

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires
(liste au 1^{er} février 2001)

LA MISSION DE CONSEIL : MODES D'EMPLOI

par

Sylvie CHEVRIER
Consultante, FVA Management

Séance du 4 décembre 1998
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Il y aurait en France plus d'un million de "conseils" en activité, même si tous ne font pas du conseil en management, loin s'en faut. Le conseil évoque une mission rêvée, celle où le consultant fait admettre à son client de mieux cibler sa demande, où il obtient le contrat avec toutes les facilités nécessaires, où ses recommandations sont approuvées et mises en œuvre, et dont l'épilogue est la signature d'un nouveau contrat. Mais la réalité est souvent moins idyllique ; le client est difficile, les moyens limités, la réussite sous-estimée, le consultant frustré. Entre prestige et compromission, rigueur et concessions, urgence des changements et inertie des organisations, le consultant doit en permanence adapter sa conduite sans jamais cesser de tenir son cap.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

C'est la troisième présentation que je fais à cette tribune, mais celle-ci est assurément la plus difficile, parce que je vais parler de mon travail de consultant au sein de FVA Management ; or il n'est pas aisé de se regarder et de parler de sa propre pratique. Sophie Guillemain, avec qui j'ai partagé nombre de missions, a préparé avec moi cet exposé ; si elle avait pu être là aujourd'hui, je pense qu'elle aurait été en accord avec presque tout ce que je vais dire ; mais mon discours qui s'appuie aussi sur de nombreux échanges au sein de FVA Management au sujet de nos missions, n'engage que moi. Je voudrais enfin préciser que, concernant ma carrière, j'envisageais plutôt un parcours universitaire classique, avec une prédominance à l'enseignement et à la recherche, le conseil restant une activité complémentaire. En réalité, l'occasion s'est présentée d'en faire mon activité principale.

Prestige ou compromission ?

Le conseil a un côté fascinant et prestigieux ; par exemple lorsque l'on entend, à l'École de Paris, les associés chevronnés de grands cabinets parler de leur connivence avec les grands patrons, ils bénéficient, par ricochet, du prestige des dirigeants dont ils ont l'oreille. Mais ce n'est pas la seule représentation du conseil et du consultant, et j'en ai fait récemment l'expérience : alors que je constituais mon dossier de candidature pour un poste de maître de conférences à l'université, une personne exerçant cette fonction m'a clairement conseillé de ne pas y faire état de mes activités de conseil. À cette occasion, je me suis demandé à quelle activité coupable je pouvais bien me livrer pour me sentir obligée de la déguiser en rapports d'études ! Il y a d'un côté le fait d'être dans le giron des puissants et d'un autre la compromission ; la proximité du pouvoir ne peut laisser indemne.

Entre théorie et pratique

Je souhaite donc confronter certaines représentations du conseil issues de la littérature - ouvrages théoriques ou témoignages de consultants - et la mission telle qu'elle est vécue sur le terrain. Dans un premier temps je parlerai de la prestation "idéale" - celle dont le consultant peut rêver -, et je mettrai en regard quelques points théoriques, pour voir dans quelle mesure l'idéal et la théorie coïncident ; ensuite, j'essaierai d'éclairer ce déroulement idéal par quelques éléments tirés d'une modeste expérience de trois ans dans le métier.

Le secteur du conseil est très vaste ; selon les statistiques, près d'un million de personnes en France exercent cette activité. Je ne parlerai pas aujourd'hui de tout ce qui relève du conseil spécialisé, juridique, comptable, système d'information, rachat ou fusion d'entreprises, coaching personnel, etc., mais j'aborderai le conseil en management au sens de l'accompagnement du changement dans les entreprises.

Le besoin réel

Dans l'idéal, une mission de conseil démarre à l'initiative du PDG d'une grande entreprise - disons qu'il se nomme M. Clairvoyant. Il appelle notre associé et lui expose son problème : « *nous étions jusqu'à présent leader dans notre spécialité, et un concurrent, hier insignifiant, nous grignote de plus en plus de parts de marché ; il faut que l'on se voie* ». Au cours d'un déjeuner, l'associé va se livrer avec lui à un travail de maïeutique pour passer de la demande exprimée au besoin réel.

Le besoin exprimé

Les chercheurs ayant étudié les consultants, ou les consultants eux-mêmes, font tous état de cet écart entre la demande et le besoin. Il y a plusieurs façons de l'énoncer :

- selon une métaphore médicale, le client vient avec les symptômes ; il va s'agir de découvrir la maladie, parce que c'est elle qu'il faut soigner ;
- les consultants d'obédience plutôt psychosociologique parlent de la pseudo-demande et ensuite de la construction de l'objet de l'intervention ;
- ceux qui ont un profil d'ingénieur-conseil parlent de la question simple posée par le client et du problème complexe réel qu'il faut traiter.

Selon Faïz Gallouj¹, sans doute l'un de ceux qui sont allés le plus loin dans la théorisation de l'écart entre la demande et le besoin, il y aurait à l'origine le besoin abstrait, celui qui correspond en fait au besoin du marché, un besoin théorique ; ce besoin serait interprété par les personnes de l'entreprise, et il y aurait alors, dérivé de ce besoin abstrait, un besoin perçu ou ressenti, et, enfin, celui qui est finalement exprimé. Évidemment entre ces différents niveaux il y a une perte en ligne qui fait passer du détail à la silhouette, et qu'il va falloir compenser : le consultant et l'associé vont essayer ensemble de reconstruire le besoin pour tenter de se rapprocher du besoin abstrait, c'est-à-dire du vrai besoin.

Un faux problème

Tout le monde s'accorde sur le fait qu'il ne faut pas répondre à la demande telle qu'elle est formulée : elle désigne déjà des responsables, elle oriente vers des solutions, mais ce sont en général de fausses pistes. Selon Gilles Arnaud², si on répond à la demande exprimée, on résout un faux problème, "*perspective peu attrayante pour un consultant non clientéliste*". Alors que les consultants, les plus célèbres d'ailleurs, exhortent les entreprises à mettre le client au centre de leur organisation, ils ne respectent pas eux-mêmes cette recommandation puisque, clairement, dans le métier du conseil, le client n'est pas roi, sinon le consultant se compromet et devient clientéliste. En forçant un peu le trait, on pourrait dire que le consultant répond à la question qu'il se pose lui-même en s'inspirant du cas du client.

Le vrai problème

Il faut donc faire un travail d'éclaircissement avec le client pour l'amener à se rendre compte de son besoin réel. Je cite un consultant d'un grand cabinet : « *Je passe du temps à faire mûrir les gens sur leur question, et à les convaincre de renoncer à leurs solutions toutes faites ; cela marche quand les gens ont essayé toute la panoplie des solutions prêtes à l'emploi, et qu'ils attendent autre chose, mais on sent parfois qu'on ne peut y parvenir, et il faut passer alors à des confrères qui vendent des solutions* », sous-entendu, du conseil au rabais. Autrement dit, si le client n'admet pas que le problème est plus complexe qu'il le dit, il faudrait renoncer à la mission.

Un cas idéal

L'associé se livre donc à ce travail de maïeutique avec M. Clairvoyant ; il lui montre aussi que le problème va nécessiter plus de temps et de moyens que prévu initialement : en effet, il ne s'agit pas seulement d'un concurrent devenu dangereux, mais plus fondamentalement d'un problème de

¹ Faïz Gallouj, *Les déterminants de l'innovation dans les activités de conseil*, Revue Française de Marketing, N°149, 1994, p. 33-51.

² Gilles Arnaud, *Obscur objet de la demande de conseil*, Gérer et Comprendre, juin 1995.

repositionnement de l'entreprise sur un marché en profonde mutation, donc un chantier d'envergure. On lève les malentendus et ce travail est facilité par le désir de M. Claivoyant d'avoir un regard lucide sur la situation de son entreprise. Il a, bien entendu, les moyens financiers de ses ambitions et va donner toute liberté d'action au consultant pour rencontrer ses collaborateurs, poser le diagnostic, et faire des recommandations.

La constitution de l'équipe

L'associé constitue alors son équipe : il nomme un chef de projet et quelques consultants, y compris des juniors pour faire le travail de terrain. Comment les choisit-il ? En dosant soigneusement la complémentarité des qualités des uns et des autres. Mais quelles sont les qualités du consultant idéal ? M'inspirant de l'ouvrage de Guy Minguet : *Devenir consultant junior*³, et aussi du guide de la profession : *Le conseil en Management* de Milan Kubr⁴, j'en ai constitué une liste dont voici les points les plus significatifs.

Ses qualités intellectuelles rendent le consultant apte à observer et évaluer les faits, à apprendre rapidement et facilement. Il fait preuve de discernement, et sait notamment distinguer l'essentiel du superflu (donc écarter le non-facturable...). Son raisonnement est inductif et déductif. Il capitalise l'expérience. À l'aise dans l'expression écrite et orale, il est maître dans l'art de la reformulation, de la synthèse et de la généralisation. Sa méthode est sûre, son imagination créative et sa pensée originale.

Ses qualités relationnelles l'aident à comprendre ses interlocuteurs et à travailler avec eux. Il se sent à l'aise dans les contacts humains. Son empathie, sa capacité d'écoute, son respect d'autrui lui permettent de gagner la confiance et d'être lui-même respecté. Son adaptabilité et son aptitude à prévoir et évaluer les réactions humaines contribuent à l'exercice de son art de la diplomatie.

Le consultant doit être intellectuellement et émotionnellement mature. Son indépendance lui permet de tirer des conclusions objectives. Il résiste aux pressions, surmonte les déconvenues et les incertitudes. Il est en toute situation calme, équilibré, maître de soi. Sa crédibilité lui permet d'être persuasif et de favoriser la motivation chez ses interlocuteurs. Il est apte à l'enseignement.

C'est aussi un "battant" : animé par une saine ambition, il fait preuve d'énergie et d'initiative. Confiant en soi, fort de son esprit d'entreprise, il est persévérant dans son action. Tout en restant pragmatique ("le client connaît son métier"), il a le sens de la productivité et de la rentabilité dans la mise en œuvre.

Il fait preuve d'éthique et d'intégrité : son désir d'aider autrui est sincère, son honnêteté totale ; il connaît les limites de sa compétence et tire les leçons de ses échecs. Enfin sa santé, physique et mentale, lui permet de supporter les conditions pénibles de travail et de vie des consultants en management.

Ainsi le conseil se positionne clairement comme une prestation intellectuelle et comme une relation, mais pas vraiment simple, parce qu'il y a une asymétrie en faveur du dirigeant sur le fonctionnement de l'entreprise. Edgar Schein⁵ dit que lorsqu'un président fait appel à un consultant, il montre de ce fait son incapacité à résoudre lui-même la difficulté ; le consultant doit rester modeste et faire en sorte que son client ne perde pas la face.

³ Guy Minguet (dir) , *Devenir Consultant Junior*, L'Harmattan, 1995.

⁴ Milan Kubr, *Le conseil en management : guide pour la profession*, Bit, 1993.

⁵ Edgar Schein, *Process Consultation*, vol.II, 1987.

La rédaction de la proposition

Une fois l'équipe constituée, on rédige la proposition. Comment fait-on ? Je m'inspire ici des pratiques des grands cabinets⁶.

Le rédacteur est généralement un junior. Le texte précise l'espérance de gains assortis à la mission pour rendre le profit déjà perceptible et presque concret. La méthodologie est présentée, ainsi que les références des personnes qui vont intervenir, en leur prêtant des compétences qui ne sont pas seulement les leurs, mais aussi celles capitalisées par les autres membres du cabinet. C'est donc en réalité une compétence d'équipe qui est mise en valeur. Le budget est évidemment indiqué, bien qu'il y ait encore une grande incertitude sur ce qu'il faudra faire. On aboutit ainsi à une proposition très détaillée (environ 150 pages). C'est l'associé qui la signe.

M. Clairvoyant, en la lisant, se sent enfin compris. Il nomme un comité de pilotage, envoie une lettre de confirmation et verse un acompte. La mission peut commencer.

Le travail de terrain

En vue du diagnostic, on va en premier lieu conduire des entretiens dans l'entreprise. Contrairement à ce qui se passe habituellement, ce ne sont pas des jeunes qui ont à rendre des comptes à une hiérarchie plus âgée ; en effet, les différents responsables vont devoir échanger sur un pied d'égalité avec un consultant souvent plus jeune ; ce sont ses compétences sociales qui vont lui permettre de gommer les difficultés liées à cette inversion des rapports. Cette situation justifierait, selon certains, l'attrait qu'exerce l'activité de conseil, puisqu'elle donne plus rapidement qu'en entreprise l'occasion de fréquenter des niveaux hiérarchiques élevés.

Au fur et à mesure de l'avancement du travail préliminaire sur le terrain, il y a quelques retours vers le comité de pilotage, mais on en dit le moins possible : sur le fond, on reste provisoirement sur la réserve.

Les types de mission

En fait, quatre grands types de missions sont décrits dans la littérature, selon une typologie simple qui les présente selon deux paramètres⁷ :

- le degré de participation du consultant à la mise en œuvre ;
- le mode d'interaction du consultant avec son client.

1) Le consultant s'investit très peu dans la mise en œuvre, et l'interaction avec le client se joue sur le mode de la sous-traitance : c'est alors du conseil au sens strict - on est dans une logique d'architectes et d'analystes qui apportent leurs outils, leur savoir-faire et leur temps -, mais c'est le client qui définit très précisément la mission ; c'est une logique d'*exécution*.

2) Le consultant s'investit très peu dans la mise en œuvre, mais le mode d'interaction avec le client est plus dense : c'est encore du conseil au sens strict, mais le consultant va aussi participer aux grands choix d'orientation ; c'est une mission de type *copilotage*.

⁶ Voir notamment Max Gattenbein, *Un métier de rêve*, Actes de la recherche en sciences sociales, juin 1993 et Bertrand Venard, *Le quotidien du consultant dans une multinationale du conseil*, Annales de l'École de Paris du management, vol. II.

⁷ Jean Gadrey, *Manager le conseil : stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience International, 1992.

3) Le consultant s'investit dans la mise en œuvre, mais sans être partie prenante aux décisions : il prend en charge la conduite d'un changement ou d'un travail décidé par le client ; c'est de l'*ingénierie projet*.

4) Le consultant est à la fois investi dans la mise en œuvre et partie prenante aux décisions : c'est plutôt une logique de *partenariat avec l'entreprise*.

Ce dernier cas constitue le conseil par excellence, dans une totale interaction. Il faut alors cumuler des qualités relationnelles importantes - on est dans une logique de coproduction -, et des qualités intellectuelles assez sophistiquées puisque l'on se situe à la fois en amont et en aval ; de plus il faut faire travailler des généralistes et des spécialistes, sous la houlette de plusieurs patrons internes et externes, avec de nombreuses situations de conflits potentiels à gérer.

La rédaction du rapport

Lorsque le travail de terrain est terminé, on rédige le rapport qui servira de support à la présentation des résultats. Selon les grands cabinets de conseil, il doit être construit autour d'une *story line*, une sorte de scénario où l'ensemble des remarques fondamentales sont présentées de manière déductive pour remporter l'adhésion. Elles sont étayées par des graphiques, des exposés, des estimations : la quantification donne le sens du concret. Le rapport étant le fruit d'un travail par définition collectif, aucune touche personnelle ne doit y être décelable. Il ne sortira du cabinet qu'après avoir été relu et longuement peaufiné par un ou plusieurs associés.

La présentation du rapport

La présentation du rapport se fait sous la forme d'un show, et comme on s'est bien gardé de révéler auparavant les résultats fondamentaux de l'enquête sur le terrain, l'effet de surprise joue à plein et met bien en évidence l'idée nouvelle du consultant, son concept. Généralement le rapport est bien accueilli et ce travail va inciter M. Clairvoyant à formuler une demande d'accompagnement dans la mise en œuvre des recommandations qui lui sont faites. Le consultant ne peut qu'en être satisfait, puisqu'une nouvelle mission est en train de se profiler.

Les critères de réussite

Une mission de conseil sera considérée réussie par le client s'il constate un résultat positif pour lui : des performances nouvelles et / ou l'appropriation de capacités, de systèmes ou de concepts nouveaux.

Du côté du consultant, c'est plutôt au niveau du processus que la mission est évaluée. A-t-elle été correctement définie ? Est-on bien parvenu à passer de la demande exprimée au besoin réel ? Le climat a-t-il permis la confiance mutuelle entre les partenaires ? La mission a-t-elle débouché sur une nouvelle mission ?

Quelques expériences

En réalité c'est rarement le PDG qui appelle, mais plutôt le niveau opérationnel confronté à la difficulté ; un des enjeux de la mission consiste alors à remonter dans l'échelle hiérarchique pour atteindre les niveaux pertinents de décision.

Répondre à la demande

Convaincus que les clients évaluent toute mission en fonction de la correspondance entre le travail accompli et leur besoin "réel", nous avons dans un premier temps longuement écouté les demandes,

posé de nombreuses questions et rédigé des propositions dans lesquelles nous reconstruisons le besoin à partir de la demande exprimée. À la lecture de nos offres, les clients étaient souvent perplexes : certes ils suivaient le fil de notre propos et pouvaient être convaincus par notre élucidation de leur situation, mais il y avait un écart entre ce qu'ils s'étaient imaginé et notre démarche, et ils revenaient finalement à leur demande initiale. Nous avons également des clients qui nous remerciaient très sincèrement pour notre proposition : « *vous nous avez permis de prendre de la hauteur, merci pour votre point de vue stratégique, nous voyons les choses autrement, mais nous avons retenu votre concurrent !* »

Nous avons rapidement compris que si, à la fin de la mission, le client l'évalue peut-être en fonction du degré de satisfaction de son besoin réel, il est clair qu'au début, pour ce qui relève du choix du consultant, c'est la correspondance entre la proposition et la demande exprimée qu'il évalue. D'autant que si on en vient au besoin réel, même s'il est convaincu qu'il faut faire évoluer la demande, l'accroissement des moyens à mettre en œuvre fait qu'il ne suit pas toujours. Un principe de réalité impose donc au départ de coller à la demande.

Certaines fables de La Fontaine, comme *Le loup et l'agneau*, commencent par la morale : « *La raison du plus fort est toujours la meilleure, nous l'allons montrer tout à l'heure* ». Dans d'autres, comme *Le lion et le rat*, la morale arrive à la fin : « *on a toujours besoin d'un plus petit que soi* ». Dans le conseil, si on veut mettre la morale au début, non seulement il n'est pas sûr qu'elle soit juste, mais surtout il n'y a plus de fable !

Évoluer ensuite

Cela dit, pour dépasser la médecine qui ne traite que le symptôme, nous restons décidés à faire évoluer la demande et dérouler le fil, mais cela prend du temps. Le résultat est que nous travaillons en permanence dans l'ambiguïté ; au début, la représentation de la mission chez le consultant et chez le client n'est pas tout à fait la même, et c'est au fur et à mesure de son accomplissement que les visions convergent : celle du client selon les horizons qu'on lui ouvre et aussi celle du consultant, en fonction de sa découverte de l'entreprise. Ainsi, il faut souvent plusieurs missions successives pour mieux appréhender la réalité et faire évoluer les choses.

Une lucidité qui dérange

On recourt au consultant pour avoir un point de vue extérieur impartial. Mais un regard lucide n'est pas toujours le bienvenu. Le consultant, parfois considéré comme le fou du Roi, doit être vigilant dans la manière d'énoncer "les vérités" pour ne pas passer de ce statut à celui de courtisan. Une des façons de gérer cette situation est de travailler à plusieurs et selon des registres différents. Ainsi, l'associé peut rester sur celui de la relation ("je vous ai compris"), tandis que le consultant avance un point de vue un peu plus impertinent ; ou bien à l'inverse, l'associé va, dans des relations informelles, se laisser aller à énoncer quelques vérités dérangeantes, pendant que le rapport relativement émoussé du consultant circule dans l'organisation ; dans les deux cas le message est quand même passé.

Coproduction et restitution de la parole

Nous essayons de travailler en coproduction avec l'entreprise, partant du principe que la plupart des solutions s'y trouvent déjà. Même si elles doivent évoluer, il est toujours intéressant que ceux qui devront réaliser les changements participent à leur définition, ce qui permettra de gagner beaucoup de temps dans la phase de réalisation.

Nous mettons donc en place, avec la direction, des groupes de travail à qui nous donnons la parole sur le thème à débattre ; nous les écoutons, mais la direction aussi les écoute. Ensuite, nous

restituons le travail des groupes en le mettant en perspective. L'effet magique de la restitution de la parole est tout à fait frappant dans les entreprises françaises, et ce genre de démarche confirme à quel point les gens sur le terrain peuvent avoir des idées. Mais si dans l'entreprise il n'y a pas de processus organisé pour faciliter cette remontée de l'information, ou de savoir-faire pour la formaliser, ou même tout simplement de temps à y consacrer, alors ce capital d'idées est perdu.

Le rapport au temps

Quand un client vient nous voir c'est généralement très urgent. En réalité cette urgence semble assez relative ; le planning prévisionnel que l'on cherche à respecter du mieux possible, parce que le client y tient, glisse presque toujours de son fait, car il est confronté à de nouvelles urgences, ou des changements d'organisation ; du reste quand le porteur du projet s'en va, généralement le projet s'évanouit, ce qui montre à quel point le client n'est pas l'entreprise mais une personne.

La direction à suivre

Quand on arrive à mobiliser les responsables, les projets avancent. Contrairement à ce qui pouvait être observé dans les années 1960 ou 1970 où les rapports des consultants restaient dans les tiroirs, ils jouent aujourd'hui un rôle très important : la restitution du travail des groupes est très souvent considérée comme une référence, les gens s'en servent et y sont assez attachés, et les rapports successifs font que tout le monde finit par suivre une même direction.

La mise en œuvre

Le consultant peut accompagner la mise en œuvre proprement dite, mais les leviers principaux sont du ressort de l'entreprise. C'est là un écueil pour le consultant qui a tellement travaillé avec l'entreprise que lui-même tient beaucoup à la concrétisation des recommandations et il doit veiller à ne pas vouloir poursuivre coûte que coûte lorsque la direction est passée à d'autres urgences : le consultant ne peut pas et ne doit pas se substituer à l'entreprise.

L'appropriation par le client

La coproduction aboutit généralement à une solution bien adaptée à l'entreprise, et donc le client n'a aucune difficulté à se l'approprier. L'effet pervers est qu'il a le sentiment de l'avoir trouvée lui-même et que c'était simple. Du coup il n'est pas vraiment prêt à reconnaître l'apport du consultant, il se plaint du prix à payer, parfois même il est tenté de renégocier le contrat. Certes tous les clients ne rechignent pas à payer les factures après une mission, mais presque tous, lorsqu'ils ont bien compris le processus et se sont approprié la solution, nous annoncent qu'ils vont désormais se passer de nous. Or la plupart du temps, sans l'apport extérieur, le travail de formalisation et la structuration du processus ne se fait pas faute de disponibilité de compétences internes ; on retombe dans le quotidien.

On dit aussi que les consultants vendent du conseil, mais ceux qui y parviennent sont rares, parce que le conseil du style "eurêka" - la bonne idée ou la vision juste permise par un regard extérieur - n'est pas l'apport essentiel, ou plutôt ce n'est pas cet apport-là qui est payé, mais une méthode, du temps passé, et en cela on peut comprendre la volonté de grands cabinets de rendre tangible l'intangible à travers une proposition de cent cinquante pages.

La difficile relation de conseil

Pour finir, il serait assez naïf de vouloir théoriser à partir de bribes d'expérience : après avoir montré qu'il y a un écart entre théorie et pratique, il serait vain de vouloir le combler en rajoutant

une couche de théorie ! Je dirai seulement que la relation de conseil, est toujours à la frontière entre le compromis et la compromission, l'écoute empathique et l'allégeance, le regard lucide extérieur et l'investissement personnel excessif. Tout consultant a bien sûr de puissants principes éthiques et méthodologiques, mais l'exercice de ce métier ne peut se faire dans l'intransigeance. C'est finalement dans la mesure des concessions consenties que ces principes pourront être affirmés.

DÉBAT

Une approche à méditer

Michel Berry : *Vous avez fondé votre analyse sur une relation entre un consultant et un client. Dans la réalité, le client n'est pas autonome : il est en relation avec d'autres agents dans son entreprise et doit se soucier de l'impact de l'action du conseil sur ses propres relations à l'intérieur de l'entreprise. Il doit justifier le choix du consultant, d'où l'importance de la réputation des sociétés de conseil, il doit défendre le montant du contrat et le contenu de la mission, d'où les propositions détaillées qui rassurent. De même, le consultant se soucie de la façon dont il est perçu dans sa propre société de conseil. On pourrait ainsi traiter la relation entre client et consultant dans une conception relativiste au sens de Jean-Marc Oury⁸. On prendrait en compte le fait que les deux acteurs sont chacun pris dans des réseaux de relations dans lesquelles se jouent leurs identités. Cela expliquerait les difficultés de la relation de conseil : si des relations "gagnant/gagnant" peuvent s'établir (plus-value/plus-value au sens de Jean-Marc Oury), chacun peut développer une action susceptible de mettre l'autre en crise.*

Quand couper le cordon ?

Un intervenant : *Il y a deux façons de faire du conseil : mettre en application, à la manière américaine, une méthodologie : "asseyez-vous, on va vous expliquer comment faire votre travail", et faire de la maïeutique. Mais ce n'est pas la sage-femme qui fait le bébé : un projet a besoin d'un père, d'une mère pour le porter longtemps, et il faut le faire accoucher. Ensuite, le bébé doit vivre tout seul ; il est donc normal qu'on vous dise : "merci vous avez bien travaillé, nous n'avons plus besoin de vous".*

Sylvie Chevrier : Vu le rythme chaotique des entreprises, quand la mission s'arrête, le bébé est encore très souvent un prématuré. Sans prétendre que la présence du consultant soit indispensable dans toutes les phases du changement, ce qui peut prendre plusieurs années, il faut avoir bien conscience que les missions de conseil ne durent que quelques mois, ce qui peut s'avérer parfois trop court.

La parole bloquée

Int. : *Je suis consultante interne dans une grande entreprise. Vous parlez à juste titre de l'effet magique de la restitution de la parole, mais d'une façon générale, en France, il n'y a pas de libération de la parole dans les comités de direction, et c'est assez impressionnant de voir des gens de ce niveau n'osant pas dire en réunion ce qu'ils pensent - alors qu'ils n'hésitent pas dans les couloirs... Faut-il alors s'étonner de la difficulté de mener des changements dans les entreprises françaises ? Du reste il n'est pas rare que les directeurs*

⁸ Jean-Marc Oury, *Pour une économie relativiste*, Séminaire Vie des Affaires, Journal de l'École de Paris du management N° 11, juillet-août 1998, p. 9.

eux-mêmes ne se sentent pas libres de s'exprimer. Comment est-il possible de dépasser ces non-dits ?

S. C. : Ce qui m'a particulièrement frappée, c'est de voir que des personnes à qui la parole avait été donnée, étaient extrêmement satisfaites d'avoir été enfin entendues et qu'il y avait là un réservoir à peu près inexploité à partir duquel on peut mettre en œuvre un processus de capitalisation.

Gourou malgré lui

Int. : *Il faut distinguer dans l'activité de consultant ce qui relève de l'étude et ce qui relève du conseil. Le junior ne fait jamais du conseil, mais de l'étude préparatoire au conseil. Et selon les missions, l'étude et le conseil représentent une importance relative très variable. Cela dit les dirigeants sont prisonniers de leurs certitudes. Il leur faut savoir en changer, et le consultant peut les y aider. Mais il est souvent considéré comme un gourou ; même s'il s'en défend, ses interlocuteurs ont tendance à lui donner ce statut, qui fait que sa vision s'impose.*

Une imposture ?

Claude Riveline : *Je ressens dans votre discours comme la dénonciation d'une imposture : il y aurait une vérité, le vrai consultant qui apporterait le vrai remède à une vraie maladie ; mais comme les gens ne sont pas parfaits, M. Clairvoyant n'est pas clairvoyant, le consultant ne pense qu'à l'argent, et il envoie un junior, donc il faut marcher masqué et mentir. Mais on ne peut pas tromper tout le monde en permanence ; le métier de consultant prospère de façon inouïe sur toute la planète, les entreprises y font et refont appel, ce qui prouve qu'elles doivent en être satisfaites. Ce phénomène-là doit être expliqué.*

Le consultant se situe quelque part sur un continuum qui va du plombier à Raspoutine. Le plombier n'a de relation qu'avec la fuite, et on ne le jugera que sur l'adéquation prix/réparation. Raspoutine, quant à lui, s'était emparé de la famille du Tsar. Était-il un imposteur ? Pas sûr du tout. Le plombier vend du dur, Raspoutine vend du rêve et du deuil. Yann Duchesne, lors d'une soirée des Invités, nous a parlé du consultant en stratégie, marchand de rêves raisonnables⁹ ; ses illustrations rendaient compte de cette façon de voir. Dans les entreprises les gens ont peu de temps pour réfléchir, pourquoi ne sous-traiteraient-ils pas aussi la pensée ? N'est-ce pas cela que vend le consultant ? Mais nous n'osons pas analyser cette relation en termes de rêve et de deuil, qui ne répondent pas aux critères d'une pensée rationnelle où le futur résulte du passé. Le deuil, c'est renoncer à une idée à laquelle on était follement attaché, le rêve c'est inventer quelque chose qui n'est pas préfiguré.

S. C. : J'ai voulu m'appuyer sur l'idée de coproduction, d'évolution réciproque des représentations. Je ne reconnais pas mon discours dans votre traduction "marcher masqué". Pas plus que le dirigeant, le consultant ne détient une vérité qu'il ne dévoilerait qu'au dernier moment.

C. R. : *Vous avez pourtant souvent parlé de "besoin réel" !*

S. C. : Je vous accorde que le besoin théorique et abstrait n'existe pas, et si l'on considère le conseil sous l'angle de l'accompagnement d'un travail de deuil, ce n'est pas un mince affaire. Cela n'enlève rien à la délicatesse de la relation que j'ai voulu évoquer entre le consultant et son client.

Cela dit, j'ai distingué d'entrée de jeu le plombier de ce que nous faisons en termes d'accompagnement du changement : il s'agit de structurer un processus à partir d'idées, de

⁹ Yann Duchesne, *Le conseil en stratégie, marchand de rêves raisonnables*, Soirée Les Invités, Annales de l'École de Paris du management, Volume IV, p. 399.

l'expression des personnes et de notre propre valeur ajoutée. Effectivement si on parle du travail de deuil - un accompagnement personnel -, je ne suis pas sûre qu'être jeune soit un atout, bien au contraire. En revanche pour accompagner le changement tel que nous le pratiquons, il faut des qualités qui ne sont pas nécessairement l'apanage des seniors...

Une autre stratégie

C. R. : *Depuis 1963 je dirige entre quatre et six études par an, qui n'ont pas grand chose à voir avec celles de consultants, sauf le résultat. Pour chaque étude, deux de mes élèves de l'École de mines de Paris vont fouiner dans une organisation avec, en face d'eux, des opérateurs de tous les niveaux. Ils y travaillent à mi-temps pendant toute la durée de leur dernière année scolaire. Des chercheurs du CGS les rencontrent chaque semaine. La réforme de la façon de charger les trains RER pour la Coupe du monde de football, ou l'organisation du travail des infirmières à l'Assistance publique de Paris sont des exemples récents de ces "missions".*

Dans notre jargon, le demandeur de l'étude est surnommé "le jeune fasciste". Il a pensé que les élèves l'aideront à mettre en place de quoi augmenter son pouvoir. Si nous laissons nos élèves sous sa coupe, ils ne feront que des tâches ancillaires. Mais le corps enseignant est là pour les protéger avec l'aide du "vieillard bienveillant", patron du jeune fasciste, et exiger que les élèves, le jeune fasciste, quelques représentants du terrain, et le vieillard bienveillant participent avec moi à une réunion en janvier. Les élèves doivent y présenter la façon dont ils ont abordé leur travail sur le terrain.

Nous préparons très soigneusement la réunion, en imaginant des scénarios possibles et l'attitude à adopter selon les hypothèses. Mais nous avons un objectif : en juillet il faudra présenter des recommandations préalablement testées en mai et juin. Le jeu est extrêmement subtil car il y a des portes à ouvrir, des horreurs à dévoiler. Le vieillard bienveillant va peut-être sauter en l'air et chercher du secours auprès de ses collaborateurs ; informés la veille, ceux-ci le rassureront : "tout va bien se passer, soyez sans crainte". Après tout, il est en principe au-dessus de tout cela, et les ambitions du "jeune fasciste" ne peuvent l'inquiéter.

En mars, ce dernier a généralement pris conscience que les deux élèves n'étaient pas tout à fait à ses ordres : ils refusent par exemple de lui communiquer exactement ce qu'il demande sur l'avancement de l'étude.

Les élèves élaborent leur thèse et la testent dans l'entreprise pour s'assurer qu'elle tient la route et la présentent en mai au cours d'une réunion analogue à celle de janvier. En juillet, lors de la séance de présentation finale devant un large public, tout se passe dans l'euphorie. Conclusion : avant de se lancer dans cette aventure, ces jeunes ne connaissaient rien de l'entreprise ; ils parviennent néanmoins à y provoquer le changement ; des personnes font leur deuil de leurs ambitions initiales sans lesquelles il n'y aurait cependant pas eu d'étude.

Int. : *Trois dimensions diffèrent par rapport au conseil : l'argent, le mythe que représente l'École des mines, et la finalité.*

C. R. : *Effectivement l'aspect financier se réduit à verser aux stagiaires l'équivalent de deux mois de Smic ; la mission est finalement un service rendu à l'École des mines, qui elle-même défend l'intérêt des stagiaires, car si l'entreprise fabrique son produit, je fabrique des ingénieurs.*

Un sacerdoce

Franck Vermeulen : Le conseil est un métier d'avenir. Dans les entreprises, de plus en plus de collaborateurs font un travail analogue à celui des consultants, au sens où ils identifient et analysent des problèmes, recommandent des solutions, et accompagnent leur mise en œuvre. Or, les consultants jouent un rôle important dans la vie des affaires, qui ne se limite pas à celui de plombier ou de Raspoutine. Ils ne sont pas simplement des relais de transmission car ils s'appuient sur leur capital d'expériences et de connaissances propres pour accompagner le changement. J'avais proposé ici même¹⁰ de ne pas confondre l'expertise technique, de plus en plus pointue, et la posture de conseiller. Schématiquement, on peut distinguer trois attitudes : prêtre, prophète et sage. Entre ces trois postures la tension est permanente et dans l'action, seul le travail en équipe peut créer la synergie entre les méthodes, les idées et les relations entre les personnes. En définitive, ce sont toujours les systèmes de valeurs qui sont en cause et, de ce point de vue, le métier de consultant est aussi un sacerdoce.

Présentation de l'orateur :

Sylvie Chevrier : Titulaire d'un Ph.D en management de l'Université du Québec à Montréal, consultante chez FVA Management et chargée d'enseignement à l'ESSEC. Elle est l'auteur d'une thèse sur le management des équipes interculturelles de travail et a collaboré à l'ouvrage *Cultures et Mondialisation*, dirigé par Philippe d'Iribarne (Seuil, 1998).

Diffusion avril 1999

¹⁰ Franck Vermeulen, *Chercheurs, consultants : le dialogue impossible ?* Annales de l'École de Paris du management, Volume IV, p. 315.