

Soyez obsédé par l'intercontrat

Frédéric Le Pennec · 19 décembre 2024



L'intercontrat n'est pas une fatalité : mal géré, il détruit votre rentabilité et fragilise vos consultants. Bien anticipé et piloté, il devient un levier de conquête et de fidélisation.

Si vous pensez que l'intercontrat est une fatalité ou un mal nécessaire, vous faites fausse route. L'intercontrat, mal géré, est une hémorragie financière et humaine. Bien géré, c'est un outil de conquête redoutable. Mais pour cela, il faut être obsédé par sa gestion. Voici pourquoi et comment.

L'intercontrat : une arme à double tranchant

Avoir des consultants disponibles immédiatement est une condition sine qua non pour répondre aux clients qui manquent d'anticipation, mais aussi aux prospects que cela rassure d'avoir un consultant que vous connaissez déjà.

Mais attention : un taux trop élevé ou une durée excessive d'intercontrat n'ont rien d'anodin. Faites vos calculs : combien de consultants en mission faut-il pour compenser un seul consultant en intercontrat ? Maintenant multipliez par la durée moyenne. Vous comprenez pourquoi ce sujet devrait vous obséder ? Et ce n'est qu'un aspect du problème.

"Intercontrat", un terme mal choisi ?

Pourquoi utilisons-nous un terme aussi maladroite que "intercontrat" ? Vos consultants ne connaissent qu'un seul contrat, leur contrat de travail. Pourquoi leur donner des raisons de douter. De nombreuses sociétés préfèrent d'autres expressions : "interprojets", "projets internes", voire "back-office". Ce n'est pas qu'un changement de vocabulaire : c'est un signal clair pour rassurer vos équipes. Sauf les

pratiques managériales n'évoluent pas de concert avec cette autre dénomination.

Trois phases psychologiques destructrices

D'après une étude RH menée sur plusieurs mois chez un de mes précédents employeurs, un consultant en intercontrat traverse trois phases :

1. **Phase 1 (1 à 2 premières semaines)** : tout va bien. C'est perçu comme des vacances "gratuites". Le consultant profite de ce moment pour régler des tâches personnelles, s'adonner à des activités qu'il n'a pas le temps de faire durant un projet intense, tout en restant disponible.
2. **Phase 2 (entre la 3ème et la 6ème semaine)** : le doute s'installe. Le consultant commence à questionner l'efficacité des business managers. "Que font-ils ? Pourquoi rien n'avance ? Ont-ils abandonné mes recherches ?" Cette remise en question de l'organisation engendre frustration et perte de confiance envers l'entreprise, surtout si la communication est insuffisante.
3. **Phase 3 (à partir de la 5ème semaine)** : l'autodépréciation. "Et si le problème, c'était moi ? Peut-être que mes compétences ne sont pas à la hauteur." Cette phase est la plus critique. Le consultant doute de sa valeur, ce qui affecte sa motivation et son comportement face aux clients potentiels lorsqu'il est amené à en rencontrer. Cercle vicieux !

Ces conséquences psychologiques, souvent ignorées, sont tout aussi dévastatrices que les pertes financières associées à l'intercontrat. D'où, là encore, l'importance d'une gestion proactive.

Pourquoi l'intercontrat explose-t-il ?

La réponse est simple : manque d'anticipation. Trop de sociétés recrutent sur projet, sans stratégie à moyen ou long terme. Quand le projet se termine, l'urgence devient évidente... mais il est trop tard.

Ajoutons à cela un biais classique : quand un business manager a du succès, il se l'attribue, mais quand les choses deviennent difficiles, il blâme le marché. Et si on inversait cette logique ? Quand un business manager a du succès, c'est souvent grâce à un marché porteur. Mais quand ça bloque, c'est à lui de se remettre en question. Cela peut sembler brutal, mais cette posture permet d'arrêter de chercher des causes exclusivement externes et de prendre la responsabilité des ajustements nécessaires.

L'anticipation : votre unique salut

Adoptez cette devise : "Espérez le mieux et préparez-vous au pire !" Faites de l'anticipation de l'intercontrat une obsession quotidienne. Organisez régulièrement des réunions de suivi de projet impliquant business manager, consultant et client. Si le client ne souhaite pas participer quelles qu'en soient les raisons, faites-les quand même ! Vos enjeux, en tant qu'employeur, couvrent le court terme, mais surtout le moyen et le long terme. Les clients, eux, ont souvent une logique différente et focalisée sur leurs besoins immédiats. Cette divergence ne doit pas vous décourager : le suivi et l'anticipation sont vos meilleures armes pour garantir l'employabilité de vos équipes.

Impliquez vos consultants

Un consultant en intercontrat ne doit pas être un spectateur. Rendez-le acteur et donnez-lui un rôle actif dans cette période :

1. **Développement du réseau interne** : Trop souvent, les consultants connaissent mal leur propre entreprise en dehors de leur BU. Encouragez-les à rencontrer d'autres business managers et à participer à des événements internes. Et demandez aussi à vos business managers de rencontrer les consultants en intercontrat. Un dossier de compétences, aussi complet soit-il, n'est pas la personne.
2. **Idées de prospection ciblée** : Contrairement à une croyance répandue chez les consultants, les business managers ne connaissent généralement qu'une partie infime de leur marché. Les consultants peuvent contribuer avec des pistes, des contacts ou des idées tirées de leur expérience et de leurs propres recherches (merci LinkedIn). Ça leur permet d'ailleurs d'influencer vers des actions qu'ils estiment intéressantes pour un prochain projet.
3. **Communication proactive** : Instituez deux ou trois points hebdomadaires entre le consultant et son manager. Même en l'absence de nouveautés, ces échanges renforcent la transparence et préservent la relation de confiance. Ils permettent aussi de répondre aux questions, de dissiper les doutes et d'offrir un soutien moral.
4. **Participation à des projets internes** : Si le repositionnement prend du temps, proposez au consultant de s'impliquer dans des initiatives internes, comme des projets R&D, des formations ou des activités contribuant à la stratégie de l'entreprise. Cela maintient son engagement et démontre que vous valorisez son temps.

En conclusion : soyez obsédé

L'intercontrat n'est pas un mal à subir, c'est une opportunité à exploiter. Mais cela demande une discipline de fer et une obsession sans relâche.