

Management des relations client-consultant en contexte hybride : analyse des moments critiques et des dynamiques relationnelles dans les sociétés d'ingénierie.

RESUME

Cette recherche examine la transformation des relations client-consultant dans les sociétés d'ingénierie confrontées à des changements organisationnels comme la délocalisation et le télétravail. S'appuyant sur les théories des services à forte intensité de connaissance (KIBS) et des Project-Based Organizations, l'étude analyse comment les managers peuvent accompagner leurs consultants dans l'établissement de relations partenariales durables avec leurs clients industriels. La méthodologie majoritairement qualitative, mobilise entretiens semi-directifs, questionnaire, focus group, scénarios projectifs, narrations et analyse documentaire, sur un plateau de 90 consultants d'une société d'ingénierie. Les résultats identifient cinq moments critiques dans la relation client-consultant et trois tensions majeures : l'impact du travail à distance sur les interactions spontanées, les effets du turnover sur la continuité relationnelle, et les défis interculturels. L'étude démontre que la performance relationnelle repose sur un équilibre entre compétences techniques et interpersonnelles, nécessitant une approche managériale holistique intégrant formation interculturelle, gestion des connaissances et ritualisation des échanges.

Mots-clés : Relation client-consultant ; Délocalisation ; KIBS (Knowledge Intensive Business Services) ; Management interculturel ; Transformation organisationnelle

1 INTRODUCTION

Les sociétés d'ingénierie et de conseil en technologies (SICT) traversent des transformations organisationnelles profondes, accentuées par les impacts de la crise sanitaire. Ces évolutions, notamment la généralisation du télétravail et la délocalisation des activités, visent à optimiser les coûts tout en préservant la qualité des prestations. Cependant, ces changements bouleversent les paradigmes traditionnels de gestion des relations client-consultant, qui reposaient historiquement sur une proximité physique et organisationnelle. Dans ce contexte, la virtualisation des interactions remet en question les modèles d'échange établis, posant des défis importants pour la co-construction de valeur et la performance des projets. Ces défis appellent une exploration approfondie des pratiques managériales et relationnelles pour mieux accompagner ces transformations. Notre étude a l'ambition d'interroger la relation inter organisationnelle opérationnelle et quotidienne entre une société d'Ingénierie – « INGX »- et ses clients, via ses équipes de consultants. En effet, la transformation des relations client-consultant dans le secteur de l'ingénierie et du conseil s'inscrit dans un contexte de mutations organisationnelles profondes qui remettent en question les modèles traditionnels d'interaction. Si la littérature en sciences de gestion a largement documenté les défis inhérents à ces nouvelles modalités de collaboration (Birolo & Fajardo-Moreno, 2020), les pratiques concrètes d'accompagnement des consultants par leurs managers dans le contexte de changement demeurent encore insuffisamment explorées.

Or, la relation entre les clients et les consultants est essentielle et peut avoir un impact considérable sur le succès d'une mission de conseil et sur la pérennisation / revente commerciale de la mission. Les clients comptent sur les consultants pour fournir des conseils d'experts, des orientations stratégiques et des solutions pratiques à des défis commerciaux complexes. Les consultants, à leur tour, dépendent des clients pour leur fournir les informations nécessaires, l'accès aux principales parties prenantes et leur volonté de mettre en œuvre les changements recommandés. Une relation client-consultant solide repose sur la confiance, une

communication ouverte et une compréhension commune des objectifs et des attentes. Les clients et les consultants sont associés sur la coproduction de service. Les consultants doivent démontrer leur expertise, écouter attentivement les besoins du client et adapter leur approche en conséquence. Les éléments clés d'une relation client-consultant efficace comprennent la communication transparente, la résolution collaborative des problèmes, la gestion du changement et le transfert des connaissances. En favorisant une relation de collaboration solide, clients et consultants peuvent maximiser la valeur apportée et augmenter les chances d'un résultat positif. Cela nécessite de l'engagement, de la flexibilité et une concentration commune sur la réalisation des objectifs stratégiques du client.

Mais qu'en est-il lorsque les sociétés de prestations de conseil et ingénierie vivent des changements organisationnels qui peuvent perturber la relation avec leurs clients industriels (délocalisation en near ou off-shore des activités, accélération des rotations sur mission, télétravail généralisé des consultants, déploiement de nouveaux outils...)?

Notre étude s'inscrit dans le champ des sciences de gestion et du management stratégique, avec un focus particulier sur le marketing et la relation client. Plus précisément, elle répond à des enjeux spécifiques du secteur aéronautique, spatial et de défense, où les entreprises s'appuient fortement sur les services de conseil pour des activités stratégiques comme l'assistance à la conception de sous ensemble d'aéronefs, la simulation, la gestion des chaînes d'approvisionnement ou encore la maintenance prédictive. Cette étude se nourrit d'une collaboration scientifique étroite avec une équipe de 90 consultants d'INGX en mission chez son client que nous nommons « AERO ». Elle vise à décrire, catégoriser et comprendre les perturbations engendrées par les récents changements organisationnels observés dans les sociétés d'ingénierie sur les interactions avec les clients industriels. Ces derniers perçoivent ces transformations comme des sources d'insatisfaction, ce qui impacte la relation quotidienne avec les consultants et proposer des pistes pour les managers.

La relation client-consultant, au cœur des prestations de service dans ce secteur, repose en effet sur des dimensions essentielles telles que la coproduction (Djellal et al. 2001), la confiance inter-organisationnelle (Akrouf & Akrouf 2011), et l'accompagnement dans le changement. Les transformations organisationnelles des sociétés de service posent alors trois questions fondamentales :

1. Quelles bonnes pratiques permettent d'assurer une participation active des clients dans la relation, en dépit des contraintes de télétravail ou de délocalisation ?
2. Comment garantir la qualité des relations client-fournisseur dans des contextes de changements organisationnels ? quels mécanismes permettent de renforcer la confiance ?
3. Comment anticiper et prévenir les conflits ou incompréhensions pouvant naître des différences dans les priorités organisationnelles ?

Les objectifs de notre étude visent ainsi à 1/ Observer les processus communicationnels entre consultants et clients, en tenant compte des usages numériques, des sociabilités collaboratives, ainsi que des rapports au temps et à l'espace 2/ Analyser les pratiques lors des changements organisationnels au sein des équipes projets, notamment dans des contextes de délocalisation ou de télétravail généralisé 3/ Comprendre le rôle des consultants dans l'interaction client-fournisseur, tout en identifiant les risques associés, notamment en matière de satisfaction client et de transmission des connaissances 4/Évaluer la qualité des interactions entre consultants et parties prenantes du client industriel, en termes de communication, de transparence et de satisfaction mutuelle 5/ Étudier comment la posture des consultants influence la perception du client et la réussite des projets.

In fine, il s'agira de renforcer la proximité et la confiance client-consultant dans un contexte de travail distribué, en s'inscrivant dans une démarche proactive visant à répondre aux défis posés par les transformations organisationnelles dans les sociétés d'ingénierie. En structurant les

pratiques relationnelles et communicationnelles, en intégrant les outils numériques de manière optimale, et en renforçant la participation client, ce projet propose une réponse concrète aux enjeux de satisfaction et de performance dans le secteur aéronautique. Les résultats de cette recherche offriront des contributions théoriques et pratiques, particulièrement pertinentes pour les managers et consultants évoluant dans des contextes de travail distribués.

2- CADRE THEORIQUE

2.1 LES SOCIETES ICT : AU CŒUR DES SERVICES A FORTE INTENSITE DE CONNAISSANCES ET DES ORGANISATIONS ORIENTEES PROJET

Le métier du conseil se définit par une interaction dynamique où le client est à la fois destinataire et coproducteur de la prestation (Normann, 1984). Cette interaction repose sur quatre dimensions fondamentales : intangibilité, interactivité, hétérogénéité et périssabilité (Clark, 1995). Toutefois, la gestion du temps dans ce métier constitue une source fréquente de tensions, exacerbées par les contraintes de projets complexes et les attentes des clients (Sorreda, 2017).

Les sociétés du secteur ICT appartiennent à la catégorie des services à forte intensité de connaissance (en anglais Knowledge Intensive Business Services "KIBS" (Den Hertog, 2000)). Ces services se distinguent par trois caractéristiques principales : l'immatérialité, l'interactivité et l'immédiateté (Djellal et al., 2001). La notion de "servuction" (Eiglier & Langeard, 1987) souligne la nécessité d'une organisation rigoureuse des éléments humains et techniques dans la prestation de services. Par ailleurs, les interactions client-consultant dans ce cadre sont perçues comme déterminantes pour la qualité du service, ce qui requiert une attention particulière à la structuration des échanges et à la gestion de la coproduction. Dans le secteur ICT, les relations client-consultant s'inscrivent dans une dynamique propre aux modèles d'affaires B2B (Business to business). Ces relations, caractérisées par un processus en cinq étapes (Dwyer,

Schurr & Oh, 1987), sont fondées sur la confiance interpersonnelle, qui constitue un préalable essentiel à la construction d'une confiance inter organisationnelle durable (Akrouf & Akrouf, 2011). La littérature met en évidence que cette confiance repose sur des interactions continues, où la qualité de la communication et la transparence jouent un rôle central.

Les sociétés ICT fonctionnent majoritairement selon le modèle des Project-Based Organizations (PBO). Ce modèle, tel que défini par Hobday (2000), repose sur une structuration autour des projets, où les connaissances et compétences sont coconstruites au fil des réalisations. Cette organisation, bien qu'efficace pour répondre aux besoins spécifiques des clients, accentue les tensions liées à la coordination et à la gestion des relations client-consultant dans des environnements distribués.

2.2 VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES INTERACTIONS CLIENT-CONSULTANT

La majorité des recherches se concentre sur des dynamiques macro telles que les stratégies commerciales ou les modèles économiques, négligeant le niveau micro des interactions quotidiennes entre consultants et clients. L'impact des outils numériques sur ces interactions reste peu documenté, limitant la compréhension des ajustements nécessaires pour optimiser leur usage. En outre, le rôle du client dans cette dynamique relationnelle reste insuffisamment exploré, tandis que celui du consultant est largement analysé. La coproduction des services (Djellal et al. 2001), essentielle dans les KIBS, implique une participation active du client, notamment dans la phase de co-construction. Toutefois, les perceptions et attentes des clients, particulièrement lors des premières phases de collaboration, sont peu étudiées.

Nous soulignons la fragmentation conceptuelle des approches et l'absence de cadres intégratifs qui limitent la compréhension des transformations des relations client-consultant dans les environnements numériques. Une modélisation holistique est nécessaire pour articuler les dimensions relationnelles, organisationnelles et managériales.

La nature virtuelle et distribuée des interactions rend difficile l'observation empirique des pratiques managériales et relationnelles. De nouvelles méthodologies doivent être développées pour analyser ces dynamiques. Malgré des analyses qualitatives solides, la littérature manque d'outils empiriques permettant de valider les critères d'efficacité des pratiques de conseil. Cette absence freine la capacité à mesurer de manière objective l'impact des transformations organisationnelles sur la relation client-consultant. En effet, la gestion de la distance, l'équilibre entre standardisation et personnalisation des pratiques, ainsi que la préservation du capital relationnel, constituent des défis majeurs. La capacité des managers à accompagner efficacement leurs équipes dans ces contextes reste insuffisamment outillée. Nous observons également un manque de prescriptions sur l'intégration des outils numériques. Ces derniers sont omniprésents mais souvent intégrés de manière ad hoc, sans directives claires. Leur potentiel pour transformer les interactions client-consultant reste sous-exploité, notamment dans les environnements virtuels.

Au vu des limites que présente l'état de l'art, notre recherche vise à répondre aux défis des sociétés du secteur ICT dans un contexte de transformation numérique, en intégrant des dimensions relationnelles et organisationnelles pour optimiser les performances des projets et des interactions client-consultant. Notre objectif consiste à :

1. Développer un cadre conceptuel intégratif pour analyser les relations client-consultant dans les environnements virtuels.
2. Explorer empiriquement les pratiques d'accompagnement des managers, en identifiant les leviers pour renforcer la qualité des interactions.
3. Proposer des outils opérationnels permettant aux managers d'équilibrer les impératifs de performance et de qualité relationnelle.

Nous nous sommes ainsi focalisés sur la question centrale suivante : ***"Comment les managers des Sociétés d'Ingénierie et Conseil en Technologie peuvent-ils accompagner leurs***

consultants à faire de leurs clients de véritables partenaires dans un contexte de changement organisationnel ?"

3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE

3.1 DEMARCHE SCIENTIFIQUE HYBRIDE ET MULTI-PERSPECTIVE

Selon Edmsonson & McManus (2007), l'adéquation entre la question de recherche et le design méthodologique est primordiale pour garantir la validité scientifique de l'étude. Un choix méthodologique inapproprié risquerait de compromettre la compréhension des mécanismes sous-jacents à la problématique. Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à analyser et améliorer la relation client-consultant dans le contexte spécifique des sociétés d'ingénierie. La problématique se structure autour d'une hypothèse centrale : **les managers des sociétés d'ingénierie peuvent transformer la relation client-consultant en partenariat durable, même dans un contexte marqué par des changements organisationnels significatifs, en identifiant et en traitant les points critiques relatifs à la communication, au partage d'informations et à la relation interpersonnelle.**

Une sous-hypothèse enrichit cette réflexion : **les points critiques résident principalement dans la capacité des managers à percevoir et répondre aux besoins des consultants en matière de gestion des interactions client-consultant.** Cette recherche s'appuie sur des méthodologies qualitatives et quantitatives pour comprendre les mécanismes sous-jacents à ces interactions et proposer des solutions adaptées.

L'hybridation entre méthodes factuelles (analyse documentaire), expérientielles (récits narratifs), et projectives (scénarios hypothétiques) offre une compréhension multidimensionnelle. Cette combinaison méthodologique, comme le recommandent Tashakkori et Teddlie (2003), garantit que chaque angle mort d'une méthode est compensé par les forces des autres. La collecte des données s'est appuyée sur une méthodologie multimodale,

combinant approches qualitatives et quantitatives. Cette stratégie nous a permis de croiser différentes méthodes de collecte de données et de multiplier les points de vue pour mieux appréhender la complexité du phénomène étudié.

En outre, en suivant les recommandations de Pettigrew (1990), nous avons mobilisé une analyse des temporalités passées, présentes, et futures. Cette approche processuelle permet d'explorer les dynamiques évolutives des relations client-consultant, tout en anticipant les tensions potentielles. Nous avons, également, eu recours aux scénarios projectifs comme méthode innovante inspirée des travaux sur le design fiction (Sanders & Stappers, 2014). Ces scénarios ont permis d'anticiper des situations critiques et d'explorer des zones d'ombre organisationnelles, en ouvrant un espace sécurisé pour aborder des sujets sensibles.

Nous avons intégré plusieurs perspectives complémentaires pour explorer les relations client-consultant :

- Point de vue managérial : Les entretiens avec les Engagement Managers ont fourni une compréhension stratégique et organisationnelle des relations.
- Perspective opérationnelle : Les questionnaires et focus groups ont capturé les réalités quotidiennes des consultants sur le terrain.
- Dimension rétrospective : Les narrations d'anciens consultants ont permis d'intégrer une réflexion rétrospective sur les tensions relationnelles et leurs résolutions.

En synthèse, nous pouvons dire que cette méthodologie, en combinant différentes approches et perspectives, offre une compréhension holistique des relations client-consultant. En articulant des niveaux d'analyse individuels, interpersonnels, et organisationnels, ainsi que des temporalités variées, cette recherche produit des résultats robustes et nuancés.

3.2 PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS

3.2.1 Une immersion internationale et en temps réel dans un terrain empirique

Le dispositif méthodologique de cette recherche repose sur deux caractéristiques principales. Premièrement, l'immersion dans le terrain permet une observation directe des interactions client-consultant sur le plateau « ordering » d'AERO. Cette approche facilite la compréhension des besoins réels, favorise une collaboration en temps réel et permet un apprentissage continu des consultants face aux défis rencontrés. Deuxièmement, la dimension internationale de l'étude, à travers des entretiens menés en France et au Maroc, enrichit l'analyse en introduisant les "variations contextuelles" des pratiques managériales (Chevrier, 2009) et une "contextualisation riche" (Rousseau & Fried, 2001).

Le terrain d'étude, composé de 90 consultants (50 en France, 40 au Maroc), fait face à des transformations organisationnelles majeures, notamment une délocalisation progressive vers Casablanca. Ce contexte de changement, marqué par des enjeux de préservation des connaissances et de turnover accru, offre un cadre pertinent pour analyser et renforcer les relations client-consultant dans un environnement en mutation.

3.2.2 Pertinence du choix du terrain d'étude au regard de notre problématique

Le choix d'AERO comme terrain d'étude repose sur plusieurs justifications théoriques et empiriques, qui renforcent la validité et la pertinence de notre démarche.

1. Un cas révélateur et exemplaire

Selon Yin (2009), un "cas révélateur" se distingue par sa capacité à illustrer des phénomènes complexes dans un cadre particulièrement significatif. AERO incarne ce type de cas par sa structure organisationnelle unique : 80 % de l'activité d'approvisionnement est externalisée à des prestataires externes, comme INGX. Cette configuration désigne une "situation extrême", propice à l'observation et à l'analyse approfondie des dynamiques relationnelles.

2. Une organisation en réseau

La proportion élevée de sous-traitants au sein d'AERO (40 % du personnel) correspond à une organisation en réseau, telle que décrite par Sydow et al. (2004). Cette caractéristique en fait un cadre idéal pour étudier les dynamiques inter-organisationnelles, particulièrement dans le contexte des relations client-prestataire.

3. Un environnement en mutation constante

Les changements organisationnels en cours, notamment la délocalisation vers le Maroc, l'intensification du télétravail, et le turnover accru, en font un cas pertinent pour explorer le "changement en contexte" (Pettigrew, 1990). Ces transformations permettent d'analyser comment les relations client-consultant évoluent face à des perturbations majeures.

4. Une temporalité relationnelle riche

La relation historique entre AERO et ses prestataires offre un terrain d'observation privilégié pour examiner l'évolution des relations inter-organisationnelles sur une longue durée. Selon Ring et Van de Ven (1994), cette temporalité longue favorise l'analyse des processus de transformation d'une relation classique client-fournisseur en un véritable partenariat stratégique.

Le site géographique d'AERO représente un pôle industriel majeur dans le paysage aéronautique international. Avec 10 000 employés, dont 60 % de personnel interne et 40 % de sous-traitants, il incarne une organisation hybride où les interactions entre différentes parties prenantes sont essentielles. Il est spécialisé dans la production d'aéronefs, selon trois étapes distinctes : 1/ MCA (Manufacturing and Component Assembly) : Assemblage des composants; 2/ FAL (Final Assembly Line); Montage final. 3/ Piste : Essais et ajustements finaux.

La gestion des approvisionnements, une fonction cruciale pour la continuité des opérations, est largement externalisée : 80 % des activités sont confiées à INGX. Ses consultants, regroupés sur le plateau ordering, ont pour mission d'assurer la gestion des stocks, d'optimiser les délais,

et de résoudre les problèmes d'approvisionnement. Ils travaillent en interface avec des services internes d'AERO, notamment : Achats/ Logistique interne (réception)/ Qualité/ Production/ Bureau d'études.

Notre panel comprend 11 chefs d'équipe, dont 2 au Maroc, et 2 Engagement Managers, pour un total de 13 répondants. Ce choix d'échantillonnage repose sur les principes de l'échantillonnage théorique (Glaser & Strauss, 1967), qui privilégie la richesse et la pertinence des données sur leur représentativité statistique. La taille de l'échantillon a été déterminée en fonction du principe de saturation (Strauss & Corbin, 1998). Ce principe stipule que la collecte peut être arrêtée lorsqu'aucune nouvelle information significative n'émerge des entretiens. Selon Guest et al. (2006), une saturation est généralement atteinte entre 12 et 15 entretiens dans un échantillon homogène. Le panel intègre des répondants issus de différents niveaux hiérarchiques, conformément aux recommandations de Rousseau (1985) pour une analyse multi-niveau. Les Engagement Managers apportent une perspective stratégique, tandis que les chefs d'équipe offrent une vision opérationnelle des dynamiques relationnelles.

La composition du panel reflète les proportions globales de l'organisation : 17 % des chefs d'équipe interrogés sont basés au Maroc, alignés avec les 33 % de consultants marocains du plateau. Cette représentation garantit une validité interculturelle, selon les critères d'Usunier (1998), permettant une comparaison contrôlée entre les pratiques en France et au Maroc.

Le tableau n°1 ci-après résume notre collecte de données, ses méthodes et objectifs.

Cible/ objet d'études	Objectifs	Méthode	Outil de capture des données	Date
2 Engagements managers en exercice sur plateau ordering INGX chez AERO	<i>Explorer les dynamiques relationnelles client-consultant / managers- consultants et les défis rencontrés</i>	Entretiens semi-directifs	Grille d'entretien + enregistrements de la visio conférence sur Teams + prise de note manuscrite (parfois en double) soit 14 retranscriptions intégrales au total	23-oct-24
11 Chefs d'équipe en exercice sur plateau ordering d'INGX chez AERO				23 au 29 oct 2024
3 Anciens consultants du plateau ordering INGX chez AERO		Focus group		31-oct-24
19 Consultants INGX ayant effectué des missions d'assistance technique chez des clients industriels (hors plateau AERO)	<i>Recueillir le retour d'expérience plus général des interactions client-consultant provenant d'autres types de métier et secteurs d'activité</i>	Narrations auto-ethnographiques	Narration libre avec template / trame de thématiques soit 19 narrations	18 oct au 16 déc 2024
Consultants INGX ayant effectué des missions d'assistance technique chez des clients industriels (hors plateau AERO)	<i>Explorer des situations hypothétiques et anticiper des réactions des clients</i>	Scénarios projectifs	Travail en 4 sous-groupes (avec 2 ou 3 consultants) soit 4 scénarios différents	18 au 25 oct 2024
90 Consultants approvisionneurs du plateau ordering INGX chez AERO	<i>Quantifier les perceptions et expériences des approvisionneurs concernant leurs relations client Recueillir les suggestions d'amélioration des relations client</i>	Questionnaire en ligne	Questionnaire Microsoft Forms (anonyme) soit 40 réponses exploitables	4 au 7 nov 2024
Documentation opérationnelle INGX du plateau ordering chez AERO	<i>Compléter la compréhension des interactions</i>	Etude documentaire	Recueil de fichiers opérationnels décrivant (pour les nouveaux embauchés) ou structurant (pour les consultants) l'activité du plateau soit 122 fichiers + 48 emails de compte-rendu de réunion	16 oct au 22 nov 2024
Chefs d'équipe et approvisionneurs du plateau ordering chez AERO	<i>Appréhender la communication managériale entre chefs d'équipe et approvisionneurs</i>		Participation non observante asynchrone aux échanges entre chefs d'équipe (3 conversations différentes sur messagerie Teams) + journal de bord	

Tableau n°1 : Collecte des données

4 RESULTATS EMPIRIQUES

La recherche a été structurée en cinq phases successives permettant une exploration approfondie des problématiques identifiées.

4.1 LES PHASES DE LA RECHERCHE

4.1.1 Phase 1 : Exploration et cadrage de la problématique

La première phase a consisté à poser les bases de la recherche en explorant les principaux défis rencontrés dans la relation client-consultant. L'objectif était d'identifier les zones sensibles en termes de communication, de partage d'informations et de collaboration interpersonnelle. Cette phase a impliqué une analyse documentaire approfondie et des entretiens exploratoires auprès de managers et consultants, afin de construire une vision holistique des problématiques.

4.1.2 Phase 2 : Identification des moments critiques

Cette phase a permis de structurer les observations issues de la phase précédente. Un questionnaire, administré auprès des consultants du plateau AERO, et une analyse croisée des données qualitatives ont révélé cinq moments critiques dans la relation client-consultant :

1. Les réunions officielles, notamment celles portant sur les indicateurs de performance (KPI) et les livrables.
2. L'arrivée sur le plateau et les processus d'intégration.
3. L'acquisition des connaissances, particulièrement lors des formations.
4. La compréhension de l'écosystème client, incluant les dynamiques organisationnelles et culturelles.
5. Le départ du plateau, moment charnière pour la continuité relationnelle.

4.1.3 Phase 3 : Approfondissement des tensions

Cette étape a permis de valider les moments critiques identifiés et d'approfondir leur compréhension. Plusieurs outils méthodologiques ont été mobilisés, notamment un focus groups avec trois consultants récemment sortis du plateau, des narrations auto-ethnographiques détaillant des expériences vécues, et des analyses contextuelles. Les données collectées ont révélé des tensions spécifiques liées à :

- La gestion du travail à distance, influençant la qualité des interactions.
- Les différences culturelles, nécessitant une meilleure préparation des équipes.
- Le turnover élevé, générant une perte de continuité / confiance dans la relation client-consultant.

4.1.4 Phase 4 : Découverte des signaux faibles

L'objectif de cette phase était d'identifier les manifestations subtiles, ou signaux faibles, dans la relation client-consultant. Ces signaux, perceptibles par les consultants, les managers et les clients, fournissent des indicateurs précoces de satisfaction ou d'insatisfaction. Cette analyse a permis de mettre en lumière l'importance des temporalités dans la gestion des relations et la nécessité d'une attention accrue aux attentes implicites des clients.

4.1.5 Phase 5 : Intégration et montée en théorie

La dernière phase a consisté à intégrer les résultats des phases précédentes dans un modèle global dynamique de la relation client-consultant. Ce modèle articule les dimensions temporelles, culturelles et organisationnelles pour fournir un cadre analytique robuste, permettant de mieux comprendre les tensions et d'élaborer des recommandations opérationnelles.

4.2 L'ANALYSE DES DONNEES : PRINCIPAUX RESULTATS

Cette partie explore les moments critiques et les défis organisationnels rencontrés dans la relation entre les consultants de INGX et leurs clients, avec un accent particulier sur les aspects comportementaux, culturels et structurels qui impactent cette relation. Il présente également les solutions managériales proposées pour améliorer l'intégration des consultants, la gestion des départs, et la collaboration avec le client, tout en mettant en lumière les résultats obtenus lors d'une phase de test opérationnel.

4.2.1 Les résultats de l'analyse documentaire

L'analyse documentaire menée au sein de la société d'ingénierie INGX s'appuie sur un corpus documentaire fourni par les Engagement Managers du plateau ordering. Ce corpus comprend des documents internes variés : schémas techniques et plans, présentations PowerPoint détaillant les indicateurs de performance, comptes-rendus de réunions, emails professionnels traitant de problématiques relationnelles, et rapports internes liés à la gestion des approvisionnements.

Cette analyse approfondie a permis d'identifier plusieurs moments critiques dans la relation client-consultant qui représentent des leviers stratégiques pour le renforcement de la relation de confiance. Ces moments clés sont :

L'intégration des nouveaux consultants est soutenue par des outils formels, notamment un livret d'accueil et des formations autonomes. Ce processus d'intégration va au-delà des aspects purement techniques pour inclure une dimension comportementale et culturelle. Le livret

d'accueil, en particulier, met l'accent sur les attentes en termes de comportement et de posture professionnelle, conditionnant ainsi la manière dont les consultants interagiront avec leurs clients.

La gestion des départs constitue une faiblesse majeure dans l'organisation. L'analyse révèle des lacunes importantes dans les procédures formelles liées à ce moment critique. Le manque de documentation et d'outils de suivi appropriés compromet la continuité des projets lors du départ de consultants clés, générant des tensions et des frustrations chez les clients.

Les réunions de suivi et de bilans constituent également des moments stratégiques. Cependant, l'utilisation d'outils de communication jugés obsolètes, notamment l'utilisation des emails pour le suivi des KPIs, ne facilite pas une gestion efficace et transparente des relations.

L'analyse met également en évidence des défis spécifiques liés à la distance géographique entre les équipes françaises et marocaines. Cette situation est exacerbée par le télétravail et la délocalisation, introduisant des complexités supplémentaires dans la gestion des relations.

La dimension culturelle et comportementale occupe une place centrale dans la gestion des relations. Les documents d'intégration, au-delà des informations pratiques, intègrent des éléments relatifs aux comportements attendus et à la manière d'établir les relations avec les clients. Cette approche confirme que le succès des relations client-consultant repose en grande partie sur la qualité des interactions humaines.

Les documents analysés suggèrent des pistes d'amélioration, notamment la nécessité de structurer davantage les processus et d'introduire des outils de collaboration modernes qui répondent aux besoins humains et organisationnels des équipes. Ces améliorations apparaissent essentielles pour renforcer la continuité des projets et optimiser la gestion des relations client.

Cette analyse documentaire souligne ainsi que la performance de la relation client-consultant repose sur un équilibre entre aspects techniques et qualité des interactions humaines, nécessitant une attention particulière aux moments critiques qui jalonnent cette relation.

4.2.2 Les résultats des entretiens

L'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de 13 acteurs clés du plateau ordering d'INGX chez AERO, comprenant 11 chefs d'équipe et 2 Engagement Managers, met en lumière des dynamiques organisationnelles complexes dans la gestion de la relation client-consultant au sein du secteur de l'ingénierie.

Les résultats empiriques démontrent la persistance du rôle primordial de la proximité physique dans la construction et le maintien des relations client-consultant, et ce malgré la digitalisation croissante des interactions professionnelles. Cette proximité s'avère particulièrement déterminante dans les phases critiques de la relation, où elle facilite la détection précoce des tensions latentes et permet une réactivité accrue face aux besoins clients. Bien que les outils numériques constituent un support opérationnel efficace pour la collaboration quotidienne, ils ne se substituent pas pleinement aux bénéfices des interactions en présentiel.

L'étude révèle également une dialectique complexe dans la gestion des équipes délocalisées, particulièrement concernant les équipes marocaines. Bien que leur performance opérationnelle soit reconnue par les acteurs interrogés, ces équipes font face à des réticences persistantes, ancrées dans la distance géographique et les différences culturelles. Cette situation met en exergue les limites des dispositifs de gestion à distance, notamment lors des situations de crise où les interactions directes s'avèrent déterminantes pour la résolution des conflits et la pérennité des projets.

L'analyse des entretiens souligne par ailleurs l'importance cruciale des compétences interpersonnelles dans la construction de relations client durables. Au-delà des indicateurs de performance technique traditionnels, les consultants qui parviennent à établir des relations pérennes se distinguent par leur maîtrise de compétences relationnelles spécifiques, notamment l'empathie, la transparence et la réactivité. Ces aptitudes apparaissent comme des facteurs

déterminants dans le maintien de la confiance et la prévention des ruptures relationnelles, particulièrement lors des périodes de turnover.

La recherche met également en évidence une tension structurelle entre les modalités de travail hybrides et les exigences de la relation client. Les chefs d'équipe manifestent une préférence marquée pour les interactions en présentiel lors des moments critiques, tout en reconnaissant la pertinence des outils numériques dans la gestion opérationnelle quotidienne. Cette dualité reflète la complexité des arbitrages organisationnels dans un contexte de travail délocalisé.

Les résultats soulignent par ailleurs l'émergence de divergences perceptuelles significatives entre les équipes françaises et marocaines, illustrant l'impact substantiel de la distance géographique et des différences culturelles sur la qualité des relations professionnelles. Ces divergences constituent un défi majeur pour la cohésion organisationnelle et la performance relationnelle.

Les entretiens révèlent que la capacité à communiquer de manière proactive et transparente constitue un facteur différenciant dans l'établissement de relations client durables. Cette dimension communicationnelle, associée aux compétences interpersonnelles, contribue à l'instauration d'un climat de confiance propice à une collaboration de qualité.

4.2.3 Les résultats du questionnaire

L'analyse quantitative menée à travers un questionnaire en ligne anonyme auprès des consultants du plateau ordering révèle des dynamiques significatives dans la relation client-consultant au sein du secteur de l'ingénierie. Cette étude, qui a recueilli 40 réponses exploitables sur une population totale de 90 consultants, incluant Chefs d'équipe et Engagement Managers, permet d'établir une mesure objective des perceptions et expériences des acteurs opérationnels.

Les résultats statistiques mettent en évidence une perception globalement positive du télétravail par les répondants, particulièrement en ce qui concerne ses bénéfices en termes de flexibilité organisationnelle et de productivité individuelle. Néanmoins, l'étude révèle une tension

structurelle significative : la distance géographique, exacerbée par les modalités de travail à distance, constitue un frein substantiel aux interactions informelles, pourtant identifiées comme un vecteur essentiel dans la construction de relations client robustes.

L'analyse souligne une dichotomie marquée entre les équipes françaises et marocaines dans leur capacité à établir et maintenir des relations client efficaces. Les consultants français, bénéficiant d'une proximité géographique avec les sites clients, démontrent une intégration plus aboutie et des flux de communication plus fluides. En revanche, les équipes marocaines, malgré des compétences techniques avérées, font face à des obstacles structurels liés à la distance et aux différences culturelles, générant des situations d'isolement relationnel qui impactent la qualité des interactions client.

Un résultat particulièrement significatif de cette étude concerne la relativisation du poids des indicateurs de performance technique (KPIs) dans la satisfaction client. Les données collectées démontrent que les compétences relationnelles - notamment l'empathie, la capacité d'écoute et la réactivité - constituent des facteurs déterminants dans la construction et le maintien d'une relation de confiance. Cette observation suggère les limites d'une approche managériale exclusivement centrée sur les métriques de performance technique.

La problématique de la délocalisation émerge comme un enjeu stratégique majeur dans la perception des clients. Les résultats révèlent des inquiétudes significatives concernant la continuité de service et la préservation du capital cognitif. Toutefois, l'étude met en évidence un phénomène d'atténuation de ces préoccupations lorsque les équipes délocalisées démontrent une performance conforme aux attentes, soulignant l'importance d'une gestion proactive et transparente des relations à distance.

Cette analyse quantitative apporte ainsi un éclairage empirique sur les dynamiques relationnelles en contexte d'ingénierie conseil, mettant en évidence l'importance d'une approche équilibrée entre performance technique et qualité relationnelle. Elle souligne également la

nécessité d'une attention particulière aux enjeux de distance géographique et culturelle dans la construction de relations client durables, particulièrement dans un contexte de délocalisation croissante des activités.

4.2.4 Les résultats du focus group

Une session de focus group ont été organisée avec trois consultants ayant opéré sur le plateau ordering d'INGX chez AERO. Elle a permis de d'explorer les perceptions des consultants et des clients, mettent en lumière les dynamiques relationnelles dans des contextes complexes, de recueillir des retours d'expérience collectifs et de valider les observations issues des entretiens individuels.

Le focus group a fourni une analyse plus qualitative des perceptions des consultants et des clients. Ces discussions de groupe ont permis de repérer des consensus, mais aussi des divergences sur des points clés de la relation client-consultant.

4.2.5 Les résultats des scénarios projectifs

Les consultants ont également élaboré des scénarios hypothétiques décrivant "le pire consultant qu'un client peut avoir". Ces scénarios ont révélé des attentes implicites des clients, ainsi que des comportements et pratiques perçus comme problématiques.

Les scénarios projectifs ont permis de :

1. Identifier des tensions systémiques : conformément aux travaux de Checkland (1981), les scénarios ont révélé des tensions organisationnelles latentes.
2. Explorer des présupposés culturels : ces exercices ont éclairé les impacts des différences culturelles sur les dynamiques relationnelles, comme suggéré par Schein (2010).
3. Créer un espace de dialogue : en s'appuyant sur les principes d'Argyris (1990), les scénarios ont favorisé une réflexion collective sur les problématiques relationnelles.

L'analyse des scénarios projectifs a permis de mettre en lumière les attentes implicites des clients vis-à-vis des consultants, et de définir deux types de profils :

- celui du consultant mal perçu, souvent décrit comme arrogant et non collaboratif, qui ne parvient pas à établir une relation positive avec le client en raison de son manque d'écoute et de collaboration,
- et celui du consultant « idéal », empathique et à l'écoute des besoins du client, qui réussit à s'imposer comme un partenaire précieux grâce à son empathie, sa transparence et sa capacité à résoudre les problèmes

Ces scénarios montrent qu'un consultant apprécié ne se contente pas de délivrer des résultats techniques, mais investit dans la qualité des interactions humaines, se rend disponible pour des échanges réguliers et sait gérer les moments difficiles avec transparence. Pour être perçu comme un véritable partenaire, un consultant doit dépasser les attentes techniques et investir dans des interactions humaines de qualité.

4.2.6 Les résultats des narrations auto ethnographiques

Les narrations auto-ethnographiques ont offert une perspective intime et riche des interactions quotidiennes. Chaque consultant contributeur a rédigé un récit détaillé de ses expériences professionnelles passées, en mettant l'accent sur la qualité des relations clients, les difficultés rencontrées, et les solutions qu'ils ont jugées efficaces.

4.3. LA TRIANGULATION DES DONNEES

La triangulation des données constitue un outil méthodologique central dans la validation et l'enrichissement des conclusions de cette étude sur la relation client-consultant. En mobilisant une approche systématique basée sur des analyses verticales, horizontales et temporelles, cette méthode a permis de croiser et de contextualiser les perceptions issues de différentes sources de données (entretiens, questionnaires, focus groups) pour aboutir à une compréhension plus nuancée des dynamiques relationnelles.

L'analyse verticale a révélé des divergences significatives entre les perceptions des différents niveaux hiérarchiques, notamment entre managers, chefs d'équipe et consultants. Ces divergences s'expliquent par des variations dans les responsabilités, les priorités stratégiques et les expériences des acteurs interrogés. Par exemple, les managers tendent à privilégier une approche centrée sur la performance technique, tandis que les consultants insistent sur l'importance des compétences interpersonnelles dans la construction et le maintien des relations avec les clients.

L'approche horizontale, qui croise les résultats obtenus à partir de différentes méthodes de collecte, a permis d'identifier des schémas récurrents tout en mettant en évidence des contradictions entre les données issues des questionnaires, des entretiens et des documents internes. Cette triangulation enrichit l'analyse en apportant des perspectives complémentaires, validant ainsi les conclusions grâce à une confrontation méthodique des différentes sources.

Enfin, la triangulation temporelle a permis d'examiner l'évolution des relations client-consultant dans le temps, en particulier dans des contextes marqués par des changements organisationnels majeurs tels que la mise en place du télétravail ou la délocalisation des équipes. Cette analyse longitudinale montre que certaines tensions initiales, comme celles liées à l'adoption de nouvelles technologies de communication, ont progressivement diminué, tandis que de nouveaux défis ont émergé, notamment en matière de gestion des équipes à distance et de maintien de la cohésion organisationnelle.

Les résultats obtenus grâce à cette triangulation méthodologique soulignent que la performance technique des consultants, bien qu'indispensable, ne constitue pas un facteur suffisant pour garantir des relations durables et satisfaisantes avec les clients. Les compétences interpersonnelles, telles que l'empathie, la réactivité et la capacité à gérer la distance géographique, apparaissent comme des leviers essentiels pour renforcer la confiance et assurer

une collaboration efficace, particulièrement dans des environnements de travail hybrides et délocalisés.

En conclusion, cette approche méthodologique combinant différentes techniques de collecte et d'analyse des données offre une compréhension riche et intégrée des défis rencontrés dans la gestion des relations client-consultant. Elle met en lumière des pistes concrètes d'amélioration, telles que le renforcement des dispositifs de formation aux compétences relationnelles et la mise en place de mécanismes adaptés pour gérer les spécificités des équipes délocalisées. Ces recommandations apparaissent comme des priorités stratégiques pour optimiser la performance organisationnelle dans un contexte globalisé et en constante évolution.

4.4 COMPREHENSION APPROFONDIE DES RISQUES TENSIONS RELATIONNELLES ENTRE LES CONSULTANTS ET LEURS CLIENTS

L'analyse thématique des relations client-consultant dans un contexte d'ingénierie délocalisée met en évidence trois tensions organisationnelles majeures qui structurent la dynamique relationnelle entre les acteurs.

Premièrement, la prépondérance du travail à distance, particulièrement entre les équipes françaises et marocaines, apparaît comme un facteur limitant dans l'établissement de relations client durables. Bien que les outils numériques facilitent la coordination opérationnelle quotidienne, ils ne parviennent pas à reproduire la richesse des interactions spontanées caractéristiques du présentiel. Cette limitation s'avère particulièrement critique dans les situations nécessitant une communication complexe, telles que les réunions stratégiques ou la résolution de problèmes, où la présence physique demeure un facteur déterminant pour une gestion efficace des attentes client.

La deuxième tension majeure concerne l'impact du turnover sur la continuité relationnelle et la préservation du capital cognitif. L'étude révèle que les départs de consultants, insuffisamment

encadrés par des processus formalisés de transmission des connaissances, génèrent des ruptures significatives dans la continuité des projets. Cette instabilité organisationnelle affecte négativement la confiance des clients et compromet la construction de relations partenariales pérennes.

La troisième tension identifiée relève de la dimension interculturelle des relations professionnelles, particulièrement marquée dans le contexte de la délocalisation au Maroc. Les consultants marocains font face à des défis d'intégration spécifiques, exacerbés par un sentiment de différenciation statutaire par rapport à leurs homologues français. Cette perception d'inégalité génère des tensions internes qui impactent la cohésion des équipes et, par extension, la qualité de la relation client. L'absence de formation interculturelle adaptée et la persistance de disparités dans les attentes comportementales entre les différentes zones géographiques contribuent à maintenir ces tensions.

L'analyse souligne ainsi que la performance de la relation client-consultant transcende la simple dimension technique pour s'ancrer dans une combinaison complexe de compétences interpersonnelles, de gestion proactive des situations critiques et de communication transparente. Cette recherche met en évidence la nécessité d'une adaptation des pratiques managériales aux spécificités culturelles et géographiques du travail hybride et délocalisé, suggérant l'importance d'un investissement soutenu dans la dimension humaine des relations professionnelles comme facteur clé de succès.

Les implications managériales de cette étude soulignent l'importance d'une approche holistique de la gestion de la relation client, intégrant simultanément les dimensions techniques, relationnelles et culturelles. Cette perspective suggère la pertinence d'un renforcement des dispositifs d'accompagnement des équipes délocalisées et d'une formalisation accrue des processus de transmission des connaissances pour optimiser la performance relationnelle

globale de l'organisation. Pour cela, il faut que les managers intègre les déterminants de la relation-client.

Dans le chapitre suivant, nous proposons un modèle qui sert de grille d'analyse, de détection et de prévention des conflits dans la relation-client comme d'optimisation de cette relation. Nous l'avons testé sur notre plateau pour en éprouver les limites et améliorer

4.5 LA MODELISATION PROPOSEE

4.5.1 Les 5 moments critiques, les points de tension et les signaux faibles de la relation consultant-client

Notre modèle (cf. tableau n°2 ci-après) des 5 moments critiques décline pour chacun d'entre eux les points de tension (facteurs de risques) et signaux faibles (à observer par les différentes parties prenantes : consultant-approvisionneur et chefs d'équipes managers de consultants).

		SIGNAUX FAIBLES		
MOMENTS CRITIQUES DE LA SATISFACTION/ RELATION-CLIENT	POINTS DE TENSIONS	Perception Approvisionnement chez Client	Perception par Chef d'équipe chez Approvisionneurs	Perception par Chef d'équipe chez Client
REUNIONS OFFICIELLES (revues de KPI, de livrables...)	<p>La préparation insuffisante des données par certains prestataires, créant une perception de manque de professionnalisme</p> <p>Les écarts d'interprétation des KPIs entre le client et les prestataires</p> <p>La difficulté des approvisionneurs à contextualiser leurs résultats face aux attentes client</p> <p>Le manque de proactivité dans la présentation des solutions aux problèmes identifiés</p> <p>Manque d'homogénéité dans l'animation/ la présentation des résultats et KPI en réunion</p> <p>Retours sur les comportements quotidiens (retards de réponses aux mails, etc...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Micro-expressions de doute lors des présentations de données * Questions récurrentes sur des points déjà abordés, suggérant un manque de confiance * Prises de notes inhabituellement détaillées, indiquant une volonté de documentation pour escalader * Échanges de regards entre représentants du client pendant les présentations * Demandes de précisions sur des points habituellement considérés comme acquis * Délais plus longs pour valider les comptes-rendus 	<ul style="list-style-type: none"> * Retards inhabituels dans La préparation des réunions * Multiplication des Demandes de validation en amont * Stress inhabituel lors des répétitions * Évitements des sujets sensibles dans les pré-lectures * Tendance à minimiser certains problèmes dans les rapports préliminaires * Orientation défensive dans La préparation des réponses 	<ul style="list-style-type: none"> * Augmentation de la fréquence des points informels * Demandes de précisions sur la méthodologie de calcul des KPIs * Sollicitations plus fréquentes de la hiérarchie prestataire * Comparaisons plus fréquentes avec d'autres prestataires * Formalisation accrue des échanges habituellement informels
ARRIVEE ET INTEGRATION SUR PLATEAU	<p>Le décalage entre les compétences annoncées et les compétences réelles des nouveaux arrivants</p> <p>La méconnaissance des codes culturels et des processus informels du client</p> <p>L'inadaptation de certains comportements professionnels aux standards du client</p> <p>La difficulté à établir rapidement une légitimité professionnelle</p> <p>Isolément et sentiment d'abandon/ d'impuissance du nouveau consultant, sans outil ni process...risque de fuir le client qui n'est pas la pour lui apprendre son métier</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Absence d'invitation aux réunions informelles * Délais inhabituels dans les réponses aux sollicitations * Manque de partage spontané d'informations - Références fréquentes à "l'ancien prestataire" - Supervision plus étroite que la normale - Reformulation systématique des demandes 	<ul style="list-style-type: none"> * Hésitation à prendre des initiatives * Multiplication des demandes de validation * Temps excessif passé sur des tâches simples * Isolement pendant les pauses * Communication défensive par email plutôt qu'en direct * Retards dans les reporting quotidiens 	<ul style="list-style-type: none"> * Feedback plus détaillé que d'habitude sur des tâches basiques * Questions sur le processus de sélection des consultants * Demandes de garanties sur les compétences * Comparaisons directes avec les performances précédentes * Réitance à confier certaines responsabilités
FORMATION (acquisition de connaissances et compétences) La période d'acquisition des compétences révèle plusieurs difficultés :	<p>La sous-estimation du temps nécessaire à la montée en compétences</p> <p>Les attentes parfois irréalistes du client en termes de rapidité d'apprentissage</p> <p>La frustration face aux consultants qui peinent à assimiler certaines connaissances</p> <p>La difficulté à maintenir un niveau de service pendant la période d'apprentissage</p> <p>Manque d'humilité de la part du consultant qui croit avoir déjà tout compris ou se situe dans le déni de ses responsabilités (notamment de ses erreurs)...état d'esprit et/ ou manque d'accompagnement...</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Répétition des mêmes explications * Soupirs ou impatience lors des questions * Tendance à "faire à la place de" * Vérifications plus fréquentes du travail * Commentaires sur le temps d'apprentissage * Réorientation vers la documentation plutôt qu'explication directe 	<ul style="list-style-type: none"> * Prise de notes excessive sans réelle compréhension * Questions récurrentes sur les mêmes sujets * Évitements de certaines tâches complexes * Documentation excessive des procédures simples * Recherche constante de validation * Difficultés à expliquer leur propre travail 	<ul style="list-style-type: none"> * Demandes de reporting plus fréquentes sur La progression * Questions sur Le plan de formation * Remise en question du niveau de séniorité annoncé * Expression de doutes sur La durée de La montée en compétences * Demandes de certification ou de validation formelle des acquis
COMPREHENSION DE L'ECOSYSTEME La compréhension de l'écosystème complexe génère des difficultés spécifiques :	<p>La confusion dans la gestion des priorités entre différents acteurs</p> <p>Les conflits de loyauté entre société de conseil et client</p> <p>La difficulté à naviguer dans les relations politiques internes</p> <p>La gestion délicate des relations avec les fournisseurs internationaux (pratique interculturelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Corrections fréquentes sur le protocole de communication * Remarques sur le non-respect de la hiérarchie * Feedback négatif des fournisseurs * Mentions de malentendus culturels 	<ul style="list-style-type: none"> * Confusion dans la gestion des priorités * Mauvaise identification des interlocuteurs clés * Erreurs dans le circuit de validation * Incompréhension des enjeux politiques * Maladresses dans la communication interculturelle 	<ul style="list-style-type: none"> * Filtrage acéré des communications externes * Demandes de copie systématique des échanges * Révision des niveaux d'autorisation * Remontrées d'information des fournisseurs * Questions sur la gouvernance du projet
DEPART DU PLATEAU : GESTION DE LA TRANSITION Le départ d'un consultant révèle des enjeux critiques :	<p>La perte de connaissance et le transfert incomplet des dossiers</p> <p>La rupture dans la continuité des relations avec les fournisseurs</p> <p>Le sentiment d'abandon ressenti par certains clients</p> <p>La difficulté à maintenir la qualité de service pendant la transition</p> <p>Contingence d'insatisfaction dans l'expérience employé de la part du consultant (esprit négatif, amertume...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Diminution des sollicitations sur le long terme * Exclusion progressive des réunions stratégiques * Demandes accrues de documentation * Contacts directs avec les suppléants * Urgence soudaine sur certains dossiers dormants * Questions sur les projets futurs 	<ul style="list-style-type: none"> * Désengagement progressif * Baisse de la qualité documentaire * Retards dans les transferts de connaissance * Sélectivité dans le partage d'information * Précipitation dans la clôture des dossiers * Diminution de la proactivité 	<ul style="list-style-type: none"> * Anticipation excessive du départ * Demandes de garanties sur la transition * Questions sur le profil du remplaçant * Expression d'inquiétudes sur la continuité * Accélération des demandes de livrables * Formalisation accrue des procédures

Tableau n°2 : Modèle des 5 moments critiques avec points de tension et signaux faibles

L'analyse détaillée des dynamiques dans la relation client-consultant dans le cadre des missions de INGX révèle des moments critiques et des défis organisationnels qui influent directement sur la satisfaction client et la performance des consultants.

Les moments critiques dans la relation client-consultant comprennent des étapes essentielles, telles que l'intégration des nouveaux consultants, la gestion des départs, les réunions stratégiques, et la gestion des transitions en cas de rotation des équipes. Ces étapes sont cruciales car elles sont souvent à l'origine de tensions, de malentendus, ou de retards dans la transmission de l'information, ce qui a un impact direct sur la satisfaction du client. Les moments critiques identifiés dans cette étude sont donc essentiels pour l'établissement et le maintien de relations solides et durables avec le client. Chacune de ces étapes présente des défis spécifiques.

- L'intégration des nouveaux consultants : l'absence de suivi personnalisé, les outils d'intégration peu détaillés et le manque de formation interculturelle créent une pression supplémentaire pour les nouveaux consultants, surtout ceux venant de contextes différents comme le Maroc. L'intégration est une étape stratégique où des tensions peuvent émerger, souvent en raison du manque de suivi personnalisé ou de mentorat. Les livrets d'accueil et les formations de base sont des outils importants, mais leur efficacité est limitée sans un accompagnement plus ciblé et structuré. Les consultants peuvent rencontrer des difficultés à s'adapter aux attentes spécifiques du client, ce qui entraîne des retards dans la prise en main des projets. L'intégration des nouveaux consultants est un moment clé pour établir une relation de confiance, mais les outils existants, comme les livrets d'accueil, sont jugés insuffisants. Le manque de suivi personnalisé et de mentorat limite l'efficacité de ce processus. L'arrivée de nouveaux consultants peut créer des tensions liées à la prise en main du rôle et des outils, dont la gestion des attentes du client et la continuité de l'expertise.

- La gestion des départs : les départs des consultants ne sont pas toujours bien préparés, ce qui entraîne une perte de connaissances essentielles et perturbe la relation avec le client en affectant la continuité des relations avec le client. Un manque de planification des départs et de transmission des savoirs renforce la rupture dans la relation de confiance. Les départs des consultants, surtout lorsqu'ils sont fréquents, nuisent à la continuité du projet et entraînent des ruptures dans la transmission des connaissances. La gestion des départs est souvent mal structurée, ce qui empêche une transition fluide et affecte directement la relation avec le client. La mise en place d'un processus clair et structuré pour le transfert de connaissances avant le départ d'un consultant est essentielle pour maintenir la continuité du service et éviter une perte de savoir-faire.
- La communication et gestion des connaissances : le recours excessif aux e-mails pour le partage des KPIs et des informations critiques et l'absence d'une plateforme centralisée de gestion des connaissances limitent l'efficacité de la communication en impactant la réactivité et la clarté/ fluidité des échanges. Les consultants, en particulier ceux de la délégation marocaine, se retrouvent souvent sans accès direct à l'information dont ils ont besoin pour répondre aux attentes du client. Les consultants n'ont pas toujours un accès suffisant aux connaissances nécessaires pour comprendre les attentes spécifiques du client. Le manque de centralisation des informations essentielles conduit à une perte de savoir-faire, notamment lors des rotations.
- Réunions et interactions humaines : les réunions en présentiel, bien que privilégiées pour les discussions stratégiques, sont de moins en moins fréquentes dans le contexte actuel de télétravail et de délocalisation en raison des contraintes géographiques et des limites du télétravail. Cette absence d'interaction directe fragilise la relation, nuit à la qualité des échanges et à la gestion proactive des tensions avec le client.

La gestion des tensions et des signaux faibles

Les signaux faibles, tels qu'une diminution de l'engagement des équipes, des retards fréquents ou une communication moins fluide, sont des indicateurs précoces d'une détérioration de la relation client. Ces signaux doivent être détectés rapidement par les managers, qui doivent prendre des mesures correctives avant que les tensions ne se transforment en problèmes majeurs. Une gestion proactive, basée sur une communication transparente et des suivis réguliers, peut permettre d'éviter ces tensions.

4.5.2 Facteurs de satisfaction client : au-delà des performances

La performance mesurée par les KPIs demeure un indicateur clé de la relation client-consultant, mais elle ne suffit pas à elle seule pour établir une relation de partenariat durable. Les clients attachent une importance croissante aux aspects humains de la relation, tels que :

- Réactivité et transparence : Une communication claire et proactive est essentielle pour maintenir la confiance du client, même en cas de contre-performance. Il est crucial d'anticiper les préoccupations du client et de répondre rapidement à ses besoins.
- Soft skills : Les qualités relationnelles telles que l'écoute active, l'empathie et la capacité à se mettre à la place du client sont plus importantes que les compétences techniques. La gestion des relations humaines doit être un axe central de la gestion des équipes.
- Interactions informelles : Les moments de convivialité, comme des discussions informelles lors de déjeuners ou d'activités sociales, jouent un rôle majeur dans la consolidation de la relation client-consultant. Ces interactions permettent de briser la glace et de renforcer les liens au-delà des attentes purement professionnelles.

4.5.3 Le rôle des managers dans l'accompagnement des consultants

Les managers ont un rôle clé dans l'accompagnement des consultants et la gestion de la relation client. Plusieurs leviers managériaux peuvent être actionnés pour améliorer la qualité de la relation et favoriser un environnement de travail plus productif.

- Former et développer les compétences : Il est essentiel de proposer des formations régulières qui couvrent aussi bien les compétences techniques que les soft skills. La montée en compétences des consultants doit être suivie de manière continue, avec des évaluations régulières et des formations adaptées aux spécificités des missions et aux attentes du client. Il est essentiel de proposer des formations continues pour développer les soft skills des consultants, ainsi que des formations techniques adaptées aux spécificités du client. La standardisation des processus de formation initiale garantit une intégration fluide des nouveaux consultants.
- Faciliter les interactions humaines : organiser des moments de rencontre physique et encourager les interactions informelles renforcent la proximité et permettent de mieux comprendre les attentes du client. Les moments informels, tels que des discussions non liées au travail, jouent un rôle essentiel pour renforcer la relation client-consultant. Organiser des réunions en présentiel et encourager les moments informels entre les consultants et les clients sont des leviers importants pour renforcer la proximité et améliorer la communication.
- Optimiser la gestion des départs et des rotations : mettre en place des processus clairs pour gérer la transition des consultants, garantir une transmission efficace des connaissances et limiter les rotations intempestives sont des actions essentielles pour maintenir la continuité et la qualité du service. : Mettre en place des procédures claires pour garantir une transmission efficace des connaissances avant le départ d'un consultant est essentiel pour assurer la continuité des projets.
- Renforcer la communication proactive : utiliser des outils collaboratifs modernes pour favoriser la transparence et la réactivité. De plus, instaurer des points réguliers pour évaluer la satisfaction du client et anticiper les problèmes est un moyen efficace de maintenir une bonne relation avec le client et d'éviter que des tensions ne s'aggravent. L'utilisation d'outils

collaboratifs modernes, combinée à des points réguliers pour évaluer la satisfaction client, permet d'anticiper les problèmes et d'assurer un suivi optimal de la relation.

4.6 TEST OPERATIONNEL ET RESULTATS OBTENUS

Lors de la phase de test opérationnel, nous avons soumis aux 2 Engagement managers du plateau (et à leurs 12 chefs d'équipe en France et au Maroc) notre modèle de moments critiques / points de tension et signaux fiables à tester durant 2 semaines par observation quotidienne. Les résultats obtenus ont permis de valider plusieurs points concernant l'organisation des réunions clients, le partage des informations et les outils collaboratifs utilisés, notamment plusieurs points clés concernant l'organisation des réunions clients et le partage des informations :

- Réunions préparatoires et présentation au client : la mise en place de réunions préparatoires entre les chefs d'équipe et les approvisionneurs a été saluée. Ces réunions ont permis de mieux structurer les présentations au client, tout en assurant une clarté maximale sur les informations partagées. Une réunion préparatoire entre les chefs d'équipe et les approvisionneurs est systématique avant chaque réunion avec le client, afin de garantir la pertinence et la clarté des informations présentées.
- Axes d'amélioration identifiés : Les résultats du test ont permis de mettre en lumière plusieurs axes d'amélioration, notamment dans la gestion du temps lors des réunions, l'harmonisation des formats de comptes-rendus, et l'amélioration de la communication orale des chefs d'équipe. Plusieurs axes de progression ont été identifiés, notamment le développement des compétences en communication orale des chefs d'équipe, la gestion du temps durant les réunions, l'harmonisation des formats de compte-rendu et l'amélioration de la gestion des interactions avec les services support.

En conclusion, le renforcement de la relation client-consultant passe par une gestion équilibrée entre performance technique et qualité relationnelle. Les managers ont un rôle crucial à jouer

dans l'identification des moments critiques, la gestion des départs, et l'amélioration de la communication avec le client. Les résultats de cette étude mettent en évidence la nécessité d'adopter une approche proactive, de développer les compétences humaines des consultants et de mettre en place des outils et des processus adaptés pour améliorer la gestion des relations client et renforcer la satisfaction à long terme.

5 DISCUSSION

5.1 CONTRIBUTIONS THEORIQUES

La discussion de cette recherche met en lumière plusieurs contributions significatives à la littérature en sciences de gestion, particulièrement dans le champ des relations client-consultant en contexte de transformation organisationnelle. Alors que les travaux antérieurs soulignaient principalement l'importance des compétences techniques dans les KIBS (Djellal et al., 2001), notre étude révèle que la dimension relationnelle, notamment à travers la gestion proactive des moments critiques, constitue un facteur déterminant de la performance.

Les résultats enrichissent également la théorie de la confiance inter-organisationnelle (Akrouf & Akrouf, 2011) en démontrant comment la délocalisation et le travail hybride reconfigurent les mécanismes traditionnels de construction de la confiance. Cette recherche contribue par ailleurs à la littérature sur les Project-Based Organizations (Hobday, 2000) en identifiant les tensions spécifiques liées à la distance géographique et culturelle dans la coordination des équipes distribuées. De manière plus large, nos résultats questionnent les modèles classiques de coproduction des services en suggérant la nécessité d'une approche plus nuancée intégrant les spécificités du travail délocalisé et des interactions virtuelles.

Plus largement, cette recherche enrichit la littérature en proposant :

- Une compréhension approfondie des tensions relationnelles dans les sociétés d'ingénierie.

- Un modèle intégratif articulant dimensions temporelles, culturelles et organisationnelles.

Elle fournit un cadre théorique et pratique pour répondre aux défis croissants des transformations organisationnelles dans le secteur des sociétés d'ingénierie. En identifiant les moments critiques, les signaux faibles et en proposant des solutions concrètes, elle offre des outils adaptés pour transformer les relations client-consultant en véritables partenariats.

5.1.2 Modèle théorique et implications pratiques

Le modèle théorique émergent propose une articulation entre :

1. Les moments critiques, identifiés comme des points de vulnérabilité relationnelle.
2. Les signaux faibles, utilisés comme indicateurs d'alerte précoce pour ajuster les pratiques managériales.
3. Des pratiques managériales prescriptives, incluant la structuration de rituels relationnels, l'intégration d'outils numériques et l'adaptation aux différences culturelles.

Les implications pratiques et managériales de cette recherche suggèrent plusieurs axes d'action stratégiques pour les sociétés d'ingénierie confrontées aux défis de la transformation organisationnelle dans leur relation client.

En premier lieu, l'étude souligne l'importance cruciale pour les managers de développer un cadre structuré d'accompagnement des moments critiques dans la relation client-consultant. Il apparaît essentiel de formaliser les processus d'intégration et de départ des consultants, en mettant l'accent non seulement sur les aspects techniques mais également sur les dimensions comportementales et culturelles de la relation client. Cette formalisation doit notamment inclure des dispositifs de mentorat et de transmission des connaissances pour assurer la continuité relationnelle.

Les résultats mettent également en évidence la nécessité d'une évolution des pratiques managériales vers une approche plus équilibrée entre la gestion de la performance technique et le développement des compétences relationnelles. Les managers sont ainsi invités à mettre en place des programmes de formation continue intégrant le développement des soft skills, particulièrement dans un contexte de travail hybride et délocalisé. Une attention particulière doit être portée à la formation interculturelle pour les équipes distribuées entre différentes zones géographiques.

Sur le plan opérationnel, l'étude recommande la mise en place d'outils collaboratifs modernes et de dispositifs de communication adaptés aux spécificités du travail à distance. Ces outils doivent faciliter non seulement le suivi des indicateurs de performance mais également favoriser les interactions informelles et le maintien du lien social entre les équipes dispersées. Une plateforme centralisée de gestion des connaissances apparaît comme un élément clé pour préserver le capital cognitif de l'organisation.

En termes de gestion des ressources humaines, les managers sont encouragés à développer des stratégies proactives de détection et de gestion des signaux faibles dans la relation client, notamment à travers la mise en place de rituels d'échange réguliers et de mécanismes de feedback continu. Cette approche préventive doit permettre d'anticiper les tensions potentielles et de maintenir un niveau élevé de satisfaction client.

Ces implications soulignent l'importance d'une approche holistique de la gestion de la relation client-consultant, où les managers jouent un rôle central dans la création et le maintien d'un environnement propice à des collaborations durables et performantes, malgré les contraintes liées aux transformations organisationnelles contemporaines.

5.1.2 Perspectives managériales et recommandations

Nous proposons de développer des kits de bonnes pratiques pour les Engagement Managers, couvrant : La gestion du turnover et l'accompagnement des délocalisations/ La création de

rituels relationnels pour renforcer la confiance/ L'intégration des outils numériques pour améliorer la communication à distance/ Une base de connaissance accessible à l'ensemble de l'équipe à tout moment/ Former les managers à une meilleure sensibilité interculturelle, en particulier dans des contextes de délocalisation.

6 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Malgré sa rigueur, notre méthodologie présente certaines limites de manière intrinsèque, essentiellement en lien avec le terrain d'étude :

- Biais de sélection : le choix des répondants pourrait refléter des préférences organisationnelles, limitant la diversité des points de vue.
- Proportion des répondants marocains : la faible proportion de chefs d'équipe marocains (2 sur 14) pourrait limiter la profondeur de l'analyse interculturelle.
- Absence d'autres niveaux hiérarchiques : les perspectives des consultants opérationnels ou des décideurs stratégiques ne sont pas directement intégrées.
- Absence de données concernant la perception du client : pour vraiment comprendre la relation, il nous faudrait compléter nos données issues de la perception consultants par des retours d'expérience des clients.

Plus largement, les limites méthodologiques de cette étude résident dans la spécificité du terrain empirique, circonscrit à un plateau ordering unique au sein d'un industriel du secteur aéronautique. Bien que la richesse des données collectées permette une compréhension approfondie des dynamiques relationnelles, cette focalisation sur un cas unique limite potentiellement la généralisation des résultats à d'autres contextes sectoriels ou organisationnels. Par ailleurs, la temporalité de l'étude, bien que permettant une analyse longitudinale, reste contrainte par la période d'observation, qui ne couvre pas l'intégralité des cycles de transformation organisationnelle.

Sur le plan théorique, l'étude se concentre principalement sur les aspects comportementaux et organisationnels de la relation client-consultant, laissant partiellement inexplorées les dimensions économiques et stratégiques de ces interactions. De plus, la perspective adoptée privilégie le point de vue des consultants et de leurs managers, suggérant l'intérêt d'un approfondissement ultérieur intégrant plus explicitement la perception des clients industriels.

Ces limites, bien que présentes, n'affectent pas la pertinence globale des données recueillies dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire.

Les perspectives de recherche qui émergent de ces limitations sont multiples et prometteuses.

Une première voie d'investigation consisterait à étendre l'étude à d'autres secteurs d'activité pour évaluer la transférabilité du modèle proposé et identifier d'éventuelles variations contextuelles. Une seconde piste de recherche pourrait se focaliser sur l'impact des nouvelles technologies de collaboration sur la construction et le maintien des relations client-consultant en contexte distribué. La dimension interculturelle des relations, particulièrement saillante dans le cas étudié, mériterait également un approfondissement spécifique à travers une étude comparative internationale plus large. Enfin, le développement d'outils de mesure quantitative de la qualité relationnelle en contexte de transformation organisationnelle constituerait une contribution significative pour les praticiens comme pour les chercheurs.

7 CONCLUSION

La conclusion de cette recherche met en évidence plusieurs contributions significatives à la compréhension des dynamiques relationnelles entre consultants et clients dans un contexte de transformation organisationnelle des sociétés d'ingénierie.

Cette recherche sur les dynamiques relationnelles entre consultants et clients dans les sociétés d'ingénierie en transformation révèle la nécessité d'équilibrer performances techniques et compétences interpersonnelles pour établir des partenariats durables. L'étude identifie cinq

moments critiques dans la relation client-consultant (intégration, réunions officielles, acquisition des connaissances, compréhension de l'écosystème client, gestion des départs) et trois tensions organisationnelles majeures liées au travail à distance, au turnover et aux différences culturelles.

Les résultats soulignent l'importance des soft skills (empathie, transparence, réactivité) au-delà des indicateurs techniques traditionnels, appelant à une évolution des critères d'évaluation et des programmes de formation. Les implications managériales suggèrent une approche holistique intégrant les dimensions techniques, relationnelles et culturelles, notamment à travers le renforcement des dispositifs d'accompagnement des équipes délocalisées et la formalisation des processus de transmission des connaissances.

Cette recherche ouvre des perspectives d'études comparatives sur les pratiques relationnelles dans différents contextes sectoriels et culturels, ainsi que sur l'impact des nouvelles technologies dans les environnements distribués.

REFERENCES

Akrout, W., & Akrou, H. (2011). La confiance en B to B: vers une approche dynamique et intégrative. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(1), 59-80.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.

Birollo, G., & Fajardo-Moreno, W. S. (2020). Project-Based Organizations: Project Manager Challenges at the Interface with the Customer. In *Handbook of Research on Project Management Strategies and Tools for Organizational Success* (pp. 247-268). IGI Global.

Checkland, P. (1981). Systems thinking, systems practice.

Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 53-87.

Clark, T. D., Zmud, R. W., & Mccray, G. E. (1995). The Outsourcing of Information Services: Transforming the Nature of Business in the Information Industry. *Journal of Information Technology*, 10(4), 221-237.

Den Hertog, Pim. (2000). Knowledge in intensive business services as co-producers of innovation, *International Journal of Innovation Management* 04(04), 491-528.

Djellal, F., Gallouj, C., Gallouj, F., Francoz, D., Jacquin, Y..(2001) Réviser la définition de la recherche-développement à la lumière des spécificités des services. 11ème conférence du RESER : New Information Technologies and Service activities, RESER, Ecole supérieure de Commerce de Grenoble, Grenoble, France. {halshs-01113816}

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Glaser Barney, G., & Strauss Anselm, L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. *New York, Adline de Gruyter*, 17(4), 364.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. *Research policy*, 29(7-8), 871-893.

Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). Servuction: Le marketing des services. *Gebauer, H. Johnson, M. and Enquist, B (2010) "Value Co-creation as a determinant a of success in public transport*

services. *A study of the Swiss federal Railway operators (SBB)*". *Managing Service Quality*, 20(6), 511-530.

Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Wiley.

Pettigrew, A. M. (1990). Studying strategic choice and strategic change. A comment on Mintzberg and Waters: 'Does decision get in the way?'. *Organization studies*, 11(1), 6-11.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross level perspectives. *Research in Organizational Behavior/JAI Press*.

Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of organizational behavior*, 1-13.

Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2014). Probes, toolkits and prototypes : three approaches to making in codesigning. *CoDesign*, 10(1), 5-14.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.

Sydow, J. (2004). Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human relations*, 57(2), 201-220.

Usunier, J. C. (1998). *International and cross-cultural management research*. Sage.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective. *International journal of social research methodology*, 6(1), 61-77.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.