

Consultant : Obtenir et conserver la confiance du client via l'ISO 20700



Mémoire d'Intelligence Méthodologique

Janvier 2017

www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux », « Qualité – Management », référence n°386

Auteurs

Aylin GUCUKOGLU

Ameni KBOUBI

Ege SAYAR

Malek OURARI

Yueqi ZHOU

Tuteur

M. Gilbert FARGES

Co-tuteurs

Mme Céline HOULGATTE

M. Pascal CHAMPENOIS

Remerciements

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de la réalisation de ce travail.

Nous adressons notre reconnaissance aux initiateurs de ce projet **M. Gilbert FARGES, Mme. Céline HOULGATTE** et **M. Pascal CHAMPENOIS**. 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. Fabrice FAYOLLE, M. Nicolas-Louis DUCLOS** qui sont les acteurs de notre projet, pour leur contribution, leur investissement et leur disponibilité et **M. Frédéric THONNON, M. Samuel VEILLERETTE** pour leur accueil au sein de leurs bureaux afin de partager avec nous leurs connaissances et leurs expériences.

Résumé

Comment obtenir et conserver la confiance du consultant avec son client ? Trois grands axes sont développés pour répondre à cette question : le contexte, l'évolution de la confiance au cours de la mission et enfin les outils d'évaluation mis en place.

Ce travail basé sur des normes, référentiels, ouvrages et articles s'adresse aux jeunes diplômés et au cadre en reconversion professionnelle. Il présente un guide de bonnes pratiques permettant d'accompagner le jeune consultant dans sa lancée.

Aujourd'hui, le secteur du conseil en management en France présente un chiffre d'affaires faible par rapport à ses pays voisins européens. Cela lui laisse une marge de progression considérable. De plus, ce marché a progressé de plus de 6% en valeur en 2015. Ce chiffre permet d'en déduire que le marché du conseil en management en France est un marché prometteur en pleine expansion.

Pour se lancer dans ce marché de conseil en management, il est indispensable pour le consultant de créer son propre réseau professionnel, car 85% des missions sont obtenues via le réseau, autrement dit sur recommandations. Il est aussi important de respecter un certain nombre de critères dans chacune des phases de la mission de conseil qui sont : la proposition, la réalisation et la clôture de la mission.

Respecter ce guide de bonne pratique est un bon départ mais pas une fin en soi. Il est recommandé en plus de cela, de réaliser un test d'autodiagnostic basé sur un référentiel incontournable de ce secteur qui permet au consultant de connaître sa conformité à ce référentiel. Enfin, une fiche d'évaluation client est élaborée. Cette fiche doit être transmise et complétée par le client à la fin de la mission

Mots-clés : Accord, analyse, confiance, co-construction, conseil, consultant, communication, diagnostique, écoute active, enquête de satisfaction clients, évaluation, mission

Glossaire

PSCM : Prestataire de Service de Conseil en Management

QQOQCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

PDS : Planification Dynamique Stratégique

SWOT : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces)

MIM : Mémoire d'Intelligence Méthodologique

ISO : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Norme)

TPE : Très Petite Entreprise

PME : Petite et Moyenne Entreprise

NF : Norme Française

Lexique

- **Accord** : Résultat formellement engageant (de préférence documenté par écrit) de la phase de proposition
- **Client** : Organisme ou personne qui convient des services des services de conseil en management du consultant
- **Clôture** : Ensemble d'activités qui ont pour objectifs de mettre fin à la mission
- **Co-construction** : Engagement du client et du consultant tout au long de la mission
- **Consultant** : La plupart du temps employé par une société de services et en mission chez un client, le consultant joue un rôle d'analyse, d'évaluation des besoins, de conseil et de proposition de solutions.
- **Communication** : Maintien d'un flux d'informations clair et systématique entre le consultant et son client
- **Ecoute active** : technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer.
- **Livrable** : Élément élaboré par le consultant dans le cadre d'une mission, il est fourni au client
- **Mission** : Service fourni par le consultant au client et au destinataire, comme d'écrit dans l'accord
- **Proposition** : Ensemble d'activité visant à parvenir à un accord
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **Réalisation** : Réalisation du service de conseil en management

Sommaire

Remerciements	I
Résumé	II
Glossaire	III
Lexique	IV
Liste des figures	VII
Liste des tableaux	VIII
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Le marché du conseil en management	3
Introduction.....	3
I Contexte.....	3
I.1 Consultant.....	3
I.2 Le marché du conseil.....	5
II Enjeux.....	8
III Problématique.....	11
Bilan.....	12
Chapitre 2 : Bonnes pratiques pour réussir une mission de consulting	13
Introduction.....	13
I Guide de bonnes pratiques.....	13
I.1 Bonnes pratiques générales.....	13
I.2 Bonnes pratiques pour la construction du réseau.....	14
I.3 Phase de proposition.....	17
I.4 Phase de réalisation.....	23
I.5 Phase de clôture.....	24
I.6 Bonnes pratiques pour garder le contact avec le client et le fidéliser.....	26
II Documents de références.....	27
II.1 Structure de la norme ISO 20700.....	27
II.2 Une norme qui précède : EN 16114:2011.....	28
II.3 Certified Management Consultant (CMC) Certificat.....	29
Bilan.....	30
Chapitre 3 : Outils de mesure de la performance du consultant	31
Introduction.....	31
I Outil d'autodiagnostic.....	31
I.1 Mode d'emploi.....	31

I.2	Recommandations.....	34
I.3	Résultats et plans d’amélioration.....	34
I.4	Résultats par article.....	35
I.5	Conseils.....	36
II	Fiche de satisfaction client.....	36
	Bilan.....	38
	Conclusion générale	39
	Bibliographie	40
	Annexe	42

Liste des figures

Figure 1: Activités principales du marché de conseil	4
Figure 2: Analyse forces, faiblesses, opportunités, menaces.....	8
Figure 3: La technique de l'entretien	19
Figure 4: Les erreurs liées à l'interprétation du besoin du client.....	21
Figure 5: Evolution de la confiance durant la mission.....	22
Figure 6: Cartographie de la norme ISO 20700	28
Figure 7: Onglet "mode d'emploi" de l'outil d'autodiagnostic.....	33
Figure 8: Onglet "recommandations" de l'outil d'autodiagnostic.....	34
Figure 9: Onglet "Résultats et plans d'amélioration" de l'outil d'autodiagnostic	35
Figure 10: Onglet "résultats par article" de l'autodiagnostic.....	36
Figure 11: Les indices de satisfaction de la fiche satisfaction client	37

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition de l'activité de conseil par région en France [Source : Pôle Emploi Service].....	5
Tableau 2: Chiffre d'affaire des sociétés de conseil en management en Europe [7].....	7
Tableau 3: La méthode QQQQCP [source : auteurs]	12

Introduction générale

Un grand nombre d'entreprises ont du mal à adopter et à mettre en place une stratégie leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients. Actuellement, la situation socio-économique actuelle pousse les entreprises à être davantage performantes et à évaluer le niveau de satisfaction de leurs clients. Cette satisfaction client peut être mise en place par le biais d'une démarche qualité, dont certaines aboutissent à la certification comme la norme ISO 9001. Ces dernières concernent tous types d'organisations (TPE, PME, ...) [1].

Pour aider les entreprises en question, qui auraient besoin d'une aide spécifique, le client qui est le chef d'entreprise va faire appel à une personne spécialisée : le consultant.

Un consultant est un spécialiste à qui les entreprises font appel pour les accompagner pendant une mission afin d'apporter un œil extérieur à l'entreprise et aider à la résolution des problèmes potentiels. Il faut savoir que derrière ce terme générique, on retrouve de nombreux profils et même un grand nombre de métiers. Le consultant est quelqu'un à qui l'on pourra confier des missions de conseil, mais également des missions d'audit ou de prestation de services. Les consultants font appel à des compétences multiples pour répondre à ces missions, et aux demandes de leurs clients [2].

Pour parvenir à satisfaire les besoins du client, il est préalablement indispensable d'acquérir sa confiance. Ce sont les référentiels suivants : ISO 20700:2016 « Lignes directrices pour les Prestataires de Services de Conseil en Management », ISO 16114:2011 « Services de conseil en management » ainsi que l'accord AC X50-882:2005 « Accompagnement de l'entreprise - Evaluation de la prestation de conseil auprès des petites entreprises » qui permettent d'avoir des indications et directives pour parvenir à acquérir cette confiance entre le consultant et son client [1] [2].

Actuellement, la norme concernant le conseil en management n'est pas encore certifiable mais applicable par les entreprises [1].

Dans le premier chapitre du MIM le cadre du projet, le contexte, les enjeux ainsi que les problématiques seront développées. Le deuxième chapitre présente la méthode de

résolution répondant à notre problématique, ceci consiste à un ensemble de bonnes pratiques destinées aux consultants pour assurer et établir la confiance avec leurs clients. Le chapitre trois présente les résultats et perspectives, plus précisément la méthode choisie et la justification de son utilisation, les résultats et perspectives et les enseignements tirés.

Chapitre 1 : Le marché du conseil en management

Introduction

De nos jours, le marché du conseil est en fort développement. Il y a de plus en plus de consultants indépendants qui lancent leurs propres entreprises de conseil chaque année.

Le consultant a pour mission de répondre au besoin d'un client qui en fait la demande. La confiance entre le consultant et son client est très importante puisqu'elle permet de créer une relation sur le court et le long terme. Cette confiance est plus facilement acquise dans les grandes entreprises de conseil. Pour les consultants indépendants, cette confiance est plus difficilement atteignable puisque les consultants indépendants ne sont généralement pas très reconnus. Ce travail s'adresse en particulier aux jeunes diplômés et aux cadres en reconversion professionnel qui souhaiterait se lancer dans le secteur du conseil.

Ce premier chapitre explique et met en évidence le cadre de ce projet. Le contexte, les enjeux ainsi que la problématique seront donc évoqués dans cette première partie.

I Contexte

I.1 Consultant

I.1.1 Définition

Le consultant, aussi appelé conseiller en entreprise ou encore maître d'ouvrage est un intervenant dans les différents domaines de l'entreprise. Il a pour missions de régler les problèmes potentiels au sein de cette entreprise. Cette personne peut être indépendante ou un prestataire extérieur. Selon une étude menée par Xerfi en 2015 le marché est divisé en trois principales activités :



Figure 1: Activités principales du marché de conseil

[Source : http://www.xerfi.com/presentationetude/Les-services-d-ingenierie--d-etudes-et-de-conseils-techniques_6SAE12]

1.1.1 Rôle et qualités d'un consultant

Le consultant dispose d'un esprit d'analyse et d'un raisonnement rationnel, il est en premier lieu à l'écoute de son client afin de réaliser des études concernant la faisabilité d'un projet. Cette gestion de projet requiert pour le conseiller en entreprise des connaissances générales en informatique et une capacité de rédaction pour le cahier des charges [3]. En plus d'analyser, il est également la personne principale qui dirige le projet en question. En effet, il s'occupe d'animer les comités métiers et de former les différents acteurs de l'entreprise grâce à sa faculté de communication et à son esprit d'initiative. Enfin, il étudie la faisabilité du projet fixé par son client en définissant tous les moyens nécessaires concernant la réalisation de ce dernier. Que ce soit au niveau financier ou humain, le conseiller en entreprise met en place les différents scénarios pour réaliser sa mission.

1.1.2 Evolution dans le poste de consultant

Ce métier très recherché est accessible par des jeunes diplômés et des cadres en reconversion professionnel qui souhaiteraient se lancer dans la consultance,

Ce métier demande beaucoup de déplacements pour l'individu en question, le consultant doit alors se doter d'une grande disponibilité. Pendant la durée de l'activité, le métier lui permettra d'étudier de façon précise les différents secteurs de travail qu'il occupe. Il pourra

ainsi approfondir, développer ses connaissances pour évoluer dans un autre domaine d'étude spécifique.

Un consultant peut exercer de nombreuses professions après avoir acquis des expériences. Il peut alors évoluer en tant que chef de projet, en tant que consultant avant-vente ou comme consultant en assistance à la maîtrise d'ouvrage.

En bref, le consultant est un acteur majeur dans le fonctionnement d'un projet. Il étudie sa faisabilité en définissant les moyens nécessaires pour sa création. Après des années d'expérience, cette profession peut évoluer vers d'autres domaines.

1.2 Le marché du conseil

1.2.1 Un marché mondial extrêmement atomisé

Le marché du conseil présente à la base des milliers de consultants indépendants ou de cabinet très spécialisés [4].

On retrouve au sommet de la pyramide des entreprises de consultants, les « Big Four », les quatre grandes entreprises de consulting qui doivent leur taille à la composante financière de leur activité, tel que : PriceWaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tomatsu, Ernst & Young, KPMG, ... [5]. On note qu'entre ces deux derniers, il existe une vingtaine de cabinets qui ont un Chiffre d'affaires supérieur à 1 Md€, tel que : BCG (Boston Consulting Group), McKinsey, Bain & Cie,...

1.2.2 Un marché du conseil français en progression

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 [6].

Il faut savoir que plus de 90% de l'activité du conseil s'exerce en région parisienne. Le tableau 1 illustre cette situation :

Tableau 1: Répartition de l'activité de conseil par région en France [Source : Pôle Emploi Service]

Ile de France	62.2%
Rhône-Alpes	8.1%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5.7%
Nord pas de Calais	3.6%

Pays de la Loire	3.4%
Midi-Pyrénées	2.4%
Aquitaine	2.1%
Bretagne	2.0%
Languedoc-Roussillon	1.6%
Centre	1.4%
Lorraine	1.3%
Haute Normandie	1.0%
Alsace	1.0%
Picardie	0.7%
Poitou-Charentes	0.7%
Bourgogne	0.6%
Franche-Comté	0.6%
Basse Normandie	0.5%
Champagne-Ardenne	0.4%
Auvergne	0.4%
Limousin	0.2%
Corse	0.1%

La consultance est un secteur en pleine croissance, ce marché a progressé de +6% en valeur et devrait, d'après une étude menée par Xerfi continuer à évoluer dans les années à venir.

Cependant, le marché du conseil en France, malgré le chiffre d'affaires qu'il représente et son évolution constante, reste en retard par rapport à ses voisins européens que sont l'Allemagne et la Grande-Bretagne, présentant respectivement des chiffres d'affaire de 15 Md€ et 20 Md€.

Ainsi, malgré l'évolution positive du marché du conseil en France, la marge de progression est encore grande.

Le tableau 2 montre la différence entre les chiffres d'affaire des entreprises de conseil en management pour quelques pays européens :

Tableau 2: Chiffre d'affaire des sociétés de conseil en management en Europe [7]

	CA 2006 des sociétés de conseil en management (Millions d'€) (*)	CA 2006 des sociétés de conseil en management (Pourcentage % du PNB) (*)
Allemagne	21 700	0,9
Royaume Uni	20 410	1,1
Espagne	7 570	0,8
France	6 560	0,4
Pays Bas	2 700 (**)	1
Autriche	2 ,600	0,5
Italie	2 500	0,2
Danemark	1 990	0,9
Portugal	1 050 (**)	0,7
Belgique	1 050	0,3

(*) Source FEACO/ Eurostat juillet 2007

(**) Estimations

1.2.3 Le devenir du marché français du conseil

L'activité des consultants est exercée principalement en grandes entreprises. C'est dans ces grandes entreprises que la fonction est exercée de façon standard. Les consultants sont formés, ils acquièrent plus ou moins les mêmes compétences et adoptent des méthodes standardisées pour répondre aux besoins de leur client. Actuellement, un certain nombre de consultants sont indépendants. Ils exercent ou souhaitent exercer davantage leur fonction dans les très petites entreprises (TPE) ou les petites et moyennes entreprises (PME).

Notre étude portera précisément sur les consultants indépendants présents essentiellement dans les TPE/PME. En effet, n'étant pas connu ou encore reconnu, il est plus difficile pour eux de se faire connaître, d'avoir des clients, de les conserver et pour cela gagner leur confiance.

Afin d'aider à situer le contexte et l'environnement de ce projet, une analyse SWOT a été réalisée (figure 2).

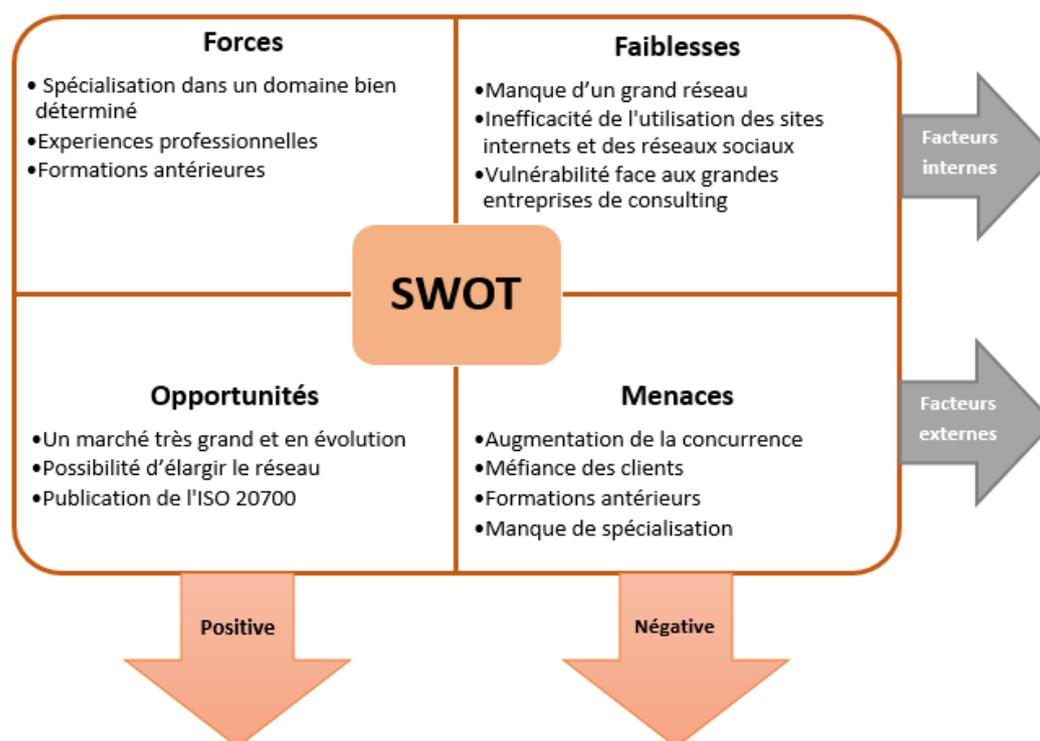


Figure 2: Analyse forces, faiblesses, opportunités, menaces

[Source : Auteurs]

La partie suivante présente comment le consultant se fait connaître, crée des relations, répond à un besoin et fidélise son client.

II Enjeux

a. Se faire connaître

Pour se faire connaître en tant que consultant, il est nécessaire de mettre en avant son réseau professionnel. En effet pour réussir, nous avons pu constater rapidement que c'est ce réseau (client, anciens clients...) qui va permettre au consultant de générer la plus grande partie de son business.

Il y a, en effet, très peu d'annonces, de publicités et d'offres qui se font pour se faire connaître. La majorité des offres se font alors par le bouche à oreille, une recherche sur internet. Il est alors primordial de se construire un réseau et de bien l'utiliser.

Exemple : Pour faire les 4 000 € HT de CA mensuels, il est nécessaire de faire 8 jours de prestations. Ces prestations se font généralement en 2 jours, il faut trouver 4 clients différents par mois (soit dans l'année 48 clients !).

Le premier contact avec lequel le consultant échange, n'est pas forcément le premier client. En effet, la création de la relation, l'installation de la confiance met un certain temps à prendre place. C'est pour cela, que le consultant doit prendre le temps d'écouter son client, prendre connaissance de ces demandes et de ces besoins. Il doit être à l'écoute de son client et le comprendre. Il est recommandé au consultant de retranscrire les demandes exprimées par son client et de les partager avec ce dernier pour s'assurer de la bonne entente de ces besoins et pour augmenter le taux de confiance. Le consultant doit pouvoir être opérationnel, précis, concret et avoir pour cela de l'expérience dans le domaine.

b. Créer une relation

Trois phases pour guider la relation :

- Respecter : il s'agit de s'adapter au client, comprendre son client,
- Le consultant doit faire ses preuves, et prouver à son client qu'il possède les compétences pour répondre à son besoin,
- Le consultant doit être ouvert concernant ses méthodes et doit entrer dans une coopération avec le client.

c. Répondre à un besoin

La mission du consultant commence par un diagnostic précis des besoins du demandeur. Cette première étape est loin d'être évidente. Il faut savoir qu'une mission mal précisée est une mission ratée. C'est au niveau de l'analyse des besoins que tout va être clarifié et mis en jeux. En effet, il est primordial pour le consultant d'obtenir de son client ses vrais besoins. Il faut que son client exprime ses besoins correctement, qu'il définisse également le niveau d'urgence de sa demande. Ces demandes doivent être claires pour ne laisser place à aucune ambiguïté ou non-dit. Tout cela pourra préalablement permettre au consultant de prendre connaissance de l'entière demande de son client et d'adapter ses méthodes et outils pour parvenir à son objectif. En cas de doute, le consultant est invité à reformuler les idées reçues par son client, pour s'assurer d'avoir compris sa demande et surtout d'avoir la confirmation

par son client. Ainsi la reformulation permet aux deux parties de s'assurer qu'elles sont sur la même longueur d'onde et qu'il n'y a donc pas de malentendus.

d. Fidéliser le client

Le prix de ses prestations est une variable importante dans le choix d'un consultant : s'il est trop cher le budget du client ne sera pas suffisant, s'il est trop bon marché le consultant perd sa crédibilité.

Il est donc essentiel de bien réfléchir à son prix. Pour le définir il existe plusieurs méthodes :

La plus simple est de regarder ce que font les autres prestataires il suffit de demander un "devis" de manière anonyme, ou tout simplement de visiter des sites pour voir quels sont les tarifs moyens de la profession concernant ces prestations. En effet même si au départ il faut dire « oui » à toutes les demandes de travail, il faut que sur le court/moyen terme vos revenus soient suffisants pour couvrir vos charges. C'est pourquoi il est intéressant de calculer le prix de ses prestations en tenant compte l'argent que cela va vous rapporter (en théorie...).

Le principe est simple, il faut :

- Evaluer le revenu que le consultant souhaite obtenir en revenu "net" tous les mois, et multiplier par 2 pour obtenir le Chiffre d'Affaires "brut". En effet en France c'est environ 50% des revenus qui seront utilisés pour les impôts et les charges diverses et variées.
- Diviser ce montant par le nombre de jours où le consultant est disponible pour travailler, sachant qu'il est rarement possible de travailler plus de 4 jours / semaine (il faut prendre en considération les vacances, les tâches administratives, les jours de maladies...).

Pendant le reste de son temps, le consultant doit prospecter, autrement dit, il doit, par exemple, tenir un blog, fureter sur des salons, assister à des soirées networking, intervenir dans des salons... et suite à cela faire des rendez-vous pour convaincre vos prospects.

On en déduit qu'environ 50% du temps productif du consultant débutant est enlevé puisqu'il sera réservé à la chasse aux clients !

Pour résumer, le consultant doit être spécialisé et doit être reconnu comme étant le spécialiste d'un sujet quel qu'il soit. Il doit également être en capacité de montrer des réalisations concrètes. Autrement dit, il doit montrer au client qu'il connaît et maîtrise le sujet. Le consultant doit également et avant tout écouter le besoin réel de son client (plus que l'écouter, il doit l'entendre). Une fois les besoins exprimés par le client, le consultant doit s'adapter aux ressources de l'entreprise concernées pour parler en termes de solutions. Après avoir pris connaissances du contexte global de l'entreprise du client pour lequel il est amené à réaliser sa mission de conseil, le consultant doit lui proposer du sur-mesure. Il doit de plus mettre en mouvement son client, autrement dit, il doit informer son client de l'état initial de la stratégie, management de l'entreprise et doit l'informer du résultat final pour que ce dernier puisse se projeter dans le futur et attendre un résultat concret.

III Problématique

Afin d'identifier les aspects essentiels du problème sur tous ces aspects et définir le cadre de notre problématique, l'outil qualité QQQQCP a été utilisé. Cet outil qualité permet d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes. Cela permet d'identifier les aspects essentiels du problème. Ci-dessous un tableau récapitulatif de l'outil :

Tableau 3: La méthode QQQQCP [source : auteurs]

	QQQQCP	
Données d'entrée :	Comment parvenir à assurer la confiance entre les PSCM et leurs clients	
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème ?</i>	Directs Emetteurs: GROUPE 07 Récepteurs: Les entreprises de conseil (PSCM)	Indirects Emetteurs: Les entreprises de conseil (PSCM) Récepteurs: Les clients (TPE, PME, etc)
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	Difficultés à entretenir un certain niveau de confiance entre le consultant et ses clients Absence de la mise en place de la norme au sein des entreprises	
Où ? <i>Où apparaît le problème?</i>	Au sein des entreprises de conseil	
Quand ? <i>Quand apparaît le problème?</i>	Pendant la période de l'existence de l'entreprise Lors d'une demande de certification ISO 20700 aux PSCM Suite à l'application de la norme	
Comment? <i>Comment mesurer le problème?</i> <i>Comment mesurer les solutions?</i>	S'appuyer sur les retours d'expérience (auto-diagnostique) Réaliser des audits Mettre en place et étudier des KPI (Nombre de clients, Chiffre d'affaire, taux de fidélisation...)	
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème?</i> <i>Quels enjeux quantifiés?</i>	Assurer sa propre pérennité en tant que PSCM Certifier nos clients ISO 20700 Améliorer la transparence et la compréhension entre les PSCM et leurs clients	
Données de sortie :	Assurer la bonne pratique de la norme ISO 20700 permettant au consultant de développer son activité et fidéliser ses clients	

Bilan

Le marché du conseil est extrêmement atomisé et en fort expansion dans le monde mais aussi en France. Le consultant doit adopter un grand nombre de compétences essentielles dans l'objectif d'exercer sa fonction. Il doit se faire connaître, savoir créer une relation, pour cela il doit être en capacité de répondre à un besoin et enfin fidéliser son client sur le long terme.

Chapitre 2 : Bonnes pratiques pour réussir une mission de consulting

Introduction

Dans l'objectif de répondre à la problématique énoncé dans le chapitre 1 étant : comment assurer la confiance entre le consultant et son client, une démarche méthodologique a été réalisée dans ce chapitre. Il est nécessaire pour un consultant de savoir créer, développer, conserver et animer son réseau. Actuellement, il est très difficile pour le consultant de mettre en place son réseau professionnel, des guides de bonnes pratiques seront alors proposés pour permettre de remédier à ces difficultés. Il est nécessaire pour le consultant de s'intéresser à son réseau et de repérer des informations lui permettant d'identifier un (des) besoin(s) d'un (plusieurs) professionnel(s) constituant son réseau, qui seront ainsi par la suite potentiellement ses clients [8]. Après avoir mis en place son réseau et identifier les besoins de son client, le consultant va procéder à l'élaboration de trois phases. Ces trois phases sont : la proposition, la réalisation, la clôture. Elles ont pour objectif d'assurer la bonne exécution de la mission. Les méthodologies de chacune de ces phases seront développées dans la suite de ce chapitre. Cette méthodologie sera développée à partir des normes, accords, ouvrages, publications que nous analyserons suite au développement de ce guide de bonnes pratiques.

I Guide de bonnes pratiques

I.1 Bonnes pratiques générales

Indépendamment du rôle qu'un consultant exercera au cours de l'exécution d'une mission, le client, évaluera, en plus des compétences et des connaissances d'un consultant, les valeurs suivantes :

- **Le comportement professionnel** : exécuter des tâches avec objectivité, diligence raisonnable et soins professionnels, conformément aux normes professionnelles et aux pratiques.
- **Etre au service de l'intérêt du client** : servir l'intérêt du client d'une manière légale et honnête, tout en maintenant des normes élevées de conduite et ne pas s'engager dans des actes déshonorants à la profession. Il doit s'assurer aussi de garder

l'objectivité dans la relation avec toutes les parties prenantes, tout en maintenant une indépendance absolue.

- **La transparence** : Le consultant doit assurer la disponibilité des informations sur les délais, le coût et les résultats attendus. Il doit également identifier les conflits et les résoudre.
- **L'honnêteté** : vérité dans les communications et la conduite.
- **La confidentialité** : Protection de la propriété intellectuelle ou des biens d'information de tout client.
- **Le respect** : Créer une atmosphère fondée sur le respect humain, l'équité et la transparence comme préalable à une coopération efficace et à un climat de confiance.
- **Les relations mutuellement bénéfiques** : La relation doit être basée sur la coopération et la collaboration, un partenariat et non une simple relation client / fournisseur.
- **Compréhension mutuelle** : Le client et le conseiller partagent l'information et reconnaissent chacun la perspective et les valeurs de l'autre.

1.2 Bonnes pratiques pour la construction du réseau

1.2.1 Importance du réseau

Pour développer son activité professionnelle de consultant, il est indispensable de développer son réseau professionnel. Pour un consultant, cela constitue le principal atout. Le développement d'une activité de conseil est proportionnel au nombre de contacts professionnels. En effet, si un réseau est constitué de dix personnes et que chacune d'elles possède le même nombre de contacts, cela implique qu'on a un accès direct à dix clients potentiels et un accès indirect à une centaine supplémentaire[9].

De plus, le réseau permet au consultant de se faire connaître, faire savoir son domaine de compétences ainsi que ces activités, ainsi il pourra trouver de nouvelles missions ou se faire recommander. Un bon réseau relationnel permet de

- **Faire la veille du marché** : échanger avec d'autres consultants autour du cœur de métier de consultant peut lui apporter de nouvelles données et informations sur son marché, il pourra ainsi en tirer de nouvelles opportunités.

- **Disposer d'un carnet d'adresses conséquent** : cela permet d'entrer en contact avec ces futurs clients.
- **Connaître d'autres consultants** : cela permet de tisser des liens avec des consultants aux compétences complémentaires afin de travailler ensembles et répondre à des offres nécessitant plusieurs domaines de compétences.

Il est donc primordial pour un consultant de créer son réseau, de se faire connaître et de le conserver. Or, il n'est pas toujours évident de le construire.

1.2.2 Comment construire un réseau

Construire un réseau professionnel fait partie du métier du consultant. C'est un travail à long terme qui nécessite du temps. Plusieurs méthodes aident à la construction et au maintien d'un bon réseau professionnel [7].

- **Visiter des lieux où le consultant pourra faire le réseautage**

Il y a plusieurs endroits où le consultant pourra faire des relations professionnelles, on note par exemple [10] :

- Les chambres de commerce,
- Les associations d'entrepreneurs,
- Les associations professionnelles,
- Les associations auxquels ces clients sont membres,
- Les foires commerciales,
- Les clubs privés,
- Les clubs d'affaires,
- Les événements culturels,
- Organismes communautaires et de charité,
- Les clubs sportifs,
- Les événements sportifs,
- LinkedIn.

- **Anticiper les rencontres**

Avant de participer aux événements cités ci-dessus, il est nécessaire de penser à se renseigner sur les personnes présentes pour découvrir les centres d'intérêt communs, dans l'objectif de pouvoir engager une conversation et attirer leur attention [11].

- **Développer une présentation efficace**

Il faut savoir se présenter et attirer l'attention dans un temps très court. En effet dans de nombreux cas de réseautage vous disposez de moins d'une minute pour vous présenter afin de convaincre et que l'interlocuteur se souvienne de vous.

- **Utilisation des réseaux sociaux**

- **LinkedIn** : un réseau socio-professionnel "vital" pour le réseautage en ligne avec d'autres professionnels et consultants (tel que les employeurs potentiels par exemple). Il est nécessaire sur ce réseau socio-professionnel d'énumérer les réalisations clés telles que les certifications professionnelles récemment terminées ou encore les sessions de formation afin que ceux qui consultent le profil du consultant puissent avoir une meilleure idée de ces capacités. Il faut aussi optimiser le profil en choisissant les bons mots clés. De plus il faut faire des demandes individuelles pour les recommandations d'anciens collègues et les gestionnaires qui vous connaissent assez bien pour mettre en évidence vos points forts.
- **Participer à des groupes de discussion** : une autre façon d'utiliser les médias sociaux pour construire le réseau du consultant est de s'impliquer dans des conversations en ligne pertinentes en lien avec le domaine de ces compétences. Il est fortement conseillé qu'il passe quelques minutes chaque jour à commenter des discussions dans des groupes LinkedIn ou à participer à des conversations Twitter. En participant à des groupes de discussion, le consultant peut rencontrer des personnes ayant des intérêts similaires et trouver des occasions pour élargir son réseau de consultants. Il peut également gagner une réputation positive ; selon l'importance et la popularité de ces contributions Facebook, Twitter, Google+ et LinkedIn. Cela entraînerait à construire son nom dans son domaine.
- **Il faut éviter de devenir un «hyper-networker»** : le consultant doit se focaliser sur la qualité et non sur la quantité lors de l'utilisation des médias sociaux. L'hyper-networker qui veut se relier à tout le monde sur tous les médias sociaux, il s'engage dans le risque d'avoir une réputation d'infidèle. Par exemple, l'envoi fréquent des courriels de masse à tous ses contacts n'est pas généralement une bonne idée parce que c'est impersonnel et cela pourrait alors laisser penser que le consultant

n'accorde pas assez d'intérêt à chacun des contacts qu'il possède. Le client peut ignorer les courriers du consultant [12].

- **Adopter de bonnes habitudes :**

- Noter un détail sur la personne sur le dos de chaque carte de visite récupérée pour mieux les connaître,
- Centraliser enregistrer tous les contacts avec les détails dans une base de données afin de les avoir tout le temps à disposition,
- Avoir toujours un porte badge pour soigner sa présentation lors des rencontres.

- **Entretenir le réseau**

- Veiller à donner et à prendre des nouvelles de ses contacts régulièrement,
- Échanger avec eux un article de presse intéressant,
- Organiser des rencontres régulièrement.

- **Détecter le besoin chez le client**

Il est nécessaire de créer, développer et maintenir son réseau professionnel. Mais ce réseau n'est pas un atout en soi. Il est donc nécessaire pour le consultant de procéder à une veille sur son réseau. Autrement dit, le consultant doit détecter le besoin chez un ou plusieurs de ces clients en allant le(s) voir, ceci peut se faire avec plusieurs méthodes :

- Lire des publications, des articles, des ouvrages ...,
- S'informer des actualités des entreprises dans son domaine d'expertise,
- « Rebondir sur l'information ».

C'est lorsque ce besoin chez son client est ressenti que le consultant peut fixer un premier rendez-vous puis l'amener sur la phase de proposition.

I.3 Phase de proposition

La proposition constitue la première phase d'une mission de conseil pendant laquelle le consultant acquiert une compréhension de la situation et des problématiques afin d'approprier ses méthodes au client. Le client comprend la capacité d'intervention du consultant par rapport à ses problématiques. Les deux parties concluent un accord clair sur le périmètre et l'approche du service à fournir, et s'engagent à travailler ensemble [1].

1.3.1 Identifier le contexte de l'intervention

Le recours à un consultant peut avoir de multiples raisons. Il est important que le consultant sache, avant de démarrer une mission, quelles sont les motivations de l'entreprise et dans quel contexte se situe son intervention. Une entreprise peut avoir recours à un consultant si :

- Elle veut déléguer une tâche par manque de temps,
- Elle a besoin d'un regard innovant et extérieur,
- Elle a besoin de déléguer une décision difficile, surtout dans le cas des TPE,
- Elle a besoin d'une expertise avec garanties,
- Elle a besoin de solutions innovantes.

1.3.2 Perception du personnel sur l'appel du consultant

Dans certains cas, l'appel au consultant sera ressenti comme une preuve de faiblesse pour un nombre de personnel. Car d'après ces personnes, faire appel à un consultant montre que l'on n'a pas trouvé en interne les compétences nécessaires pour faire seul. Pour d'autres, l'appel au consultant se traduirait par un risque de perte de contrôle, car faire ceci revient à remettre son service, son entreprise aux mains d'une personne extérieure à l'entreprise. Il est alors primordial pour le consultant de s'assurer de traduire cette image sous forme de richesse pour l'entreprise, et de procéder à une méthode lui permettant d'assurer la confiance entre le client et lui-même, que nous aborderons davantage par la suite.

1.3.3 Le premier rendez-vous avec le client

Lors du premier rendez-vous avec le client, le consultant doit impérativement faire bonne impression car aucun rattrapage possible n'est permis. Le premier contact est donc fondamental pour la suite de la continuité de la mission avec le client.

Le consultant doit préparer l'entretien en prenant préalablement connaissance des produits, documents, informations au sujet de l'entreprise pour laquelle il va apporter son aide et son accompagnement au cours de la mission qui lui sera confiée (figure 3).

Le consultant doit savoir vendre ses idées ainsi, si cela est fait lors du premier rendez-vous, c'est une bonne avancée qui s'annonce. Le consultant doit pouvoir être souple et flexible et

doit annoncer la durée de l'entretien. Il doit savoir s'il disposera d'un temps limité. Cela évitera au client de se demander à tout moment combien de temps durera l'entretien, et lui permettra de mieux se concentrer sur celui-ci.

Au début de la réunion, il convient que le client explique d'une part le schéma général de l'intervention qui lui est proposé. Il rappelle également que le client devra s'impliquer. Cela permettra au client de contrôler en temps réel le bon déroulement de la mission. Le consultant doit enfin proposer au client de diviser la mission en plusieurs étapes, dans l'objectif d'atténuer la prise de risque pour le client et le conforter davantage dans l'avancement de la mission [13].

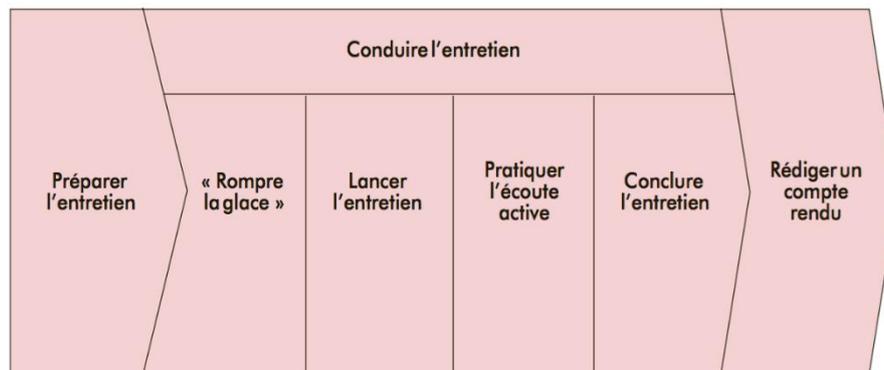


Figure 3: La technique de l'entretien

[Source : Jean- Marc Schoettl et Patrice Stern, La boîte à outils du Consultant, 2e éd. Dunod, 2012.]

Voici une liste de questions que le consultant pourrait être amené à poser à son client [14] :

- Sur quoi s'est construite votre entité, votre entreprise, votre branche, votre département, votre service ?
- Quels sont les grands chantiers en cours sur lesquels vous vous êtes engagé, quelle est la situation actuelle ?
- Quelles sont les personnes impliquées ?
- Qu'est ce qui fait que cela n'a pas encore changé, quels ont été les obstacles du passé ?
- Qu'est-ce qui doit changer ? Qu'est-ce que vous avez déjà tenté ?
- A quoi vous saurez que vous avez atteint votre objectif ? Qu'est-ce que vous voudriez voir se produire, qui ne se produit pas encore ?
- Qu'est-ce que vous ne voulez surtout pas voir ?

1.3.4 Comprendre et reformuler les besoins du client

Pour comprendre la mission qui lui est confiée, le consultant doit avoir recours à un diagnostic précis des besoins du client. Cette étape n'est pas toujours évidente. En effet, pour que la mission soit un succès, il faut qu'elle soit à priori bien comprise. Pour ce faire, il est indispensable pour le consultant de savoir écouter son client, et ainsi le faire parler. Quelquefois, pour le client, le problème lui paraît évident qu'il a du mal à l'aborder et l'expliquer dans sa globalité. Il est possible aussi que le client présente ses préoccupations de façon très brève et rapide sans aborder des informations clefs par manque de confiance au consultant au premier rendez-vous. Ceci peut donc mener à une compréhension incomplète. Le consultant doit donc :

- Poser des questions directes et pertinentes pour recueillir le plus grand nombre d'informations sur la mission,
- Guider le client en souplesse en adoptant un langage, une écoute et une attitude adaptée,
- Reformuler les idées et les affirmations du client. Une bonne reformulation du besoin du client rassure le client et permet au consultant de comprendre d'avantage le contexte de la mission,
- Demander au client de valider et de compléter ses reformulations en utilisant des expressions comme : « si j'ai bien compris..., dites-moi si je me trompe..., vous voulez donc dire... »,
- Etre neutre et efficace.

Il est important de souligner qu'en reformulant, le consultants ne doit pas combler les vides lui-même, ce travail est à faire par le client.

Il est important que le consultant reformule le besoin de son futur client, pour vérifier qu'il a bien saisi tout ce qui lui a été dit. La bonne reformulation, traduit la forte attente du client dès le premier rendez-vous. Le client attend du consultant qu'il lui donne à ce stade déjà quelques pistes. Pour appréhender parfaitement la situation, le consultant doit savoir reformuler avec ses propres mots, ce que le client lui dit. Cela pourrait montrer qu'il a réussi à se mettre dans la peau de son client.

La figure 4 illustre les erreurs potentielles liées à l'interprétation du besoin. Ainsi, le consultant doit savoir écouter et faire parler son client pour obtenir un tableau précis, complet et objectif de la situation [15]. Il doit adopter la bonne attitude qui encourage, donne envie au client à s'exprimer sans être influencé. Il doit enfin, reformuler et synthétiser les informations que le client lui fournit, pour permettre aux deux parties d'être bien compris et qu'il n'y a pas de malentendus.

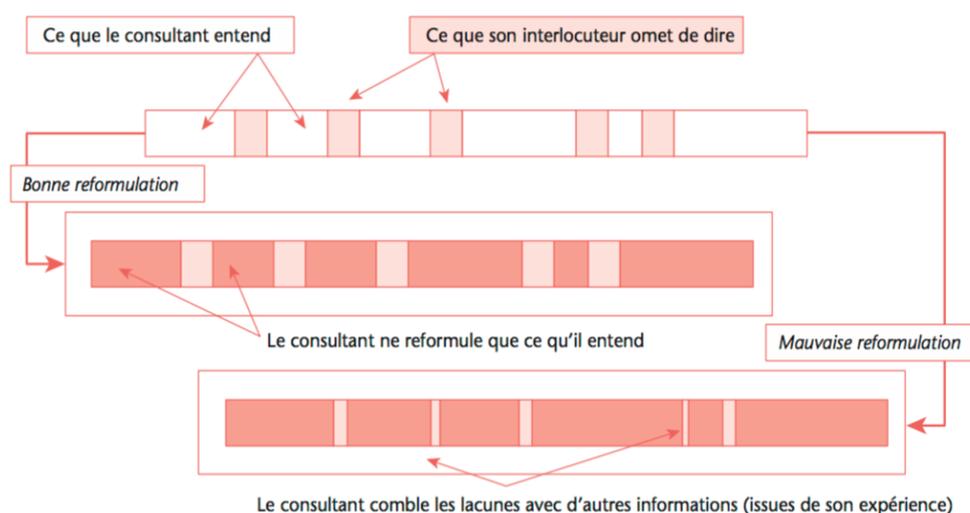


Figure 4: Les erreurs liées à l'interprétation du besoin du client

[source : Apce, Devenez Consultant ! Eyrolles, 2010]

Après avoir défini le contexte et établi le diagnostic, le consultant va mettre en place une proposition d'intervention à partir des éléments que le client lui a fournis lors du premier rendez-vous. La proposition faite par le consultant est ensuite envoyée au client, qui se permet de faire quelques modifications. Ces modifications sont favorables car elles montrent que le client accepte la proposition du consultant mais souhaite quand même y rajouter des éléments pour l'améliorer. Cela montre l'implication du client et l'installation de la confiance entre ces deux parties.

1.3.5 Etablir un accord entre le consultant et le client

La phase de proposition a pour but de parvenir à un accord entre le consultant et le client sur le service fourni. Cette phase doit permettre 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 parties. Cet accord, doit contenir la proposition de la

mission, c'est-à-dire ; le contexte, les services et produits livrés/ fournis, l'approche et le plan de travail, les rôles et responsabilités ainsi que les modalités et conditions.

L'accord contient aussi les modalités de facturation du service. Cette étape est indispensable. Pour que la mission prenne un aspect plus réaliste et concret, le client a besoin de savoir quand est-ce que le projet va débuter, qu'elle sera la date d'aboutissement, quand les premiers résultats arriveront et combien tout cela lui coûtera.

1.3.6 Créer un climat de confiance

La confiance entre les deux parties ; le consultant et son client est une condition indispensable si l'on veut qu'une mission réussisse. La confiance se gagne. Elle peut mettre des mois voire des années à s'établir, mais une seconde pourrait suffire pour qu'elle disparaisse. Comme cité dans le paragraphe précédent, le contrat ne fait pas la confiance mais s'il est bien respecté il peut y contribuer.

Quelques raisons peuvent remettre en question la confiance établie entre le consultant et son client. Comme par exemple :

- une erreur quelle qu'elle soit ou répétée du consultant,
- des résultats non attendus et donc décevants,
- un contenu superficiel,
- des retards répétés et une indisponibilité,
- des modes de fonctionnement différents entre ces deux parties,
- changement de consultant au cours de la mission...

La figure 5 explique l'évolution de la confiance durant une mission de consultance :

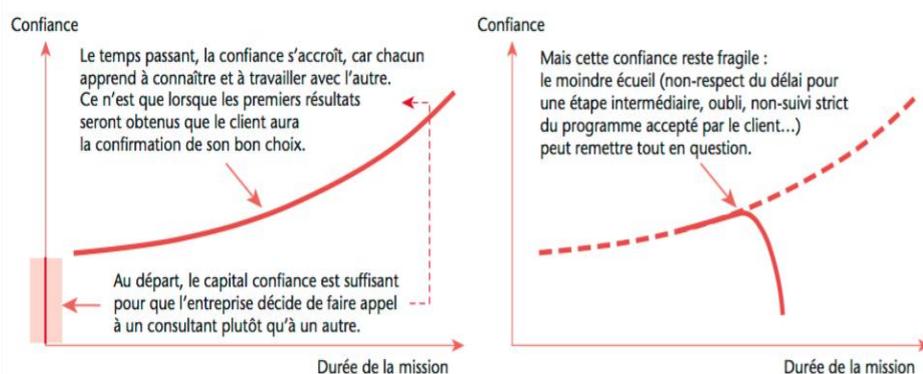


Figure 5: Evolution de la confiance durant la mission

[Source : Apce, Devenez Consultant ! Eyrolles, 2010]

L'un des facteurs favorisant la confiance est la disponibilité du consultant pour son client. Il doit donc pouvoir être joignable rapidement et efficacement.

1.4 Phase de réalisation

La phase de la réalisation comprend les étapes de diagnostic et de recueil d'informations et proposition des pistes d'amélioration pour le client. Le client peut choisir, en respectant les termes de l'accord, l'accompagnement du consultant dans la démarche de mise en œuvre des solutions proposées [16].

1.4.1 Co-construction

Pour bien mener la mission de conseil, il est conseillé que le consultant implique le client ainsi que l'équipe de travail dans la démarche et dans la prise des décisions, et ceci en :

- Collaborant ensemble,
- Expliquant d'une manière neutre toutes les pistes possibles avec les points faibles et les points forts en laissant la liberté au client de choisir la solution qui lui convient.

1.4.2 Recueil des informations

Cette phase est très importante dans la mission de conseil. En effet, les informations collectées donnent une visibilité au consultant des problématiques de l'entreprise et lui oriente vers les causes racines. De plus, ces informations peuvent servir de support pour proposer des pistes d'amélioration après la fin de la mission.

1.4.3 Qualité des propositions et des livrables

La qualité des livrables et des propositions fournies influe d'une manière directe la confiance du client. En effet, le client a besoin de sentir à travers les livrables et les propositions du consultant que ses besoins sont bien compris et que les résultats du diagnostic présentés reflètent la réalité. Ceci rassure le client en lui montrant qu'il n'a pas dépensé son argent pour une mission qui n'est pas à la hauteur de ses attentes.

1.5 Phase de clôture

La phase de clôture correspond à l'achèvement de la mission de conseil, pendant cette phase, le consultant et le client mettent fin à la mission d'une façon organisée et méthodique en respectant les termes de leur accord. L'objectif de cette phase est de s'assurer de la satisfaction du client par rapport aux résultats et aux prestations fournies pendant la mission et qu'il peut continuer sans avoir besoin du consultant.

Le désengagement marque donc des étapes spécifiques à achever, l'évaluation des résultats et les livrables. Afin de s'assurer à la fin de la mission de la satisfaction de toutes les parties, il est primordial de tenir compte des points suivants :

1.5.1 Restitution

A la fin de la mission, le consultant veille à fournir un rapport complet comportant tous les indicateurs de mesures et de suivi retenus, ses propositions pour répondre aux besoins de la mission qui lui a été confiée ainsi que les résultats de la mission. Il est important d'inclure tous les détails pertinents et les explications précises et nécessaires afin de s'assurer de la bonne compréhension des résultats de la part du client.

1.5.2 L'évaluation des résultats

L'évaluation des résultats est un processus à travers lequel le consultant apprend des missions qu'il a entrepris afin d'améliorer ses services pour ses futures missions. L'évaluation peut être obligatoire pour des raisons contractuelles, dans ce cas, le consultant doit s'assurer de mettre en place la bonne méthode d'évaluation qui est en accord avec les besoins du client. L'évaluation peut se baser sur :

- l'innovation,
- l'efficacité des processus,
- l'amélioration des processus,
- la performance de l'équipe,
- l'utilisation,
- le climat et la motivation,
- les références de ventes
- la satisfaction du client.

L'évaluation des résultats peut se faire à l'aide d'une fiche d'évaluation (Annexe 1) qui sera envoyée au client pour qu'il puisse la remplir sans la présence du consultant. Cette fiche assure la mesure du taux de satisfaction du client en tenant compte des points suivants :

- Le premier entretien avec l'intervenant en conseil (écoute client, compréhension du besoin, satisfaction),
- La proposition de l'intervention (explicité, clarté, pertinence, adaptation aux besoins du client, la définition des ressources, le respect des délais),
- La réalisation de la prestation (la mesure de l'avancement, la conduite de la mission, le respect mutuel, le contenu de la prestation, la remise des livrables),
- L'adaptabilité de la mission aux besoins de l'entreprise,
- L'aspect relationnel (qualité de l'écoute, la disponibilité,...).

1.5.3 La communication entre le client et le consultant

Assurer une bonne communication entre le consultant et le client pendant la mission de conseil est un moyen critique et important qui attribue au succès de la mission de conseil. Une communication propre, régulière et efficiente assure la bonne compréhension des besoins du client, renforce le sentiment de confiance et minimise les risques.

Il existe deux principaux moyens de communication : orale et écrite. Il convient de noter, cependant, que l'écoute est une autre forme de communication, de même que le langage du corps. Chacun d'entre eux est un élément important à l'impression générale qu'un consultant donnera et qui a un impact direct sur la confiance du client. De nombreux clients préfèrent les communications orales régulières plutôt que des rapports écrits, ou inversement, certains pourraient préférer recevoir des mises à jour par courriel.

Ces aspects de la relation doivent être définis dès le début de la mission afin de minimiser les risques et de s'assurer de la compréhension mutuelle des deux parties. Néanmoins, les consultants auront besoin d'unir ces aspects d'une façon pertinente et compréhensible afin de pouvoir présenter et expliquer les résultats techniques et les rapports à l'oral.

1.5.4 Amélioration continue du conseil en management

L'amélioration continue du processus de conseil est un élément indispensable pour le consultant pour s'assurer de l'évolution de ses prestations dans le temps. Le fait de disposer

d'un regard externe sur les pratiques du consultant lui permet de s'autoévaluer et profiter des faiblesses pour apprendre.

Il est donc important que le consultant dispose d'un processus pour évaluer, capturer et enregistrer les résultats des évaluations de ses prestations de service. L'analyse de ces données va permettre au consultant d'en tirer une liste de bonnes pratiques, de forces et d'opportunités sur lesquelles il pourra s'appuyer pendant ses futures prestations.

1.6 Bonnes pratiques pour garder le contact avec le client et le fidéliser

Quand une mission de conseil s'achève, le consultant commence à travailler sur une nouvelle mission ou à chercher une nouvelle mission avec un nouveau client. Le processus de recherche de clients est assez compliqué et lent et il n'est pas toujours évident de trouver le client au bon moment, c'est pourquoi, il est indispensable que le consultant veille à entretenir ses relations avec ses clients et les fidéliser afin de s'assurer qu'il soit sur le top de leurs listes en cas de besoin.

1.6.1 Interaction avec les clients

Il est indispensable que le consultant se rappelle toujours que la fin d'une mission ne signifie pas la fin d'une relation. Entretenir une relation avec le client est très important pour les deux parties. En effet, à la fin d'une mission de conseil, le consultant n'est pas toujours sûr de pouvoir trouver un client. Il doit donc dépenser beaucoup de temps et de ressources pour se faire du marketing afin d'attirer de nouveaux clients. Néanmoins, il est beaucoup moins cher de travailler sur des clients qu'on connaît déjà que de chercher de nouveaux clients. Appeler un ancien client peut s'avérer donc beaucoup plus efficace.

Cependant, le maintien de la relation entre le consultant et le client doit se faire dès la fin de la mission. Le consultant doit veiller à garder le contact et à être présent avec ses anciens clients : si d'autres services de conseil seront demandés dans le futur, le client fera appel au même consultant. Si demandé, ce consultant va être recommandé par ses anciens clients aux autres.

1.6.2 Capitalisation et formation

Le but d’avoir un processus d’amélioration continue est de permettre au consultant d’évoluer et d’apprendre. Il est important pour le consultant d’apprendre des engagements des expériences précédentes et d’exploiter les résultats de ses interventions afin d’identifier les faiblesses et les améliorer.

Le consultant doit également rester actif, il doit se former régulièrement, participer à des séminaires, à des formations, à des conférences relatifs à son domaine d’expertise. Ces évènements peuvent être des occasions pour rencontrer des anciens ou de nouveaux clients.

Le fait de se former régulièrement montre également que le consultant veille à évoluer et à s’améliorer et ceci pourra inspirer confiance aux clients potentiels.

II Documents de références

Afin de définir les différentes bonnes pratiques, différentes normes et accords ont été exploités. En effet, la norme ISO 20700 (2016-DSI) étant une ligne directrice sur le conseil en management, a permis d’avoir beaucoup d’informations sur le sujet.

II.1 Structure de la norme ISO 20700

La norme 20700 explique le déroulement de la mission de conseil en management qui passe trois phases principales :

- Phase de proposition
- Phase de réalisation
- Phase de clôture

En se basant sur les recommandations de la norme ISO20700 pour chaque phase, une cartographie a été créée, le guide de bonnes pratiques a permis de mettre en place une liste de critères qui mènent à l’évolution de la confiance du client. La cartographie (figure 6) montre ainsi l’évolution de la confiance au fur et à mesure que la mission évolue dans le temps[1].

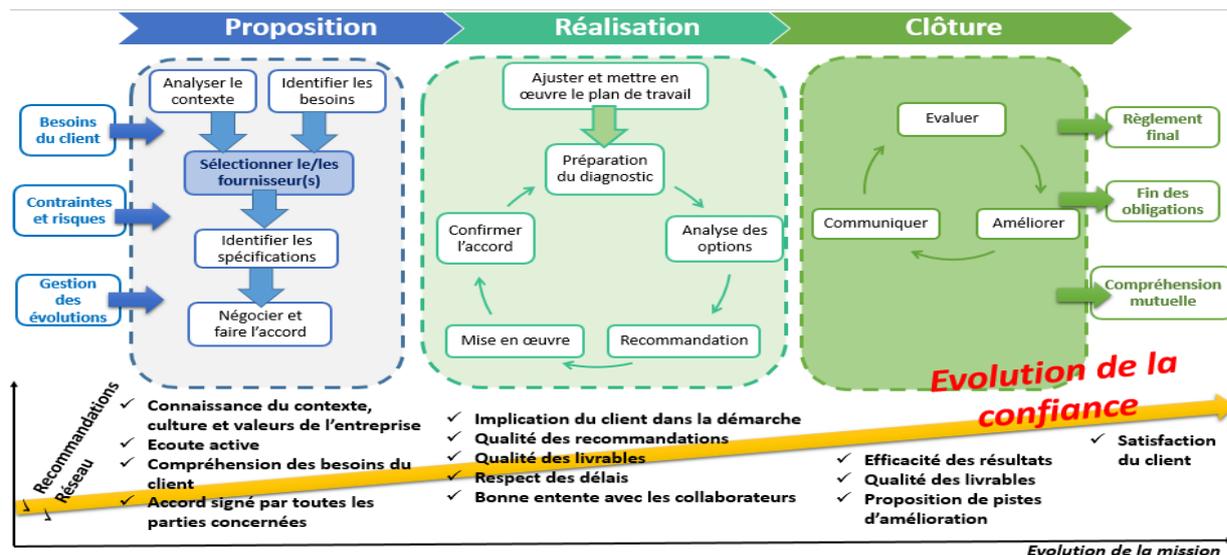


Figure 6: Cartographie de la norme ISO 20700

[Source : Auteurs]

II.2 Une norme qui précède : EN 16114:2011

La présente Norme européenne donne des lignes directrices pour les consultants en conseil en management. Elle est applicable à tous les prestataires de services de conseil en management, entreprises publiques et privées, entités gouvernementales, organisations à but non lucratif et services internes de conseils, quels que soient leurs propriétaires, leurs structures, leurs tailles ou leurs domaine d'expertise. De plus, elle s'applique à tout type de mission et pour tout type de clients. Elle n'impose aucune obligation au consultant mais présente plutôt une liste de recommandations pour la réalisation de services de conseil en management, comprenant [2] :

- le droit et la déontologie (Article 4),
- le management, la communication et l'évaluation (Article 4),
- les relations avec le client (Article 4),
- la proposition de mission et l'accord (Article 5),
- la planification et l'exécution (Article 6),
- la clôture de la mission (Article 7).

Le développement de la norme découle de la directive sur les services de l'UE qui vise à créer un marché commun des services de la même manière que dans les produits manufacturés. L'adoption de «normes de service», décrivant l'interface entre les consommateurs et les fournisseurs de services, est un élément clé. Le conseil en

management est l'un des premiers secteurs de services pour lesquels une norme a été élaborée.

La norme comprend un ensemble de lignes directrices sur les meilleures pratiques pour l'interaction consultant / client. Cette norme n'est pas certifiable.

II.3 Certified Management Consultant (CMC) Certificat

II.3.1 Définition

«Certified management consultant» (CMC) est une certification professionnelle internationale délivrée par des instituts de 50 pays (en février 2014). La CMC jouit d'une réciprocité globale ; Les consultants certifiés dans un pays sont reconnus dans la plupart des autres pays. Les normes de CMC en matière de compétences techniques et de déontologie ont été élaborées par diverses associations internationales aux Etats-Unis, IMC USA et internationalement, le Conseil International des Instituts de Conseil en Management (ICMCI).

II.3.2 Le travail d'un consultant selon le « CMC Certification Scheme Manual of ICMCI »

Les activités quotidiennes des consultants en management sont complexes et variées. Les projets peuvent varier en longueur en fonction du type de conseil et des exigences du client. Ils peuvent impliquer une personne ou une grande équipe et peuvent être basés dans un endroit ou à travers divers sites, y compris à l'étranger. La tâche typique consiste à :

- mener des activités de recherche et de collecte de données pour comprendre l'organisation cliente et le secteur dans lequel elle opère,
- effectuer des analyses,
- interviewer les employés du client, l'équipe de gestion et les autres intervenants,
- organiser des groupes de discussion et animer des ateliers,
- fournir du coaching ou du mentorat,
- préparer des propositions / présentations d'entreprise,
- identifier les problèmes et formuler des hypothèses et des solutions,
- présenter les résultats et les recommandations aux clients,
- mettre en œuvre des recommandations / solutions et s'assurer que le client reçoit de l'aide nécessaire pour mener à bien,
- gérer des projets et des programmes,
- diriger et gérer les membres de l'équipe, y compris les analystes,
- assurer la liaison avec le client pour le tenir informé des progrès réalisés et les décisions.

II.3.3 Les exigences pour la certification

Un conseiller en management certifié a satisfait aux exigences strictes en de Institute of Management Consultants dans son pays. Les initiales signifient que le consultant a satisfait aux normes de compétence, d'éthique et d'indépendance de classe mondiale, et est éligible à la réciprocité entre les instituts membres du ICMCI.

La norme exige qu'un consultant démontre :

- Répondre aux exigences du cadre de compétence de l'institut,
- Qualifications d'études pertinentes,
- Expérience dans le domaine de conseil,
- Capacité d'agir indépendamment sans supervision,
- Références clients satisfaisantes,
- Respect au Code de conduite de l'institut.

Bilan

Cette étude a permis d'élaborer un guide de bonnes pratiques permettant aux nouveaux consultants ou aux personnes en phase de repositionnement professionnel d'assurer la confiance avec leurs clients. La méthodologie déployée dans ce guide de bonnes pratiques permet aux consultants d'adopter une démarche appropriée et claire. Dans cet objectif, une cartographie des processus a été réalisée ainsi qu'une fiche d'évaluation d'une intervention de conseil pour son client. Dans la suite de la réalisation de ce mémoire, un outil d'autodiagnostic sera élaboré. Cet outil permettra au consultant d'évaluer ces compétences et de se rendre compte des points à améliorer. Des entretiens avec des consultants seront planifiés dans les jours à venir, afin d'avoir davantage de retours d'expériences, et des indications sur leur méthodes.

Chapitre 3 : Outils de mesure de la performance du consultant

Introduction

Afin de mieux aider les jeunes consultants à se lancer dans le domaine du conseil, un ensemble d'outils seront proposés afin de pérenniser l'activité du futur consultant, tel que un outil d'auto diagnostic et une fiche d'évaluation.

I Outil d'autodiagnostic

L'outil d'auto diagnostic est réalisé à partir de l'outil Excel pour la version DIS de la norme ISO 20700:2016, faisant référence au conseil en management [17]. Cet outil est intuitif et présente un vocabulaire compréhensible pour tous les consultants. Il permet une auto-évaluation du consultant aux exigences de la norme ISO 20700. Autrement dit, il évalue le niveau de maîtrise du conseil en management en tant que consultant et ainsi conduit à une démarche de progrès en repérant les axes d'améliorations prioritaires.

L'outil est défini en 5 onglets :

- Mode d'emploi
- Recommandations
- Résultats et plans d'amélioration
- Résultats par article
- Conseils

I.1 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 : destinée à renseigner les métadonnées (nom de l'entreprise, les coordonnées du consultant).
- Manuel d'emploi : aide à comprendre les objectifs.
- Echelles d'évaluation : présente les modalités d'évaluation utilisées : le niveau de véracité et le niveau de conformité. Ces deux derniers permettent d'estimer la conformité du consultant par rapport aux exigences du référentiel. Cette évaluation se fait selon 4 modalités pour chaque niveau :

- Faux / Plutôt faux / Plutôt vrai / Vrai pour le niveau de véracité,
- Insuffisant / Informel / Convaincant / Conforme pour le niveau de conformité.

Le niveau de conformité est déterminé en fonction du niveau de véracité choisi. Par exemple si une exigence est considérée comme "Vrai", le niveau de conformité associé sera automatiquement " Conforme ".

La figure 7 montre l'onglet mode emploi de l'outil de l'autodiagnostic.

Autodiagnostic selon la norme ISO 20700
"Lignes directrices relatives aux services de conseil en management", édition Afnor,
www.afnor.org, mai 2016

Etablissement : Nom de l'établissement / entreprise / organisation...

Utilisateur : NOM et Prénom

Contact d'utilisateur : email : _____ Tél : _____

Mode d'emploi

OBJECTIF:
 Cet outil permet aux différents utilisateurs, et en particulier aux consultants en management pour assurer la conformité de leurs activités de conseils.
 (NB : Cet outil ne garantit pas une certification)

PRESENTATION DES ELEMENTS:
 La grille se présente sous format Excel constitué de cinq (5) onglets :

- **Mode d'emploi :**
 - * Explicite le fonctionnement de l'outil et les critères d'évaluation définis
- **Recommandations :**
 - * Des critères d'évaluation par article et sous article sont définis
 - * Des commentaires explicitent les critères aux utilisateurs
- **Résultats globaux :**
 - * Tous les résultats sont réunis sur cet onglet avec une cartographie globale
- **Résultats par article :**
 - * Taux de CONFORMITÉ sous forme radar
 - * Les plans d'action prioritaires à mettre en œuvre et à déployer (Quoi, Qui, Quand...)
- **Conseils :**
 - * Expliquent globalement l'objet de chaque article de la norme

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 .

NB : Vous pouvez modifier les limites minimales ci-dessus des intervalles de conformité

Figure 7: Onglet "mode d'emploi" de l'outil d'autodiagnostic

[Source : Auteurs]

I.2 Recommandations

Cet onglet (figure 8) rassemble les recommandations du référentiel qui sont affirmatives et ordonnées par articles et sous-articles.

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 responsabilités des parties prenantes.	Choix de VÉRACITÉ Faux Plutôt Faux Plutôt Vrai 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	
cr 4	Le code de conduite applicable est présent dans l'accord.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 5	La gouvernance du projet définit le périmètre de la mission et les livrables.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Figure 8: Onglet "recommandations" de l'outil d'autodiagnostic

[Source : Auteurs]

Cette grille d'évaluation présente pour chaque sous-articles un item à évaluer en choisissant le niveau de véracité. Le choix de véracité donnera un taux de conformité lié à un libellé d'évaluation. Une colonne consacrée aux éventuels commentaires de l'utilisateur est présente, lui permettant de renseigner des informations qu'il pourrait considérer importantes.

De plus, un pourcentage est indiqué pour chaque partie et sous-partie. Ce pourcentage fait référence à leur moyenne générale.

I.3 Résultats et plans d'amélioration

Les résultats sont ensuite synthétisés par des représentations graphiques. Une partie de ces onglets représente le tableau de bord concernant les 3 niveaux de conformité sous formes de diagramme en bâtons et de diagramme radar et selon la recommandation du référentiel. Puis une seconde partie, représente les résultats globaux sous formes de diagramme radar basé sur les recommandations de ce référentiel.

Art. 4 Principes		
Niveau d'évaluation	Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence	COMMENTAIRES sur les RÉSULTATS obtenus
Convaincant	63%	Commentaires (collectifs si possible) :
DÉCISIONS : Plans d'action PRIORITAIRES		
QUOI Objectifs à atteindre	QUI en Interne ou en Externe	QUAND ET OÙ Date et Champ d'application
Plan n°1 :		
Plan n°2 :		
Plan n°3 :		

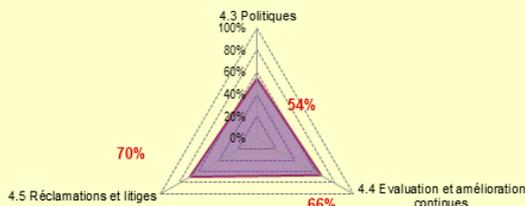


Figure 10: Onglet "résultats par article" de l'autodiagnostic

[Source : Auteurs]

I.5 Conseils

Cet onglet présente des conseils accompagnés de suggestions en cohérence avec chaque article du référentiel. Ces derniers aident le consultant à résumer le contenu de chaque article.

II Fiche de satisfaction client

La réalisation d'enquêtes de satisfaction client est indispensable pour un consultant (Annexe 1). Elle doit prendre en compte les enjeux externes mais aussi les enjeux internes et doit permettre d'apporter une amélioration à la réalisation de la mission de conseil du consultant.

Les enjeux externes sont à prendre en considération dans la fiche de satisfaction client. Ces enjeux comprennent, l'écoute active du client, identification de ces attentes, le suivi de l'évolution de la satisfaction dans le temps et la compréhension des attentes et des comportements du client. Puis la communication envers le client. Le client doit sentir qu'il est au cœur de notre mission et qu'il est accompagné tout au long de cette mission.

Les enjeux internes sont également importants dans l'élaboration de cette fiche d'évaluation de satisfaction client. En effet, le consultant doit disposer d'indicateurs objectifs de la satisfaction des clients (définie par les indices de satisfaction) :

- Très satisfait,
- Satisfait,
- Moyennement satisfait,
- Peu satisfait.

Ces indices vont permettre au consultant de mesurer les attentes de ses clients, leur niveau de satisfaction, l'évolution de ce niveau de satisfaction au cours de ces missions.

1. Premier entretien

Critères		Indice de satisfaction			
		TS	S	MS	PS
1.1	Suffisance de la connaissance de votre entreprise, et de son contexte dans sa globalité				
1.2	Bonne présentation des prestations de services, du domaine d'intervention de l'intervenant en conseil, 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				
1.6	Réponses à vos questions éventuelles				
Remarques et suggestions :					

Figure 11: Les indices de satisfaction de la fiche satisfaction client

[Source : Auteurs]

Et ainsi, cette fiche d'évaluation satisfaction client va indiquer les points à améliorer du consultant et l'encourager à améliorer davantage sa qualité de service de conseil en management.

Elle va lui permettre d'améliorer les points d'insatisfactions et capitaliser sur les points positifs, et d'agir efficacement. Autrement dit, elle va permettre au consultant de hiérarchiser les actions de progrès sur les sujets les plus critiques.

Dans cette fiche sont présents des champs permettant au client de s'exprimer librement en notant des remarques et suggestions et lui permettant de s'exprimer sur des points qui n'auraient pas été mentionnés dans les critères prédéfinies. Ainsi, cette fiche d'évaluation

client a pour objectif de mesurer la satisfaction du consultant. Elle permet au consultant de se rendre compte systématiquement de ces points à améliorer, de se mettre en question et d’y remédier pour contribuer à l’amélioration continue de son activité et la pérenniser.

Bilan

Pour permettre au futur consultant d’exercer sa future fonction de façon pérenne, un ensemble d’outil a été élaboré. Cet ensemble d’outils permettra de mieux exercer son activité de conseil en management et d’augmenter sa confiance vis à vis de son client. L’outil d’autodiagnostic permet de rendre compte à l’utilisateur, qui est le consultant, de savoir quel est son niveau de conformité face au référentiel basé sur le conseil en management et de représenter les résultats sous forme de diagramme radar pour faciliter la visibilité des axes à améliorer. La fiche de satisfaction est réalisée. Elle a pour objectif d’avoir un retour sur la perception du client sur la mission et d’apprendre quels sont les points que le consultant doit approfondir pour répondre au mieux les prochaines demandes de son client.

Conclusion générale

Ce travail, a permis d'élaborer un guide de bonnes pratiques pour les consultants, plus précisément les jeunes diplômés et les cadres en reconversion professionnel souhaitant devenir consultant.

Au-delà de ce guide de bonne pratique, une cartographie des processus a été réalisée pour que le consultant puisse avoir une vision à la fois globale et précise du déroulement d'une mission de conseil. Ensuite des outils ont été élaborés. Pour le consultant mais aussi le client. Dans un premier temps, pour le consultant, un outil d'autodiagnostic a été créé, afin d'identifier son taux de conformité à un référentiel basé sur les recommandations d'un bon consultant en management. Dans un second temps, une fiche d'évaluation client a été élaborée. Cette fiche d'évaluation a pour but principal, donner un aperçu de la mission de conseil au consultant. Elle lui permettra de se concentrer sur les points d'insatisfaction du client en s'améliorant tout au long des différentes missions.

Ce travail, pourra être amélioré à la suite de plusieurs avis de consultants, aux utilisations du guide de bonne pratique et des outils proposés. De plus, le guide de bonne pratique pourra être révisé à la suite de la version finale de la norme faisant référence au conseil en management.

Bibliographie

- [1] « PR NF ISO 20700 Lignes directrices relatives aux services de conseil en management ». Edition Afnor, www.afnor.org, Mai-2016.
- [2] « NF EN 16114 Services de conseil en management ». Edition Afnor, www.afnor.org, Décembre-2011.
- [3] « Consultant : Tout sur le Métier de Consultant ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.ics-begue.com/metier-consultant.php>. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [4] « Marché du conseil 2015 : un véritable rebond, mais une croissance plus exigeante ». [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-exigeante.html>. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [5] « Les Big Four repartent à l'assaut du conseil | L'AGEFI ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.agefi.fr/corporate/actualites/hebdo/20160210/nouvelle-tentation-big-four-155602>. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [6] « Consulting : Le marché français pourrait exploser dans les prochaines années ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.economiamatin.fr/news-consulting-france-secteur-entreprises-conseil>. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [7] « Le conseil en management francilien, un secteur dynamique et en constante évolution - cahiers-crocis-conseil_management-francilien-mars-2009.pdf ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/crocis/pdf/documents/cahiers-crocis-conseil_management-francilien-mars-2009.pdf. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [8] Guillaume Duprez, *Devenir Consultant Indépendant - Conseil, Coaching, Expertise - : Comment S'installer En Freelance*. Puits Fleuri, 2009.
- [9] Bosseti Alain et Lahore Mark, *Je réussis grâce à mon réseau*, 2^e éd. Dunod.
- [10] « Les 21 meilleurs endroits pour faire du réseautage | Patrick Leroux CSP HoF ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.patrickleroux.com/2013/10/les-21-meilleurs-endroits-pour-faire-du-reseautage/>. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [11] Pierre-Michel do Marcolino, *Les fiches outils du consultants*, Eyrolles. .
- [12] « Using Social Media to Build Your Consulting Network | Robert Half Management Resources ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.roberthalf.com/management-resources/consultants/consulting-career-resources/5-tips-for-using-social-media-to-build-your-consulting-network>. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [13] Jean- Marc Schoettl et Patrice Stern, *La boîte à outils du Consultant*, 2^e éd. Dunod, 2012.
- [14] « De l'écoute du client à l'avant-projet : quelles questions un(e) consultant(e) doit poser? » [En ligne]. Disponible sur: <http://www.blog-gestion-de-projet.com/de-lecoute-du-client-a-lavant-projet-quelles-questions-une-consultante-doit-poser/>. [Consulté le: 22-nov-2016].
- [15] Apce, *Devenez Consultant !* Eyrolles, 2010.
- [16] Arnaud Cielle, *Consultant : se lancer, réussir et durer*. Dunod, 2014.
- [17] « Aide au déploiement et outil d'auto-diagnostic de la norme ISO 9001 : 2015 ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2015-

2016/MIM_projets/qpo12_2016_gp09_ISO_9001v2015/index.html#Outil_d%E2%80%99auto-diagnostic. [Consulté le: 21-déc-2016].

Annexe

Annexe 1 : Fiche d'évaluation d'une intervention de conseil au sein d'une petite entreprise

Projet d'accompagnement :	Date :
Intervention de conseil :	Entreprise :
Intervenant :	Chef d'entreprise :

Dans l'objectif de recueillir des informations sur l'intervention dans le cadre du projet d'accompagnement indiqué ci-dessus, je vous propose de répondre aux questions suivantes en utilisant l'échelle de satisfaction suivante :

TS : Très Satisfaisant | S : Satisfaisant | MS : Moyennement Satisfaisant | PS : Peu Satisfaisant

Critères	Indice de satisfaction			
	TS	S	MS	PS

1. Premier entretien avec l'intervenant en conseil

1.1	Suffisance de la connaissance de votre entreprise, et de son contexte dans sa globalité				
1.2	Bonne présentation des prestations de services, du domaine d'intervention de l'intervenant en conseil, professionnalisme				
1.3	Le consultant adopte une attitude professionnel, compétent				
1.4	Bonne qualité d'écoute et bonne compréhension du besoin de votre entreprise				
1.5	Réponses à vos questions éventuelles				
Remarques et suggestions :					

2. La proposition d'intervention

2.1	La proposition qui vous a été remise vous a-t-elle paru explicite, claire, compréhensible et lisible ?				
2.2	La proposition vous a-t-elle été transmise dans les délais convenus entre le consultant et vous même ?				
2.3	Cette proposition était-elle adaptée à votre besoin et aux caractéristiques de votre entreprise ?				
2.4	Les solutions proposées dans la proposition d'intervention vous ont-elles paru pertinentes ? Permis d'avancer sur la bonne voie ?				
2.5	Les moyens humains, techniques et financiers à mettre en œuvre par votre entreprise pour cette intervention étaient-ils clairement définis ?				
2.6	Les conditions contractuelles étaient-elles claires et transparentes ? Les tarifs ont-ils été discutés ?				
Remarques et suggestions :					

3. La réalisation de la prestation

3.1	Avez vous pu mesurer facilement l'avancement de la mission, et sa progression vers l'objectif final ?				
3.2	La conduite de la mission a-t-elle été en accord avec la proposition contractualisée au cours de la première phase de proposition ?				
3.3	le respect mutuel des délais ? Le consultant était-il disponible ? Etait-il souple ?				
3.4	Le respect des engagements réciproques ? Les missions ont été réalisées avec l'implication des 2 parties ?				
3.5	Le contenu technique de la prestation ?				
3.6	La remise des bilans à chaque étape ? Des résultats claires et concis ont été élaborés ?				
3.7	La remise du rapport final ?				
3.8	Le rythme de l'intervention de conseil, la fréquence des réunions et entretien, les délais de réalisation				
Remarques et suggestions :					

4. La réalisation de la prestation

4.1	Le déroulement de la mission s'est-il adapté à l'environnement de votre entreprise ?				
4.2	Adaptation en cas de modifications nécessaires au déroulement de la mission (calendrier, contenu, orientations) ?				
4.3	Avez vous été alerté des changements ?				
4.4	Avez vous validé les modifications avec l'intervenant ?				
4.5	Les modifications ont-elles été contractualisées au travers d'un avenant ?				
Remarques et suggestions :					

5. L'aspect relationnel

5.1	La disponibilité du consultant en termes d'horaires, de calendrier d'intervention a-t-elle été satisfaisante ?				
5.2	La qualité de l'écoute vous a-t-elle paru satisfaisante ?				
5.3	La re-formulation des idées était juste et claire				
5.4	Au cours de la prestation, avez-vous pu questionner facilement l'intervenant en conseil, en cas de besoins ?				
Remarques et suggestions :					

Indication des points forts de la prestation	
Indication des points à améliorer de la prestation	

Envisageriez-vous de refaire appel à
un intervenant en conseil ?
Si Oui/ Non, Pourquoi ?

Lieu et date :	Nom :	Signature :
----------------	-------	-------------