MÉTIER DE BUSINESS MANAGER

L'intercontrat en sociétés de service : fatalité ou opportunité ?

Frédéric Le Pennec · 15 janvier 2025



Souvent subi, l’intercontrat révèle surtout des failles de recrutement, de management et de prospection. Cet article aide les business managers à en comprendre les causes et à le transformer en levier d’action.

L'intercontrat, cette période où un consultant se retrouve sans mission entre deux projets, est une réalité fréquente dans les sociétés de service. Souvent perçu comme une contrainte économique ou une fatalité du métier, il découle en réalité de pratiques internes et de choix bien spécifiques. Pour les business managers, comprendre les causes profondes de l'intercontrat et savoir y répondre est essentiel pour assurer la rentabilité et la pérennité de leur activité. Cet article revient sur les raisons principales de ce phénomène et propose des solutions concrètes pour mieux le gérer.

1. Un recrutement axé sur les besoins immédiats des clients

Dans les sociétés de service, le recrutement est souvent guidé par l'urgence de répondre aux exigences d'un client. Ce modèle privilégie l'adéquation des candidats avec un projet précis, au détriment d'une vision à plus long terme. On se concentre sur les compétences techniques et humaines spécifiques à une mission, sans évaluer les aptitudes nécessaires et spécifiques au métier de consultant, ou encore l'existante d'une demande continue sur les compétences techniques.

Les conséquences de cette approche :

- Les consultants sont intégrés à l'entreprise pour une mission précise, mais pas nécessairement en ayant été évalués sur leur potentiel global.
- Les candidats eux-mêmes se projettent peu dans le métier de consultant, se focalisant uniquement sur les opportunités immédiates offertes par une mission.

Ce qu'il faut changer : Recruter en priorité pour soi, et non pour un projet ou un client. Cela implique un processus de recrutement plus robuste avec une professionnalisation des acteurs, les recruteurs étant trop souvent considérés comme des "petites mains" alors qu'ils sont les premiers garants de recrutements de qualité.

Cette approche permet de construire une équipe solide, capable de s'adapter aux besoins variés des clients, mais aussi aux variations de la conjoncture économique.

2. Une confusion des responsabilités entre société de service et client

Lorsque qu'une société de service embauche un consultant, elle s'engage de facto à gérer son employabilité et son développement professionnel. Cependant, dans la pratique, ces responsabilités sont souvent floues, certaines entreprises attendant du client qu'il prenne en charge le suivi, l'accompagnement et parfois même la formation du consultant.

Pourquoi cette confusion est problématique :

- Le client se concentre uniquement sur ses besoins de projet, sans obligation de management ou d'accompagnement à long terme.
- Les sociétés de service, en négligeant ces aspects, mettent en péril la satisfaction et l'évolution de leurs consultants.

La solution : Clarifier les rôles et responsabilités. Une société de service doit assumer pleinement son rôle de gestionnaire de carrière pour ses consultants. Cela passe par un accompagnement structuré, des investissements en développement des compétences et des opportunités de mobilité interne pour chaque collaborateur. Les clients, de leur côté, doivent considérés la société de service comme un partenaires dans la réussite des projets, leur laissant la responsabilité du management de leur consultant.

3. Un management insuffisant ou absent pendant les missions

Un problème récurrent dans les sociétés de service est l'absence de suivi et de management des consultants pendant leurs missions. Une fois le consultant "placé" chez le client – un terme affreux et révélateur d'une approche transactionnelle et non humaine – il est souvent laissé à lui-même. Cette situation résulte d'une organisation où les business managers sont focalisés sur la recherche de nouvelles opportunités, sous la pression du top management, des KPI et des objectifs de toujours plus de croissance.

Les symptômes d'un management déficient :

- Les managers méconnaissent les compétences, aspirations et évolutions de leurs consultants, et globalement leurs consultants en tant que personnes.

- Les consultants ne développent pas de sentiment d'appartenance à leur société, ce qui peut nuire à leur engagement, leur motivation, et à une perte de lien entre eux et leur entreprise, renforcée lorsqu'il est demandé de "se réemployer" en actualisant leur dossier de compétences à la fin d'un projet pour justifier leur expertise.

Les bonnes pratiques à adopter : Instaurer un management de proximité. Cela implique :

- Un suivi personnalisé qui dépasse le simple "coup de fil de courtoisie", avec des rencontres régulières avec les consultants sur leur lieu de mission, pour échanger sur leurs réussites, leurs défis et leurs aspirations.
- La mise en place d'un accompagnement qui intègre en permanence la possibilité de l'intercontrat (n'importe quel projet peut s'arrêter du jour au lendemain), pour transformer cette période en une opportunité de rebondir.

4. Une prospection commerciale déconnectée des réalités

Lorsqu'un projet arrive à son terme, les business managers doivent changer de posture : passer d'une logique "besoin client" à une logique "ressource disponible". Ce basculement est souvent mal maîtrisé, faute de compétences spécifiques ou de processus adaptés.

Les dérives les plus fréquentes :

- Des envois massifs de CV à des prospects souvent jamais rencontrés, en espérant que quelqu'un ouvre le mail, le lise, ouvre et lise le dossier de compétences, face le lien entre ses besoins éventuels et ce dossier pas du tout personnalisé pour son activité.
- Un relâchement des efforts prospection, se limitant à scruter les appels d'offres en cours, en espérant y trouver le graal.

Pour y remédier : Repenser la stratégie et l'action commerciale. Une prospection efficace repose sur :

- Une part significative de prospections proactives et ciblées, directement liées aux compétences et aspirations des consultants en projet, comme si leur mission arrivait à son terme.
- Une constance dans les efforts de prospection, même en période de croissance, pour éviter de perdre en réactivité et surtout en compétences.

Reprendre le contrôle de l'intercontrat

L'intercontrat n'est pas une fatalité. C'est un indicateur clé de la maturité d'une société de service dans sa gestion des talents, ses pratiques managériales et sa stratégie commerciale. En adoptant une vision à long terme et en investissant dans vos équipes, vous pouvez transformer cette contrainte en opportunité.

Envie d'échanger sur vos pratiques et de découvrir des solutions concrètes pour optimiser votre gestion de l'intercontrat ?
Contactez-moi dès aujourd'hui, et ensemble, nous construirons une stratégie durable et efficace pour relever ce défi.