

DEMARCHE DE BONNES PRATIQUES DE CONSEIL EN MANAGEMENT : UNE METHODE ET DES OUTILS

Aylin Gucukoglu, Amani Kboubi, Malek Ourari, Ege Sayar, Yueqi Zhou, Gilbert Farges*

Master Qualité et Performance dans les Organisations
Université de Technologie de Compiègne, CS 60319, 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite
*correspondant : gilbert.farges@utc.fr

RESUME :

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les Très Petites Entreprises (TPE) représentent une part importante des entreprises françaises dans l'activité de conseil en management. Le marché du conseil en France est un marché en très large expansion.

Pour se lancer dans ce marché plein d'avenir, il est indispensable dans un premier temps de créer son propre réseau professionnel car un nombre important des missions sont obtenues via le réseau, autrement dit, sur recommandations. Dans un second temps, pour bien réussir la mission, il est nécessaire de respecter un certain nombre de critères présents dans chacune des phases de la mission de conseil, la phase de proposition, réalisation et de clôture. Cette démarche permet au consultant en devenir d'élargir son réseau, de fidéliser ses clients, d'augmenter son chiffre d'affaires et ainsi pérenniser son activité de conseil.

Cette étude s'adresse principalement aux jeunes diplômés ainsi qu'aux cadres en transition professionnelle. Un guide de bonnes pratiques, un outil d'autodiagnostic et une fiche de satisfaction client, basés sur la norme ISO/DIS 20700:2016 (Lignes directrices relatives aux services de conseil en management), la norme ISO 16114:2011 (Service de conseil en management) ont été élaborés dans l'objectif de les accompagner dans leur activité.

MOTS-CLEFS : Consultant, Bonnes pratiques, ISO/DIS 20700:2016, ISO 16114:2011

ABSTRACT:

HOW TO OBTAIN AND MAINTAIN THE TRUST OF THE CONSULTANT WITH HIS CLIENT?

Small and Medium Enterprises and Very Small Enterprises represent a significant proportion of French companies in the management consulting business. The consulting market in France is a very expanding market.

In order to embark on this promising market, it is essential first of all to create its own professional network because a large number of missions are obtained via the network, in other words, on recommendations. Secondly, in order to succeed in the mission, it is necessary to respect a certain number of criteria present in each phase of the consultancy mission, the proposal, completion and closing phase. This approach allows the consultant in the future to expand its network, to retain these customers, to increase its turnover and thus to perpetuate its consulting business.

This study is intended primarily for young graduates and professionals in transition. A good practice guide, a self-diagnosis tool and a customer satisfaction form, based on ISO/DIS 20700: 2016 (Guidelines for management consulting services), ISO 16114: 2011 (Consulting service in management) have been elaborated with the objective of accompanying them in their activity.

KEYWORDS: Consultant, Best practices, ISO/DIS 20700: 2016, ISO 16114: 2011

Introduction :

Un grand nombre d'entreprises souhaitent améliorer leur stratégie pour mieux répondre aux attentes de leurs clients.

La situation socio-économique et la pression de compétitivité poussent ces entreprises à être davantage performantes et à assurer un bon niveau de satisfaction à leurs clients. Ces entreprises peuvent faire appel à des consultants pour les accompagner pendant une mission afin de profiter d'un œil extérieur et favoriser l'émergence de pistes d'amélioration.

Une démarche de **bonnes pratiques** peut être mise en place par le consultant pour améliorer sa prestation auprès de ses clients. C'est en établissant une relation de **confiance** qui évolue au cours de l'accompagnement tout au long des missions confiées que le client est satisfait par le consultant.

I MARCHÉ DU CONSEIL ET ENJEUX DU CONSULTANT

I.1 MARCHÉ DU CONSEIL EN MANAGEMENT

Le marché du conseil mondial présente des **milliers de consultants indépendants** ou des cabinets très spécialisés.

En 2013, le chiffre d'affaires du marché du conseil en France s'élève à 5 milliards d'euros (Md€), il représente 0,4% du PIB [1]. Plus de 90% de l'activité de ce marché s'exerce en région parisienne.

Le marché du conseil en France représente **une évolution positive**, il est en pleine croissance puisqu'il a progressé de +6% en valeur et devrait, d'après une étude menée par Xerfi continuer à évoluer dans les années à venir [2].

La marge de progression de ce marché reste encore grande par rapport à ses voisins européens qui sont l'Allemagne et la Grande-Bretagne, présentant respectivement des chiffres d'affaires de 20 Md€ et 15 Md€.

I.2 ENJEUX POUR LE CONSULTANT

Il existe un grand nombre de consultants indépendants qui exercent ou qui souhaitent exercer leurs activités au profit des TPE et des PME. N'étant pas encore connus, il leur est indispensable, pour pérenniser leurs activités, de se faire connaître et se faire recommander, d'avoir des clients et de les fidéliser.

Ces consultants sont en général des jeunes diplômés ou des **cadres en transition professionnelle** qui souhaitent se lancer dans l'activité de conseil.

Afin de pérenniser l'activité de conseil, il existe des organismes professionnels représentatifs des consultants qui ont pour objectif de promouvoir le métier et protéger les actifs des cabinets de conseils [3].

Les services de conseil en management apportent une contribution importante dans l'économie européenne. Et dans ce cadre, **plusieurs référentiels** ont été

élaborés afin de promouvoir et développer ce marché et améliorer l'efficacité du secteur de conseil.

Pour construire son activité, le consultant peut s'appuyer sur ces référentiels qui apportent des recommandations et des bonnes pratiques pour améliorer le déroulement de la mission de conseil.

Le travail présenté dans cet article est basé essentiellement sur le **projet de norme ISO/DIS 20700:2016** « Lignes directrices relatives aux services de conseil en management ». Cette norme donne des recommandations pour chaque phase de la mission de conseil. En s'appuyant sur cette norme, un guide de bonnes pratiques et un outil d'autodiagnostic sont élaborés et mis à disposition gratuitement sur internet.

2 ACTIVITE DE CONSEIL ET CRITERES DE REUSSITE

Selon la norme du conseil en management ISO/DIS 20700:2016 la mission de conseil se divise en trois grandes parties : "**Proposition**", "**Réalisation**" et "**Clôture**" [4].

Une enquête réalisée auprès de consultants expérimentés démontre l'existence de deux autres phases aussi importantes que celles évoquées par la norme qui sont la "**Construction du réseau**" qui précède la proposition et la "**Capitalisation**" qui succède la clôture de la mission.

La figure 1 illustre la synthèse des étapes de la mission de conseil basée à la fois sur la norme du conseil en management ISO /DIS 20700:2016 et sur les retours d'expérience des consultants.

Dans ce qui suit, chacune des phases de la mission ainsi que leurs critères sont détaillés.

2.1 CONSTRUCTION DU RÉSEAU

Pour le métier du conseil, **le réseau est primordial**. Le chiffre d'affaires du consultant dépend étroitement de son réseau. L'importance du nombre de contacts professionnels conduit à faire connaître davantage son domaine ainsi que ses compétences et permet par conséquent d'avoir plus de chances d'avoir de nouveaux clients et d'obtenir de nouvelles missions.

Le réseau permet également de faire **la veille du marché** qui peut apporter de nouvelles données et informations et d'en tirer de nouvelles opportunités [5].

Plusieurs voies et bonnes pratiques existent pour bien construire un réseau solide et fiable. Parmi celles détaillées dans le guide de bonnes pratiques mis à disposition, les approches suivantes sont souvent utilisées :

- **Participer** à des conférences,
- **Anticiper** les rencontres en se renseignant sur les personnes présentes,
- **Préparer** une présentation efficace et attirer l'attention,

- **Interagir** sur les réseaux sociaux,
- **Adopter** de bonnes habitudes comme noter un détail sur la personne sur le dos de chaque carte de visite récupérée pour mieux les connaître et centraliser tous les contacts avec les détails dans une base de données afin de les avoir tout le temps à disposition.

Pour mesurer l'efficacité de cette activité, plusieurs indicateurs sont disponibles, tel que le nombre de contacts ou celui de missions obtenues par recommandation.

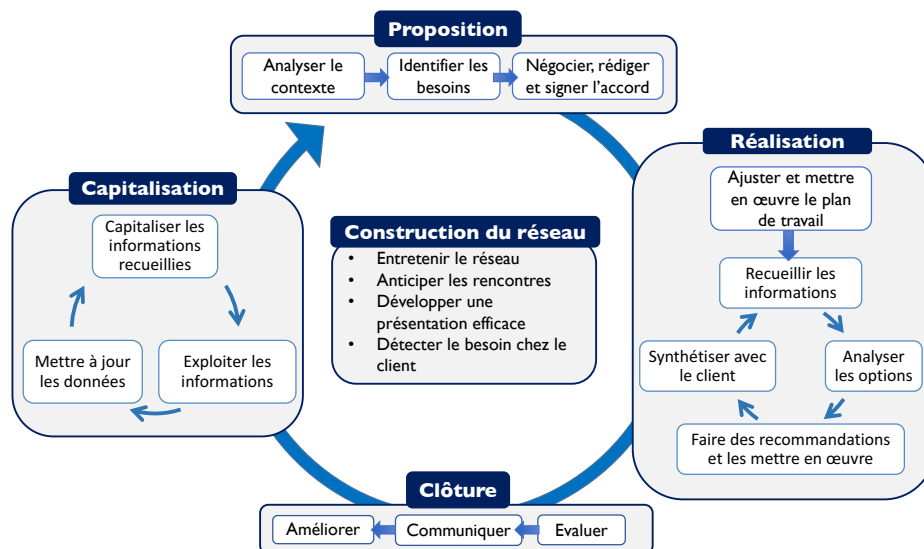


Figure 1 : Cartographie des processus pour une mission de conseil en management [6]

2.2 PROPOSITION

C'est le premier contact avec le client. Le consultant acquiert une compréhension de la situation et des problématiques afin d'adapter ses méthodes au client. Selon le projet de norme ISO 20700, cette phase se présente sur trois étapes :

- **Analyser le contexte de l'intervention** : il s'agit de connaître à l'avance les raisons pour lesquelles l'entreprise fait appel à un consultant comme la délégation d'une mission difficile ou le besoin d'un regard extérieur et innovant,
- **Identifier les besoins** : le consultant doit faire un diagnostic précis des besoins implicites, explicites et latents du client et toutes les parties intéressées,
- **Négocier, rédiger et signer le contrat de conseil** : c'est la dernière étape de la phase de proposition qui consiste à la rédaction d'un accord juridiquement contraignant entre le consultant et le client, mettant en évidence les services, les livrables, les droits ainsi que les obligations des différentes parties.

Pour y procéder plusieurs outils et méthodes sont proposés, comme l'écoute active (qui crée une interaction et permet de pousser plus profondément le débat) et la reformulation (reformuler les affirmations du client pour s'assurer de bien comprendre son besoin et ses attentes).

2.3 RÉALISATION

il s'agit de la mise en œuvre du plan défini dans la phase de proposition qui consiste à :

- **Recueillir** des informations pour faire le diagnostic,
- **Analyser** des différentes options de résolution de problèmes,
- **Faire** les recommandations des solutions appropriées et les résultats escomptés au client,
- **Choisir** la solution la plus adéquate avec le client,
- **Mettre en œuvre** des recommandations,
- **Suivre et mesurer** les résultats si la mise en œuvre a été établie dans le contrat.

Pour bien réussir cette phase, plusieurs critères sont essentiels comme la **co-construction** (implication du client dans la démarche), le respect des délais pré-établis, la bonne entente avec les collaborateurs et la qualité des livrables.

2.4 CLÔTURE

L'objectif est de mettre fin à la mission après l'achèvement de la réalisation de la prestation conformément à l'accord.

Cette phase comporte en premier lieu une **évaluation de la mission**. Cela permet au consultant d'avoir un retour d'expérience sur le travail entrepris. Cette évaluation permet de dégager des **pistes d'amélioration** et de **capitaliser les savoir-**

faire créés lors du déroulement de la mission. A la fin de la mission, la communication avec le client permet de faire une synthèse de la prestation.

L'efficacité des résultats, la qualité des livrables et la proposition de certaines pistes d'amélioration sont essentielles pour bien réussir cette phase.

2.5 CAPITALISATION

Pour anticiper le processus de recherche de nouveaux clients, il est indispensable de **conserver et fidéliser les clients** et veiller à entretenir la relation afin de s'assurer d'être au top de leurs listes en cas de besoin.

La figure 2 illustre **l'évolution de la confiance** entre le consultant et son client tout au long de la mission de conseil et les critères de succès de chacune de ces phases.

C'est le respect des différentes étapes de l'activité de conseil décrites par la norme et l'application des critères de succès qui permettent l'augmentation de la confiance du client.

Cette démarche efficace et structurée permet au client de se sentir plus impliqué tout au long du déroulement la mission.

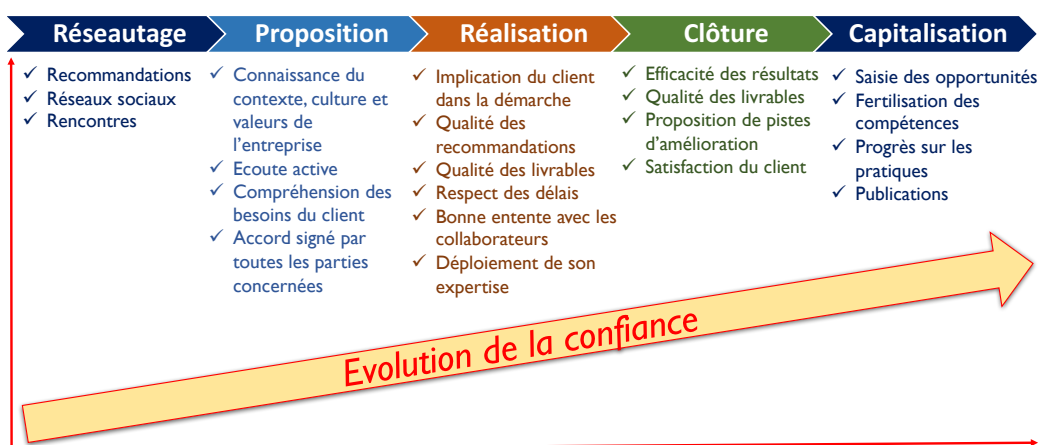


Figure 2 : Clefs de succès de chacune des phases de la mission de conseil en management [6]

3 EVALUER LA PERFORMANCE SELON LA NORME ISO 20700:2016

Afin d'aider davantage les jeunes consultants à se lancer dans le domaine du conseil, un ensemble de moyens sont proposés afin d'évaluer l'activité du consultant qui sont un outil d'autodiagnostic et une fiche de satisfaction client [6].

Cette **fiche d'évaluation de la satisfaction-client** indique les points à améliorer pour le consultant et l'encourage à améliorer davantage sa qualité de service de conseil en management.

Elle permet d'identifier les points d'insatisfaction et ceux positifs afin de hiérarchiser les actions de progrès (Figure 3).

Critères	Indice de satisfaction			
	TS	S	MS	PS
1.1 Connaissance de votre entreprise, et de son contexte dans sa globalité				
1.2 Bonne présentation des prestations de services, du domaine d'intervention du consultant, professionnalisme				
1.3 Le consultant est compétent et adopte une attitude professionnelle				
1.4 Bonne qualité d'écoute et bonne compréhension du besoin de votre entreprise				
1.5 Réponses aux questions				
Remarques et suggestions :				

Figure 3 : Extrait de la fiche de la satisfaction du client [6]

3.1 OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

Pour mesurer la conformité globale de l'activité basée sur le projet de norme ISO-DIS 20700:2016, **un outil d'autodiagnostic** est proposé à partir d'un tableur de type Excel® [6].

Cet outil permet une **auto-évaluation** du consultant conformément aux exigences de la norme ISO-DIS 20700:2016. Il évalue également le niveau de maîtrise du conseil en management du consultant et conduit à une **démarche de progrès** en repérant les axes d'améliorations prioritaires.

3.2 UTILISATION DE L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

L'outil est conçu avec 5 onglets :

{Mode d'emploi} : Cet onglet explique le mode d'utilisation de l'autodiagnostic. Il présente l'outil et ses différentes parties. Trois sections peuvent être distinguées :

- **En-tête** : destiné à renseigner les métadonnées (nom de l'entreprise, les coordonnées du consultant),
- **Mode d'emploi** : aide à comprendre les objectifs,
- **Echelles d'évaluation** : présentent les modalités d'évaluation utilisées, les niveaux de véracité et de

conformité. Ces deux derniers permettent d'estimer la conformité des actions menées par rapport aux exigences du référentiel selon 4 niveaux (figure 4).

{Recommandations} : L'onglet présente une grille d'évaluation des critères de réalisation pour

chaque article et sous-article afin de choisir leurs niveaux de véracité. La moyenne sur les critères donne un taux de conformité lié aux sous-articles concernés puis à l'article. Une colonne consacrée aux modes de preuves et éventuels commentaires de l'utilisateur est présente (Figure 5).

Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des actions associées aux recommandations de la norme			LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ des ARTICLES de la norme			
Libellés explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de CONFORMITÉ	Libellés explicites des niveaux de CONFORMITÉ
Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Faux	0%	0%	9%	Insuffisant	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.
Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	Plutôt Faux	30%	10%	49%	Informel	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.
Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	Plutôt Vrai	70%	50%	89%	Convaincant	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.
Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : BRAVO ! Maintenez et communiquez vos résultats.

Figure 4 : Echelles d'évaluation dans l'onglet {Mode d'emploi} de l'outil d'autodiagnostic de l'ISO DIS 20700: 2016 [6]

Réf.	Critères des recommandations des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 4	Principes	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
4.3	Politiques	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
cr 1	Bonne connaissance des lois et des réglementations liées à leurs services et celles du client.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 2	L'accord inclut l'accès aux informations, la consultation, la communication, les rôles et les responsabilités des parties prenantes.	Choix de VÉRACITÉ Faux Plutôt Faux Plutôt Vrai		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 3	Le code de conduite inclut des sujets majeurs que l'attitude professionnelle, le développement durable, la responsabilité sociale, le conflit d'intérêts et l'intégrité.	VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Figure 5 : Onglet {Recommandation} de l'outil d'autodiagnostic de l'ISO DIS 20700: 2016 [6]

{Résultats globaux} : Les résultats sont synthétisés par des représentations graphiques. Une partie de cet onglet présente un tableau de bord avec la distribution des niveaux de véracité sur les 65 critères et ceux de conformité sur les 13 sous-articles ; l'autre

partie présente un diagramme radar de synthèse des niveaux moyens de maturité sur les 4 articles (Figure 6).

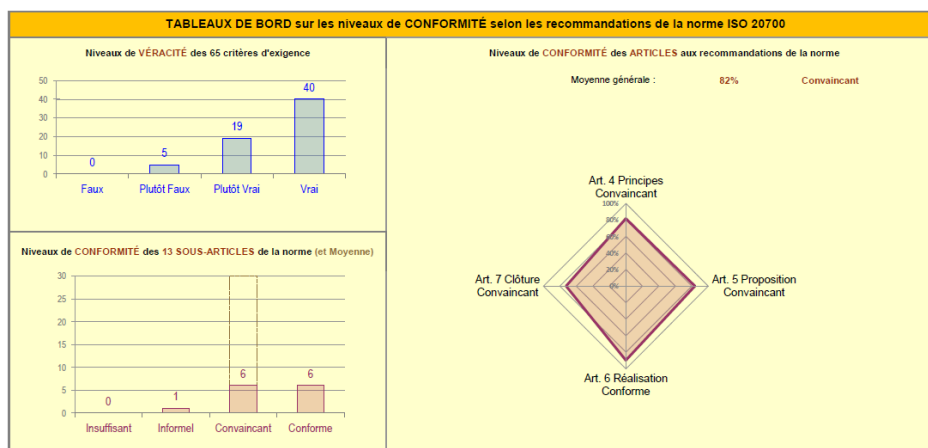


Figure 6 : Tableau de bord de l'onglet {Résultats globaux} de l'outil d'autodiagnostic de l'ISO DIS 20700: 2016 [6]

{Résultats par article} : Les résultats pour chaque article sont accessibles afin d'avoir une vision précise des points sensibles que le consultant aurait à améliorer (Figure 7).

{Conseils} : Cet onglet présente des conseils accompagnés de suggestions en cohérence avec chaque article du référentiel ISO/DIS 20700:2016. Ces derniers aident le consultant à comprendre rapidement le contenu de chaque article.

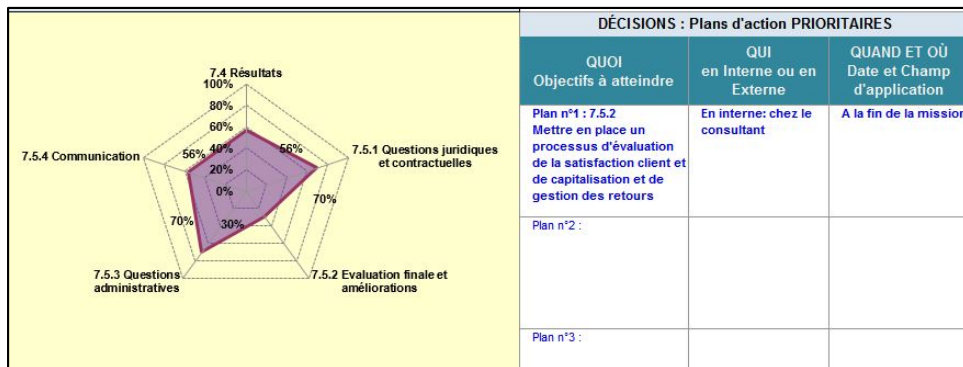


Figure 7 : Détail d'évaluation de l'article 4 via l'onglet {Résultats par article} de l'outil d'autodiagnostic de l'ISO-DIS 20700: 2016 [6]

Conclusion

Pour aider à obtenir et conserver la confiance entre le consultant et son client, plusieurs moyens sont mis à sa disposition :

- **Un guide de bonnes pratiques** fournissant un ensemble de recommandations,
- **Une cartographie des processus** pour avoir une vision à la fois globale et précise du déroulement d'une mission de conseil,
- **Un outil d'autodiagnostic** pour estimer le niveau de respect aux exigences de la norme ISO/DIS 20700:2016. Ces résultats permettent la visualisation directe des points forts et ceux à améliorer,
- **Une fiche d'évaluation de satisfaction client** afin de se concentrer sur les points essentiels d'amélioration.

Grâce à l'ensemble de ces moyens, le consultant peut espérer pérenniser son activité de conseil en management qui s'insère dans un marché en pleine expansion. En comparaison de pays voisins comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni, **le potentiel de croissance du marché du conseil en France est de 300% !** Des places sont donc à prendre et des opportunités sont à saisir pour des consultants professionnels.

Remerciements

Nous adressons notre reconnaissance à Mme. Céline HOULGATTE et M. Pascal CHAMPENOIS pour leur contribution tout au long de ce projet. Merci pour ce sujet d'actualité qui nous a permis d'approfondir nos recherches, nous a encouragé à prendre des initiatives et découvrir le monde du conseil. Nos remerciements sont aussi adressés à M. Frédéric THONNON et M. Samuel VEILLERETTE pour leur accueil au sein de leurs bureaux afin de partager avec nous leurs connaissances et leurs expériences.

Références bibliographiques

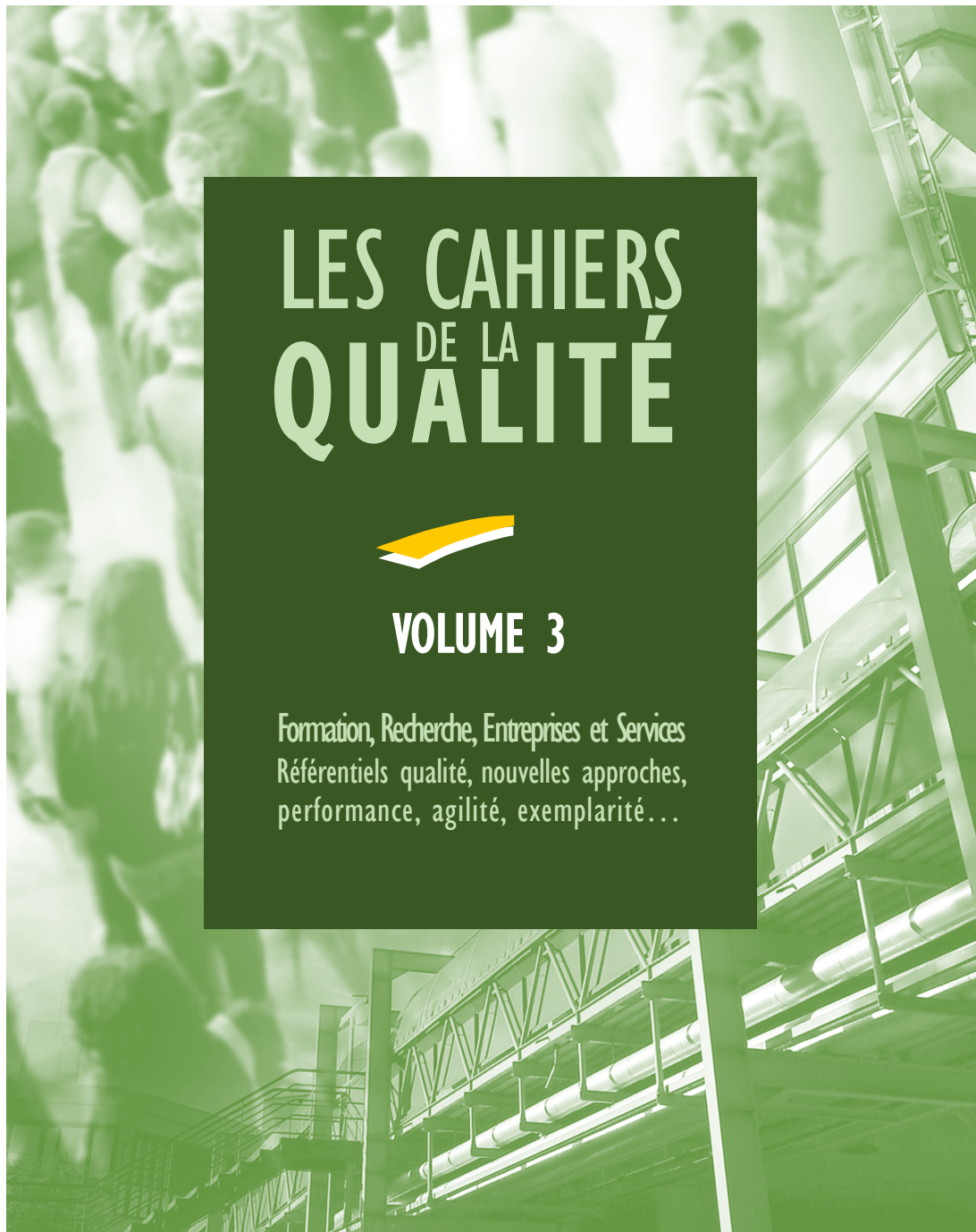
- [1] L. TURKFELD, « Marché du conseil 2015 : un véritable rebond, mais une croissance plus exigeante », Consul-tor.fr, 22-juin-2016. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.consultor.fr/devenir-consultant/actualite-du-conseil/4537-marche-du-conseil-2015-un-veritable-rebond-mais-une-croissance-plus-%20exigeante.html>. [Consulté le : 22-mars-2017].
- [2] APCE, Devenez consultant ! Editions d'Organisation. Librairie Eyrolles, Paris, www.eyrolles.com, 2000.
- [3] « Consult'in France, la voix de la Profession du conseil. » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.consultinfrance.fr/>. [Consulté le : 22-mars-2017].
- [4] « PR NF ISO 20700 - Lignes directrices relatives aux services de conseil en management ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 25-mai-2016.
- [5] A. CIELLE, Consultant : se lancer, réussir et durer. Paris : Ed Dunod, www.dunod.com, 2014.
- [6] GUCUKOGLU Aylin, KBOUBI Ameni, OURARI Malek, SAYAR Ege, et ZHOU Yueqi, « CONSULTANT : Obtenir et conserver la confiance de vos CLIENTS via la norme ISO 20700 », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°386, mars 2017.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°386.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)
- [Outil d'autodiagnostic ISO-DIS 20700 :2016](#)
- [Guide de bonnes pratiques](#)
- [Fiche de satisfaction client](#)

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<https://www.amazon.fr/Cahiers-Qualit%C3%A9-Entreprises-R%C3%A9f%C3%A9rentiels-performance/dp/1973283026>

© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant
Les Cahiers de la Qualité – Volume 3

ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018
UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr