

## Offre de service

### Prévenir le pire... pour ne pas perdre le sourire!

Lorsqu'on rédige une offre de service, il est important que les termes et modalités y soient clairement énoncés, car on sera en meilleure position pour maintenir le lien de confiance avec le client s'il se produit un événement inattendu en cours de mandat.

Les grandes firmes de consultation et les grandes entreprises ont développé au fil du temps des modèles contractuels qui les protègent mutuellement des interprétations qui pourraient nuire à la qualité de leur relation. Les modalités imprécises ou les oublis peuvent faire une énorme différence sur la rentabilité d'un projet. Aucune entreprise ne souhaite voir sa marge bénéficiaire grugée par des circonstances qui n'avaient pas été prévues.

Mais outre la perte financière, c'est la relation avec le client qui risque d'en souffrir le plus. Les consultants et leurs clients développent au fil du temps des liens étroits où le travail est effectué dans le meilleur intérêt des deux parties. Mais lorsqu'ils sont confrontés à une situation potentiellement préjudiciable, leur relation de confiance peut s'effriter rapidement.

Pour le consultant C.M.C. qui fait cavalier seul à titre de travailleur indépendant, il est tout aussi important que son offre de service soit claire et précise pour préserver la qualité de la relation. En prenant soin d'inscrire au contrat quelques clauses «préventives», il limite le risque de confusion et de tension avec son client en cas de situation fâcheuse inattendue.

#### **Michael, consultant C.M.C. qui travaille à son compte**

Michael a obtenu un contrat dans l'entreprise manufacturière XZS inc. pour la conception et la diffusion d'une formation pour la mise en place d'équipes semi-autonomes. Avec ce mandat, la direction espère que la nouvelle approche de gestion aura vite des effets bénéfiques sur la rétention du personnel, un enjeu majeur chez XZS inc.

Michael possède une solide expertise en implantation d'équipes semi-autonomes et cela se reflète dans ses offres de service. Cette fois-ci encore, il a pris soin de rédiger une offre de service (ou lettre de mandat) qui répond bien au contexte et aux besoins de son client. D'ailleurs, ils n'ont eu aucune difficulté à s'entendre sur les modalités de livraison : le contenu et la démarche pédagogique, le tarif, le mode de facturation, les dates des journées de formation (deux à Drummondville, une à Montréal), etc.

Au 3<sup>e</sup> jour de formation, alors que Michael a déjà formé une trentaine d'employés à Drummondville, il est dans l'incapacité de former le dernier groupe à Montréal, qui regroupe des employés d'un peu partout (Sept-Îles, Val D'or, Mississauga et Buffalo). En effet, la veille Michael a eu un grave accident de

ski et il a passé la nuit à l'hôpital. Il devra recevoir des traitements intensifs de physiothérapie au cours des six prochains mois pour recouvrer sa mobilité.

Évidemment, il n'a pas été en mesure de prévenir son client qu'il serait absent le lendemain, et son client n'a pas pu de son côté informer les employés que la formation n'aurait pas lieu et de ne pas se rendre à Montréal.

Outre la compassion que le client témoignera sûrement à Michael dans ces tristes circonstances, on peut croire qu'il sera préoccupé par ailleurs par les dépenses qui auront été engagées pour le déplacement inutile des employés.

Voilà une situation inattendue qui peut occasionner beaucoup de tension entre un consultant et son client et affecter la qualité de leur relation. Vous-même, si vous étiez à la place du client, comment réagiriez-vous dans ces circonstances? Voici quelques idées :

- Vous déposez un recours juridique contre Michael, pour rupture de contrat;
- Vous voulez que Michael vous rembourse les frais de déplacement qui ont été engagés inutilement par les employés du 3<sup>e</sup> groupe;
- Vous tentez de convaincre votre service des finances que c'est une situation exceptionnelle et que par conséquent, les frais engagés inutilement doivent être inscrits comme une perte;
- Vous ciblez des participants des groupes 1 et 2 pour qu'ils transmettent leurs connaissances acquises au groupe 3, et vous comptez sur Michael pour faire un audit de qualité à son retour;
- Vous mettez sous contrat un nouveau conseiller expert en implantation d'équipes semi-autonomes et insistez pour qu'il applique la démarche de Michael qui a été enseignée aux groupes 1 et 2;
- Vous vous dites que la prochaine fois, vous allez vous assurer que le consultant ait un plan B en cas d'incapacité à livrer la marchandise selon les termes convenus.

On pourrait allonger cette liste de réactions, mais ce qu'il est important de souligner, c'est la confusion et la tension qu'une telle situation peut générer entre un consultant et son client.

C'est aussi vrai dans le sens inverse. Un client peut se retrouver malgré lui dans une situation inattendue où il doit déroger à l'entente qu'il a conclue avec le consultant. Par exemple, un Michael en pleine forme pourrait se voir forcé de reporter ou d'annuler la formation du groupe 3 si ce jour-là, la direction de XZS inc. a décidé d'annoncer aux employés la vente de l'entreprise.

## Offre de service

Prévenir le pire... pour ne pas perdre le sourire!

### Prévoir l'imprévisible dans l'offre de service

Le consultant C.M.C. est très bien outillé pour offrir un service de grande qualité à ses clients. Le cadre méthodologique de sa pratique comporte des phases bien définies : l'ouverture, le diagnostic, le plan d'action, l'implantation et la fermeture. Dans le cas de Michael, c'est la phase d'ouverture qu'il aura avantage à bonifier dans ses prochaines offres de service, en ajoutant des clauses préventives qui prévoient les cas de force majeure, tels que la continuité des travaux par substitution ou la modification du contrat par le client.

Par exemple :

« Le consultant C.M.C. agira à titre d'intervenant principal tout au long du projet. En cas de non-disponibilité pour une raison hors de son contrôle, il sera de sa responsabilité d'assurer la continuité des travaux avec la désignation d'une ressource pleinement qualifiée en fonction des standards de qualité prévus au contrat ».

« Dans le cas où il y aurait un empêchement du côté du client, tout report de date entraînera une surcharge de 20 % du coût du contrat ».

« Si le mandat devait être annulé une fois l'entente signée, le montant total sera facturé ».

Ces trois clauses inscrites au contrat ne couvrent évidemment pas toutes les situations inattendues. Mais elles offrent une certaine protection pour éviter les malentendus et les négociations tendues avec le client dans bon nombre de situations hors du contrôle du consultant. Le client acceptera habituellement de bon gré ces clauses au contrat, parce qu'il y verra lui aussi la pertinence en mettre en place, dès le départ, les conditions favorables au maintien d'une relation harmonieuse avec le consultant.

En bref, il s'agit de prévenir le pire... pour ne pas perdre le sourire! ■



**Isabelle Bédard**

CRHA, F.Adm.A., C.M.C.

Présidente-directrice générale

CIB Développement organisationnel