

LA BOÎTE À OUTILS

du

Consultant

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

LA BOÎTE À OUTILS

du

Consultant

2^e édition

**Avec 5 vidéos
d'approfondissement**

■ Patrice **STERN**
■ Jean-Marc **SCHOETTL**

DUNOD

DES MÊMES AUTEURS

La Boîte à Outils du management, Dunod, 2009.

Patrice Stern :

La Boîte à Outils de la négociation, avec Jean Mouton, Dunod, 2010.

Être plus efficace, Éditions d'Organisation, 3^e édition, 2007.

Le Métier de consultant, avec Patricia Tutoy, Éditions d'Organisation, 5^e édition, 2005.

Ça démAnage !, Éditions ICS, 2004.

Faciliter la Communication de groupe, avec J.-P. Gruere, Éditions d'Organisation, 2002.

Le Management politiquement incorrect, Mediaterra, 1999.

Le Management ça s'arrange pas !, Mediaterra, 1997.

Le Management sans ménagement, Mediaterra, 1999.

Jean-Marc Schoettl :

Les Outils de la stratégie, avec Jacques Bojin, Éditions d'Organisation, 2005.

Réaliser un benchmarking, Insep Consulting éditions, 2003.

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-056914-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Comme l'univers, une boîte à outils ne se construit pas en un jour, c'est pourquoi nous avons beaucoup de monde à remercier...

› *Pour moi, Patrice Stern*

En premier lieu, Danièle Penneroux, cofondateur de notre cabinet ICS et toutes ces missions (banques, médias, luxe, santé, transport, mairies, ministères...) qui nous ont entraînés dans de si belles aventures.

Les étudiants, principalement de l'ESCP-Europe, ceux de la trentaine de pays qui m'ont accueilli et enrichi de leurs cultures, les doctorants de l'école Polytechnique et... même les étudiants si particuliers de l'ENA...

Ces clients qui, parfois à notre grand étonnement, ont toujours payé nos factures.

Hommage particulier à tous les consultants d'ICS, ceux d'hier et d'aujourd'hui (C. Michon, J.-C. Placiard, B. Camblain, C. Lujan, J.-L. Terrade, P. Tutoy, M. Koutsovoulou).

À Jacques Pansard et Daniel Rouach, mes partenaires des programmes « Consultant » de l'ESCP-Europe et à mon complice et ami de toujours Jean-Pierre Guere.

› *Pour moi, Jean-Marc Schoettl*

Les consultants du cabinet ABC (Jacques Bojin, Manfred Mack, Philippe Cocude, Claude Dieudonné...) avec tous les séminaires internes qui m'ont largement inspiré.

Tous les étudiants (ESC Montpellier, ESCP-Europe, Paris Dauphine, ceux d'Oslo, de Lima, de Long Beach) et les clients du secteur de l'énergie (EDF, GDF, Suez) qui ont testé ces outils et qui, me semble-t-il, en ont été la plupart du temps satisfaits.

Et remerciements chaleureux de nous deux à Jalil Kadiri pour avoir su visualiser et être le metteur en scène de nos schémas pas toujours très clairs et à Anne Pecassou pour son assistance tranquille et efficace.

Avant-propos

Même en temps de crise, le chiffre d'affaires de la consultation est en constante progression. Mais l'exigence des entreprises vis-à-vis des consultants est aussi en augmentation : exigence sur les résultats, sur l'application réelle des recommandations, sur des cahiers des charges de plus en plus précis, sans compter une pression du temps plus importante. Il est ainsi demandé aux consultants de s'engager sur des résultats réels. Les recommandations ne peuvent se contenter de vagues principes, mais doivent définir des actions concrètes à réaliser dans un temps très exactement planifié.

Dans un passé encore récent, les rapports des consultants restaient dans les tiroirs ; cette époque est révolue. La consultation est considérée comme « un achat comme un autre », et **il est demandé au responsable d'entreprise de justifier la valeur ajoutée de l'achat de consultation.**

L'entreprise exige des recommandations argumentées précisant le domaine d'action, les cibles, les moyens d'application et les modalités d'évaluation.

Un vrai métier

Le métier de consultant est donc un vrai métier. Il possède ses outils propres et spécifiques, ses méthodologies d'intervention. Ce sont ces outils, ces méthodes que nous aborderons dans cet ouvrage.

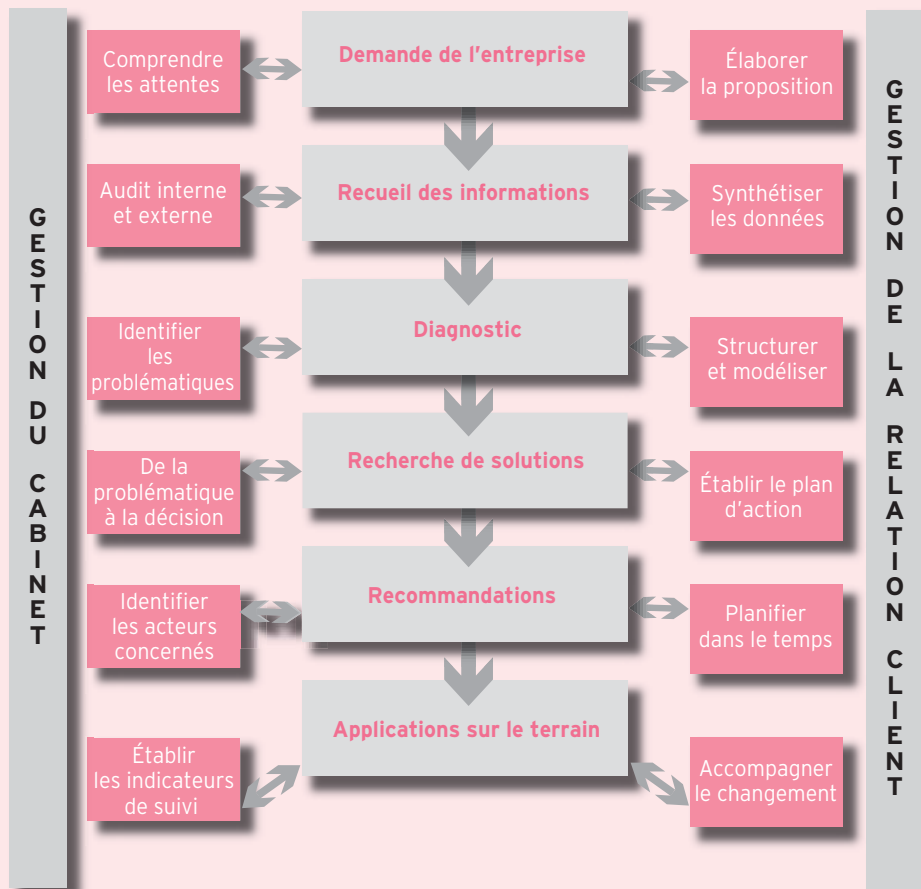
Ce métier comporte six étapes :

- › **La proposition** : comprendre les attentes du client, savoir écrire la proposition, établir le budget, élaborer le planning.
- › **Le recueil des informations** : savoir rechercher les données, mener un entretien, prendre des notes...
- › **L'analyse du problème et le diagnostic** : savoir structurer les informations recueillies, identifier les problématiques, pouvoir utiliser les modèles synthétiques et établir le diagnostic.
- › **La recherche de solutions** : savoir passer du diagnostic à l'action, trouver des solutions innovantes, tester les solutions pour que l'application soit réelle.
- › **La présentation des recommandations** : savoir présenter son plan de recommandations, formuler ses messages, convaincre...
- › **L'accompagnement du changement** : savoir mettre en place les actions proposées, élaborer des plans d'actions dans les temps impartis, identifier les acteurs, les engagés, les résistants.

Chaque étape correspond à des objectifs précis (par exemple, la demande de l'entreprise crée une compréhension des attentes du client et la réalisation par le consultant de la proposition).

Les étapes de l'intervention du consultant

Chaque étape a ses outils, ses méthodes spécifiques. Ils seront développés dans chacun des dossiers correspondant aux six étapes. Deux ultimes dossiers abordent des aspects essentiels et constants : la gestion de la relation avec le client et la gestion du cabinet de consultant.



Sommaire

Remerciements.....	5
Avant-propos.....	6
Dossier 1 La proposition.....	12
Outil 1 Les huit étapes de la proposition.....	14
Outil 2 L'élaboration du planning.....	18
Outil 3 L'élaboration du budget et des honoraires.....	20
Outil 4 La méthodologie de construction de l'équipe.....	22
Outil 5 La check list d'une proposition.....	24
Dossier 2 Le recueil des informations.....	26
Outil 6 La technique de l'entretien.....	28
Outil 7 La recherche documentaire.....	32
Outil 8 La technique du focus group.....	36
Outil 9 La méthode Métaplan d'animation de réunion.....	38
Outil 10 Le benchmarking (observation des meilleures pratiques).....	40
Outil 11 L'estimation des données manquantes.....	44
Outil 12 Le baromètre/questionnaire.....	48
Outil 13 La carte mentale et la prise de notes.....	52
Dossier 3 Les méthodes et modèles de diagnostic.....	56
Outil 14 Le modèle systémique : « 7S » de McKinsey.....	58
Outil 15 Le modèle de l'équilibre : RSI.....	62
Outil 16 La méthode cybernétique (analyse d'un dysfonctionnement).....	66
Outil 17 Le modèle des logiques de Mintzberg.....	70
Outil 18 Le modèle analytique : motivation de Lujan.....	74
Outil 19 Le modèle « évaluation des causes » : cube de Stern.....	76
Outil 20 La méthode causale d'Ishikawa.....	80
Outil 21 Le modèle normatif (les facteurs clés de succès).....	82
Outil 22 La méthode « multi-critères ».....	84
Outil 23 Le modèle « profiler » de Likert.....	88
Outil 24 Le modèle des cohérences : business model.....	92
Dossier 4 La recherche de solutions.....	96
Outil 25 L'identification et la formulation du problème.....	98
Outil 26 La génération d'hypothèses de réponse.....	102
Outil 27 L'arbre logique.....	104
Outil 28 Le cube de Stern (recherche de solutions).....	108
Outil 29 La méthode de brainstorming d'Osborn.....	112
Outil 30 La matrice de découverte.....	114

Outil 31	La technique du concassage.....	118
Outil 32	La méthode de l'analogie (dite de Gordon).....	120
Outil 33	La méthode SPRI.....	122
Dossier 5	La présentation des recommandations.....	124
Outil 34	La méthode des messages.....	126
Outil 35	La méthode de l'enchaînement des idées.....	128
Outil 36	La méthode des graphiques quantitatifs.....	132
Outil 37	La méthode du story board.....	136
Outil 38	La méthode de présentation orale.....	138
Dossier 6	L'accompagnement du changement.....	140
Outil 39	La cartographie des acteurs.....	142
Outil 40	Les stades du changement.....	144
Outil 41	L'outil de Deming (méthode PDCA).....	146
Outil 42	La dynamisation sociale.....	148
Outil 43	Le fonctionnement du Groupe Action.....	150
Outil 44	L'élaboration d'un plan d'action.....	152
Outil 45	La définition des indicateurs de réalisation.....	154
Outil 46	Communication stratégique : l'outil Monpin.....	156
Dossier 7	La gestion de la relation client.....	158
Outil 47	La technique de l'entonnoir.....	160
Outil 48	La clarification des rôles client/consultant.....	162
Outil 49	Mesurer l'aptitude au changement.....	164
Outil 50	Mesurer l'aptitude à la réactivité.....	166
Outil 51	Le triangle d'or de la confiance.....	168
Outil 52	Les points clés de l'éthique.....	170
Dossier 8	La gestion du cabinet.....	172
Outil 53	Le positionnement du cabinet.....	174
Outil 54	Déterminer les finalités du cabinet.....	176
Outil 55	La rentabilité d'un cabinet.....	178
Outil 56	La rentabilité d'un projet.....	180
Outil 57	Les différentes méthodes de facturation.....	182
Outil 58	L'imputation du temps (time sheet).....	184
Outil 59	La Croix de Penneroux : allouer son temps.....	186
	Glossaire.....	188
	Bibliographie.....	190

La boîte à outils, Mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont
classés par dossier

DOSSIER

4 LA RECHERCHE DE SOLUTIONS

Le diagnostic, s'il est une phase importante du métier, n'est pas suffisant. L'entreprise cliente attend des solutions. Les solutions peuvent être soit élaborées par le consultant lui-même, soit par un travail commun client-consultant. Dans ce dossier, nous ne parlerons pas de la présentation du diagnostic ni de son acceptation par le client (cela sera étudié dans le dossier 5), mais nous aborderons différentes méthodes qui permettent d'analyser et de structurer son diagnostic.

Diagnostic proposé → Diagnostic accepté → Élaboration des solutions

L'élaboration des solutions ne naît pas spontanément. Il existe, là aussi, des méthodes, des approches, des outils qui permettent d'être à la fois rationnel et créatif. C'est de cette dualité entre rationalité et créativité que naîtront les bonnes solutions. La rationalité permet de se poser les questions essentielles, la créativité d'élaborer des solutions innovantes.

L'innovation dans les solutions proposées

- L'innovation est un défi majeur pour les entreprises : on ne peut donc faire fi des méthodes de créativité dans l'élaboration des solutions.
- Le travail du consultant sera donc d'être le plus rationnel dans l'analyse des problèmes et le diagnostic, le plus créatif dans la recherche des solutions, puis de nouveau rationnel lors de la mise en place des solutions. Cet aller et retour n'est pas évident, c'est pourquoi nous proposerons des outils.

- Une solution innovante n'est pas forcément la meilleure ni la plus intelligente. Elle est à la fois :
 - celle qui sera mise en place dans un temps et un budget raisonnables ;
 - celle qui sera acceptée par les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Par parties prenantes, on entend, outre l'accord du dirigeant, l'acceptation par les personnels impactés par les solutions proposées.

- 96 -

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

DOSSIER

4

Les critères d'une bonne solution

Une bonne solution doit répondre à quatre critères :

Décider de l'urgence	S'assurer de l'impact	Mesurer la mise en place	Faire accepter la solution
Priorisation ?	Résoudre le problème ?	Facilité ou non ?	Résistance au changement ?

- **L'urgence** : cette solution doit-elle être une priorité d'action et quel moment choisir pour sa mise en œuvre ?
- **L'impact** : la solution proposée a-t-elle un véritable impact pour résoudre la problématique ou le dysfonctionnement diagnostiqué ?
- **La mise en place** : la mise en place de la solution demande-t-elle beaucoup d'aménagement ou est-elle plutôt facile ?
- **L'acceptation par les personnels** : la solution proposée sera-t-elle acceptée par les personnels ? Quels seront les éventuels impacts sur leur façon de travailler, quelles seront les résistances au changement ?

LES OUTILS

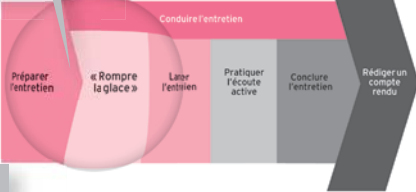
25	L'identification et la formulation du problème.....	98
26	La génération d'hypothèses de réponse.....	102
27	L'arbre logique.....	104
28	Le cube de Stern (recherche de solutions).....	108
29	La méthode brainstorming d'Osborn.....	112
30	La matrice de découverte.....	114
31	La technique du concassage.....	118
32	La méthode de l'analogie (dite de Genji).....	120
33	La méthode SPRI.....	122

- 97 -

Un menu déroulant
des outils

La technique de l'entretien

LES ÉTAPES D'UN ENTRETIEN



La représentation visuelle de l'outil

Une vidéo ou un lien direct



L'outil en vidéo

En résumé
L'entretien est un outil fondamental du conseil, utilisé tout au long d'une mission depuis la négociation du contrat jusqu'à sa mise en œuvre. C'est un moyen puissant et non seulement pour recueillir de l'information mais aussi pour valider des pistes de solutions et contribuer à leur application. L'entretien doit être structuré, notamment par la constitution d'un canevas d'entretien pour la préparation, le recours à la reformulation dans la conduite de l'entretien et la réalisation d'un compte rendu de synthèse une fois l'entretien achevé.

L'outil en synthèse

Insight
Project meetings are fundamental consultancy tools used throughout a mission. Negotiating the contract to implementation. They are strong means used not only to gather solution paths and contribute to their implementation. Most importantly, a discussion can only be created to help prepare the interview. Rewarding can be used during the meeting and a detailed report should be written once the meeting has come to an end.

L'essentiel en anglais

Pourquoi l'utiliser ?

- Objetif**
 - L'entretien permet d'obtenir le maximum d'informations pertinentes relatives aux problèmes posés. Cette information concerne à la fois les faits et les opinions des personnes interviewées.
 - Il permet de tester des hypothèses de réponse aux questions posées.
 - Il a également pour but d'établir une relation de confiance avec la personne interviewée de façon à poursuivre des relations de collaboration constructives.
 - Il contribue à renforcer l'image de professionnalisme du consultant et du cabinet.

- post-entretien avec la rédaction du compte rendu.
- Préparer l'entretien** : clarifier l'objectif, identifier les interlocuteurs, établir un canevas pour l'entretien et organiser la rencontre.
- Conduire l'entretien** : « rompre la glace », lancer l'entretien proprement dit, pratiquer l'écoute active, conclure.
- Établir un compte rendu** : rédiger le compte rendu de synthèse post-entretien.

Au-delà de la conduite de l'entretien, la préparation

Une signalétique claire

Contexte

L'entretien constitue un outil de travail essentiel pour le consultant qu'il va utiliser tout au long d'une mission. Lors des négociations préalables, il va permettre d'identifier les problèmes, de prendre connaissance des objectifs que se fixe le client, de préciser la contribution attendue du consultant et ses modalités pratiques (moyens, délais). Au début de l'étude, il permet d'aller directement aux questions clés sans gaspiller du temps à la lecture de documents sans intérêt. Tout au long de l'étude, il permet de rassembler les données nécessaires et de dégager des pistes nouvelles. Dans les phases de mise en œuvre et de suivi des conclusions d'études, l'entretien sert de moyen de contrôle et de régulation des actions engagées puisqu'il permettra de communiquer de convaincre et d'obtenir un retour d'informations du terrain.

Méthodologie et conseils

Suite à un entretien, il est toujours recommandé s'interroger sur les points forts et les points à améliorer aux différentes étapes pour progresser dans la maîtrise de cette technique.

- Avantages**
 - Professionaliser la réalisation de l'entretien par la méthode.
 - Rendre les entretiens plus structurés.
- Précautions à prendre**
 - Consacrer du temps à la préparation et notamment à la construction du canevas d'entretien.
 - Tirer parti de l'entretien pour dégager des idées clés, recueillir des faits et des données venant étayer ces idées.
 - Prendre dans certains cas le verbatim.

Comment l'utiliser ?

L'entretien demande à la fois une phase de préparation, une phase de conduite de l'entretien proprement dit et une phase de synthèse

La méthode cybernétique (analyse d'un dysfonctionnement)

Comment être plus efficace ?

L'efficacité de ce modèle résulte de la rigueur avec laquelle il identifie l'ensemble des éléments intervenus dans l'action. Le consultant doit donc veiller à recueillir le maximum d'informations de départ de tous les intervenants ayant pu contribuer à l'issue sur le résultat. Pour recueillir ces informations, il devra éviter tout jugement de valeur qui risquerait d'aboutir à occulter des données essentielles. Nous nous sommes ici dans l'analyse d'un dysfonctionnement, quelque chose qui n'a pas marché comme on aurait pu le souhaiter. Il est donc nécessaire de ne soit pas perçue responsable considéré son permettant à ce à se répéter. aucun des éléments se possible du dys- ? rationnellement

- L'environnement, dans son aspect socio-économique ou concurrentiel a-t-il joué un rôle déterminant ?
- Le centre de décision a-t-il une part de responsabilité dans les écarts constatés ? Sa compétence, sa stratégie doivent-elles être mises en cause ?
- Le territoire, le marché sur lequel on a agi, a-t-il été bien identifié, bien choisi et bien traité ?
- Le capteur des résultats est-il adéquat ? Peut-on remettre en cause la fiabilité de son contrôle ?

On notera l'importance des aspects méthodologiques. Il est primordial de ne pas aller trop vite, de ne pas se projeter trop tôt vers une solution qui pourrait paraître évidente. Une intuition pourrait vous jouer des tours. Il vous faut être rationnel, donc méthodique. Il est important de ne pas raisonner dans l'absolu mais de mesurer l'impact de la solution choisie, notamment dans sa facilité de mise en place et dans l'acceptabilité de la décision par la hiérarchie et par l'ensemble du personnel concerné. Il est possible que la solution choisie (par exemple, modifier les moyens d'action) ne donne pas le résultat escompté. Cela signifie que l'analyse du dysfonctionnement n'a pas été correctement réalisée. Il sera donc nécessaire de choisir une autre piste de solution. Celle-ci pouvant être l'un des éléments du modèle : le terrain, le capteur de résultat, l'environnement. Si aucune des solutions mises en place ne permet de réguler le système, deux hypothèses sont alors envisageables :

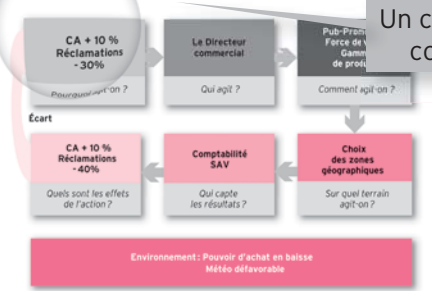
- Une centrée sur l'objectif : il est irréaliste et on ne s'en sortira pas sans le réviser :
- L'autre, sur le centre de décision : ses compétences doivent être évaluées et, en tout état de cause, son remplacement devrait être envisagé.

Le modèle est très simple, permet d'analyser rapidement un dysfonctionnement et, par approche méthodologique, de trouver l'action correctrice.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

CAS pour l'Analyse d'une direction commerciale



Un cas pratique commenté

La confrontation comparera les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'objectif quantitatif fixé était d'obtenir une augmentation du CA de 10 %, le résultat n'est que de 5 %. L'écart est donc défavorable de 5 %.

Sur l'objectif qualitatif (taux de réclamation), on peut dire qu'il est largement atteint. Pour le directeur commercial, il s'agit alors de trouver l'explication sur l'objectif quantitatif non atteint. Il doit se poser la question sur chaque élément du modèle :

- L'objectif quantitatif a-t-il été bien fixé ?
- Les moyens d'action (pub, force de vente, etc.) ont-ils été judicieusement employés ?
- Le terrain (des zones géographiques) correspond-il à la gamme de produits ?

Les capteurs de résultats ont-ils bien enregistré l'ensemble des bons de commande ? Le contexte (météo défavorable) a-t-il eu un réel impact ? Sa compétence : le directeur commercial ne peut pas faire l'économie de s'interroger lui-même sur ses propres capacités. L'analyse permettra de décider des moyens de réguler le système. Doit-on par exemple agir sur la force de vente, sur la publicité, sur le choix du terrain ? Le centre de décision (directeur commercial) peut être mis en cause par la direction générale qui pourrait douter de sa compétence :

1

LA PROPOSITION

Une proposition est à la fois un document de vente qui va constituer le cahier des charges de l'intervention de conseil et formaliser un engagement de la part du cabinet, et un document de référence qui va servir pendant toute l'intervention de base de communication et de repère de l'avancement des travaux. Une bonne proposition contribue non seulement à gagner un nouveau client ou un nouveau projet chez un client existant mais aussi à assurer la qualité de l'intervention qui en découlera.

La proposition remplit six fonctions

- › **Document de négociation** : l'objectif premier d'une proposition est de persuader le client que le consultant est le mieux placé pour résoudre son problème et qu'il doit travailler avec lui. C'est donc avant tout un document à dimension commerciale.
- › **Support de réflexion** : elle permet de clarifier le problème du client, voire de le réorienter. Elle doit assurer au client que l'intervention envisagée est justifiée, que son problème a une solution et que le cabinet est qualifié pour lui garantir le résultat. Il ne faut pas oublier que le client, même décideur, aura à justifier son choix à des tiers.
- › **Support de communication** : elle est un message adressé aux autres responsables de l'entreprise. Sans avoir nécessairement participé aux premiers contacts, ces derniers peuvent prendre part à la décision finale. Ils ne sont pas forcément connus lors des entretiens préliminaires.
- › **Assurance qualité de l'intervention** : la proposition contribue à assurer la qualité des interventions qui en découlera. Elle constitue un document de référence. Elle établit les bases communes et permet de s'assurer de l'identité de vue entre le client et le consultant sur les objectifs de l'intervention, le mode opératoire et les résultats à atteindre. Elle sert de guide durant l'intervention, en définissant notamment les étapes et les délais à respecter. Enfin, elle définit les résultats attendus.
- › **Outil de promotion du consultant** : la proposition permet de promouvoir l'image du cabinet et de ses consultants. Elle met en valeur son savoir-faire, c'est-à-dire ses compétences et expériences accumulées. Elle souligne l'originalité de son approche et des méthodes de travail utilisées ; elle démontre la qualité qu'un client peut espérer d'une intervention. La proposition reflète ainsi par ses qualités intellectuelles et formelles l'image du consultant ou/et du cabinet.

› **Base de l'engagement contractuel** : les éléments de la proposition une fois acceptée par le client constituent une base contractuelle, notamment pour les délais à respecter et le montant du budget.

L'élaboration d'une proposition est un moment crucial de la relation client

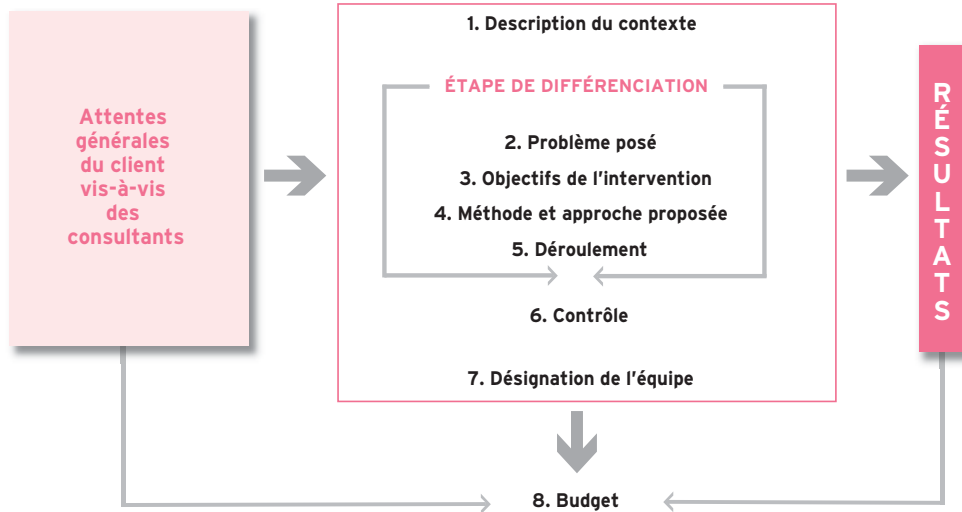
En tant que premier contact, elle préfigure la qualité de la future intervention et imprime le « style » de la relation client/consultant. Même dans le cas de missions récurrentes et de relations de confiance, la proposition d'intervention doit être formalisée pour maintenir le niveau de professionnalisme, établir des relations financières claires, confirmer la maîtrise du sujet et l'avance du consultant sur d'éventuels concurrents. Ce n'est jamais un simple document commercial, un accord financier ou une formalité.

LES OUTILS

1	Les huit étapes de la proposition	14
2	L'élaboration du planning	18
3	L'élaboration du budget et des honoraires.....	20
4	La méthodologie de construction de l'équipe.....	22
5	La check list d'une proposition	24

Les huit étapes de la proposition

L'ENCHAÎNEMENT DES ÉTAPES



En résumé

Une **proposition** comporte huit grandes étapes :

- compréhension du contexte ;
- problème à résoudre ;
- finalités et objectifs de l'intervention ;
- approche proposée ;
- déroulement et planning ;
- modalités pratiques et contrôle ;
- désignation de l'équipe ;
- budget d'intervention.

Des appendices complètent la proposition : ils comportent notamment les *curriculum vitae* des consultants ainsi que des références de missions similaires conduites dans d'autres entreprises.

Insight

The eight main steps to a **proposal** are :

- understanding the context ;
- defining the problem to be solved ;
- purposes and objectives of the intervention ;
- proposed approach ;
- implementation and planning ;
- practical terms and monitoring ;
- team selection ;
- budget for the intervention.

Other items are to complete the proposal : these include the consultants' resumes as well as references of similar missions carried out in other firms.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode permet de remplir les différentes fonctions d'une proposition : elle est à la fois un des vecteurs déterminants de la vente de l'intervention, un support de communication avec le client, une description des conditions pratiques de déroulement de l'intervention et la base des éléments contractuels (planning, budget, résultats attendus).

Contexte

Cette méthode est utilisée par le **consultant** pour préparer les entretiens avec son client, de façon à disposer d'un canevas pour les mener à bien. Elle constitue un rappel des points clés qu'il faudra aborder lors des entretiens préalables. En sachant qu'une « bonne » proposition n'est jamais que la formalisation écrite d'un accord préalable établi oralement avec le client. Elle est surtout utilisée pour formaliser la proposition proprement dite. Avoir une vision claire des étapes d'une proposition permet de la rédiger de façon méthodique et de s'assurer de la logique entre ses différentes parties. Enfin le rappel des différentes étapes est utile tout au long de la mission pour s'assurer que le consultant travaille conformément au « **cahier des charges** » défini.

6. Modalités pratiques et contrôle du déroulement : détermine les conditions concrètes de l'intervention.

7. Désignation de l'équipe : présente l'équipe des consultants.

8. Budget d'intervention : détermine les conditions financières.

Méthodologie et conseils

➤ S'assurer que les différentes parties s'enchaînent logiquement depuis la description du contexte jusqu'au budget ; le budget, en particulier, doit découler naturellement des options prises aux étapes précédentes.

Cette méthode permet d'établir un canevas qui structure une proposition, depuis la définition du contexte jusqu'au budget d'intervention.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- 1. Description du contexte** : il s'agit de présenter la situation de l'entreprise.
- 2. Problème posé** : cette partie met en évidence le problème à résoudre.
- 3. Finalités et objectifs** de l'intervention : fait ressortir la contribution de l'intervention et les « livrables ».
- 4. Méthode** et approche proposée : expose la démarche d'intervention.
- 5. Déroulement et planning** : permet de définir les différentes tâches et les délais.

Avantages

- Cet outil sert de canevas aux entretiens préalables.
- Il articule de façon rigoureuse les points clés d'une proposition.
- Il permet de gagner du temps et de se répartir le travail dans la rédaction.
- L'enchaînement des étapes permet de s'assurer qu'aucun point clé n'a été omis.

Précautions à prendre

- Il faut adapter le canevas en fonction du contexte : les développements peuvent être plus ou moins importants selon les parties. Dans certains cas, il peut être judicieux pour faciliter la lecture de doubler une partie. Par exemple, le contexte peut être décomposé en deux : la situation et le problème à résoudre.
- Il faut aussi adapter ce canevas en fonction de l'entreprise de conseil : par exemple, certains consultants peuvent souhaiter mettre en avant leurs atouts spécifiques et décider d'en faire une partie propre.

Les huit étapes de la proposition

Comment être plus efficace ?

Reprenons pour chaque étape, les **objectifs** visés et les points clés.

1. Description du contexte

› **Objectifs** : montrer que l'on a compris la situation de l'entreprise, identifié la demande du client et les problèmes qui la motivent, repéré les progrès à réaliser, leur nécessité et leurs enjeux.

› **Points clés** : résumer et « décanter » ; se contenter de faire ressortir les données qui permettent d'expliquer les besoins ou les enjeux ; utiliser le « langage » du client.

2. Problème posé

› **Objectifs** : définir le cœur du problème en le situant en étendue et en profondeur ; cerner le champ sur lequel le client a des leviers d'action ou peut influencer.

› **Points clés** : montrer que l'on a déjà porté (prudemment) un prédiagnostic, et que le consultant a une idée sur la question ; faire preuve de réalisme.

3. Finalités et objectifs de l'intervention

› **Objectifs** : Mettre en évidence le bénéfice de l'intervention pour l'entreprise, par exemple : réduction des coûts, développement du chiffre d'affaires, etc. ; faire ressortir les productions tangibles suite à l'intervention.

› **Points clés** : insister sur ce que l'on apporte de concret ; préciser les résultats que l'intervention permettra d'obtenir à court et à long terme.

4. Approche proposée

› **Objectifs** : exposer la méthode retenue pour traiter le problème client ; faire ressortir l'aspect différenciateur/original de l'approche par rapport à des concurrents éventuels.

5. Déroulement et planning

› **Objectifs** : découper l'intervention dans le temps de sorte que le client perçoive le cheminement et les acquis progressifs ; faire res-

sortir les productions intermédiaires à l'issue de chaque étape.

› **Points clés** : ne pas oublier qu'un découpage, dont les phases correspondent à des synthèses partielles avec des résultats concrets, crédibilise l'action et l'étude en apportant des résultats utilisables avant la fin de l'intervention.

6. Modalités pratiques, contrôle du déroulement

› **Objectifs** : prévoir de manière formelle la façon dont le déroulement sera contrôlé par le client pour l'informer et satisfaire son appétit de résultats partiels ; s'assurer que le consultant est toujours en phase avec ses attentes.

› **Points clés** : faire coïncider les points d'avancement avec des moments d'appréciation des résultats et d'éventuelle réorientation des travaux.

7. Désignation de l'équipe

› **Objectifs** : donner toute sécurité sur le professionnalisme et les disponibilités des consultants proposés ; justifier les honoraires.

› **Points clés** : dégager, au sein de l'équipe de consultants, le partage des responsabilités et l'affectation du temps ; joindre les *curriculum vitae* en annexe.

8. Budget d'intervention

› **Objectifs** : quelles que soient les modalités de facturation retenues, présenter le budget de façon claire et exempte d'ambiguïté. Le client doit « s'y retrouver » et pouvoir implicitement mettre en rapport le coût avec les bénéfices attendus de l'intervention.

› **Points clés** : cf. Outil 3 L'établissement du budget.

Bâtir la proposition en ayant un schéma clair des différentes étapes de leurs objectifs respectifs et des points clés à respecter.