreindre à un suivi comptable régulier de son activité, sous une forme simple telle que recettes et dépenses par postes de charges avec des cumuls mensuels. D'abord parce que ça permet de suivre sa trésorerie et de vérifier ses relevés de compte bancaire, mais aussi parce que ça met en évidence les charges incompressibles de l'activité, les postes sur lesquels on dépense trop ou mal, ceux sur lesquels il serait mieux d'investir, ou encore faire des projections pour les exercices suivants. C'est l'assurance d'avoir une bonne visibilité, de se donner la capacité à prévoir les évolutions.

Ce sont ces informations qui permettront, le moment venu, de mettre en place une gestion optimisée de la structure à venir lorsqu'il conviendra de changer de forme juridique. Elles seront aussi utiles pour définir les postes de charges et évaluer leurs coûts lorsqu'il faudra élaborer un compte d'exploitation prévisionnel. Enfin, le cumul des charges fixes (charges sociales, frais de fonctionnement, dépenses commerciales, frais de déplacements et d'hébergement, etc.) ajouté au cumul des provisions pour pallier aux risques d'inter contrat ou faire face à des dépenses exceptionnelles ou des investissements, ainsi qu'à la somme destinée à assurer son revenu personnel, donnent le chiffre d'affaire annuel minimum à réaliser pour assurer la vie et la pérennisation de l'activité.

L'inter contrat fait partie des aléas de la vie du consultant indépendant. C'est une période de creux entre deux missions au cours de laquelle il faut prospecter pour trouver les prochaines missions, rencontrer différents interlocuteurs pour se faire connaître, prendre des contacts, tout cela sans rentrées d'argent (sachant que les charges sociales à payer sont calculées sur les résultats d'exercices précédents). C'est là toute la difficulté : trouver un équilibre entre volume d'activité et besoin en trésorerie. On peut tantôt être en surcharge parce qu'on est beaucoup sollicité, puis connaître des périodes creuses. Le marché du conseil est capricieux, c'est pourquoi, quand on peut, il est plus prudent de provisionner, d'autant plus qu'on peut être payé à 30 ou 60 jours ou avoir à faire face à des défaillances, des impayés.

Passé le cap des débuts de l'activité, et selon les perspectives et les opportunités à venir, c'est le moment de se poser la question du statut tel que BIC (inscription au registre du commerce si on est amené à fournir du matériels, logiciels, équipements, etc.), BNC (libéral, inscription à l'URSSAF), EURL, SARL, etc. Premier point, est ce que on continue seul ou est ce qu'on a des associés potentiels ? Deuxième point, quel est le statut qui correspond le mieux au projet ? Troisième point, avantages et inconvénients de chacun. En général,

dans ce second temps, lorsqu'on reste seul, son projet d'entreprise a pris corps, on dispose d'une plaquette et d'un site à l'image de ses concepts, où les prestations qu'on propose sont présentées et tarifées. Si on décide de s'associer, c'est le plus souvent avec des personnes avec lesquelles on a travaillé et avec lesquelles on partage les mêmes concepts.

Bien sûr, la forme juridique choisie n'est pas forcément définitive mais peut évoluer pour être adaptée à l'activité, son développement, au marché. Néanmoins, ce choix est important parce qu'il génère des contraintes administratives et fiscales, des risques en cas de difficultés pour le patrimoine de l'entrepreneur, mais aussi parce qu'il va conditionner la vie de l'activité. En effet, seul, il faudra répartir son temps entre commercial, production et administratif (on ne peut pas être bon dans tout et certaines matières sont plus attractives que d'autres !), par contre avec un ou plusieurs associés, il faudra définir clairement les rôles et responsabilités de chacun. Dans tous les cas, il y aura lieu de se tenir informé en permanence de l'état de santé de l'activité : perspectives, prestations en cours, trésorerie, etc.

La vie d'un consultant est en générale bien remplie ! C'est valorisant mais aussi très prenant si bien qu'on s'investit beaucoup dans ses missions, sans compter son temps. A cela s'ajoute le temps passé à cultiver son réseau de contacts, à prospecter, à aller à des rendez-vous commerciaux, à rédiger des propositions et bien sûr le temps passé à tenir sa comptabilité, se conformer aux obligations légales, faire les factures, les relances, gérer sa trésorerie ... Reste-t-il encore un peu de temps à consacrer à sa vie privée, sa famille, ses loisirs et se détendre ? Quelque fois trop si on est en inter contrat, souvent pas autant qu'on le voudrait !

Les savoirs faire essentiels du consultant

- **ECOUTER**

D'une part, écouter et comprendre correctement les objectifs, les directives, les enjeux et la stratégie de la Direction Générale et des fonctionnels, qu'il faudra communiquer aux opérationnels pour les faire adhérer.

D'autre part, appréhender au mieux les problèmes, les idées, les remarques, les suggestions, ainsi que les réticences ou les craintes des Directions Opérationnelles, afin de les confronter aux objectifs prédéfinis pour en réduire les écarts, ou les enrichir. Rôle, implicite et souvent invisible, déterminant pour la bonne fin et la réussite de tous projets : être la courroie de transmission entre fonctionnels et opérationnels. Mais aussi sous pape de sécurité auprès des individus occupants des postes sensibles qu'il convient de mettre en confiance, faire parler, puis, selon les cas, désamorcer, remotiver.

- **REDIGER**

D'une part, ne jamais négliger les comptes rendus d'entretien, après chacun d'entre eux, puisque ce sont les synthèses de ce qui s'est dit et que l'on fait valider par les participants, afin de s'assurer que rien n'a été oublié et qu'on est d'accord sur tous les points acquis au cours de l'entretien, comme sur ceux restant à résoudre. Par ailleurs, soigner la rédaction et la présentation des rapports d'études : ce sont les livrables facturés, mais aussi les outils pour les étapes suivantes. Ils doivent être clairs et efficaces, avec pour chaque partie une synthèse suivie de son détail, et présenter des scénarii chiffrés (évaluation), des délais (évaluation) ainsi que la mise en évidence des points sensibles.

- **PARLER**

Il faut savoir s'exprimer correctement, clairement avec simplicité. Une bonne diction ainsi qu'une voix audible, sans crier, sont toujours mieux perçues. On peut moduler sa voix, son ton, selon la teneur de ses propos et l'impact qu'on veut leur donner. Pour convaincre, il faut aussi savoir inspirer confiance, argumenter et contre argumenter, ne pas se laisser démonter par les critiques ou attaques (self-control) en restant toujours calme et pondéré (un brin d'humour à bon escient ne nuit pas !) : ne jamais se sentir personnellement remis en question par les remarques ni impliquer son égo.

Il faut savoir exposer ses conclusions et présenter les choix possibles pour induire les décisions qui semblent les plus adaptées (rendre les choix évidents).

En étant et restant soi-même, pour apporter, grâce à ses compétences et son savoir être, sa touche personnelle puis laisser une impression positive quant à son intervention sur le site.

2 QUEL PROJET POUR SON ACTIVITÉ DE CONSEIL ?

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement Et les mots pour le dire viennent aisément. »,

– selon un célèbre auteur du XVII^{ème} siècle

Quels concepts ?

Aux vues de sa formation, de ses expériences professionnelles, de ses réflexions on a quelques idées qui nous semblent pertinentes quant à des approches, des démarches concernant son ou ses domaines d'expertises. On en retrouve tout ou partie dans des théories développées autour de ces sujets qui sont portées par certains cabinets, des livres dont les auteurs sont consultants, enseignants ou chercheurs, ou encore collaborateurs de grandes entreprises. Là aussi on retrouve des phénomènes de mode, plus ou moins éphémère, comme des tendances plus profondes qui, à terme, remodeleront les façons de faire.

Les organisations d'aujourd'hui ne sont pas celles d'hier pas plus que celles de demain : les contraintes et contextes économiques évoluent en permanence. On doit garder l'esprit ouvert à ce qui s'est fait, ce qui se fait et ce qui pourra se faire. Ne dit-on pas qu'en biologie il n'y a pas de génération spontanée, de même on éduquera nos enfants dans la continuité ou en réaction à la façon dont nos parents l'ont fait pour nous. Les idées qui émergent peu à peu, puis s'imposent sont souvent sous-jacentes, en maturation, depuis longtemps, puis elles s'imposent naturellement parce qu'elles correspondent aux contextes économiques et culturels.

Voilà quelques décennies, les contraintes réglementaires et financières ont incitées les entreprises à adhérer au principe du « juste à temps » (zéro stock, zéro défaut, etc.) ce qui a engendré des restructurations aux impacts multiples. Avec la mondialisation, le modèle de l'entreprise en réseau s'est imposé incitant les collaborateurs à la mobilité, mais aussi imposant aux technologies d'évoluer plus rapidement afin de disposer des outils nécessaires (internet, téléphonie mobile, etc.). Les Schémas Directeurs des années 1980 étaient le plus souvent à horizon 2000/2010 (même si on n'utilisait plus le même vocabulaire, on a continué sur cette lancée depuis : les bases, les fondations avaient été posées pour longtemps).

On réfléchit aux concepts qui nous tiennent à cœur, qu'on souhaite élaborer, développer, et mettre en œuvre dans le cadre de son activité. Il faut ensuite les architecturer autour d'axes majeurs puis les structurer sur les différents niveaux de maille d'étude (élaboration/

conception, organisation/compétences, mise en œuvre/moyens et solutions dédiées). Ce sont ces concepts qui constitueront la personnalité de l'activité, son image. C'est aussi autour de ces concepts que vont s'articuler les produits et prestations qui composeront le catalogue de l'activité. Voilà pourquoi cette étape est importante sinon cruciale.

A ce stade, on ne doit pas négliger ce qu'y est proposé par d'autres confrères ni la littérature existante sur le sujet. Cela permet de voir comment on se situe globalement par rapport à ce qui se fait, si on va dans le sens de l'air du temps ou à contrario, si les concepts sont novateurs ou déjà en usage. C'est important pour pouvoir ensuite définir une stratégie pertinente qui sera différente selon que on innove plus ou moins ainsi que la façon dont on se démarque, les particularités des concepts qu'on développe.

Il faut aussi s'intéresser aux besoins des clients potentiels en suivant l'actualité économique, les médias, quant aux sujets entrant dans son domaine d'expertise. Un sondage, une « enquête » dans son entourage, auprès de personnes sensibles à ces sujets, sont aussi de bons éléments de tests. En rapprochant les besoins exprimés avec les solutions proposées sur le marché, on est en mesure d'évaluer la complétude et l'exhaustivité des réponses apportées. Il en ressortira aussi des attentes, des améliorations et/ou des évolutions à prendre en compte.

On dispose de tous les éléments de réflexion pour élaborer ses propres concepts. C'est une étape importante qui conditionnera la démarche mais aussi les éléments qui composeront l'image de l'activité. Pour les clients à venir, ce sera le « plus », ce qui différenciera des concurrents. Bref les concepts sont la personnalité de l'activité. C'est pour cela qu'ils doivent, non seulement, être dans l'air du temps et innovants, mais aussi pertinents et fondés. Ils doivent aussi correspondre à la personnalité du consultant qui les véhicule, faire partie de sa pensée naturelle.

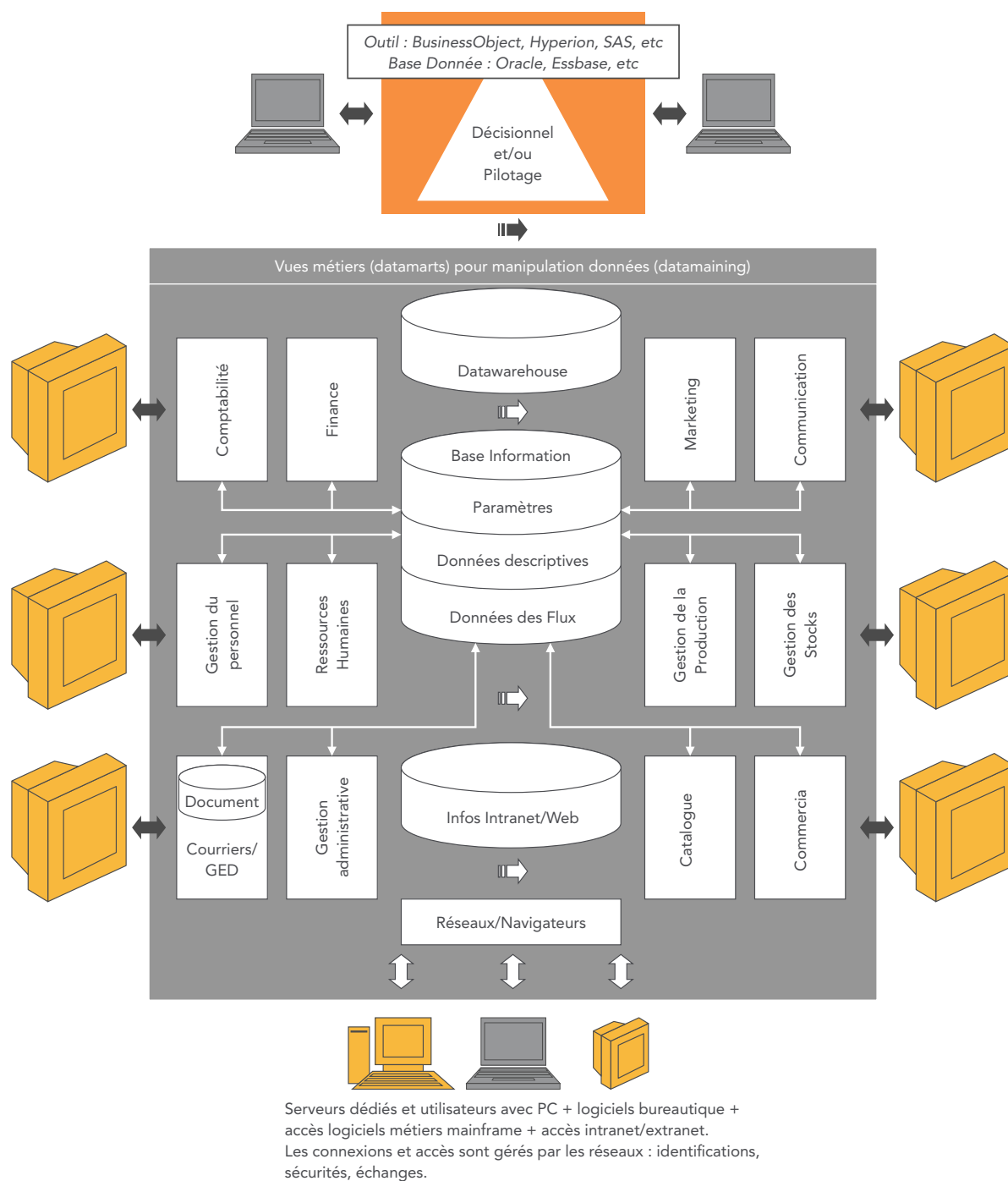
C'est sans doute pour cela qu'on voit tant de consultants écrire et se faire publier. Certains s'orientent aussi vers l'enseignement supérieur où ils exposent à leurs étudiants leurs savoirs, expériences. Ainsi les connaissances se transmettent, se perpétuent en évoluant au fil des générations pour s'adapter aux époques. Il y a quelques années, j'ai été sollicité pour animer des TP pour les dernières années de MIAGE en alternance. J'ai opté pour les mettre en situation, avec des jeux de rôle mais aussi la rédaction de documents tels qu'ils auraient à les produire par la suite. C'était une façon de les faire travailler en équipe en utilisant au mieux les compétences de chacun selon leurs choix de spécialisation.

En effet, ils avaient à concevoir un système d'information pour une entreprise dont chaque équipe choisissait le métier, les particularités. Pour cela, ils devaient respecter une démarche appuyée sur la méthode MERISE et son découpage en Etude Préable puis Cahier des Charges Détaillées (dans les grandes lignes, compte tenu du temps dont nous disposions).

Au sein de chaque équipe, certains jouaient le rôle des utilisateurs finaux, d'autres celui des consultants en charge de mener les entretiens, puis de les aider à élaborer leur futur outil. Cela leur permettait d'utiliser les connaissances théoriques acquises par ailleurs, tout en voyant de quelle façon tout cela pouvait s'articuler sur le terrain. En début de parcours, je leur donnais les grandes lignes de la méthode ainsi que de la démarche, les plans des documents attendus, et les particularités de chaque étape avec leurs pièges éventuels.

Si bien qu'au bout de quelques années, j'avais pensé à rassembler tous ces points dans un livre portant sur la conception et la gestion des Systèmes d'Information, sujet que l'université m'avait demandé de traiter. Dans le même temps, une grande entreprise, pour laquelle j'avais participé à l'élaboration de la méthodologie maison, m'a demandé de rédiger des fiches de synthèses sur les différentes phases et étapes qui en constituaient la démarche. Puis, j'ai enchaîné sur d'autres missions et peu après j'ai surtout travaillé sur la conception et la mise en œuvre de Systèmes de Pilotage. Faute de temps, je n'ai pas donné suite à ce projet.

Lorsque on travaille sur la rédaction de concept, domaine le plus souvent abstrait, il est important de la faire avec rigueur et clarté. Pour cela, il vaut mieux éviter les termes et expressions banalisées et souvent du domaine de la « langue de bois ». Commencer par définir les termes utilisés lève les ambiguïtés et diminue les risques d'interprétation. Des représentations graphiques sont aussi les bienvenues : un dessin clair vaut mieux que de longs discours ! De plus les modélisations, croquis ou schémas sont le plus souvent mieux mémorisés que du texte. Dans le cas du système d'information un schéma permet d'avoir une vue d'ensemble, mais aussi de mettre en évidence les interactions ; cela revient pratiquement à modéliser la structure de l'entreprise avec son organisation, sa communication interne, etc.








-  **Logiciel dédié métier, progiciel/ERP ou spécifique**, ensembles de programmes comportant ou non leur propre bases de données qui gèrent les flux, mettent à jour les données et émettent des résultats (affichages d'écrans ou documents).
-  Base Information, dictionnaire des données et de leurs règles de gestion (création, suppression, consultation, modification), à ce stade elles sont organisées en bases de données ou en fichiers selon les besoins des logiciels ; elles peuvent être réparties sur des serveurs.
-  Extraction d'Informations réalisées par des programmes spécifiques qui mettent les fichiers obtenus dans un sas de communication entre applications
-  Echanges d'informations via un applicatif ou un navigateur
-  Ensemble des Logiciels de Base permettant de gérer les bases de données (Oracle, Sybase, DB2 etc), les transactions TP (IMS, CICS etc), les jobs batch, les réseaux, les serveurs (bases de données réparties et traitements distribués, ainsi que les intra et extraNets), les environnements développeurs (bibliothèques, fichiers, éditeurs) et production, les sécurités accès (ident et pw avec les droits).

Figure 1 : Schéma d'Architecture Organisationnelle/Logique d'un Système d'Information

Glossaire

Datamaining : manipulations sur les données extraites, selon la vue métier, afin d'élaborer des statistiques, des prévisions, etc.

Datamart : ensemble des types de données du datawarehouse, accessibles pour une vue métier, selon des critères et des règles de gestion prédéfinies (éléments utiles, calculés, accès autorisés ou non, etc).

Datawarehouse : ensembles des données extraites périodiquement de la Base d'Information qui seront accédées par les utilisateurs autorisés au travers de leurs vues métiers.

Base d'Information : ensemble des données manipulées dans l'entreprise, selon une définition élémentaire commune à tous les métiers (Dictionnaire de Données pour un langage commun à l'entreprise), organisées en bases de données et/ou fichiers pour être accédées, consultées et mises à jour, par les différents domaines en fonction de leurs règles de gestions et de sécurité prédéfinies.

Paramètres : données qui constituent les variables des règles de gestion et/ou de calcul (par exemple taux de TVA, stock tampon, taux d'intérêt, ...).

Données descriptives : données peu évolutives telles que informations client, fournisseur, etc.

Données du Flux : données qui vont évoluer avec les différents flux (matière, financier, informations, etc.) telles que les informations des commandes, des facturations, etc.

Info Intranet/Web : informations extraites périodiquement de la Base d'Information pour être consultables via l'intranet de l'entreprise ou internet (site web de l'entreprise).

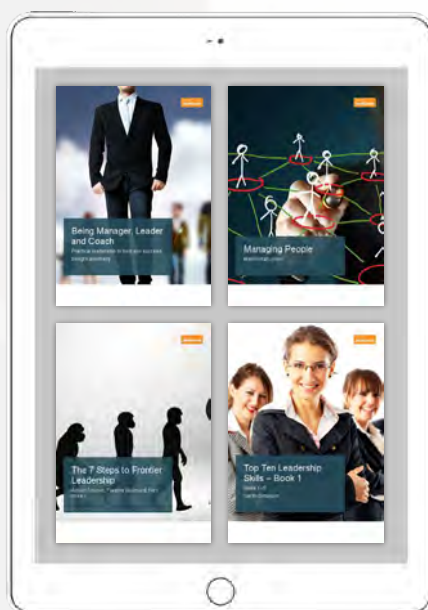
GED : gestion édition de documents, base de données contenant les documents prédéfinis de l'entreprise.

Mainframe : dans une architecture systèmes clients/serveurs ce sont les ressources centrales « gros système » qui échangent avec les utilisateurs finaux (individus ou logiciels) via des passerelles et des serveurs.

Quelles Méthodes ?

« Peu importe la méthode, l'important est qu'il y en ait une ! », c'est bien connu. C'est ô combien vrai puisqu'une méthode, en particulier lorsqu'elle est appropriée, permet aux différents acteurs d'un projet de parler le même langage. Lorsqu'on évite la Tour de Babel, la communication s'en trouve grandement facilitée. Tout d'abord, il faut définir le vocabulaire utilisé en mettant face à chaque vocable sa signification, ce qu'il désigne. Faire un glossaire n'est jamais une perte de temps. On se rend rapidement compte que chaque mot peut prendre des significations et des valeurs différentes d'une personne à une autre. Il en découle incompréhensions, malentendus ... et surtout perte de temps et d'efficacité, particulièrement coûteux lorsque la méprise n'est vue qu'en fin de parcours ou presque.

Une fois qu'on est sûr de bien se comprendre, il faut préciser les rôles de chacun des intervenants sur le projet ou participants à la mission, qu'ils soient internes ou externes, en même temps que les responsabilités et les actions à mener. C'est le moyen le plus sûr pour que chacun sache exactement où est sa place et ce qu'on attend de lui. De la sorte, les uns ou les autres ne débordent pas de leur cadre et ne négligeront pas certains aspects. Et surtout, c'est la meilleure façon de limiter les conflits entre personnes. C'est la « mise en scène » de la prestation. Si elle est correcte, le spectacle sera un succès.



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Ce sont donc ces aspects qu'il faut préciser, développer de façon à constituer la méthodologie (ensemble de méthodes) de l'activité. Cela fait, il convient de rédiger et mettre en forme tout cela, de façon simple et claire, illustrée de schémas et d'exemples. Vos clients auront ainsi une idée claire de la manière dont se déroulera votre intervention. Eventuellement, on pourra vous indiquer les points susceptibles de poser problème avec la culture d'entreprise. Enfin, tout ou partie de votre méthodologie peu intéresser vos clients dont vous pourrez former les collaborateurs à leurs utilisations ou encore intervenir en support.

Votre méthodologie est donc le prolongement naturel de vos concepts qu'elle étaye et met en œuvre. C'est la « boîte à outil » du consultant. De même que pour les concepts, que vous repreniez des méthodes existantes ou que vous en imaginiez de nouvelles, ou que vous mixiez les deux, cette étape est cruciale pour la bonne marche de votre activité. Surtout, à ce stade il est primordial de rester pragmatique ! La méthode pour la méthode, comme refaire le discours de la méthode, restent une vue de l'esprit : à bannir. De la même manière, une méthode trop rigide ou alambiquée ou confuse ou encore se prétend à interprétations et polémique, devient un « bagage encombrant ».

Une méthode est un guide, un référentiel (langage, démarche, représentations, contenus et maille d'étude) que chacun doit pouvoir utiliser à bon escient et efficacement. Quelques fois, elles sont présentées de façons complexes et si peu intelligibles qu'elles semblent compliquées et irréalistes. Généralement c'est le fait de personnes qui ne les comprennent pas ou ne les ont pas assimilées correctement ou encore ont envie de passer pour très compétentes et seuls initiés à ses finesses. En réalité, une méthode correctement conçue et assimilée, doit pouvoir être expliquée simplement, au fur et à mesure de l'avancement, et mise en pratique naturellement.

Voilà les objectifs à ne jamais perdre de vue lorsqu'on travaille sur la future méthodologie de son activité. Il faut aussi avoir toujours présent à l'esprit que plus les concepts et méthodes sont clairs et évidents, plus les clients à venir y adhéreront facilement pour être convaincu de la pertinence de la mission en cours de négociation. Rendre les choses évidentes et la plus sûre façon de convaincre. Il y a quelques années, j'ai connu maints discours de la méthode à propos de MERISE. Pourtant, c'est une méthode naturelle de conception et de modélisation des systèmes d'informations (au stade fonctionnel et invariant du quoi), à condition de pas tomber dans les excès.

Il m'est arrivé de travailler avec des interlocuteurs non formés à cette méthode alors que les délais étaient plutôt courts. J'expliquais rapidement, en faisant le schéma en même temps, ce qu'était un modèle de données, à quoi correspondait chaque figure de la modélisation. Très vite, nous commençons à mettre en place les éléments fondamentaux du modèle que nous enrichissions par la suite. Dérouté dans un premier temps, mes interlocuteurs avaient rapidement « pris le coup », sans se poser de questions métaphysiques. De même pour les modèles de traitement, etc. De fait, nous rédigeons le document final au fur et à mesure.

Chaque méthode a ses avantages et inconvénients. Certaines sont faites pour de grosses structures, d'autres pour de plus petites. L'important est de savoir les utiliser en en retenant l'essentiel et l'esprit. C'est ce qu'on développe à ce stade de sa réflexion. Si les concepts sont le « Quoi », la méthodologie en est le « Qui, Où, Quand » qui va donc varier avec l'organisation. En ce sens, votre réflexion doit aboutir à une méthodologie exhaustive, non ambiguë et adaptable aux cas qu'on aura à traiter. Elle doit aussi définir les formes et formats des documents à utiliser lors de vos prestations, ainsi que leurs structure, champ et maille d'étude. Tout cela sans être un carcan réducteur et contraignant à l'excès.

Concepts et méthodologies sont les axes sous-jacents des prestations de conseil, quels qu'en soit les domaines d'expertises. Ce sont donc les fondamentaux du consultant, les parties visibles de son expertise comme de son savoir-faire. C'est sur eux que seront basées la reconnaissance et la notoriété du consultant. C'est pourquoi, cette réflexion doit se faire au plus tôt et sans précipitation. C'est stratégique pour l'activité à venir. Lorsque j'exerçais, j'avais basé mon activité sur mes concepts quant à l'approche globale de l'entreprise, son fonctionnement, sa communication interne pour concevoir et architecturer son système d'information. Pour la méthode je m'appuyais sur l'utilisation pragmatique de MERISE pour induire l'effet structurant du système d'information sur l'organisation.

Lorsque j'intervenais en management de projet, je m'appuyais sur les Plans Assurance Qualité afin de définir les rôles et obligations des uns et des autres :

Plan Assurance Qualité

Définit les rôles respectifs de la Maîtrise d'Ouvrage (qui commande, conçoit et paye) et de la Maîtrise d'Œuvre (qui réalise et met en œuvre) :

- Acteurs/Intervenants qu'ils soient internes ou externes, leurs niveaux de compétence et d'interventions ainsi que leurs périmètres.
- Pré requis pour démarrer une phase, ainsi que ceux pour enchaîner les étapes à l'intérieur de celle-ci, les contraintes d'orientations (choix Direction Générale, obligations légales), contraintes calendaires, limites budgétaires, etc.
- Découpage en projets/Domaines selon les axes et métiers de l'entreprise (directives Direction Générale) ainsi que les charges de développement (nombre intervenants, délais, etc.).

Définit les découpages en Phases/Etapes :

- Réunions de travail projets (participants, fréquences, calendrier, comptes rendus).
- Maille d'Etude et Plans des Livrables.
- Planning et budget Prévisionnels.

Définit la relation contractuelle MOA/MOE :

- Comité de projets (points avancement et compte rendus, validations des livrables).
- Comité de Pilotage (compte rendus, décisions, arbitrages, budgets).

Glossaire

Avant-Projet : cette phase recouvre les périodes de réflexions allant de l'idée au lancement du projet (réflexion stratégiques, budgétaires, organisationnelles, recherches de partenaires d'intervenant, etc).

Etude Préalable : première étape de la phase de conception d'un projet au cours de laquelle la problématique sera posée de façon exhaustive et non ambiguë.

Etude Détaillée : deuxième étape de la phase de conception d'un projet au cours de laquelle les aspects fonctionnels sont définis et explicités de façon thématique.

Cahier des Charges : par thème, le document contractuel entre concepteurs et réalisateurs. Il doit contenir tous les éléments et précision nécessaires à la bonne fin du projet.

Etude Technique : définition des solutions techniques en regard du cahier des charges.

Jeux essais : éléments qui permettent de simuler le fonctionnement du système pour en vérifier la conformité avec le cahier des charges : d'abord de façon unitaire (fonctionnalité par fonctionnalité), puis en intégration par l'enchaînement des fonctionnalités pour s'assurer de la cohérence de l'ensemble.

Industrialisation : mise en service du projet en le généralisant à l'entreprise, en deux temps : d'abord en l'installant (bascule) sur un site pilote où son utilisation remplacera celle de l'existant, puis en l'installant petit à petit, selon un plan prédéfini, sur tous les autres sites (déploiement).

V1, V2 : numéro de version lorsque qu'il a été prévu de démarrer avec un noyau de fonctionnalités ensuite enrichie au fil des versions à venir.

Quelles cibles ?

Maintenant qu'on a défini les axes et le périmètre de son activité, il faut s'intéresser aux futurs interlocuteurs : qui sera intéressé, concerné par nos concepts et méthodes ? Quels types d'entreprises, de structures ? Quels secteurs d'activité ? Quels domaines ? Quels métiers de l'entreprise ? Est-ce que ça pourra aussi s'appliquer aux particuliers, aux petites structures ? Autant de questions auxquelles il faut trouver une réponse. Ce sont ces réponses qui feront qu'on sera ou non en mesure de concevoir une offre pertinente, adaptée à son marché. Dans toute « aventure », quelle qu'en soit la nature commerciale, projet, etc., il faut toujours commencer par définir la cible.

Dans le cas d'une activité de conseil, selon le domaine d'expertise, il peut y avoir une ou plusieurs cibles. En effet, les concepts et méthodes développés peuvent se décliner avec justesse pour concerner des entreprises de tailles diverses, des secteurs d'activités différents comme des métiers variés, parce que, par nature, ils impactent soit l'organisation, soit le système d'information, soit les ressources humaines ou encore la stratégie ou d'autres aspects de leurs fonctionnements. Là, l'événement déclencheur du besoin, ou de la demande d'intervention, est lié à une crise ou des difficultés, un impératif d'évolution ou de remise en question, ou encore la nécessité de s'adapter aux turbulences du marché, par exemples.

Toutefois, certains domaines d'expertises sont plutôt tournés vers des structures de moindre taille, voire des particuliers. Ces domaines d'expertises peuvent s'inclure à d'autres domaines dont ils sont susceptibles d'accompagner les missions, mais aussi se développer en toute indépendance. C'est le cas des prestations liées au développement personnel, la maîtrise de soi ou de son temps, ou des évaluations personnelles comme celles visant à améliorer l'adéquation collaborateur/poste, par exemples. Là, il convient de réfléchir à la façon dont on souhaite travailler, c'est à dire se demander si on se voit intervenir seul ou au contraire avec des partenaires, cabinet ou indépendants, aux compétences complémentaires.

C'est seulement lorsqu'on a cerné les contours d'une ou plusieurs cibles qu'on est en mesure de commencer à définir la ou les trajectoires pour les atteindre. Ces trajectoires sont l'ensemble des moyens marketing et communication qu'on mettra en place pour prospecter, suivre les contacts jusqu'à aboutir à la signature de contrats. Si on vise mal en prenant contact soit avec la mauvaise personne, soit avec une offre inadaptée, ou encore en ne faisant pas ressortir suffisamment d'expérience ou de connaissance du métier ou du secteur d'activité, on perd son temps tout en envoyant une image négative qui pourrait faire son chemin par le bouche à oreille. On donnera l'impression d'être brouillon ou pire incompétent.

Par conséquent, lorsque ces premiers contours sont précisés, il faut chercher à l'intérieur de chaque structure concernée la ou les bonnes personnes à contacter directement, et, bien sûr, ses coordonnées professionnelles. Si, par la suite, on opte pour un mailing, il est bien

plus efficace de procéder ainsi, sinon cela revient à jeter des bouteilles à la mer : on dépense du temps, de l'énergie et de l'argent pour bien peu de rentabilité. Il ne faut jamais oublier que les collaborateurs des entreprises qu'on cible se retrouvent souvent lors de rencontres métiers, c'est le cas pour les Directions des Ressources Humaines, les Directions des Systèmes d'Information, etc. Voilà pourquoi une réputation est vite faite et encore plus vite défaite !

Voilà pourquoi il est primordial d'être toujours irréprochable tant dans sa façon d'entrer en contact, que celle de se présenter, puis de suivre les contacts, les négociations, la réalisation de la mission puis, éventuellement, « le service après-vente ». Le conseil est un métier de communication basé sur la confiance. Rien n'est plus ténu et fragile ! Toute erreur, aussi minime soit-elle, est rapidement démultipliée, et cela d'autant plus qu'elle intervient tôt, c'est à dire en amont de la mission. Par contre, si on marque des points d'entrée de jeu, on dispose d'un capital confiance non négligeable pour la suite des négociations puis la réalisation de la mission.

En regard de chaque « cible » potentielle, il faut lister ce qui, dans ses concepts et sa méthodologie, constitue un plus, un argument fort, mais aussi ce qui dans son expérience, sa formation permet de se prévaloir d'une bonne connaissance de ses particularités. Au fil des missions, on se rend rapidement compte que chaque interlocuteur nous parle de son entreprise, ainsi que de sa problématique, comme étant un cas particulier, unique. En réalité, au fur et à mesure des missions, on voit bien que ce sont souvent des cas de figure qui se répètent soit au sein d'un secteur d'activité, soit par rapport à un marché ou à un moment d'évolution des entreprises, ou encore en raison d'organisations inadaptées ou vétustes quand elles ne sont pas « mal ficelées ».

Il faut rendre évident pour ses interlocuteurs qu'on a bien compris l'ensemble de la situation, qu'on a pu rencontrer ici et là des cas de figure s'en rapprochant pour lesquels on a pu apporter des solutions satisfaisantes, et surtout, qu'on prendra en compte ses particularités. Cette « petite hypocrisie » a pour seul but de rassurer nos interlocuteurs. On donne l'impression de faire du « sur mesure », ce qui est d'ailleurs le cas la plupart du temps, même si on retrouve des constantes d'une mission à l'autre. En effet, pour chaque prestation on aura à concilier nos concepts et méthodologies avec les objectifs à atteindre, les contextes particuliers ainsi que les contraintes, mais aussi les us et coutumes du site.

Dans cet ordre d'idée, on s'aperçoit rapidement que les métiers du conseil, tous domaines d'expertises confondus, tiennent de la Haute Couture. Une fois l'esquisse puis l'épure terminées, chaque réalisation du même modèle est unique puisqu'elle l'a été sur mesure pour un ou une cliente en particulier. Cela dans un souci constant d'excellence, avec, par conséquent, une démarche qualitative. Ce qui demande à chaque étape, de la conception à la finalisation, un investissement fort. Le comble, c'est qu'en même temps on se doit de donner une impression d'aisance et de facilité, rendre les choses on ne peut plus évidentes.

C'est pour cela, sans doute, que les tarifs des prestations de conseil sont généralement élevés ! Plus sérieusement, c'est plutôt parce le travail fourni fait appel à de nombreuses compétences, que le consultant se doit de maîtriser, mais aussi parce que pour chaque heure d'intervention sur site (la partie émergée de l'iceberg) il y en a au moins une autre en préparation plus un autre pour mettre au net les comptes rendus et autres documents, mais aussi préparer la suite de la mission. Souvent, on assimile les consultants à des producteurs de « gros pavés » que sont les rapports fournis dans le cadre des missions. C'est ce qui est visible, ce qui reste !

En effet, bien souvent, l'essentiel d'une intervention s'est joué lors d'entretiens informels, de relations de confiance qu'on a réussi à instaurer, ce qui nous a permis de créer un climat général propice à favoriser les changements, évolutions etc. qu'on a en charge de mettre en place. Cela représente une grande part de travail qui n'est pas quantifiable, mais néanmoins déterminant. Le plus important est ce qu'on ne dit pas : c'est ce que tout bon consultant se doit de savoir entendre et écouter en priorité. C'est là-dessus que se joue la bonne fin d'une mission.

Autre point important, il faut savoir jauger ses interlocuteurs que ce soit lors de la phase de prospection puis celle de négociation ou par la suite au cours du déroulement de la mission. Jauger n'est pas juger. Un jugement est purement formel et ne correspond qu'à un état vrai à un instant donné. Jauger revient à évaluer la personnalité dans son ensemble, indépendamment d'une situation ou d'un contexte. Un consultant ne peut pas s'arrêter aux apparences, mais doit chercher à voir, à comprendre au-delà. Cette capacité est une force, un atout afin de rapidement, mais sûrement, appréhender ce qu'on attend réellement de son intervention, à qui et à quoi il a à faire.

Que ce soit lors des premiers contacts, puis de la négociation et enfin de la réalisation de la mission, il faut toujours savoir faire la différence entre celui qui détient le pouvoir et celui qui l'exerce en réalité (qui porte la culotte ?). C'est « un petit détail » qui a toujours son importance, en particulier lors de la signature d'un contrat ou encore du règlement des factures ! A ne pas négliger. Une qualité première du consultant est de savoir viser juste et pour cela il doit savoir préciser, reconnaître, et évaluer sa cible à tous les niveaux, du plus macroscopique au plus fin.

Il ressort de tout cela qu'un consultant, digne de ce nom, est un archer avisé et performant. Il doit aussi revêtir l'habit d'un chef d'orchestre, en veillant à ne pas devenir homme-orchestre. Il est vrai qu'outre son domaine d'expertise, il lui est demandé lors de chaque mission de s'acquitter de tâches faisant appel à d'autres compétences (psychologie, secrétariat, etc.), mais aussi, parce qu'il est indépendant, il a à s'occuper de marketing, communication, commercial, administratif, comptabilité, par exemples. Les journées ne sont pas assez longues ! Et pourtant dans son entourage, ou sur les sites, les uns et les autres ne comprennent pas son métier, ni en quoi il consiste : d'ailleurs est-ce vraiment un travail ?

C'est pourquoi, il ne faut jamais perdre de vue les cibles qu'on a définies et précisées. C'est ce qui permet de garder le cap, en particulier lorsqu'on est amené à piloter à vue dans le brouillard (quelques fois en eaux troubles aussi), ce qui arrive souvent lors des missions. Il faut aussi savoir se remettre en question pour être en mesure de revoir les contours des cibles lorsque les circonstances évoluent. Là, il s'agit de trouver un juste équilibre entre rigidité et girouette. Dans ce métier, il faut savoir retomber sur ses pieds en toutes circonstances et être équilibré : pour atteindre sa cible, un archer doit savoir viser mais aussi se tenir bien en équilibre stable.

Guide Projet Activité

Concepts

Réfléchir aux concepts qui nous tiennent à cœur, qu'on souhaite élaborer, développer, et mettre en œuvre dans le cadre de notre activité. Il faut ensuite les architecturer autour d'axes majeurs, puis les structurer sur les différents niveaux de maille d'étude (élaboration/conception, organisation/compétences, mise en œuvre/moyens et solutions dédiées). Ce sont ces concepts qui constitueront la personnalité de l'activité, son image. C'est aussi autour de ces concepts que vont s'articuler les produits et prestations qui composeront le catalogue de l'activité. Voilà pourquoi cette étape est importante sinon cruciale.

Méthodes

C'est un guide, un référentiel (langage, démarche, représentations, contenus et maille d'étude) que chacun doit pouvoir utiliser à bon escient et efficacement. Elle est donc le prolongement naturel de ces concepts qu'elle étaye et met en œuvre. C'est la « boîte à outil » du consultant. Surtout, à ce stade il est primordial de rester pragmatique ! La méthode pour la méthode, comme refaire le discours de la méthode, restent une vue de l'esprit : à bannir. De la même manière, une méthode trop rigide ou alambiquée ou confuse ou encore qui se prête à interprétations et polémique, devient un « bagage encombrant ».

Cibles

Une qualité première du consultant est de savoir viser juste et pour cela il doit savoir préciser, reconnaître, et évaluer sa cible à tous les niveaux, du plus macroscopique au plus fin.

Il ressort de tout cela qu'un consultant, digne de ce nom, est un archer avisé et performant. Il peut aussi revêtir l'habit d'un chef d'orchestre en veillant à ne pas devenir homme-orchestre.

3 QUELLES PRESTATIONS ?

L'excellence est de savoir jusqu'où ne pas être trop perfectionniste.

Audits, évaluations, diagnostics ... ?

Les missions susceptibles d'être demandées à un consultant sont de natures variées. Certaines sont ponctuelles et courtes, d'autres portent sur des durées à moyen terme, éventuellement renouvelables. Souvent, une mission ponctuelle peut amener par la suite une ou plusieurs autres prestations. Selon les domaines d'expertises le vocabulaire peut varier ainsi que la nature des prestations. Ce sont celles décrites dans cette partie qui reviennent le plus souvent, que l'on soit spécialisé en Ressources Humaine, Contrôle de Gestion, Systèmes d'Information, Organisation, etc.

Ce sont des Audits, des Diagnostics, des Etudes d'Impacts ou de Faisabilités ou d'Opportunités qui représentent en générale une charge de travail allant de 10 à 30 jours/homme, à raison de 2 à 3 jours par semaine, selon le périmètre et le nombre de personnes à rencontrer. Elles relèvent de l'initiative des directions générales lors de changement de dirigeants ou de stratégie ou encore lorsque l'entreprise traverse une période critique ou a besoin de s'adapter. C'est l'occasion pour les commanditaires de faire le point, de sonder les capacités de l'entreprise ainsi que de ses collaborateurs à évoluer, à accepter le changement.

Par conséquent, ce sont des missions stratégiques, de haut niveau. Il vaut mieux être expérimenté pour s'y atteler. La meilleure formation est de seconder un consultant senior sur cet exercice avant d'en réaliser un seul. Les personnes que l'on va rencontrer se sentent remises en question, quand ce n'est pas sur la sellette. Dans certains cas, en particulier lorsque les enjeux sont forts, on va se trouver tiraillé entre des points de vue divergents, des ambitions personnelles plus ou moins avouées, des rivalités. Il faudra rester stoïque, déjouer les pièges et faire aboutir sa mission au mieux.

Toutes ces prestations ont des points communs

- Les premiers contacts sont pris aux plus hauts niveaux de l'entreprise,
- La négociation intervient aussi au plus haut niveau, sauf cas de délégation,
- Le lancement de la mission doit être fait par une note émanant du commanditaire pour la présenter et introduire le consultant auprès de ses interlocuteurs,
- Elles vont dans le sens de la stratégie de l'entreprise,
- Elles comportent une part importante d'informations confidentielles et sensibles,
- Leurs tarifs sont plus élevés que ceux d'interventions plus longue et de moindre niveau.

Les enjeux sont forts pour l'entreprise comme pour le consultant

D'une part, parce que les commanditaires attendent le document final pour mesurer l'écart entre ce qu'il est prévu de mettre en place et la réalité existante. Ces informations leur sont nécessaires pour prendre les bonnes décisions : faire ou non, en une ou plusieurs fois, etc. Sauf dans le cas de nouveaux arrivants, ces dirigeants ont une idée de ce que le consultant rencontrera, et une évaluation assez pertinente de la situation. Ils ont besoin d'un oeil étranger, un regard neuf, pour conforter leurs propres opinions ou au contraire mesurer, évaluer les réalités de l'existant.

D'autre part, parce que, pour le consultant, c'est souvent avec ce type de prestations qu'on peut ensuite en chaîner d'autres de plus longs termes. C'est ainsi qu'au cours des dernières décennies se sont construits bons nombres de cabinets conseils. Au départ, un ou deux consultants intervenant pour un diagnostic, puis une équipe pour enchaîner sur des conceptions ou cahiers des charges ou encore des missions de support, par exemples, ou sur un schéma directeur. Dans ce dernier cas, le volume d'affaires permettait de constituer une structure de base complétée par des indépendants. Sans aller jusque-là, les affaires générées par la suite, plus la référence dont on peut se prévaloir, permet d'avoir une bonne visibilité sur l'évolution de son activité.

Ces études se font en amont des projets (phase avant-projet). Elles ont pour objectif de cerner la problématique ainsi que les solutions possibles avec leurs coûts et plannings prévisionnels. Elles doivent aussi présenter le retour sur investissement que l'on peut attendre : quantifiable (gains financiers, de productivité par exemple) ou qualifiable (meilleur service client, image, etc.). C'est sur ces bases que les décideurs engagent, ou retardent, le lancement de projets (en amont de toutes étude préalable).

A ce stade, la maille d'étude est macroscopique

Elles peuvent aussi s'avérer nécessaires en actions d'accompagnement lors du déroulement de projets. Ces études sont menées par un ou deux consultants qui peuvent solliciter des experts selon les besoins. Les documents produits doivent être synthétiques mais aussi suffisamment documentés pour permettre la prise de décision.

EVALUATION

Cette étude peut porter sur une structure, une situation, une évolution à venir, un passif à résoudre, les compétences de collaborateurs et leurs adéquations aux profils des postes qu'ils occupent ou à venir, etc. Cela par rapport à un contexte, des objectifs, une stratégie, etc.

Il faut être le plus objectif et le plus factuel possible, en évitant d'être réducteur.

Il faut savoir appréhender l'ensemble, avec ses particularités, ses contraintes, son passif et son potentiel. Puis faire ressortir les points forts et les points faibles en regard de l'objectif final en posant l'ensemble des problèmes (problématique) le plus clairement possible.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

AUDIT

Cette étude peut porter sur une structure, une situation, une évolution à venir, un passif à résoudre, les compétences de collaborateurs et leurs adéquations aux profils des postes qu'ils occupent ou à venir, etc. Cela par rapport à un contexte, des objectifs, une stratégie, etc.

Là aussi, il faut être le plus objectif et le plus factuel possible, en évitant d'être réducteur.

C'est un état des lieux avec les points faibles et les points forts : on constate ce qui va et ce qui ne va pas.

DIAGNOSTIC

Cette étude peut porter sur une structure, une situation, une évolution à venir, un passif à résoudre, les compétences de collaborateurs et leurs adéquations aux profils des postes qu'ils occupent ou à venir, etc. Cela par rapport à un contexte, des objectifs, une stratégie, etc.

Là aussi, il faut être le plus objectif et le plus factuel possible, en évitant d'être réducteur.

C'est un état des lieux, complété par la mise en exergue les points faibles en proposant des choix de solutions possibles (deux à quatre en moyenne), avec leurs avantages et leurs inconvénients.

La validation du document doit permettre le choix de solutions à mettre en place.

ETUDE d'IMPACTS

Il s'agit d'identifier tous les éléments de l'organisation, des logiciels, du hard, des profils, des postes de travail, des procédures etc. qui seront touchés par l'évolution ou le changement à mettre en place. Il faut donc analyser tous les points de la structure concernés pour qualifier et quantifier l'impact.

Cela revient à faire pour chaque point concerné une Evaluation suivi d'un Diagnostic (ne supportera pas, supportera avec modifications plus ou moins lourdes, etc.) de façon à évaluer au mieux les coûts et les délais.

ETUDE d'OPPORTUNITÉ

Pour cette étude, il faut cerner le problème, avec d'une part, les événements déclencheurs (évolution, nouvelles orientations, etc.) ainsi que les aménagements, évolutions, etc. à apporter et, d'autre part, les coûts et délais induits avec les impératifs et contraintes possibles.

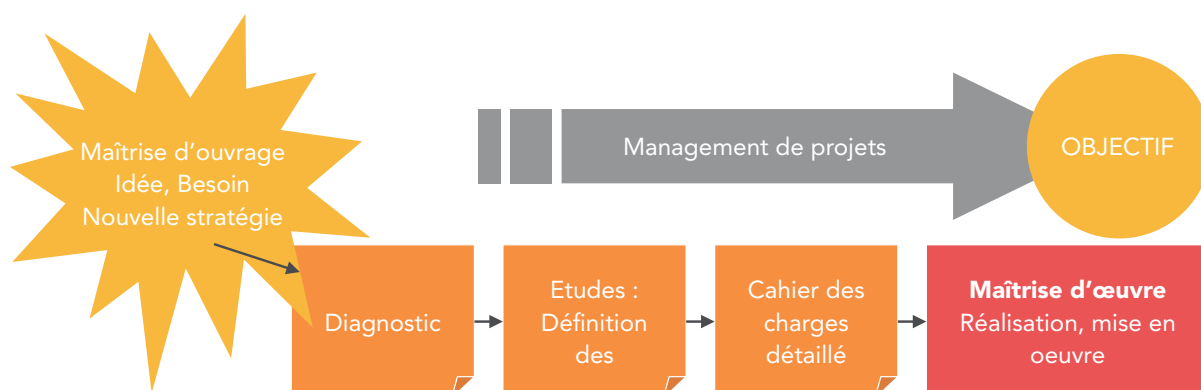
Cela posé, il convient de présenter des scénarii de mise en œuvre (avec évaluation des coûts et des délais) tout en étudiant les retours sur investissement possibles pour chacun d'eux.

La validation de l'étude doit porter sur la décision de faire ou non, en une fois ou en plusieurs, rapidement ou en étalant dans le temps.

ETUDE de FAISABILITE

C'est la synthèse des Etudes d'Opportunité et d'Impacts : on va étudier la pertinence qu'il y aurait à faire, suivi des impacts que cela aurait, pour identifier les solutions possibles (avec les évaluations de coûts, délais et le retour sur investissement potentiel).

Ces études sont généralement commanditées par les Directions Générales, ou Fonctionnelles. Leurs validations, avec décision de faire et choix de scénarii, ou indications générales, déclenchent le Lancement du Projet avec le Plan d'Assurance Qualité et l(es) Etude(s) Préalable(s).



Intervenir en support ou pour concevoir ou ... ?

Faisant, ou non, suite aux prestations précédentes, ce sont des missions de plus longue haleine. On peut s'y risquer même en débutant dans le conseil, à condition de bien maîtriser son domaine d'expertise et d'avoir une bonne expérience du monde de l'entreprise. La meilleure formation est de participer à une équipe de consultants avec un manager expérimenté. Dans

le contexte de ces prestations, le climat est moins tendu, ce qui n'exclue pas des embûches toujours possibles : on évolue en milieu humain ! Les personnes que l'on va rencontrer, avec lesquelles on va travailler, sont soit contentes d'avoir quelqu'un en renfort sur un sujet qu'elles ne maîtrisent pas forcément ou parce qu'elles manquent de temps pour assurer aussi ces tâches supplémentaires, soit se sentent remises en question, quand ce n'est pas mises sur la sellette.

Les commanditaires sont alors les Directions Fonctionnelles et les interlocuteurs leurs collaborateurs dans un premier temps, puis ensuite les Direction Opérationnelles. Autant dire qu'on est entre le marteau et l'enclume ! Dans un premier temps on élabore avec les fonctionnels une vue plus détaillée du champ de l'intervention, ou de l'étude demandée, dont l'objectif comme les axes demeurent ceux définis par la Direction Générale. Le nombre d'interlocuteurs varie selon le sujet, couvrant soit un domaine, soit transverse à la structure de l'entreprise ainsi qu'à ses métiers. De macroscopique, la maille d'étude s'affine au fur et à mesure qu'on progresse dans l'étude.

Pour en arriver au niveau le plus fin de l'expression des besoins, il faut alors rencontrer les Directions Opérationnelles puis, éventuellement selon le cas, la Maîtrise d'Œuvre qui aura à assurer la réalisation. C'est là qu'on mesure les écarts de vocabulaire où, quelques fois, le même mot a des significations très différentes pour les uns et les autres, ou encore, plusieurs termes veulent en réalité dire la même chose. Plus on s'en rend compte tôt, plus il est facile de rectifier les erreurs et moins elles sont coûteuses (délais et budgets). En effet, lorsqu'on affine la maille d'étude sur ce genre de confusions on risque les doublons et les manques.

Lorsque j'ai eu à auditer des projets, où des Systèmes d'Information étaient en cours d'études, ce sont ces problèmes donnant lieu à dérives plus ou moins lourdes à gérer et rattraper que j'ai rencontrés. C'est d'autant plus pénalisant que la plupart du temps cela tenait au fait que le projet global était réparti sur plusieurs équipes, qui ne communiquaient pas ou peu, et avaient des mailles d'étude de différents niveaux. Pourtant, toutes utilisaient la même méthode, mais chacune l'interprétait à sa façon ! D'où des disparités importantes, des redondances et des pans entiers non traités à un stade d'avancement où, en principe, on arrivait en fin parcours avec un bon niveau de résolution des problèmes (non, je ne citerai pas de noms).

Toutes ces prestations ont des points communs

- Les premiers contacts sont induits par les plus hauts niveaux de l'entreprise,
- La négociation intervient au niveau des Directions Fonctionnelles,
- Le lancement de la mission doit être fait par une note émanant du commanditaire pour la présenter et introduire le consultant auprès de ses interlocuteurs,
- Elles vont dans le sens de la stratégie de l'entreprise,
- Elles peuvent comporter une part d'informations confidentielles et sensibles,
- Leurs tarifs sont moins élevés que ceux d'interventions plus courtes et de plus haut niveau.

Les enjeux sont forts pour l'entreprise comme pour le consultant

D'une part, parce que les commanditaires attendent le document final pour disposer d'un Cahier des Charges (plus ou moins détaillé selon le degré prévu dans le contrat) ou encore voir se résoudre une situation problématique du fait de la défaillance d'un collaborateur (manque d'expérience, manque de disponibilité pour un nouveau projet ...). Même si les tarifs sont moins élevés, les missions étant plus longues, et souvent à temps plein, leurs coûts ne sont pas négligeables. Au cours de ces missions, il arrive qu'on ait des moments avec une charge de travail imposante, suivis d'autres où on a le temps de surfer sur internet ou de s'intéresser aux jeux sur notre ordinateur (attente de validation, d'informations, par exemple), activités qui se doivent de rester discrètes !

Pour le consultant, c'est souvent avec ce type de prestations qu'on peut pérenniser son activité. Cela, d'autant plus, que lorsqu'on est apprécié dans une entreprise, il arrive qu'en fin de mission on nous propose une autre intervention : on passe ainsi de projets en projets. Dans ce dernier cas, la stabilité qui en découle, plus la référence dont on peut se prévaloir ainsi que les expériences diverses qu'on a acquises, permettent d'avoir une bonne visibilité sur l'évolution de son activité. Cela d'autant plus qu'on est plus serein pour concevoir et développer d'autres produits, prospecter d'autres entreprises, par exemples.

Ces études participent aux développements des projets. Elles ont pour objectif de résoudre la problématique définie en amont, ainsi que les solutions possibles avec leurs coûts et plannings prévisionnels. Elles doivent aussi présenter le retour sur investissement que l'on peut attendre : quantifiable (gains financiers, de productivité par exemple) ou qualifiable (meilleur service client, image, etc.). C'est sur ces bases que les décideurs valideront ou non ou encore choisiront d'engager, ou retarder, le lancement des réalisations/mises en œuvre (en aval de toutes ces études).

A ce stade, la maille d'étude s'affine en avançant jusqu'à la résolution de la problématique fonctionnelle et organisationnelle à quoi l'étape suivante apportera les solutions techniques requises, mais qui peuvent déjà être présentées dans les scénarii proposés.

Ces études sont menées par un ou plusieurs consultants qui peuvent solliciter des experts selon les besoins. Les documents produits doivent alterner synthèses et parties détaillées, mais aussi être documentées (plannings et budgets prévisionnels, informations techniques par exemple) pour permettre la validation et la prise de décision. Quelques schémas ne nuisent pas, de même qu'un glossaire des termes employés (méthode, nouveau langage de l'entreprise, etc.).

Intervenir en support consiste soit à « béquiller » un collaborateur nouveau dans sa fonction ou le renforcer dans le cadre de nouveau projet ou encore assurer le poste actuellement vacant (création, départ ou réorientation) jusqu'à l'entrée en fonction du titulaire à venir. Dans tous les cas, on est à priori, partie intégrante de la structure, mais il faut toujours avoir présent à l'esprit qu'on reste un élément externe occupant un « strapontin éjectable ». La diplomatie est donc de mise pour savoir s'imposer sans donner l'impression d'agresser ou d'outrepasser, mais aussi ne pas devenir corvéable à merci.

Là encore, c'est à son commanditaire qu'il convient de rédiger et diffuser la note de lancement de la mission en précisant les contours et votre rôle.

Il m'est souvent arrivé d'intervenir en support méthode, dans mon cas MERISE. La plupart du temps en plus de l'étude dont j'avais la charge. Dans ce cas, il faut expliquer aux « non-initiés » les points essentiels, donner des exemples (référentiel), puis, au fil de l'eau, répondre aux questions, s'assurer que toutes les personnes concernées ont compris la même chose et guider pour la rédaction des documents. En fait, il faut former à la méthode tout en avançant et c'est plus simple lorsqu'on arrive à rendre les choses évidentes.

Ce genre de prestation recouvre aussi des domaines tels que les sécurités, l'organisation, les formations internes, etc. selon son domaine d'expertise.

Exemple de « guide » que j'avais préparé pour des utilisateurs néophytes en matière de Systèmes de Pilotage afin de leur permettre de comprendre le vocabulaire, les composants puis le déroulement du projet :

Le DATAWAREHOUSE

Base d'information (physiquement une ou plusieurs bases de données selon les volumes, optimisations d'accès et sécurités) alimentée par les données extraites périodiquement des bases d'information des systèmes opérants, selon les besoins en rafraîchissement. Ces données sont agrégées au plus petit niveau commun à tous les utilisateurs, puisqu'elles constituent leur « pot » commun (Modèle Conceptuel des Données regroupant des parties des MCD domaines des systèmes opérants ou logiciels dédiés métiers). Elle est gérée par un Data Base Administrator qui assure les traitements d'alimentation et de suivi des données/accès.

Le DATAMART

Vue utilisateur (métier) sur tout ou partie des données du Datawarehouse. Il est composé de données du même niveau que le datawarehouse, ou plus agrégé, ainsi que des résultats de calculs selon des règles de gestion définies. En principe son modèle est en étoile (vrai pour le modèle du décisionnel, le plus agrégé qui s'appuie sur les axes de l'entreprise : celui du bilan ; pour le pilotage, chaque métier s'appuiera sur une ou plusieurs branches de l'étoile du décisionnel). C'est par lui que les utilisateurs du décisionnel/pilotage accèderont aux informations, ainsi ils ne pourront voir que celles figurant sur le datamart qui leur est dédié, en totalité ou en partie selon leurs niveaux d'autorisations.

Les tableaux, éditions, graphiques, etc

Éléments réalisés par les utilisateurs via des requêtes (data mining) exécutées sur les datamarts et dont ils aménagent les résultats aux fins de statistiques de suivi, éventuellement projections, simulations.

Mise en œuvre

- Définition du Datawarehouse, données et règles de gestion ainsi que de ses règles d'administration (incluant serveur, SGBD, connexions réseaux).
- Définition des procédures d'extraction de données des systèmes opérants, compositions des fichiers d'alimentation et périodicités (logiciels site central à développer).
- Définition des procédures de contrôle et intégration des données dans le datawarehouse (logiciel ou procédures à développer).

- Définition des datamarts, des règles de gestion et éventuellement d'alimentations (certaines informations sont résidentes d'autres recalculées à chaque accès selon les règles d'optimisation ; le stockage et les développements éventuels dépendent du logiciel utilisé.
- Définition des requêtes et tableaux standards à fournir au démarrage.

Assurer des formations et/ou animer des séminaires ?

Le catalogue du consultant peut aussi comporter des formations et/ou des séminaires. Ce sont les moyens naturels de transfert des connaissances qui peuvent être proposés en complément d'autres prestations ou indépendamment. Pour chacun de ces types de prestations on définit une trame qu'on adaptera ensuite aux besoins exprimés par chacun des sites où on les réalisera. Parfois, on peut être amené à concevoir une formation ou un séminaire spécialement pour un site afin de répondre à un besoin particulier.

Les formations portent sur des sujets techniques, organisationnels ou méthodologiques et ont pour but de mettre en adéquation les compétences des collaborateurs avec les évolutions de leurs outils de travail, de leurs postes, de leurs entreprises. Elles peuvent avoir lieu dans les locaux du site client pour un nombre donné de collaborateurs, uniques ou récurrentes, dans ce cas, elles sont dites intra entreprise. Elles peuvent aussi figurer au catalogue du consultant, avoir lieu dans ses locaux, et réunir des participants de diverses entreprises, dans ce cas, elles sont interentreprises. Lors de formations intra entreprise, on adapte le cours standard aux besoins particuliers du site client.

La partie théorique de la formation doit apporter tous les éléments nécessaires à la bonne compréhension des concepts de base, à la mémorisation des règles que les participants auront à respecter par la suite. Elle doit comporter des exposés théoriques clairs et explicites, appuyés par des schémas de synthèses où l'utilisation de formes géométriques et couleurs différentes doit permettre de mémoriser rapidement les concepts qu'ils sous-tendent. Pour cela, il faut en premier lieu établir un plan de la formation qui structure la progression dans l'apprentissage des savoirs. Il conviendra d'introduire les notions nouvelles en les situant dans le contexte d'application générale, et de l'entreprise en particulier, puis de les développer en les étayant d'exemples et enfin de conclure avec une synthèse, si possible graphique.

Les travaux pratiques viennent s'intercaler et se font dans le contexte de l'entreprise, sur des thèmes que les participants auront à aborder par la suite, dans le cas de formations intras (on évite les sujets sensibles), sinon sur des exemples plus classiques ou des contextes plus « fantaisistes » mais consensuels. En général, les travaux pratiques doivent aider les participants à mieux aborder et résoudre les cas qu'ils auront à traiter par la suite. Ils constituent une

première approche des nouveaux « outils » qu'ils doivent aider à maîtriser rapidement. A chaque partie théorique ses travaux pratiques : les adultes n'ont plus l'habitude de grands cours magistraux et préfèrent apprendre par la pratique.

Un bon formateur doit, bien sûr, maîtriser le sujet (ou au moins en avoir une bonne connaissance théorique et pratique), mais aussi être un bon pédagogue de façon à expliquer des concepts souvent abstraits (méthodes, organisation, ...) de façon à les rendre intelligibles à tous les participants (souvent de niveaux et de formations différents) et s'assurer que tous ont compris et assimilés correctement. Enfin, pour garder la maîtrise du groupe et une bonne ambiance durant la période de formation, il doit surtout être un animateur averti. Il ne faut pas oublier que les participants arrivent avec leurs craintes, leurs attentes, et bien des choses qu'ils ne disent pas.

Pour cela, il faut savoir observer les participants, les écouter, les rassurer : les travaux pratiques servent aussi à cela, de même que les pauses. C'est lors de ces moments que l'on peut engager un dialogue plus personnalisé avec telle ou telle personne afin de mieux comprendre ses réticences, ses appréhensions par exemple. Au cours des travaux pratiques, on peut ré expliquer à certains, de façon plus adaptée, des points qui n'avaient pas été compris.

C'est aussi dans ces moments qu'on peut « désamorcer » ceux qui sont là à contre cœur ou, pire, bien décidés à « planter » la formation. La gentillesse alliée à la fermeté et un zeste d'humour sont en général suffisants pour « crever un abcès ». On peut aussi expliquer qu'on n'est pas là pour subir les conflits internes, mais qu'on comprend et qu'en retour on attend que la formation ne soit pas perturbée eu égard aux autres participants. Bien sûr, ces situations conflictuelles (sauf cas particulier) doivent être précisées dans la note de synthèse que vous remettrez à votre interlocuteur/commanditaire avec les évaluations des participants (vous évaluez les participants, mais eux aussi vous évaluent : attention aux règlements de comptes !).

Si l'enjeu d'une formation demeure l'acquisition de nouvelles compétences pour s'intégrer dans les changements à venir ou en cours dans l'entreprise, celui des séminaires est plus subtil. En effet, ce peut être soit un moment de réflexion pour élaborer de nouvelles solutions, trouver des idées innovantes, mais aussi pour résoudre des conflits ou encore intégrer de nouveaux concepts, une nouvelle stratégie, accompagner le changement et les remises en question qui vont avec.

C'est pourquoi, dans ce cadre-là, on n'est plus formateur, c'est à dire celui qui sait et apprend à d'autres, mais on devient animateur, et donc celui qui écoute, induit, amène progressivement à l'élaboration d'un consensus auquel doivent adhérer tous les participants. Cela demande beaucoup de psychologie, de pondération ainsi qu'une certaine autorité aussi discrète que la vraie élégance. Si ce type de prestation est intéressant, voire passionnant, l'exercice en est difficile. Pour le pratiquer, il vaut mieux bien se connaître et se maîtriser et avoir naturellement un bon contact avec les autres. Apprendre quelques bases de psychologie peut s'avérer utile.

SEMINAIRES

Exemple de schéma conducteur, quel que soit le thème

Pédagogie interactive : réflexions individuelles ou en duos, jeux de rôles.

Les participants reçoivent un dossier contenant le fil conducteur (plan du séminaire avec les concepts, les objectifs, etc défini en avant-vente) découpé par demi-journées et entrecoupé de feuilles blanches pour noter, écrire les analyses, les remarques, etc.).

1^{ère} journée

Après la présentation de chacun des participants où on note sur le paperboard les attentes de chacun par rapport au séminaire :

- Définir le thème, le périmètre, les objectifs (éliminer les attentes hors champ) **LA CIBLE**
- Poser la problématique d'ensemble avec, d'une part celle induite généralement par le thème (ou l'objectif à atteindre fixé par la direction par exemple), et d'autre part les écarts avec les participants (ressentis...)
- Poser les attentes des participants en regard du thème (positives et négatives)
- Analyser les objectifs définis
- Analyser les écarts objectifs/attentes
- Analyser les impacts collectifs et individuels

Conclure la journée en rapprochant les attentes des participants aux points abordés et donner le programme du lendemain.

2^{ème} journée

Commencer en rappelant ce qui a été vu la veille en regard de la Cible et des attentes incluses dans le périmètre du séminaire.

- Mesurer qualitativement et quantitativement les impacts sur l'environnement de chacun des participant et sur lui-même
- Rechercher des solutions, des palliatifs, etc.
- Mesurer les impacts des solutions proposées et leurs faisabilités (induire les choix définis)
- Evaluer les écarts restants à gérer

Conclure la journée en rapprochant les attentes des participants aux points abordés et donner le programme du lendemain.

3^{ème} journée

Commencer en rappelant ce qui a été vu la veille en regard de la Cible et des attentes incluses dans le périmètre du séminaire.

- Etudes pour la prise en compte des écarts restants (à abandonner, à changer et comment ...)
- Définition de **la TRAJECTOIRE** pour atteindre l'objectif (consensus).

Conclure la journée et le séminaire en rapprochant les attentes des participants aux points abordés puis avec les objectifs du séminaire ainsi que les cibles et trajectoires définies et validées par les participants lors de leurs réflexions.



Guide Catalogue Prestations

Audits, Evaluations, Diagnostics...

Toutes ces prestations ont des points communs :

- Les premiers contacts sont pris aux plus hauts niveaux de l'entreprise,
- La négociation intervient aussi au plus haut niveau, sauf cas de délégation,
- Le lancement de la mission doit être fait par une note émanant du commanditaire pour la présenter et introduire le consultant auprès de ses interlocuteurs,
- Elles vont dans le sens de la stratégie de l'entreprise,
- Elles comportent une part importante d'informations confidentielles et sensibles,
- Leurs tarifs sont plus élevés que ceux d'interventions plus longue et de moindre niveau.

Les enjeux sont forts pour l'entreprise comme pour le consultant.

Support, Conception, ...

Toutes ces prestations ont des points communs :

- Les premiers contacts sont induits par les plus hauts niveaux de l'entreprise,
- La négociation intervient au niveau des Directions Fonctionnelles,
- Le lancement de la mission doit être fait par une note émanant du commanditaire pour la présenter et introduire le consultant auprès de ses interlocuteurs,
- Elles vont dans le sens de la stratégie de l'entreprise,
- Elles peuvent comporter une part d'informations confidentielles et sensibles,
- Leurs tarifs sont moins élevés que ceux d'interventions plus courte et de plus haut niveau.

Les enjeux sont forts pour l'entreprise comme pour le consultant.

Formations, Séminaires, ...

Le catalogue du consultant peut aussi comporter des formations et/ou des séminaires. Ce sont les moyens naturels de transfert des connaissances qui peuvent être proposés en complément d'autres prestations ou indépendamment. Pour chacun de ces types de prestations on définit une trame qu'on adaptera ensuite aux besoins exprimés par chacun des sites où on les réalisera. Parfois, on peut être amené à concevoir une formation ou un séminaire spécialement pour un site afin de répondre à un besoin particulier.