

La prise de commande

Sommaire :

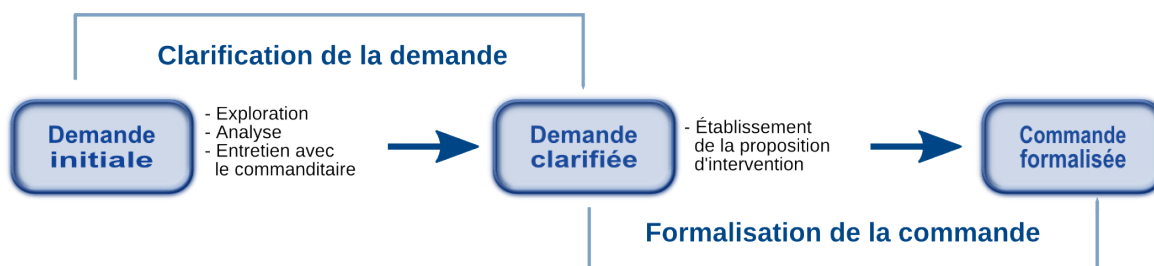
- ✓ Une demande est formulée-----p. 1
- ✓ La demande doit être clarifiée -----p. 2
- ✓ L'analyse de la demande-----p. 3
- ✓ La demande devient commande-----p. 4

En bref...

Passer de la demande à la commande est un exercice important qui consiste à recueillir des compléments d'information sur les attentes d'un commanditaire, sur des éléments de contexte et d'environnement, etc. Le but est de cerner au plus près la prestation souhaitée pour mieux la préciser dans la commande, quels que soient le domaine et le mode d'intervention sollicités.

La prise de commande est une phase déterminante et préalable au démarrage de toute prestation (conseil aux services, maîtrise d'œuvre formation, étude, projet, ...).

La formalisation de cette commande va découler d'un processus de clarification de la demande initiale.



Une demande est formulée

Un commanditaire souhaite une prestation. Il exprime son besoin par une demande initiale plus ou moins précise quant aux finalités, au contexte, aux acteurs impliqués, etc.

Cette demande va, bien entendu, être analysée dans son contenu. Toutefois, la manière dont elle est formulée et le moyen de communication utilisé constituent des indicateurs à prendre en compte dans l'analyse de cette demande et dans le mode de relation à établir.

Par exemple, un courriel succinct ne prend pas la même valeur qu'un entretien téléphonique d'une heure, et n'en a pas toute la richesse.

La demande doit être clarifiée

Une demande d'intervention est généralement suivie d'une commande.

Il convient donc de clarifier, finaliser et valider la demande avant de contractualiser une prestation, en affinant les attentes et les intentions du commanditaire.

Cette démarche permet d'aborder plus sereinement la phase opérationnelle, car les objectifs visés, les acteurs à mobiliser, les difficultés probables, ainsi que les résultats attendus auront été clarifiés et partagés entre le commanditaire et le prestataire.

Préparation de l'entretien de clarification de la demande

Un entretien de clarification de la demande est nécessaire. L'échange peut être téléphonique ou organisé sous forme de rencontre ou de visio-conférence. L'entretien permet de faire le point sur la situation rencontrée par le commanditaire, les raisons qui le conduisent à solliciter la prestation demandée et ses objectifs.

Il est important de préparer cet entretien, notamment à partir des premiers éléments contenus dans la demande, de la façon dont elle est formulée et d'informations complémentaires recueillies (dans la documentation du service, sur son site intranet, etc.).

Principaux éléments à aborder lors de l'entretien :

- les éléments de contexte, les enjeux, l'environnement professionnel ;
- la structure, son organisation, sa localisation, son effectif, les acteurs concernés ;
- la problématique, les dysfonctionnements constatés, les évolutions en cours ;
- les objectifs affichés, la finalité de l'intervention ;
- les contraintes, les exigences particulières ;
- les résultats attendus, la nature de la production à réaliser ;
- les délais de mise en œuvre souhaités, la planification des étapes et des rencontres ;
- etc.

La construction d'une grille d'entretien semi-directif, à partir de ces éléments, permet de préparer l'échange pour le rendre constructif, en ciblant mieux les questions à poser.

La conduite de l'entretien de clarification

L'objectif de cet entretien, avec le commanditaire ou son représentant, va consister à transformer une demande, souvent incomplète et imprécise, en commande claire.

Cet échange bilatéral est important, car il doit conforter le positionnement des acteurs, c'est-à-dire le commanditaire (maître d'ouvrage) et le prestataire (maître d'œuvre).

La relation entre ces deux interlocuteurs doit s'inscrire au-delà de tout positionnement hiérarchique institutionnel.

Cet entretien doit permettre une représentation partagée, par les deux acteurs, des points-clés qui vont constituer la commande et notamment des résultats attendus.

La pertinence de la conduite de l'entretien a un impact sur la relation de confiance qui doit s'établir tout au long de la démarche.

Les différentes phases de l'entretien sont généralement les suivantes :

- 1 – Présentations, entrée en matière** : décliner son identité professionnelle et évoquer, éventuellement, quelques exemples d'actions similaires déjà conduites. Rappeler le contexte de la demande et revenir sur les modalités de l'entretien.
- 2 – Expression de la demande** : laisser le demandeur exposer la situation ; se placer dans une posture d'écoute active ; comprendre ce qui se dit et être attentif à la façon dont c'est dit.
- 3 – Discussions et précisions** : demander des précisions, des clarifications pour s'assurer de la bonne compréhension de la problématique et éviter toute ambiguïté. Utiliser la grille d'entretien.
- 4 – Reformulation de la demande à l'issue de l'entretien** : le but est de partager la vision de la problématique avec le commanditaire, ainsi que les résultats attendus et les échéances.
- 5 – Premières hypothèses de travail, projections** : indiquer les pistes de pré-diagnostic potentielles, les méthodes de travail envisageables et les échéances possibles. Si cela est nécessaire, demander à rencontrer d'autres interlocuteurs et/ou l'accès à des documents d'information complémentaires, comme des rapports, des comptes rendus, des tableaux de bord, etc.

Quelques conseils pour optimiser cette rencontre :

- *privilégier un entretien semi-directif : il permet l'investigation tout en favorisant la libre expression du commanditaire autour des questions posées. Voir aussi les fiches suivantes publiées par le CEDIP : [n° 45-1](#), [n° 45-2](#), [n° 46-1](#), [n° 46-2](#) ;*
- *adopter une attitude et un langage permettant d'être en empathie avec votre interlocuteur : partir de son point de vue pour percevoir sa vision de la problématique ;*
- *prendre des notes de façon à pouvoir restituer et structurer l'ensemble des éléments utiles à la clarification de la demande, à la commande, à l'organisation et la conduite de la prestation ;*
- *éviter de s'engager sur des pistes de travail qui risqueraient par la suite de limiter l'action.*

L'analyse de la demande

Les éléments recueillis lors de l'entretien conduisent généralement à confirmer le cadre de l'intervention. Toutefois, il peut s'avérer que cette problématique de relève pas d'une intervention de conseil - le problème est d'une autre nature - ou bien qu'elle ne puisse pas être confiée au prestataire sollicité, qui peut par exemple être impliqué dans la situation examinée.

Différentes solutions pourront alors être proposées au demandeur : l'orienter vers un autre type d'intervenant, lui proposer de différer l'action, suggérer d'autres approches...

Si l'intervention est confirmée, elle peut à présent se traduire par l'établissement d'une proposition structurée et contextualisée au regard de la problématique posée.

La demande devient commande

La demande étant maintenant clarifiée avec le commanditaire, une proposition d'intervention peut être réalisée par le prestataire.

La proposition d'intervention reprend les éléments de cadrage issus de l'entretien. Elle formalise les objectifs de l'action à conduire et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir dans les délais impartis. Cette proposition, si elle est validée par le commanditaire, sert de base à la contractualisation du service à rendre, c'est-à-dire la commande.

La commande constitue le document de référence où sont indiquées les informations inhérentes à l'action à réaliser.

Celle-ci peut prendre différentes formes selon la nature de la prestation visée :

- un cahier des charges du maître d'ouvrage ;
- une convention (de partenariat, d'intervention) ;
- une lettre de commande explicitée.

Une première version de ce document peut être réalisée par le prestataire et proposée au commanditaire pour amendements éventuels. Ce dernier formalisera ensuite la commande contractuelle.

Les caractéristiques de la commande (check-list de l'intervenant)

Éléments constitutifs de la commande

- Les objectifs du commanditaire : l'évolution souhaitée, la professionnalisation, etc. ;
- Le contexte : les éléments institutionnels, organisationnels, administratifs, économiques, sociaux, géographiques, politiques, ... ;
- les conditions de réalisation : informations, ressources et moyens mis à disposition ;
- Les acteurs mobilisables ou à solliciter (groupes de travail, entretiens individuels et/ou collectifs, ...) ;
- Les conditions de recueil d'information auprès des agents : conditions souhaitées ou non souhaitées, méthodes à privilégier, ... ;
- Les contraintes à intégrer ;
- Les résultats attendus, les livrables sur le plan qualitatif et quantitatif ;
- Les points d'étapes (fréquence/date), les échéances ;
- Les modalités pratiques de validation de la production finale.

Ce document constitue, pour le maître d'œuvre et pour le maître d'ouvrage, la référence de la prestation à réaliser, d'où l'importance des éléments qui le composent et qui engagent les deux parties.

Qui fait quoi ?

L'organisme, la personne morale ou physique, qui définit l'objectif du projet, qui représente le(s) bénéficiaire(s) de la prestation et qui passe la commande est ici le **maître d'ouvrage (MOA), le commanditaire, le demandeur**.

L'organisme, la personne morale ou physique, retenu(e) pour réaliser la prestation aux conditions définies dans la commande, est le **maître d'œuvre (MOE), le prestataire, le bureau d'études, le consultant**.

La personne physique désignée par le maître d'œuvre pour réaliser la prestation est le **chef de projet**. Ce dernier est chargé de la conduite du projet.

Le chef de projet peut travailler avec d'autres personnes désignées par la maîtrise d'œuvre et qui l'accompagneront tout au long de la démarche ; il s'agit de **l'équipe projet**.

CEDIP / Brigitte Giordano-Pinet

Mars 2012

Pour aller plus loin

Jean-Yves Bück (1997) – *Conseil et maîtrise de la qualité des structures, des prestations, des intervenants* – Éditions AFNOR

Pierre-Michel do Marcolino (2008) – *Les meilleures pratiques du consultant* – Eyrolles éditions d'organisation

Démarche d'ingénierie de la demande (le guide de la démarche et le guide pour l'entretien d'analyse de la demande) : <http://www.eduter-cnpr.fr/partenaires/pttbiblio.php>