

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

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

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

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2002)

**PERPLEXITÉS D'UN ACHETEUR DE CONSEIL**

par

**Antoine VINCENT de VAUGELAS**  
Directeur du Conseil en management de Renault

Séance du 18 septembre 2001  
Compte rendu rédigé par Olivier Dupourqué

**En bref**

Le recours au conseil est fréquent dans une structure telle que Renault. La diversité des métiers du conseil tant que l'importance des dépenses engagées a amené le groupe à créer une direction du conseil en management dont les missions sont diverses et complémentaires. Le directeur de cette division fait part de son expérience et de ses perplexités face à une offre foisonnante et de qualité variable pour répondre à des problématiques parfois mal identifiées.

*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.*

## **EXPOSÉ d'Antoine VINCENT de VAUGELAS**

Ma formation d'ingénieur IDN, option automatique, m'a sensibilisé aux questions de systémique et de régulation. Cela explique mon intérêt pour l'organisation et la complexité des systèmes. Une expérience de professorat en Algérie m'a sensibilisé à la pédagogie et à la dimension multiculturelle des organisations. Ces expériences m'ont aidé tout au long de ma carrière de consultant. Durant dix ans, j'ai œuvré au sein du cabinet EUREQUIP traitant de questions aussi diverses que les liens entre stratégie et structure, la formation, les études de sûreté ou encore la maîtrise des risques. Enfin, mon expérience au sein de Renault m'a conduit à débiter en tant que consultant à l'Inspection générale de l'organisation à une époque où l'organisation était reléguée au second plan, après l'informatique notamment.

### **La direction du Conseil en management**

#### *Création*

Cette direction a été créée, il y a un an environ pour plusieurs raisons : la nécessité de développer l'alliance avec Nissan, de promouvoir les coopérations avec certains concurrents tels que General Motors, ou de définir des pratiques managériales plus claires. Par ailleurs le recrutement international de 2 000 ingénieurs et cadres nous a conduits à réfléchir à une harmonisation des pratiques de management au sein du groupe.

#### *Missions*

Les missions de cette direction sont multiples :

- conseil en organisation pour traiter des problèmes d'évolution des structures, des systèmes de décision et pour rendre cohérentes les approches entre les différentes unités du groupe ;
- agrément des cabinets de conseil en organisation et management ;
- développement des managers, en liaison avec la direction centrale du personnel et les directions opérationnelles ;
- harmonisation des pratiques progressivement enrichies par du coaching individuel et du *team-building* ;
- recherche en socio-économie.

#### *Orientations de la direction générale*

La direction générale a énoncé plusieurs grandes orientations :

- développer des repères partagés, des valeurs et des principes communs ;
- apprendre aux personnes à faire émerger les solutions par la formation et le *coaching* ;
- développer et diffuser des standards qui soient supports de formation et de capitalisation, ce qui nous amène à réfléchir à nos métiers et aux compétences qu'ils nécessitent.

### **L'offre de conseil**

Le marché du conseil est segmenté en divers métiers. Traditionnellement, on distingue le conseil en stratégie et le conseil en gestion opérationnelle, que ce dernier ait pour origine les métiers de l'audit ou ceux de la mise en place de systèmes d'information. Les sociétés de logiciels ont maintenant des velléités de pénétrer le marché du conseil. Les sociétés de veille, de formation, de communication événementielle y prétendent également.

Face à cette offre, les décideurs sont perplexes : le marché est très segmenté pour traiter des problèmes complexes qui revêtent plusieurs dimensions. Par ailleurs il n'existe pas d'entité capable de fournir l'ensemble des prestations : stratégie, système, process.

## Les sept péchés capitaux du marché du conseil

### 1- *Offre compliquée vs solution simple*

Il est simple de fournir une solution compliquée, et très complexe de trouver une solution simple. Au sein du groupe, nous n'avons pas fait appel au marché du conseil pour mettre en œuvre le management par projet : nous avons préféré l'intervention de consultants internes, assistés de chercheurs en gestion.

### 2- *Management vs leadership*

Il existe une tendance très nette à privilégier les problèmes de management à l'anglo-saxonne : définition d'objectifs, élaboration de stratégie, mise en œuvre, reporting, système d'information. La dimension leadership est systématiquement reléguée au second plan. L'exercice de la responsabilité, de l'autorité de la communication, de la mobilisation des troupes est souvent jugé secondaire.

### 3- *Management vs métier*

Beaucoup se passionnent pour les techniques de management indépendamment du métier et de ses spécificités. Les réponses apportées sont dès lors trop théoriques.

### 4 - *L'effet de mode*

Les solutions mises en œuvre correspondent souvent à des modes, ce qui les rend obsolètes très peu de temps après. En revanche, la dimension maïeutique qui doit présider à toute mission de conseil fait de plus en plus défaut.

### 5- *Problème vs symptôme*

La tendance actuelle souffre d'un grand intérêt porté aux symptômes plutôt qu'à une réelle compréhension des problèmes. On aboutit ainsi au traitement du symptôme, pratiquement toujours par une solution à base de système d'information.

### 6- *Le réflexe du "vide contrôlé"*

Le rôle du conseil est théoriquement d'encourager le progrès permanent. Il s'agit de développer en interne les liens entre organisation, structure et stratégie. La solution de facilité consiste à créer le vide au sein d'une organisation afin de le combler, au lieu de gérer le changement avec les ressources internes que l'on peut former et accompagner.

### 7- *International vs global*

La plupart des cabinets sont plus internationaux que globaux. Leurs approches au sein d'un même cabinet sont ainsi différentes au Japon, aux États-Unis ou en Europe.

## Conclusion : les clés du progrès

Je dirai pour conclure que les progrès peuvent venir de trois voies :

- privilégier la confiance entre direction générale et directions opérationnelles, agir de concert avec la direction des achats ;
- tirer le meilleur parti de l'investissement en misant sur la complémentarité avec le cabinet de conseil plutôt que se faire concurrence ;
- privilégier le partenariat en favorisant le questionnement et l'écoute ; cela suppose également une capacité développée de synthèse et de communication.

## DÉBAT

### Socrate et les acheteurs

**Un intervenant :** *Vous évoquez votre préférence pour un conseil moins orienté “management” mais plus “leadership”, privilégiant une approche maïeutique. Mais les contraintes financières qui pèsent sur les directions des achats leur permettent-elles d’agréer Socrate ?*

**Antoine Vincent de Vaugelas :** Si l’on ne s’en tient qu’à des critères objectifs tels que le prix, une direction des achats ne privilégiera pas ce type d’approche plus consommatrice de temps, donc plus chère. Notre rôle est précisément de veiller à ce que le prix ne soit pas le seul critère déterminant.

**Int. :** *Lors de la mise en place de la gestion par projets, vous avez préféré l’assistance de chercheurs en gestion plutôt que de consultants. Quels sont les avantages et les inconvénients respectifs de ces deux formules ?*

**A. V. de V. :** Lors de déploiements de solutions lourdes, nous sommes naturellement tentés de déléguer ce type de tâche au marché si nous ne disposons pas des ressources internes nécessaires, comme ce fut le cas pour la refonte de notre comptabilité. Par contre, pour mettre en œuvre la gestion de projets, nous disposons des ressources qu’il fallait “réagencer” en faisant appel à des personnes ayant de grandes qualités d’observation et de médiation.

**Int. :** *Si l’on a raison de s’interroger sur la perplexité de l’acheteur, il est aussi légitime de s’intéresser à celle du vendeur. Il est parfois très difficile de savoir si l’on doit ou non vendre une solution à un client et s’il saura en tirer profit. Une des missions de la direction du conseil en management ne serait-elle pas de rendre le vendeur intelligent dans son utilisation du conseil ?*

**A. V. de V. :** Nous avons fait des efforts pour aider les opérationnels à travailler avec leurs fournisseurs de conseils, mais nous devons encore progresser.

### Le choix du consultant

**Int. :** *Y a-t-il une procédure établie pour faire appel à un conseil ou cela se décide-t-il à la demande ?*

**A. V. de V. :** Actuellement il existe une procédure d’engagement de dépenses avant de passer commande. L’aval d’un membre du comité exécutif du groupe est requis : il doit apposer sa signature.

**Int. :** *Pratiquement, le choix final dépend-il du prix, de la réputation d’une société de conseil, de celle d’un homme, un partner par exemple ? La question se pose en particulier lorsqu’on a lancé un appel d’offres.*

**Denis Elias** (responsable du Pôle Conseil en Organisation) : La décision dépend avant tout de l’approche proposée par le cabinet, des consultants et bien sûr du budget. Cela suppose qu’en amont nous réalisons un travail pour aider le manager à formuler clairement sa demande. La question du coût, si elle est importante, intervient dans un deuxième temps.

**Int. :** *Combien de personnes interviennent dans cette préparation ?*

**D. E. :** Avant la consultation des candidats, nous participons à la formulation du besoin avec le demandeur lui-même et la direction des achats. Un comité constitué du manager “client”, de

représentants des achats et d'un consultant interne auditionne ensuite les candidats en phase finale.

**A. V. de V. :** Le président a supprimé les délégations de signature sur les engagements de dépenses. Désormais si l'on veut faire appel à un prestataire, il faut le justifier devant le comité exécutif. Cette procédure a le mérite de freiner les ardeurs, de diminuer le nombre de prétendants et donc d'accélérer le temps de décision.

**Int. :** *À l'INSEAD, un cas intitulé Nissan Case Study met en relief que les Japonais sont centralisateurs, ce qui ne correspondrait pas à la mentalité européenne. Ne peut-on craindre que cette tendance à la centralisation de Renault ne soit en contradiction avec la nécessité d'intégrer Nissan ? Comment parvenir à prendre des décisions dans ces conditions, notamment en ce qui concerne les prestations de conseil ?*

*La société Shell, quant à elle, a élaboré une méthode pour gérer les relations avec les cabinets de conseil et les évaluer. Le degré de centralisation dépend du prix et du risque de la mission confiée. Plus le risque est faible, plus la décision peut être décentralisée. Pour en garder mémoire, toutes ces missions étaient consignées sur des fiches. S'agissant des rapports de Renault et Nissan avec leurs filiales étrangères, comment gérez-vous cette dualité entre centralisation et délégation ? Il est en effet difficile de définir une stratégie à Boulogne et de déléguer l'achat et la mise en œuvre de prestations intellectuelles à des filiales étrangères lointaines.*

**A. V. de V. :** Les partenaires de conseil avec lesquels nous travaillons ont tous des tailles importantes. Nous parlons ici plutôt de consulting que de conseil. La décision de décentraliser ou non est liée au caractère global ou non de ces partenaires.

Par ailleurs, pour contrôler la qualité de la prestation, nous disposons au minimum d'une fiche bilan pour noter le fond et la forme de l'intervention. Les informations que nous obtenons sont néanmoins encore difficiles à obtenir et à exploiter.

### **Le contrôle qualité**

**Int. :** *Il est extrêmement difficile de reconnaître a posteriori qu'une mission a été un échec et que les sommes engagées ont été gaspillées.*

**Int. :** *Entre la demande exprimée et la prestation fournie, il existe souvent un important écart. Pratiquement comment opérez-vous pour le réduire ?*

**A. V. de V. :** La procédure d'appel d'offres ne se résume pas à l'établissement d'un cahier des charges. Elle a notamment pour objet une formulation juste des questions pour garantir ensuite une valeur ajoutée maximale de la prestation. Si nous ne procédons pas à un appel d'offres, nous basons sur la réputation du cabinet et sur nos antécédents éventuels.

**N. E. :** L'écoute et la reformulation lors de l'entretien sont très importantes. Avec nos consultants de la direction du conseil en management, nous veillons à ce que les consultants externes perçoivent et reformulent la problématique d'entreprise dans laquelle doit s'intégrer leur intervention.

**A. V. de V. :** Ce qui facilite ce type d'échanges, c'est que les questions n'arrivent jamais seules et qu'elles ne sont pas indépendantes de leur contexte. Avec une bonne connaissance de Renault, on peut mesurer par exemple l'impact de la mise en œuvre d'un système d'information sur les équipes qui auront à l'utiliser. Le rôle de notre direction est ici manifeste.

**Int. :** *Enseigner l'évaluation de la qualité d'une prestation de conseil est-il un objectif que vous assignez à la formation de vos managers chez Renault ?*

**A. V. de V. :** Pour le développement des managers, nous travaillons avec des partenaires externes tels que la Cegos, l'Essec, de l'EM Lyon. Leur rôle est de faire croître la capacité managériale et l'esprit de responsabilité des managers. S'agissant de l'évaluation des prestations des conseils, nous ne procédons pas encore à un bilan formel et systématique.

**Int. :** *Certaines entreprises comme Citroën ont l'habitude de faire un bilan afin d'apprécier la valeur ajoutée pour l'entreprise du conseil et analyser l'opportunité de la dépense engagée.*

**Catherine Bodier :** Chez PSA, nous établissons effectivement depuis dix ans un rapport sur la performance de chacune des interventions de consultants. Nous publions ensuite ce rapport au comité exécutif et procédons à un retour vers le cabinet.

### **Conseil et rapports de pouvoir**

**Int. :** *Vous critiquez le manque de clarté et de concision des rapports des consultants. La difficulté de leurs missions ne se résume pas à la bonne formulation de la problématique du client et à des questions de mise en œuvre des solutions : elle tient aussi à ce que les rapports de pouvoir internes à l'entreprise ne sont pas faciles à apprécier dès le début de la mission. Ils conditionnent le succès du consultant, qui peut se trouver en position de fusible. Votre rôle ne peut-il être aussi de l'aider à percevoir ces jeux d'influences ?*

**A. V. de V. :** La mission de notre direction est de faire en sorte que l'entreprise tire le maximum de substance de ces prestations. Il peut nous arriver pour des prestations délicates de changement ou de transformation d'aider les consultants à intégrer les jeux de pouvoir.

**Int. :** *Dans son ouvrage Process Consultation, Edgard Schein dit que le véritable client au sein d'une structure n'est pas toujours celui que l'on croit. Ceux qui financent peuvent demander une étude non pas pour provoquer un désordre chez eux mais chez les autres, ce qui rend la mission encore plus complexe.*

**A. V. de V. :** L'équilibre entre ce type d'intérêt et celui de l'entreprise est parfois difficile à déterminer. Il peut même exister un antagonisme entre l'intérêt d'une direction particulière et l'optimum collectif de la firme. Nous devons donc gérer certains jeux d'acteurs pour trouver une solution d'équilibre satisfaisante.

### **Connaissance du métier et confidentialité**

**Int. :** *Un des péchés que vous relevez tient au manque d'attention du consultant pour la spécificité de votre métier. La seule possibilité de le connaître consiste à vous conseiller ou à conseiller vos concurrents. Comment dès lors concilier les exigences de confidentialité et la connaissance du métier ?*

**A. V. de V. :** Le risque d'une approche trop "management" et pas assez "métier" est de ne pas accorder assez d'importance au lien entre l'objet fabriqué, en l'occurrence un véhicule, et le management de l'entreprise qui est très étroit. Les solutions apportées doivent donc être adaptées à ce métier. Trop souvent les cabinets ont tendance à reproduire des approches standard qui ne peuvent s'appliquer à notre industrie. Appliquer de façon systématique une recette quel que soit le métier de l'entreprise est préjudiciable à la qualité de la prestation et donc mauvais pour la réputation du cabinet.

**Int. :** *Cela exige-t-il que les consultants ne travaillent que chez Renault ou que chez PSA ?*

**A. V. de V. :** Cela dépend du type de prestation. Dans le cadre de la refonte de la comptabilité de Renault, l'exclusivité n'est pas obligatoire. En revanche, s'il s'agit de transformer les systèmes

d'information financière ou d'aide à la prise de décision stratégique, nous devons être beaucoup plus vigilants.

### **L'introuvable consultant idéal**

**Int. :** *Vous dressez le profil du consultant idéal, mais vous n'en trouvez pas un qui lui corresponde. En procédant de la sorte, ne risquez-vous pas de dénoncer les mêmes travers dans cinq ans ?*

**A. V. de V. :** Le constat que je dresse fait effectivement apparaître les difficultés que nous rencontrons dans notre relation avec le marché du conseil. Néanmoins, la relation que nous entretenons aujourd'hui est beaucoup plus mature et le partenariat beaucoup plus vertueux qu'auparavant. Si un peu de scepticisme transparait dans mes propos, c'est que le marché ne répond pas encore à toutes nos attentes. Cela tient notamment au caractère pour le moins mono-dimensionnel du marché : beaucoup de cabinets ont choisi de s'adosser à des firmes de systèmes d'informations ou des éditeurs de logiciels.

**Int. :** *Vous insistez sur la nécessité de se focaliser plus sur le leadership que sur le management, autrement dit de se concentrer sur les problèmes humains. Mais les grands cabinets français privilégiant cette approche n'ont pas survécu. N'y a-t-il pas un paradoxe ?*

**A. V. de V. :** Ils ne sont heureusement pas tous morts. Il existe des entités de petite taille que nous veillons à ne pas évincer dans nos sélections. L'usage aurait tendance à privilégier les cabinets de grande taille, ce qui a effectivement tendance à renforcer cette dimension monolithique.

**Int. :** *L'implémentation des ERP (Enterprise Resources Planning) est une question sensible. Nous avons l'occasion d'observer fréquemment des expériences qui se révèlent des demi-succès, voire des échecs. Cela tient notamment à ce qu'il existe un manque de clarté au niveau intégration. Au début, les éditeurs de logiciels fournissaient également les moyens de la mise en œuvre. Maintenant, la plupart du temps, on distingue les éditeurs des implémenteurs, séparation qui peut entraîner de sérieux dégâts. Votre mission consiste-t-elle à gérer notamment ce type de difficultés ?*

**A. V. de V. :** Nous avons installé un ERP chez Renault il y a cinq ans maintenant. Le moins que l'on puisse en dire aujourd'hui est que nous avons négligé l'aspect "social". Nous avons trop axé l'investissement sur le côté système et prêté peu d'attention à la formation associée, aux nécessités d'accompagnement du personnel. La mise en œuvre d'un tel système pour une fonction donnée de l'entreprise, les achats par exemple, a un lourd impact sur les rapports entre les directions opérationnelles, la direction centrale, les prestataires et le personnel. La dimension sociale est parfois difficile à appréhender dans ces conditions.

**Int. :** *Pour mettre en œuvre un ERP, il faut régler jusqu'à 2 000 ou 3 000 paramètres. On peut légitimement penser que cela produira des difficultés.*

**Int. :** *Beaucoup de structures de conseil ont été absorbées par des sociétés d'informatique. Le cas de Bossard qui a été absorbé par Cap Gemini est un des nombreux exemples. Aussi, cette tendance ne conduit-elle pas progressivement à un appauvrissement de l'offre de conseil ?*

**Int. :** *Le chiffre d'affaires se multiplie par 10 dès lors que l'on propose du service informatique. C'est évidemment un attracteur puissant.*

**A. V. de V. :** Ce n'est pas l'image que j'ai du marché. En revanche, nous rencontrons nombre de petites structures qui conservent une dimension conseil très importante. De grandes structures pourraient avoir intérêt à les accueillir et pourraient tirer parti de leur singularité. Le problème

qui se pose toutefois tient au risque d'assimilation au modèle de la structure mère devant la nécessité de rapporter vite des honoraires pour couvrir les charges liées à leur taille.

**Int. :** *À mon sens, l'offre de conseil ne peut se réduire à une dichotomie entre les grandes structures industrielles du conseil proposant des solutions standardisées et des petites structures offrant des solutions innovantes. J'ai quitté une petite structure pour rejoindre un grand cabinet. Certes, il nous faut faire du volume pour couvrir nos charges de fonctionnement, mais la singularité des hommes et des équipes reste une réalité. Chaque associé a sa propre approche. Ces grandes structures sont avant tout des agglomérats de personnalités qui se réunissent en communauté de moyens.*

Présentation de l'orateur :

Antoine Vincent de Vaugelas : ingénieur IDN, directeur du conseil en management chez Renault, il a été ingénieur-expert chez EUREQUIP.  
e-mail : antoine.de-vaugelas@renault.com

Diffusion février 2002