

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

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

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
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
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

POURQUOI J'AI CHANGÉ DE CONSULTANT

par

Éric de BETTIGNIES
Advancy Consulting Team

Séance du 14 juin 2000
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

Plusieurs années passées au sein des cabinets de conseil les plus prestigieux ont convaincu Éric de Bettignies que les projets toujours plus ambitieux mobilisant toujours davantage de consultants donnent rarement les résultats escomptés. Les rapports nourris de brillantes recommandations remises dans les délais prévus n'ont trop souvent qu'un impact marginal sur le compte de résultats des clients. L'analyse des causes profondes de ces demi-échecs a conduit l'orateur à fonder sa propre société et à proposer à ses clients de nouvelles relations de conseil ainsi que des interventions centrées sur les résultats. Mais jusqu'où un consultant peut-il s'engager sur les résultats ?

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Éric de BETTIGNIES

Durant ces onze premières années d'expérience professionnelle, j'ai fait partie de plusieurs cabinets de conseil en management puis en stratégie. J'ai également été consultant interne pour un grand groupe. Récemment, nous avons fondé notre propre société avec quelques amis. De deux fondateurs en 1999, nous sommes aujourd'hui sept personnes et pensons être une dizaine en fin d'année 2000. Néanmoins, nous devons rester petits, dans notre esprit comme chez nos clients.

Des projets ambitieux

J'ai commencé ma carrière avec l'informatisation de la Bourse de Paris, qui a mobilisé plusieurs centaines de consultants, organisés par moment en deux équipes qui se relayaient pour utiliser au mieux les ordinateurs. J'ai côtoyé de multiples projets de mise en place d'ERP (Enterprise Resource Planning), mobilisant à chaque fois des dizaines de consultants prestigieux, (donc très chers) ; j'ai participé au *reengineering* d'un groupe industriel qui a mobilisé une centaine de consultants au total. Les opérations de mise en place post-fusion mobilisent également des équipes de consultants très nombreuses (50 voire 100).

Toujours plus ambitieux

Nous avons travaillé sur un site qui a dépensé à lui seul trente millions de francs par an de conseil. Chez un autre client, nous étions le neuvième cabinet de conseil présent au même moment. Les hôtes étaient parfaitement rôdés pour orienter les consultants !

Il arrive aussi qu'un projet en cours donne lieu à des audits contradictoires. Il suffit qu'une des personnes extérieures au projet mette quelques centaines de milliers de francs sur la table pour auditer le projet de ses collègues... sans les avoir toujours prévenus. Il en résulte naturellement une certaine cacophonie.

Des résultats qui se font attendre

Quels sont les résultats réellement atteints ? L'informatisation de la Bourse de Paris devait baisser le coût des ordres de Bourse mais il n'en a rien été. Chez un fabricant d'électronique, plusieurs tentatives de mise en place d'une gestion des coûts par activité (ABC) avaient échoué. Ailleurs, un centre de services partagés, conçu pour améliorer la productivité, regroupe quatre-vingt-dix personnes, dont quarante-cinq experts de l'ERP payés à prix d'or et présents en permanence pour faire fonctionner le système. L'objectif devient désormais d'apprendre à se passer de consultants.

Les causes des échecs

J'ai eu la faiblesse de participer à certains des projets dont les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances ou des investissements. Nous nous sommes efforcés avec quelques amis d'analyser les causes profondes de ces demi-échecs.

Les symptômes

Les symptômes de ces projets décevants peuvent être le calendrier post-projet qui n'est pas tenu, des utilisateurs mécontents et bien entendu l'absence de résultats financiers et opérationnels. Des causes officielles sont avancées pour expliquer ces échecs : manque de moyens post-projet pour mettre en place les recommandations, priorités qui ont changé car un projet encore plus urgent a été lancé depuis, mauvais transfert de savoir-faire.

Les causes profondes

Derrière ces raisons officielles, se profile souvent une mauvaise adéquation de la solution à l'entreprise. Il arrive même que le problème réel n'ait pas été vraiment traité. Pourquoi ? Plusieurs causes réelles émergent :

- quand on commence une mission, celle-ci est souvent préformatée dans son contenu ; le problème à résoudre est défini d'avance ; les délais sont fixés et le planning dont le consultant et garant est serré ; il ne devient donc plus possible de dévier de la ligne prévue, quitte à devoir laisser hors du champ des éléments clés pour le réel résultat attendu ; une autre cause d'échec est souvent la mauvaise prise en compte de la réalité même de l'entreprise ; par exemple une superbe stratégie a été définie dans les années 1980 pour un fournisseur d'ordinateurs concurrent de la plate-forme "Wintel" ; cette stratégie était si claire et si limpide qu'on se demande bien pourquoi l'entreprise a été au bord du gouffre peu de temps après ; cette stratégie n'a en fait jamais été réellement mise en place : quand le rapport a été remis au président, celui-ci en a trouvé le contenu génial, et a promis de le placer sur son étagère la plus distinguée,... car il était trop loin des possibilités et de la culture même de sa société ;
- ensuite, les résultats pâtissent trop souvent de la dissociation entre le client payeur, qui décide et achète la mission, et le client acteur, à qui la mission doit rendre service au quotidien et ainsi donner les résultats globaux attendus par le client payeur ; le client acteur, peu concerné par les objectifs, peu motivé par les résultats attendus, devient vite spectateur de la mission.

Combien de fois avons-nous présenté en vitesse, le jour, aux membres de l'équipe client, les résultats que nous avons déterminé durant les nuits et les week-ends de travail ?

Ces causes de demi-échecs sont inhérentes au fonctionnement traditionnel du métier de conseil ; on voit mal comment convaincre un client d'engager une mission dont ni les délais, ni les résultats ne seraient spécifiés à l'avance. Il convient donc de mettre au point de nouvelles pratiques de conseil.

Un fonctionnement différent

Un mode de fonctionnement nouveau correspond à des projets dont le résultat reste défini à l'avance mais dont la méthode et le rythme sont susceptibles de fluctuer.

Le résultat d'abord

Il n'est pas possible de s'engager sur des résultats ambitieux dans des délais très brefs puisque l'atteinte d'un "vrai" résultat, au-delà des apparences, dépend essentiellement de l'implication du client. Soit le consultant se contente du rapport convenable pour le client payeur, soit il se protège en prenant un large délai pour atteindre l'objectif. Dans le cadre d'un projet en cours, le résultat à obtenir est clair. Seulement, lorsque nous avons commencé à travailler ensemble en novembre, nous pensions que tout serait terminé en février, mais nous pensons à présent que septembre sera un point d'étape important et que les fonctionnements clés seront en place en décembre. Pourtant, les progrès réalisés jusqu'à présent sont significatifs, même si les résultats finaux ne sont pas encore au rendez-vous. La méthode, cruciale pour le consultant traditionnel, n'est pas une religion, même si les outils de base sont nécessaires : il n'est pas question de réinventer à chaque fois la roue aux frais du client.

Les "vrais" problèmes

Le fonctionnement différent repose également sur la focalisation des "vrais" problèmes. Il s'agit de sélectionner en route ceux que l'on veut traiter car ils sont bloquants pour le résultat principal recherché, ou parce qu'ils sont un résultat annexe à la mission, mais capital pour autre chose. Prenons un cas vécu : l'optimisation du rendement de machines dans un atelier. Une amélioration du rendement passe notamment par la réduction des déchets générés. À son

tour cette réduction des déchets doit être valorisée pour déterminer le réel enjeu concerné. Au cours de ce travail, nous avons constaté que les déchets coûtaient en fait bien moins cher que ce qui était généralement admis. On a ainsi découvert que perdre 10 % de matière en bout de chaîne représentait un surcoût faible au regard de la diminution du cycle de production permis. Tirant parti de cette découverte sur le plan commercial, un chantier de différenciation retardée a été lancé : adapter tardivement le produit à la demande du client, quitte à perdre de la matière, afin de pouvoir diminuer le cycle de production et de gagner des parts de marché grâce à la réduction des délais offerts aux clients. Bien entendu, ce résultat n'était pas celui attendu, mais il a permis de faire progresser l'entreprise. Nous avons simplement tiré les conséquences, toutes les conséquences, de ce que le cheminement normal de la mission avait révélé.

Un suivi jusqu'au bout

Dans les cabinets de conseil dans lesquels j'avais travaillé auparavant, je ne pouvais pas assurer le suivi des missions même si les clients le demandaient. En effet, les règles de fonctionnement internes des cabinets imposent que les consultants chevronnés en encadrent de plus jeunes sur de nouvelles missions : l'effet de levier est maximal pour le cabinet. Il est donc impossible de mobiliser un consultant expérimenté seul sur une mission à mi-temps pendant plusieurs mois.

De nouvelles relations, de nouveaux rôles respectifs

Pour que la mission atteigne son objectif, le consultant doit apporter son expertise du sujet traité, sa vision externe (ce qu'il est possible de faire), sa méthode de travail (capacités de facilitation de groupe de travail, gestion de projets, etc.), son ambition pour la société de son client et son engagement sur les résultats. In fine, le consultant est jugé responsable des résultats. Ainsi que me l'a fait remarquer un client, il y a deux types de consultants : ceux qui font en sorte que ça marche et ceux qui expliquent pourquoi ça n'a pas marché. Le consultant apporte aussi sa capacité d'action : à un moment il faut foncer. Mais cette capacité reste numériquement limitée.

Le client, lui, apporte aussi son expertise du sujet traité, sa vision interne de ce qui est nécessaire. Il faut fuir le système génial en théorie, inapplicable chez ce client. Le client doit aussi apporter sa capacité de travail et ses ressources. Il faut ici obtenir que les personnes clés soient mises à disposition du projet, et secondées par des forces additionnelles dans leur vie opérationnelle de tous les jours. Enfin, le client apporte sa volonté de changer ; le consultant ne peut pas être le seul moteur du changement. J'ai en mémoire un responsable d'une société récemment privatisée apostrophant ses collaborateurs en ces termes : “ *Maintenant ce n'est plus l'argent de l'État qui est en cause, mais le vôtre. Vous êtes priés de vous mettre au travail* ”.

L'inconfort pour tout le monde

Un jour, il a dû être décidé sur un projet que pour livrer les commandes à l'heure, il ne fallait pas en enregistrer au-delà des capacités de production. Quand le client attend des résultats en hausse en fin d'année (même irréalisables dans les faits) et qu'on lui montre plutôt une baisse en perspective, cela fait des vagues. C'est une situation inconfortable pour le client qu'un consultant, qui n'est pas un grand de la profession, remette en question des certitudes. Le client payeur prend plus de risques avec des consultants qui n'ont pas une grande renommée. Quand c'est un grand cabinet, soit cela marche, soit le problème était vraiment compliqué, mais on ne pourra pas reprocher au client payeur de ne pas avoir mobilisé les moyens nécessaires. Le client acteur n'est pas non plus dans une situation confortable : c'est lui qui a fait des calculs et avance ce que l'on ne pourra pas faire, et non le consultant.

L'inconfort concerne aussi le consultant qui a peu de ressources au regard de la tâche à accomplir. Si la veille du jour J, le client ne veut pas rester jusqu'à minuit pour terminer les

résultats, c'est le consultant qui va expliquer le lendemain qu'il faudra encore attendre la prochaine échéance pour utiliser la nouvelle méthode ; sa responsabilité sera engagée.

Dans les grands cabinets, il suffit de dire un vendredi soir à son équipe que le rapport n'est pas satisfaisant et lister les analyses complémentaires nécessaires et les modifications à apporter. Les consultants y passent le week-end, le dimanche soir on relit le rapport pour lui apporter les ultimes modifications et le lundi matin, on le présente sans souci à 8 heures chez le client. On ne peut pas demander à une équipe de clients de réaliser ces sacrifices. Ils me rétorqueraient : "*vous savez combien je gagne ; les augmentations sont gelées, ...*".

Il n'est pas aisé d'inventer un mode de fonctionnement différent car les clients et les consultants ont quelque intérêt au statu quo. Les nouvelles pratiques créent des incertitudes, des remises en question et de l'inconfort pour l'ensemble des acteurs. Elles sont pourtant indispensables pour dépasser les semi-échecs inscrits dans les relations de conseil traditionnelles.

Typologie de missions

Il ne s'agit pas de faire de cette nouvelle approche une panacée. Selon les besoins des clients, l'approche adoptée peut être différente.

Les projets de type "fusions"

Lors de la fusion de sociétés de culture très différentes (la presse en est pleine, prenons une des dernières en date comme BNP/Paribas), faire intervenir une forte équipe de consultants paraît une bonne solution. Ici, le besoin de cohérence l'emporte sur le besoin de pertinence. On cherche moins à trouver du premier coup la structure parfaite pour réunir les deux sociétés qu'à arrêter l'hémorragie de compétences. Les décisions doivent être rapides et impartiales avant d'être précises et absolument justes. L'impartialité empêche également d'avoir un chef de projet appartenant à un camp plutôt qu'à un autre et commande l'intervention massive de tiers pour animer tous les groupes de travail nécessaires. Cela coûte cher, mais perdre les ressources clés serait encore plus coûteux.

De même, lors de la fusion de deux industriels, les portefeuilles produits et les réseaux de production doivent être rationalisés. Deux usines produisant l'une du papier toilette par deux cents feuilles et du papier absorbant de 29 cm de côté et l'autre du papier toilette par deux cent dix feuilles et du papier absorbant de 28 cm de côté seront le théâtre d'une rationalisation rigoureuse : papier toilette unifié (deux cents ou deux cent dix feuilles) pour l'une, papier absorbant unifié pour l'autre (29 ou 28 cm de côté). L'usine qui se verra attribuer le papier absorbant, moins rentable structurellement, sera pénalisée par rapport à l'autre. Dans un tel cas, on ne peut pas demander au client de trancher lui-même rapidement. La méthode de travail utilise toutes les données objectives disponibles, propose des potentiels et des structures de coûts approximatives certes, mais qui permettent de trancher et d'engager rapidement les transformations nécessaires à ce qui est le réel but recherché.

Les fusions sont le cas le plus typique qui nécessite de forts bataillons de consultants.

Les projets "normaux"

Dans les projets "ordinaires", les clients ont besoin que l'on s'attaque à leur réel problème, et que l'on dépasse les solutions de mode ou convenues. La réalité spécifique de la société doit être prise en compte.

Par exemple, si l'on a 20 % de non-fiabilité à l'issue d'un process industriel, il n'est pas réalisable de produire uniquement à la commande : 20 % des commandes seront systématiquement en retard sauf à doubler le délai demandé au client. Le zéro stock, le flux tiré, la production à la commande,... révèlent leurs limites. Il faut identifier avec les gens en

interne les solutions les mieux adaptées, solutions qui ne seront jamais des répliques de ce qui marche ailleurs, et qui demandent une connaissance très fine de la réalité.

L'expertise ponctuelle

Il subsiste des cas où les consultants n'ont qu'un besoin limité de contacts avec le client. On demande une expertise ponctuelle dans des projets menés "en chambre" : quel est le marché du nouveau produit xxx ? comment s'implanter au Japon : les méthodes habituellement utilisées ? Mais dès que l'on va passer à l'étape suivante (s'attaquer au dit marché, faire le plan d'action pour s'installer au Japon,...) la mission ne peut plus être menée en chambre. L'interaction client est fondamentale.

Un modèle à affiner et des équilibres à trouver

Comment une petite société de conseil peut-elle répondre aux besoins que nous avons identifiés ? comment conserver durablement la maîtrise de sujets complexes et innovants, être à la pointe de nouveaux outils ? comment acquérir et conserver une vision internationale sans en avoir la taille ? comment concilier prospection et action , rentabilité et développement ? comment rester petits (nous ne cherchons pas à vendre des heures en grand nombre, mais apporter des prestations ciblées) et atteindre une taille critique ?

Autant d'équilibres à trouver. Nous voulons passer les étapes l'une après l'autre, et trouver un fonctionnement stable à chacune avant de poursuivre le développement.

DÉBAT

Quelle belle opération !

Un intervenant : *La vision que vous nous proposez du jugement porté sur le travail du consultant occulte la dimension rhétorique. Ce n'est pas tant le résultat que "la belle ouvrage" que l'on juge. Le consultant ressemble à ce chirurgien qui est félicité pour sa belle opération tandis que le malade est mort.*

Eric de Bettignies : C'est en effet rassurant pour tout le monde de se focaliser sur "la belle ouvrage". Cependant, rester huit mois chez un client et avoir le sentiment que l'on s'est attaqué aux vrais problèmes et que l'on est sur la bonne voie me fait personnellement assez plaisir. Ce n'est pas "une belle ouvrage", il n'y a pas eu de percée conceptuelle majeure, mais le client et nous-mêmes savons qu'il faut en passer par là pour parvenir aux résultats.

Vendre de l'inconfort

Int. : *Vous avez montré de manière convaincante l'intérêt de changer de registre de conseil, mais vous avez aussi montré les difficultés pratiques que cela entraîne à la fois pour le financeur, le client et le consultant. Comment surmonter ces inconvénients pratiques et vendre un tel inconfort ? N'est-ce pas parce que vous travaillez sur des ruines que les consultants précédents (y compris vous-même !) ont laissées et que l'inconfort que vous proposez est un moindre mal comparé à leur inconfort actuel ?*

Int. : *Le petit consultant ne serait pas un pompier pyromane mais un pyromane pompier !*

E. de B. : Les sociétés matures ne veulent plus payer des honoraires pour des résultats décevants. Notre cible n'est pas constituée par les sociétés qui se rendent brutalement compte que des outils sophistiqués de gestion existent, et qui veulent les mettre en œuvre. Ce sont les sociétés qui ont déjà expérimenté la vague du "tout consultant" et qui en sont revenues. Le

site qui dépensait des dizaines millions de conseil par an a budgété deux millions pour 2000, une décision indépendante de notre présence. En revanche, ils embauchent dix jeunes diplômés. En outre, nous parvenons à dépasser l'inconfort par la confiance ; notre meilleure publicité est le bouche-à-oreille.

Un échec réussi

Int. : *L'une des missions qui a donné les meilleurs résultats que je connaisse est une intervention où le client et le conseiller ont eu le sentiment que c'était un échec complet. Dans une usine où rien ne marche, on fait venir le fournisseur pour des explications. Celui-ci pose quelques questions de bon sens, on l'accuse de tous les maux et il repart mécontent. Mais dès qu'il a le dos tourné, les gens de l'usine reprennent à leur compte les questions posées et les résolvent eux-mêmes avec succès.*

Int. : *Une pré-étude payante peut aider à bien définir la mission dans le cadre traditionnel du conseil.*

E. de B. : Dans le cas de problèmes structurés, une pré-étude peut s'avérer adaptée, mais quand il s'agit d'un problème de fond, la pré-étude ne fait que le survoler. Dans une mission de logistique, nous étions tous d'accord pour mettre en place des flux tirés à l'issue de la pré-étude (poids des modes, des solutions convenues,...) mais quand le temps est venu de les mettre en place, cela s'est révélé impossible... Les pré-études ne sont pas assez fines.

S'engager sur les résultats ?

Int. : *Si vous avez de grandes ambitions pour votre client et que vous ne vous engagez pas sur un planning, pourquoi ne pas aller au bout de cette logique en liant vos honoraires aux résultats ?*

E. de B. : Dans les missions achat, nous le faisons avec d'autant plus de facilité que les clients sont généralement sceptiques sur le montant qui sera gagné. Pour les missions qui requièrent des transformations des modes de pensée des gens, je n'y suis pas favorable. Je m'engage sur des tranches successives car les projets n'ont pas de fin prévisible... En outre, plus l'on s'engage sur les résultats, plus ceux-ci deviennent factices et formels. Dans tous les projets que j'ai menés et que j'ai vu mener, les cabinets ont toujours atteint les résultats visés, mais quel a été le vrai impact sur le compte d'exploitation ?

Int. : *L'engagement sur les résultats est illustré par Andersen qui a créé une société de capital-risque et prend des parts dans les entreprises clientes. En outre, certaines sociétés de conseil s'engagent sur les résultats, mais qui sont eux-mêmes une méthode. Par exemple, quand on propose la méthode Merise pour concevoir le schéma directeur d'un système, on connaît à l'avance la démarche, les étapes et les produits finis. Mais en réalité, il n'y a pas de "bonne" méthode universelle, la bonne méthode est celle qui se conçoit dans l'interaction entre l'entreprise et le système environnant dont le consultant fait partie.*

E. de B. : Attention toutefois, plus on reste fidèle à la méthode, qu'elle s'appelle Merise ou autre, plus on risque de manquer le fond des problèmes.

Int. : *Éric de Bettignies fait partie de mon équipe d'enseignants depuis plusieurs années et sa manière d'enseigner est prodigieuse : il ne fait apparemment rien ! Il se contente d'orchestrer un débat entre l'élève au tableau et la salle, et les évaluations de son enseignement par les étudiants sont excellentes. Ce savoir-faire est indicible et intransférable à ses collègues. Le métier de consultant relève du même mystère. Or, vous plaquez sur ces indicibles apprentissages et savoir-faire le paradigme du plombier : diagnostic de la fuite, outils adéquats et constat qu'il n'y a plus de fuite. Vous évoquez une vérité définitive : "le vrai problème", "la réalité"... La réalité est le mythe que l'on préfère à un instant donné ; elle reste un mythe. De même, quand vous parlez de résultats, de quoi s'agit-il ? Part de*

marché, bénéfiques, liquidités ne sont pas synonymes. Le paradigme du plombier est certes un langage obligatoire, mais il est complètement vain car les hommes ont deux particularités : le rêve et le deuil. Le rêve est une vision de l'avenir qui n'a pas d'origine dans le passé, ce qui représente un véritable défi à la science à la recherche des causes et le deuil signifie renoncement, passé sans suite. Vous savez éveiller les rêves et fabriquer des deuils, mais vous ne savez pas comment vous faites.

Int. : *Penser que l'art du consultant est simplement fait de mystère me semble quelque peu réducteur. Le professionnalisme repose sur des méthodes, des apprentissages, des transferts de savoir au sein de la société de conseil et vers les clients, ce qui va désormais structurer le marché du conseil, même si aujourd'hui les consultants redoutent de s'engager sur les résultats et de transférer un savoir-faire.*

E. de B. : *Quand on quitte un client, il doit avoir la bonne boîte à outils ainsi que la maîtrise des outils. Les temps forts de nos missions correspondent à la présentation des solutions par le client, et non par nous. Voilà huit mois que je ne présente plus de rapport et j'en suis très heureux. Le transfert de savoir-faire ne se mesure pas, c'est pourtant lui qui fait que le client saura à l'avenir bien utiliser les outils même si le résultat formel n'a pas été atteint dans le temps initialement imparti. La capacité du client à continuer à progresser après la mission est capitale mais je ne m'engage pas dessus.*

Int. : *Dans les pratiques de recherche sur le terrain, nous ne nous engageons ni sur les résultats, ni sur les délais mais sur la manière d'avancer. C'est très fécond. Votre approche, dites-vous, implique que l'on dise parfois non au client. Mais pour ce faire, il faut avoir une structure financière solide ou abondance de clients...*

E. de B. : *Cela fait partie des équilibres à trouver. Toutes mes expériences passées montrent qu'il vaut mieux se disputer avec le client en début de mission que de mal commencer. Cela peut faire perdre quinze jours avant de démarrer la mission.*

Int. : *Dans un contrat de louage de service, le code civil définit une obligation de moyens au sens où le prestataire doit mettre en œuvre toutes les ressources nécessaires pour parvenir au résultat mais sans que ce dernier soit obligatoire. Dans le monde juridique, le principe du quota litis signifie qu'un avocat ne peut pas assortir sa prestation de service à un résultat, sauf aux États-Unis. Cela empêcherait l'avocat d'octroyer la même qualité de service pour deux prestations identiques parce que ces prestations mettraient en jeu des montants différents. Cela ne garantirait pas qu'il y consacre le même temps et le même effort.*

E. de B. : *Ce qui est confortable est d'asseoir une partie des honoraires sur les résultats. Nous proposons davantage d'inconfort, parce que la solution précédente est pernicieuse dans bien des cas. L'expérience montre aussi que lorsque les résultats arrivent, ce sont bien souvent les clients qui ne sont plus prêts à payer des honoraires proportionnels.*

Int. : *Lorsqu'on fait affaire avec un client qui est vulnérable au sein de son entreprise, avoir un contrat lié aux résultats est rassurant. Passer un contrat sans engagement fort sur le résultat exige d'avoir un interlocuteur fort dans l'entreprise. En outre, pour faire admettre l'idée que pour améliorer le taux de commandes à l'heure, il faut d'abord réduire les commandes, il faut faire preuve de beaucoup de pédagogie !*

E. de B. : *Cela exige d'impliquer les bonnes personnes au moment opportun. Et cela engage un débat sur les clients à favoriser dans ce contexte de moindre volume de vente, ce choix remonte ainsi jusqu'au management. Notre rôle est alors d'objectiver le débat.*

À chacun son domaine

Int. : *Comment le consultant définit-il le champ de ses savoirs ? Que sait-il que le client ne sait pas ? S'agit-il de benchmarking, autrement dit "je sais ce qui se fait ailleurs" ? S'agit-il*

de méthode comme savoir mettre en œuvre ? Ou s'agit-il de connaissances de fond ? Lorsque le consultant se place du côté d'une simple connaissance de l'état du monde (benchmarking), il me semble qu'il ne peut échapper à l'effet Narcisse qui consiste à présenter un miroir bienveillant à son client et à surfer sur les modes. De manière plus générale, n'y a-t-il pas une relation entre le type de savoir défini et le type d'interventions réalisées ? Une petite structure ne serait-elle pas mieux placée qu'une grosse dans une phase de diagnostic et de détection des opportunités, tandis que la grosse serait adaptée aux phases d'accompagnement.

Int. : *Les petites structures traiteraient des sujets qui requièrent de l'inspiration et les grosses, ceux qui demandent de la transpiration !*

E. de B. : On pourrait se contenter de faire de l'inspiration à l'image des gourous, ce serait flatteur. Mais pour que cette inspiration soit juste, encore faut-il avoir une expérience de terrain. L'idée doit être confrontée au résultat concret. Pour l'instant, nous traitons des problèmes de direction générale qui relient stratégie, finance et opérations, quelle que soit la nature de ces problèmes. Nous serons peut-être conduits à nous spécialiser davantage, mais nous devons garder une implication dans le monde concret du client.

Int. : *Vous avez choisi de rester petit chez vos clients. Cela permet de les mettre en valeur plutôt qu'en difficulté...*

E. de B. : Il s'agit de faire percevoir le diagnostic comme un potentiel et non comme un jugement.

Int. : *Comme le conseil est coconception, coréalisation, etc., la confiance se développe dans la relation. Il existe toujours un écart entre la demande exprimée par le client et le service rendu, il s'agit de reconstruire ensemble le besoin.*

Un marché mature ?

Int. : *Vous avez avancé que le marché du conseil est mûr, or les études prouvent le contraire. Les entreprises n'arbitrent pas entre internalisation et externalisation, ne serait-ce que parce que les coûts respectifs de ces deux stratégies ne sont pas mesurables. L'internalisation peut constituer une alternative à l'externalisation pour une entreprise particulière, mais globalement, on constate que l'embauche va de pair avec l'augmentation du recours externe au conseil. À cet égard, le conseil en communication est exemplaire ; la croissance de l'offre a accompagné le développement de la fonction communication dans les entreprises depuis le début des années 1980.*

E. de B. : Je ne prétends pas que le marché du conseil s'écroule et de fait, les statistiques montrent le contraire. Mais un nombre croissant de sociétés deviennent matures dans leur achat de conseil, ce qui n'implique pas qu'elles le soient toutes de manière synchrone.

Présentation de l'orateur :

Éric de Bettignies : sorti de l'école des Mines de Paris en 1989, réalise sa carrière dans le conseil, en management puis en stratégie, en passant par le conseil interne dans un grand groupe français. Il quitte un des grands noms du conseil en stratégie pour fonder sa propre société en 1999, Advancy Consulting Team, formée d'anciens consultants et d'opérationnels, composée d'une dizaine de personnes au total.

Diffusion novembre 2000