

# LE CONSEIL EN MANAGEMENT

ANALYSES ET ÉTUDES DE CAS

Algeria-Educ.com

*Patrick Gilbert*  
*Antoine Lancestre*

DUNOD

# LE CONSEIL EN MANAGEMENT

ANALYSES ET ÉTUDES DE CAS

*Patrick Gilbert*  
*Antoine Lancelstre*

DUNOD

# Consultez nos parutions sur [dunod.com](http://dunod.com)



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053577-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION : REPENSER LE CONSEIL EN MANAGEMENT	1
--	---

## PREMIÈRE PARTIE LA STRUCTURE DE CONSEIL

<b>1</b>	<b>LE CONSEIL DANS SON CONTEXTE</b>	<b>9</b>
Section 1	Les caractéristiques et l'évolution du conseil en entreprise	10
	1. Première approche	10
	2. Une pratique professionnelle diversifiée	15
	3. Conseil et management	19
Section 2	Le marché du conseil et son organisation	24
	1. Un secteur dont le poids économique progresse	24
	2. Un marché segmenté	25
	3. Les organisations professionnelles	28
Section 3	Les tendances actuelles du conseil	31
	1. De fortes évolutions	31
	2. Des enjeux de professionnalisation	34
Cas 1	Les évolutions et les métamorphoses d'un cabinet de conseil à travers l'histoire du management et de ses turbulences	36
	1. Le démarrage (1971-1973)	36
	2. À la découverte des techniques de management (1974-1979)	37

3.	L'accompagnement social des ruptures (années 1980)	39
4.	Le recentrage gestionnaire (fin des années 1980, années 1990)	40
5.	Trouver sa place dans un marché qui s'internationalise (début des années 2000)	41
<b>2</b>	<b>LE FONCTIONNEMENT D'UNE STRUCTURE DE CONSEIL</b>	<b>45</b>
Section 1	Le cadre d'exercice de l'activité	46
1.	Le conseil comme activité salariée	46
2.	Le conseil comme activité individuelle autonome	47
3.	La création d'une société	48
Section 2	Le choix de la stratégie	49
1.	Ajuster la structure de conseil à son environnement	50
2.	Utiliser ses atouts internes	52
Section 3	L'organisation du cabinet de conseil	53
1.	Structure générale	53
2.	Le cabinet de conseil : une adhocratie ?	55
Section 4	Le management des consultants	57
1.	Des travailleurs « pas comme les autres »	57
2.	Dans les grands cabinets : des positions hiérarchisées	58
3.	La GRH : un enjeu capital	60
Cas 2	Comet au carrefour des choix	64
1.	Organisation générale et vie de Comet	64
2.	Vers un nouveau projet	66
3.	Le conflit	69

## DEUXIÈME PARTIE

# LES RELATIONS ENTRE LE CONSULTANT ET SON CLIENT

<b>3</b>	<b>L'ACHAT ET LA VENTE DE CONSEIL</b>	<b>75</b>
Section 1	La demande de conseil	76
1.	Les organisations et leurs types de demandes	76
2.	Les fondements de la demande de conseil	80
Section 2	L'achat de conseil	82
1.	Les modalités d'achat	82
2.	À l'origine de l'acte d'achat	84
3.	Le choix et la sélection des cabinets	87
4.	L'évaluation d'une proposition	91

Section 3	La vente de conseil	93
	1. Au-delà de l'expertise, l'acte de vente	93
	2. Les caractéristiques de la prestation	94
	3. Le positionnement des cabinets dans l'espace du conseil	96
	4. Les méthodes de vente	99
	5. Les pratiques commerciales « limites » et leur critique	101
Cas 3	L'offre du cabinet Innov'action	105
	1. Présentation du cabinet	105
	2. Les éléments constitutifs de l'offre de service du cabinet	105

## 4

## LA PROPOSITION DE CONSEIL

109

Section 1	Fonctions et formes d'une proposition	110
	1. Les fonctions d'une proposition	110
	2. Les formes de la proposition	111
Section 2	Le contenu d'une proposition	112
	1. Le rappel du contexte	112
	2. La demande ou objet de l'intervention	113
	3. L'analyse de la demande	113
	4. Les objectifs de l'intervention	114
	5. Le contenu de l'intervention	115
	6. Les méthodes ou outils employés	116
	7. L'animation et le pilotage de la mission	116
	8. L'évaluation de l'intervention	117
	9. Le budget	122
	10. Les références	123
Cas 4	Évaluer les performances à l'Université	125
	1. Le contexte de la demande	125
	2. La demande formulée	125
	3. Quelques extraits de la proposition envoyée	126

## 5

## L'INTERVENTION DANS LE CONSEIL EN MANAGEMENT

131

Section 1	Quelques aspects théoriques de l'intervention en management	132
	1. Les fondements	132
	2. Particularités de la consultation en management	140
Section 2	De l'analyse de la demande à la relation de conseil	147
	1. L'analyse de la demande comme préambule	147
	2. L'analyse de la demande comme processus	148
	3. Le choix d'une posture	153
	4. Quelle légitimité ?	154

Section 3	Méthodes et techniques d'intervention	157
	1. Les techniques liées à la collecte de l'information	158
	2. Le diagnostic	162
	3. La mise en œuvre des recommandations	164
	4. À quoi servent les techniques d'intervention ?	166
Cas 5	Des experts à gérer : une intervention chez ARM	170
	1. Le contexte de l'entreprise et sa demande	170
	2. L'analyse de la demande par le cabinet Dynacar	170
	3. La réponse à l'appel d'offres	171
	4. L'approche choisie par Dynacar	172
	5. L'intervention	173
	6. Le budget temps et argent	177
	7. Le point de vue des intervenants à l'issue du chantier	177

### TROISIÈME PARTIE LE CONSULTANT

<b>6</b>	<b>LA CARRIÈRE DU CONSULTANT</b>	181
Section 1	Devenir consultant	182
	1. Les formations au conseil	182
	2. Premier emploi	184
Section 2	Le travail quotidien	185
	1. Être consultant au jour le jour	185
	2. L'envers du décor	189
Section 3	L'évolution professionnelle du consultant	191
	1. Rester consultant en progressant	191
	2. En sortir	191
Cas 6	De la formation au conseil, au Centre des Hautes Études du Tourisme	194
	1. Organisation et fonctionnement du Centre	194
	2. La situation actuelle	195
	3. Proposition de démarche de gestion des carrières	197
	4. La mission du consultant	198

<b>7</b>	<b>RÔLES ET COMPÉTENCES DU CONSULTANT</b>	201
Section 1	Les différents rôles du consultant	202
	1. Les rôles liés à la composante gestionnaire et technique	202
	2. Les rôles liés à la composante psychosociologique	203
	3. Les rôles liés à la composante politique	204
	4. Les rôles liés à la composante relationnelle	206

Section 2	Entre compétences et « devoir être »	209
	1. Les compétences du consultant	209
	2. Éthique et déontologie	214
Section 3	Un nécessaire ressourcement	220
	1. Organiser la prise de recul	220
	2. La tentation du « zapping » des connaissances	220
	3. La pratique régulière du travail en équipe	221
	4. La qualité de vie au travail, pour une qualité du travail de conseil	222
	5. La participation à des réseaux de consultants	223
Cas 7	De nouvelles compétences pour Talents RH	225
	1. Le contexte du cabinet	225
	2. Talents RH cherche un nouveau consultant	226
	3. Conditions d'emploi	227
<b>CONCLUSION</b>		229
<b>CORRIGÉS</b>		233
Cas 1	Les évolutions et les métamorphoses d'un cabinet de conseil à travers l'histoire du management et de ses turbulences	233
Cas 2	Comet au carrefour des choix	234
Cas 3	L'offre du cabinet Innov'action	236
Cas 4	Évaluer les performances à l'Université	238
Cas 5	Des experts à gérer : une intervention chez ARM	242
Cas 6	De la formation au conseil, au Centre des Hautes Études du Tourisme	245
Cas 7	De nouvelles compétences pour Talents RH	247
<b>EXEMPLES DE FORMATIONS MENANT AU MÉTIER DE CONSULTANT</b>		249
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		257
<b>SITES INTERNET (ORGANISATIONS)</b>		261
	France	261
	International	262
<b>INDEX</b>		263





# INTRODUCTION : REPENSER LE CONSEIL EN MANAGEMENT

**L**es activités de conseil en management (stratégie, ressources humaines, marketing, gestion du changement, organisation...) montent en puissance, tant dans les services aux entreprises (cabinets de conseil) que dans les organisations publiques et privées (conseil interne).

Même s'il arrive, de temps à autre, au marché du conseil d'être chahuté, il poursuit son expansion et son potentiel de croissance reste considérable. Il atteint aujourd'hui un stade de maturité qui suppose, face aux exigences des clients et à la formalisation de plus en plus poussée de l'achat du conseil, une professionnalisation accrue des consultants.

Ces évolutions réclament de la part des consultants le développement de compétences étendues qui pourront de moins en moins être acquises par la seule immersion dans la pratique, l'imitation des plus anciens et l'exercice du bon sens. De fait, des formations spécifiques sont désormais proposées tant à l'université que dans les écoles de gestion. Il est évident que ces formations réclament plus que la juxtaposition de témoignages ou les recettes de professionnels du domaine.

Pour être enseigné, le conseil doit d'abord être pensé à l'instar des autres domaines que couvre le management. S'il demeure un art, comportant comme tel une part de subjectivité, il n'existe aucune bonne raison pour que la pratique de cet art reste étrangère à l'analyse et à la réflexion théorique, et donc à la diffusion des connaissances qui découlent de ces investigations.

## Qu'entend-on par conseil en management ?

Si le conseil en management suppose une professionnalisation accrue des consultants, il nécessite du même coup une investigation du champ de ce qu'il est convenu d'appeler la « pratique du conseil ». La pratique ne constitue pas en elle-même un enseignement : certains ont beaucoup pratiqué et peu appris. Mais, quel serait l'intérêt – et surtout l'utilité – d'une préparation, ou du perfectionnement, dans un domaine d'application qui ignorerait la pratique. Or, celle-ci se laisse difficilement pénétrer.

Un bref aperçu de la littérature existante dans ce domaine ainsi que le retour d'enquêtes émanant de ce monde professionnel révèle que le champ est foisonnant, constitué d'opérateurs aux positions et logiques extrêmement diverses. Ainsi le terme de conseil ne se conjugue pas au singulier, mais beaucoup plus au pluriel. Il se donne à voir dans des structures, dans des activités et selon des orientations à la fois différentes les unes des autres quant à leurs thèmes et modalités d'intervention, mais comparables quant au rapport qu'elles entretiennent avec les organisations.

Il serait commode, mais réducteur, de confondre conseil et intervention. Le conseil ne peut se réduire au seul moment de l'intervention et de la relation de conseil qu'il induit. Il englobe dans le même terme autant les conditions économiques, et gestionnaires nécessaires à sa réalisation (marché, positionnement, type de prestations) que le déroulement de l'intervention elle-même dans son apport de connaissances et d'expertise technique, ou encore l'organisation et la conduite de la relation au client (prise de contact, déroulement, suivi, évaluation).

Pourtant, si nous privilégions l'intervention dans l'approche du conseil, il y a quelques bonnes raisons à cela. Elle est le moment où la prestation de conseil se rend la plus visible. C'est aussi parce qu'elle constitue le lieu de la rencontre, harmonieuse ou « dissonante », entre les logiques qui traversent le conseil : logique commerciale (de prix, d'image, de positionnement), logique d'efficacité, mais aussi logiques liées aux savoirs et connaissances (théoriques et pratiques) mobilisés.

La pratique du conseil en management est donc bien une activité contingente, tributaire de la maîtrise de savoirs et habiletés multiples, tournés vers la réussite d'actions entreprises « pour » un client, dans un contexte donné et sur un marché particulier.

## Un regard clinique

Considéré à un niveau « micro », le conseil en management est une pratique relationnelle qui lie essentiellement trois composantes : un *consultant*, une *structure de conseil* (cabinet, service interne d'une grande organisation), et des *clients*. Nous intéressent aux interactions entre ces trois composantes, qui font système les unes par rapport aux autres, notre projet voudrait contribuer à exprimer les fondements d'une « clinique du métier de conseil en management », en l'appuyant à la fois sur

une description documentée des pratiques réelles et sur les enseignements de la « psychosociologie »<sup>1</sup>.

Ce regard n'est pas habituel dans les ouvrages spécialisés. Beaucoup, s'inscrivant dans l'approche normative qui domine la littérature managériale, ne tentent guère de saisir de façon dynamique les liens qui unissent ces trois composantes. Le cabinet y apparaît souvent décrit comme une chose en soi, un peu glacée (à l'image des plaquettes de présentation), les consultants comme des agents désincarnés, appliquant, selon les principes d'une ingénierie universaliste, des méthodes et techniques éprouvées, le client est présenté comme, un rôle abstrait, une « entité finale », sans épaisseur humaine. En dehors de slogans affichés comme des objectifs opérationnels (« créer de la valeur », « devenir une entreprise orientée clients », « conquérir de nouveaux marchés », « s'affirmer parmi les leaders du secteur », « motiver les meilleurs »), on ne saisit pas très bien les raisons qui conduisent un acteur, individu ou groupe, à solliciter une structure de conseil, à travailler avec elle et de continuer à lui confier des missions.

Or, s'il est une activité vivante, et parfois éprouvante, c'est bien celle qui met en permanence des personnes (le responsable du cabinet, le consultant, les collègues, les clients) dans des situations d'interactions multiples et qui, à ce titre, génère des processus – opérationnels, mais aussi cognitifs, politiques et affectifs – qu'un regard clinique permet de révéler.

Adopter une approche clinique, c'est précisément redonner consistance et vie à cet ensemble qui lie ces éléments en interaction dynamique et dont les combinaisons ne préjugent pas à l'avance de l'efficacité managériale. C'est appréhender et saisir les liens qui unissent, dans l'intervention, ces trois entités pour en saisir la signification, en articulant entre elles dimension subjective (les relations à autrui) et dimension objective (les objets économiques et organisationnels).

Que peut être dès lors une approche clinique du conseil ? Cette question se déploie sur les trois composantes évoquées :

### ► *L'organisation ou cabinet de conseil*

Quelles sont les différentes formes d'organisation existantes, de quelles logiques constitutives procèdent-elles ? comment se positionnent-elles sur le marché, mais aussi quels types de problèmes rencontrent-elles dans leur fonctionnement quotidien ? à quels arbitrages et régulations se livrent-elles pour faire face aux problèmes internes ou externes et assurer ainsi leur survie ou leur développement ?

1. La psychologie sociale ou *psychosociologie* est une discipline des Sciences Humaines qui inscrit la communication comme l'un des thèmes majeurs de ses préoccupations. Serge Moscovici dit qu'elle est bien « la science des phénomènes de l'idéologie et des phénomènes de communication » aux différents niveaux des rapports humains : rapport entre individus, en situation de groupe et entre groupes.

### ► *Les clients*

Qui sont-ils ? quelles sont leurs attentes ? quelles représentations se font-ils des cabinets et des prestations intellectuelles ? leurs demandes renvoient-elles à des conceptions implicites différentes du management et par là même de l'efficacité ? à l'heure d'Internet et des appels d'offres, comment évolue la prestation intellectuelle que représente l'activité de conseil ?

### ► *Les consultants*

Quel métier exercent-ils véritablement, en ont-ils la même conception ? est-ce le même dans tous les cabinets ? quelles représentations se font-ils de leur intervention ? comment vivent-ils leurs relations avec leurs collègues ? que ressentent-ils durant leurs interventions ?

## **Objet et plan de l'ouvrage**

L'objet de cet ouvrage est de présenter les trois composantes identifiées en interaction, selon un plan comprenant sept chapitres regroupés en trois grandes parties (une par composante).

Dans la première partie, nous traitons de la structure de conseil en relation avec son contexte, économique et historique (chapitre 1) et ensuite de son fonctionnement (chapitre 2). Il s'agit, tout d'abord, de délimiter le champ du conseil en fournissant des données générales sur le secteur et son évolution, puis de décrire le fonctionnement d'une structure de conseil et les problèmes qu'il soulève.

La deuxième partie s'intéresse plus particulièrement aux relations entre le consultant et son client. Elle examine les aspects économiques du conseil, dans les actes d'achat de vente (chapitre 3) puis par un développement sur la proposition commerciale (chapitre 4), élément très structurant, compte tenu de son caractère formalisé et « officiel ». Elle aborde aussi, lui donnant une place centrale dans l'ouvrage, l'intervention (chapitre 5), d'un point de vue à la fois méthodologique et relationnel.

Quant à la troisième partie, elle est consacrée aux consultants eux-mêmes. Elle examine d'abord leur trajectoire professionnelle et leur travail quotidien (chapitre 6). Elle analyse ensuite leurs rôles ainsi que les diverses compétences qu'ils mettent en œuvre et la façon dont elles sont mobilisées et développées par eux-mêmes et par les organisations qui les emploient (chapitre 7).

À l'image de ses auteurs, à la fois universitaires et praticiens du conseil, ce manuel se veut ouvrage de réflexion et d'action. C'est ainsi que nous feront alterner dans chaque chapitre, des exposés conceptuels ou méthodologiques et des cas. Ces derniers, construits à partir de situations réelles, occupent une place notable dans l'ouvrage. Mettant le lecteur en contact avec une grande diversité de situations, ils lui permet-

tront de se familiariser avec le monde du conseil en illustrant, par l'exemple, la complexité et la diversité des problèmes qui s'y rattachent.

Nous souhaitons ainsi faire découvrir à notre lecteur, étudiant ou cadre d'entreprise, « les arcanes du monde du conseil » en leur montrant non seulement la vitrine, mais aussi en les accompagnant dans les coulisses. Les consultants expérimentés trouveront également ici des éléments théoriques et pratiques qui pourront nourrir leur propre réflexion.



# **L** A STRUCTURE DE CONSEIL





# 1

# LE CONSEIL DANS SON CONTEXTE

**L**e conseil en management est une réalité multiforme et en pleine évolution, difficilement accessible au premier regard. Afin de fournir les premières balises de repérage, ce chapitre tente de le définir et d'analyser son évolution dans le temps. Le conseil est indissociable du contexte économique dans lequel il s'inscrit, qui suscite son évolution, mais qu'il influence aussi en retour. Aussi, plutôt qu'à édifier un portrait standard bien lisse, nous montrerons la variété des espèces, elle-même reposant sur la variété des milieux (grandes et petites entreprises, secteur public, secteur privé...) et des enjeux économiques et sociaux de l'époque.

Nous introduirons le chapitre par la relation d'une rencontre entre deux consultants, point de départ d'un cheminement visant à préciser ce que recouvre le conseil en management, à la fois comme notion, comme profession et comme pratique. Nous proposerons ensuite un état du marché du conseil, à travers quelques chiffres et acteurs clés et en évoquant la manière dont ce marché est organisé au niveau national et international. Pour terminer, nous nous attacherons à quelques tendances marquantes de l'actualité et des perspectives du conseil.

Le premier cas proposé sera l'occasion de montrer le parallèle entre l'histoire du management et l'évolution d'un cabinet de conseil sur une période de plus d'une trentaine d'années.

---

Section 1	■	Caractéristiques et évolution du conseil en entreprise
Section 2	■	Le marché du conseil et son organisation
Section 3	■	Les tendances actuelles du conseil
Cas n° 1	■	Les évolutions et les métamorphoses d'un cabinet de conseil à travers l'histoire du management et de ses turbulences

---

Section

1

## LES CARACTÉRISTIQUES ET L'ÉVOLUTION DU CONSEIL EN ENTREPRISE

### 1. Première approche

#### 1.1 Le conseil tel qu'on en parle

Imaginons la rencontre de deux consultants. Hubert et Félicia, tous deux participent à un colloque intitulé « 21<sup>st</sup> Century Trends in Management ». Ils échangent leurs cartes de visite après avoir sympathisé dans le même enthousiasme pour les propos d'un conférencier, adepte du « zéro outil ». Forçons-nous à identifier les notions de conseil et de consultant à l'œuvre dans leurs échanges :

H – Vous faites quoi au juste comme travail ?

F – Je suis consultante en Systèmes d'Information. Et vous ?

H – Je suis moi aussi consultant, en gestion des ressources humaines. Cela fait 15 ans. Depuis quelque temps, je donne particulièrement dans le *coaching* individuel et collectif.

F – Ah bon ! Ce doit être passionnant. Ça consiste en quoi exactement ?

H – J'accompagne les dirigeants, les managers et leurs équipes dans leurs réflexions et actions de recherche d'efficacité. J'aurais peine à décrire bon nombre de mes interventions. Tout est maintenant dans le savoir être, la relation.

F – Bref, vous n'avez pas besoin d'outils.

H – En effet. Mais j'utilise tout de même des techniques et des méthodes d'intervention, que j'emprunte ici et là, tels que l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique. Et vous ?

F – Ah, vous savez, dans les SI, c'est tout autre chose ! Nous sommes littéralement envahis par les outils. Moi, c'est un peu différent : je suis « change

manager ». Je m'occupe de l'accompagnement du changement : l'humain, les valeurs, les mentalités et pas du tout du matériel ou de la technique.

H – Qu'est ce que ça recouvre comme activités ?

F – Et bien, détecter les changements organisationnels entraînés par la mise en place du nouveau système, former le personnel à de nouvelles méthodes de travail, communiquer pour limiter les freins au changement.

H – Dans le fond, nous faisons le même métier !

F – Oui. Mais ce n'est pas tout à fait pareil.

Cette conversation montre la présence d'une langue et de références communes aux deux consultants. Cependant derrière les mots les réalités peuvent différer. Bien qu'ils appartiennent au même monde, tous les consultants ne se ressemblent pas. On s'attachera d'abord à circonscrire ce monde pour montrer ensuite la diversité de situations qu'il englobe.

## 1.2 Conseil en management : le mot et la chose

S'agissant de préciser la signification de notions, le détour par un dictionnaire est toujours chose utile. Le Petit Robert nous apprend que les mots conseil et consultant viennent tous deux du latin *consilium* qui signifie « délibération, projet, conseil ». Il vient opportunément nous rappeler que le consultant, à la différence du conseiller, ne donne pas des conseils, mais des consultations. Le terme de « consultant » a tout d'abord désigné la personne qui demande une consultation, avant de s'appliquer à la personne qui donne cette consultation.

Aujourd'hui, dans le champ du management, le sens des mots « conseil » et « consultant », est à peu près fixé. Le conseil en management est une activité rémunérée, caractérisée par des interventions menées par des consultants, le plus souvent extérieurs à l'organisation qui les mandate, dont l'activité vise à appuyer les dirigeants de cette organisation dans leurs prises de décision, en les aidant à préparer ces décisions, ou/et en les aidant à les mettre en œuvre. Le consultant est quelqu'un qui, soit dans un statut indépendant, soit comme membre d'une structure spécialisée, exerce à titre principal cette activité.

Cependant, le conseil en management n'est pas un territoire bien balisé. Ses frontières sont encore imprécises. Comme l'ont relevé J. Gadrey et ses coauteurs (Gadrey *et al.*, 1992), sa délimitation fait l'objet de controverses. Certaines sociétés qui s'en réclament n'exercent l'activité de conseil que de façon marginale, l'essentiel de leur chiffre d'affaires relevant de prestations de services spécialisés tels que la formation, le développement d'applications informatiques ou l'élaboration d'enquêtes de marché.

Par ailleurs, l'usage extensif de ces vocables conforte l'idée qu'il n'y a là aucun secret à découvrir, aucune énigme à résoudre. Pourtant, certaines dimensions du conseil, plus ou moins implicites, méritent d'être soulignées.

► ***Le conseil intervient dans la résolution de problèmes***

À l'origine du recours au conseil, il y a toujours une problématique à traiter sur laquelle le consultant, appelé par une organisation, doit émettre un avis. Pour L. Greiner et R. Metzger (1983), les services de conseil visent à identifier des problèmes de management, à les analyser, à bâtir les solutions correspondantes et, éventuellement, à les mettre en œuvre. Cette perspective qui fait apparaître le consultant comme une sorte d'agent de maintenance de l'organisation comporte une part de vérité. Mais n'est-elle pas un peu réductrice ? Le problème de management à traiter est moins une donnée à recueillir qu'une représentation partagée, entre le client et l'intervenant, à élaborer.

Certaines sociétés de conseil affichent qu'elles vendent des « solutions ». Belle formule, propre à séduire le client confronté à des problèmes de gestion. Hélas, il est rare que « le problème » soit complètement donné au consultant, à la manière dont sont formulés des problèmes de mathématiques. De fait, une part importante du travail d'un consultant, voire sa contribution essentielle, peut consister en une co-construction du problème avec son client. En effet, apporter de « bonnes solutions » à des problèmes mal posés peut se révéler calamiteux.

► ***Le conseil est associé à la conduite d'un changement***

Confrontées à l'évolution de leur environnement, les entreprises placent au centre de leurs préoccupations les changements en organisation et l'innovation organisationnelle. Cette évolution impose une modification des méthodes de travail dont les consultants sont les vecteurs.

Il s'agit, pour le consultant, selon l'expression de J. Ardoino (1990), de « libérer ou susciter des forces jusque-là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité ». Cela dit, la contribution d'un consultant consiste parfois aussi à mettre de l'ordre dans un contexte où l'on ne parvient pas à stabiliser un fonctionnement. Par exemple, quand le niveau de qualité des produits fabriqués fluctue ou quand une entreprise tente désespérément de faire fonctionner un progiciel, payé fort cher, mais que les utilisateurs peinent à s'approprier.

► ***Pas de conseil sans outils***

Ce n'est pas par hasard que nos deux consultants, Hubert et Félicia, s'engagent dans une discussion sur les outils. Vantés ou décriés, ils occupent une place centrale dans le management. Loin d'être considérés par les consultants comme de simples accessoires, ils sont pour eux des vecteurs de communication et de positionnement. Le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company l'a bien compris : il publie périodiquement un palmarès des outils de management. L'édition 2007 (Rigby, de Leusse, 2007) met en avant les dix suivants (*Top ten tools*), considérés comme les plus utilisés :

- planification stratégique (*strategic planning*);

- gestion informatisée de la relation clients (*customer relationship management*);
- segmentation de la clientèle (*customer segmentation*);
- analyse comparative (*benchmarking*);
- compétences clés (*core competencies*);
- charte de vision et mission (*Mission and Vision Statements*);
- externalisation (*outsourcing*);
- réingénierie des processus d'affaires (*Business Process Reengineering*);
- gestion des connaissances (*knowledge management*);
- scénarios et planification d'éventualités (*Scenario and Contingency Planning*).

Si ces outils sont, en partie, portés par la mode managériale (Midler, 1986), ils ont tout de même une certaine permanence : les outils les plus cités sont pour la plupart bien rodés. Ceux du *Top ten tools 2007* étaient déjà présents dans le palmarès 2005, le souci du client n'est pas une nouveauté et la planification stratégique est en tête du palmarès depuis la première enquête, en 1993. Les favoris évoluent dans le temps et varient selon la taille des entreprises et les régions du monde. Par exemple, en 2007, le *knowledge management* se place en dix-huitième position en France là où il est classé dixième dans le reste du monde.

La présence des outils est d'autant plus forte que le domaine d'application est complexe et entouré d'un certain flou, ainsi en est-il dans certains domaines peu formalisables comme la stratégie, la communication ou la gestion des ressources humaines. S'intéressant au rapport entre l'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement, Bernard Galambaud et Sandra Michel (1991) constatent qu'existe un véritable mythe de l'outil, son appropriation étant censée garantir le succès des actes de gestion. Ces auteurs ajoutent que ces outils jouent un rôle important dans la structuration de la relation du consultant avec le client et structurer le cabinet de conseil lui-même, au sommet, des experts proches de la direction générale, créent la méthodologie, à la base des juniors la mettent en œuvre.

Ce « mythe de l'outil » peut s'interpréter comme étant une forme de dérive par rapport à la rationalité instrumentale qui, pense-t-on, devrait normalement inspirer les conduites des décideurs dans les organisations. Mais on peut aussi l'interpréter dans le cadre du symbolisme organisationnel. Selon cette perspective, les symboles sont créateurs de sens et les constructions symboliques peuvent être des mécanismes efficaces de communication.

### ► *La dimension symbolique du conseil*

Loin de se réduire à une futilité, la dimension symbolique du conseil peut être considérée comme une dimension économique à part entière. Dans une recherche doctorale portant sur quatre multinationales du conseil, E. Pellegrin-Boucher (2004) a montré que la dimension symbolique du conseil et les fonctions symboliques des consultants sont des éléments pertinents à prendre en compte pour comprendre l'essor

du conseil, analyser les relations clients-consultants et leurs effets sur les interventions des consultants. Cet auteur met en évidence trois fonctions symboliques :

- Une fonction de légitimation de décisions difficiles à accepter; ce qu'on appelle pudiquement la « réduction des résistances au changement ». On s'adresse alors à une firme de conseil renommée ou à un consultant célèbre.
- Une fonction de signal par laquelle les managers montrent, aux différentes parties prenantes internes comme externes (analystes financiers, clients, médias...), qu'ils suivent les principes modernes de management.
- Une fonction de réassurance managériale. Les managers sont bousculés par les transformations des organisations. Les consultants répondent à leur besoin d'estime sociale en les légitimant et en célébrant leur rôle dans la société et leur proposent des grilles de lecture de ce qu'ils vivent et des modèles à suivre.

Les effets de ces fonctions symboliques ne sont évidemment pas plus garantis que ceux des fonctions ordinaires. Par exemple, la fonction de légitimation risque de ne pas jouer si elle est trop en décalage avec les représentations et la culture de l'entreprise.

### 1.3 Le conseil comme profession

S'il semble naturel d'aborder le conseil sous l'angle d'une profession, c'est sans doute parce que cette activité a d'abord été individuelle et s'est constituée, dans sa relation avec autrui, sur le modèle des professions libérales. Mais ce modèle est loin de rendre compte de la pratique réelle du conseil aujourd'hui, qui peut s'exercer dans des organisations de grande taille. Par ailleurs, n'est-il pas exagéré de comparer le consultant à l'avocat ou au médecin ? Ne pourrait-on pas parler plutôt du conseil comme d'une identité professionnelle, d'une fonction, d'un métier ou plus simplement d'un emploi ? En fait, comme le montrent bien Dubar et Tripier (1998), la définition même du terme « profession » est controversée et peut recouvrir de multiples sens. Si l'on compare l'activité de conseil à l'idéal fonctionnaliste d'une profession<sup>1</sup>, on voit bien qu'il en comporte certaines caractéristiques, mais pas toutes et qu'il existe pour certaines d'entre elles de sérieuses restrictions. Une profession suppose en effet la présence simultanée d'un ensemble de caractéristiques :

1. *Un exercice à plein-temps.* Appliqué au conseil, ce principe signifie que le consultant devrait se consacrer entièrement à cette occupation. C'est souvent le cas, surtout dans les grosses structures. Mais il arrive aussi qu'une activité de conseil se double d'une ou de plusieurs autres activités (enseignement, formation, vente de services).
2. *Des règles de l'art.* Les matériaux de base du conseil sont tirés d'un savoir faire formalisé et puisent aussi dans le savoir théorique. Mais, en dehors des chartes de qualité, il y a peu de référentiels communs.

---

1. Nous nous référons notamment à la définition du concept de profession proposée par H. Wilenski (1964), « The professionalization of Everyone ? », *American Journal of Sociology*, 2, p. 137-158.

3. *Une formation et des écoles spécialisées.* Les savoirs et règles d'activité du conseil sont transmissibles par un enseignement formalisé. Il existe, depuis peu, des formations spécifiques. Cependant, elles sont encore peu répandues et ne constituent pas un passage obligé pour l'exercice du conseil.
4. *Une, ou plusieurs, organisations professionnelles.* Quelques organisations participent à la représentation et à la promotion du conseil (voir section 2). Mais elles ne regroupent pas tous ceux qui exercent cette activité.
5. *La protection légale d'un monopole.* Ce principe ne s'applique pas au conseil car son marché du travail est ouvert. Il n'existe pas de monopole et encore moins de protection légale de l'exercice du conseil.
6. *Un code de déontologie.* Différents codes de déontologie ont été établis qui n'ont pas de force publique.

En définitive, le conseil est-il une profession ou non ? Sur la base de la définition avancée, il n'y a pas de réponse tranchée à cette question. Il l'est, sans aucun doute, mais pour une part seulement : certains critères sont partiellement satisfaits (existence de règles de l'art, d'organisations professionnelles, de codes de déontologie) et d'autres pas du tout (pas de protection légale du titre de consultant). La progression dans la présence de ces critères (en particulier, le développement de formations spécifiques, la structuration croissante des organisations professionnelles, l'insistance récente sur la déontologie), suggère que le conseil est « une profession en devenir ».

## 2. Une pratique professionnelle diversifiée

### 2.1 Des modes d'exercice multiples

#### ► *Conseil interne ou conseil externe*

Une distinction habituelle est celle qui oppose conseil externe et conseil interne.

Juridiquement indépendant de l'organisation dans laquelle il intervient, le consultant externe dispose d'une relative liberté d'action. Ce rapport d'extériorité lui confère une réputation de neutralité. Il bénéficie de la crédibilité de la firme de conseil qui l'emploie. La large palette d'expériences dont il peut faire état profite à ses clients. Mais sa méconnaissance des structures, formelles et surtout informelles, de l'organisation dans laquelle il intervient, de sa culture et de ses réseaux de pouvoir constitue un handicap (Stern et Tutoy, 2003). En outre, le fait qu'il soit engagé envers plusieurs clients peut constituer un point faible pour l'entreprise cliente.

Le consultant interne constitue une espèce plus rare qu'on ne trouve guère, pour des raisons évidentes de coût, que dans de très grandes organisations (SNCF, EDF, Accor, Renault, Thalès...). Engagé envers son organisation, le consultant interne en connaît les politiques et les modes de fonctionnement. Il apporte aussi continuité et stabilité. Revers de la médaille, la prise de recul est quelquefois difficile : impliqué



dans ce même contexte professionnel, cela peut constituer un biais dans l'analyse. De plus, sa crédibilité est à conquérir. Situé dans une hiérarchie, avec un statut connu, il doit composer avec la structure de pouvoir de l'entreprise.

Des comparaisons entre les deux positions ont été réalisées par différents auteurs. On retiendra particulièrement l'analyse fine de Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud (1996), qui distinguent cinq critères principaux : les liens avec l'organisation, l'expertise, le pouvoir d'agir, l'imputabilité et les conditions de travail. À l'issue de quoi, ils concluent :

« La différence entre la situation du consultant interne et celle du consultant externe est relativement importante. Il n'en reste pas moins que chacun exerce la même profession et peut s'inspirer du même modèle d'intervention. »

### ► « *Free lance* » ou *grande société de conseil*

Les consultants indépendants (*free lance*) bénéficient d'atouts indéniables, ayant des frais de structure réduits, ils proposent des prestations à des tarifs relativement peu élevés (de 30 à 50 % en dessous des tarifs proposés par les grands cabinets). Le statut de consultant, autonome et exerçant en libéral peut paraître enviable. Cependant, le démarrage de l'activité est souvent difficile.

## 2.2 Des structures de différentes tailles où existent différentes postures

### ► *Grands et petits cabinets*

La taille est un argument commercial, qui fait référence à la capacité d'un cabinet à mobiliser rapidement des ressources humaines, parfois internationales. Ce type de critère joue surtout pour les missions de type analytique (analyses sectorielles ou stratégiques), conduites pour des grands groupes industriels ou financiers.

C'est également un élément de sécurité pour le client, à travers la notoriété de la société et l'assurance de la continuité de la mission en cas de défaillance de membres de l'équipe. C'est un argument de poids dans le cadre de missions lourdes. En revanche, cela implique une certaine standardisation des approches, moins de créativité et une certaine lourdeur de la démarche.

Les petites structures offrent *a priori* plus de créativité et de mobilité des consultants et une plus grande disponibilité relationnelle. Elles se distinguent dans les interventions requérant une forte mobilisation des ressources internes.

### ► *Généralistes et spécialistes*

Les généralistes interviennent dans de multiples domaines : les ressources humaines, la gestion, la logistique... et sur des marchés très divers : la grande industrie, les administrations, les banques... Ce sont plutôt des structures de grande taille.

Les spécialistes peuvent se consacrer à un domaine d'intervention délimité (spécialistes Ressources Humaines, Systèmes d'Information...) soit se placer sur des créneaux précis avec une stratégie de niche : l'organisation industrielle et la logistique, les achats, le marketing et la fonction commerciale, la gestion de la R&D, la qualité...

### 2.3 D'une typologie des consultants à une typologie des relations de conseil

De nombreuses typologies de consultants ont été proposées dans la littérature spécialisée, nous nous limiterons à évoquer leurs fondements et à proposer quelques illustrations.

#### ► Selon l'orientation directive ou non-directive de la consultation

Lippitt (1959) est sans doute l'un des premiers auteurs à avoir proposé une typologie des consultants. Sur le pôle de la consultation directive, le consultant pugnace persuade la direction d'adopter la bonne approche. L'expert donne des avis spécialisés à la direction. En position intermédiaire, l'imaginatif propose d'autres solutions à la direction. Sur le pôle de la consultation non-directive, le spécialiste des processus aide à la résolution des problèmes et le catalyseur, le moins directif d'entre tous, sert à la résolution des problèmes pour la direction.

#### ► Sur une base multi-critérielle

Dans les années 1980, Greiner et Nees (1989) ont réalisé une étude des profils de consultants à partir d'interviews de cabinets américains de stratégie.

Les *aventuriers intellectuels* (surtout des titulaires de doctorats) constituent la catégorie la plus cérébrale des conseils en management, où prédomine une ambiance de *think tank*. Les consultants de ce type sont plus motivés par le défi intellectuel que peut poser la résolution d'une question complexe, que par l'amélioration de la rentabilité de leur client.

Les *navigateurs stratégiques*, souvent des jeunes diplômés de MBA, sont des spécialistes de la planification à long terme. Leur but est de créer un bon modèle économique susceptible d'aider leur client dans ses décisions stratégiques. Le rôle pionnier dans ce domaine revient au Boston Consulting Group.

Les *docteurs en management* (la plupart sont des MBA expérimentés) concentrent leur attention sur l'anatomie et le système « circulatoire » de l'entreprise cliente : structure, culture, valeur... Ils ont une approche méthodique et séquentielle, analysent les facettes du problème posé et dénouent une à une les situations. Ce type de conseil est donc adapté à la résolution de problèmes organisationnels complexes.

Les *architectes de systèmes* sont des techniciens du conseil en management. Ils sont principalement orientés systèmes : systèmes d'information, systèmes de rémunération, nouvelles méthodes de définitions d'objectifs. Ils apportent une réponse précise à une question précise, mais manquent de perspectives généralistes.

Les *copilotes amicaux*, le plus souvent d'anciens dirigeants d'entreprises qui ont évolué vers le conseil, développent une relation forte et personnalisée avec leurs clients. Ils cherchent à valoriser leur expérience professionnelle, dans un cadre plus libéral qu'industriel.

► ***Selon la nature de la relation de conseil***

A la recherche d'une vision à la fois cohérente et dynamique, notre posture nous conduit à penser le conseil comme une relation, au croisement de deux dimensions (Simonet, Bouchez, Pelade, Gilbert., 2003; Gilbert et Simonet, 2004) : l'intensité de la coproduction entre le consultant et le client (dimension économique), et l'intensité des apprentissages produits lors de l'intervention (dimension cognitive); d'où une « matrice des types de conseil » (figure 1.1).

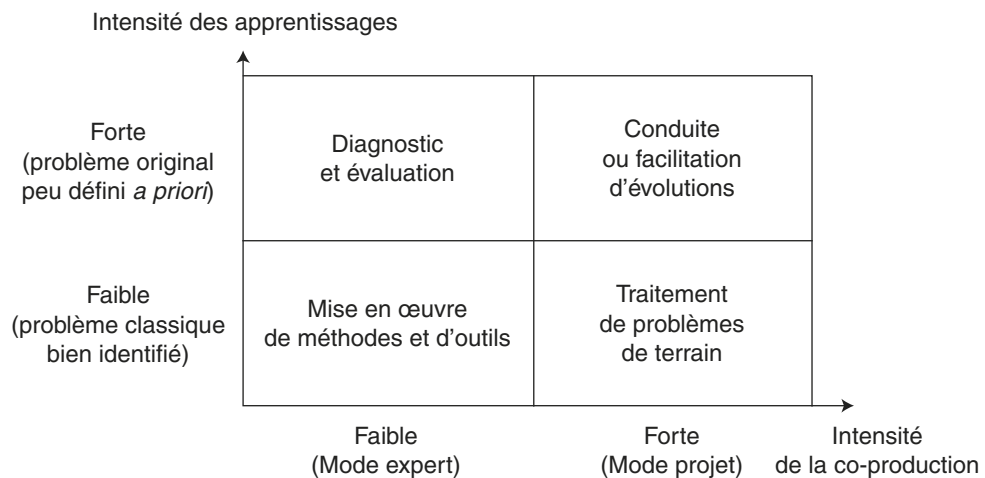


Figure 1.1 – Matrice des types de conseil (Gilbert, Simonet, 2004, p. 80)

Dans le conseil de type *mise en œuvre de méthodes et d'outils*, le client achète des solutions ou des démarches ou prêtes à l'emploi que le consultant, qui est avant tout un technicien, installe ou « implémente ». Exemples : audits (financiers, techniques, sociaux...), mise en place de systèmes ou de technologies d'information et de communication (ERP – progiciels de gestion intégrés –, CRM – systèmes de gestion de la relation client –, systèmes d'information, intranets...), démarches de qualité de type ISO, qualité totale, Six Sigma, etc.

Dans le conseil de type *traitement de problèmes de terrain*, le consultant est un praticien qui met à la disposition du client son expérience dans un domaine précis pour produire des actions avec les acteurs opérationnels de l'entreprise. Exemples : interventions techniques dans les différents métiers de l'entreprise, démarches qualité sur mesure, appui opérationnel à une *task force* ou à la réalisation d'un projet, conseil en productivité et développement des performances, amélioration ou professionnalisation de la fonction achats, de la fonction ressources humaines, etc.

Dans le conseil de type *diagnostic ou évaluation*, le consultant offre avant tout une capacité d'analyse, d'intelligence, de compréhension et d'exploration de l'organisation cliente et de son fonctionnement, qui débouche en général sur un rapport comportant des recommandations, mais n'inclut pas la mise en œuvre de celles-ci. Exemples : diagnostics globaux ou spécialisés, évaluations diverses, études stratégiques, études de marché ou d'opinion, *benchmarking*, etc.

Dans le conseil *conduite ou facilitation d'évolutions*, le consultant est un « agent de changement » ou un accompagnateur du changement qui pilote pour et avec le client un projet d'adaptation ou de transformation impliquant différents acteurs de l'entreprise. Exemples : conception et conduite de projets importants et/ou complexes, gestion de crises, démarches créatives et d'innovation, développement et déploiement du management stratégique, développement des compétences et *knowledge management*, etc.

### 3. Conseil et management

#### 3.1 La conception du conseil est liée à celle du management

Quelle conception doit-on avoir du conseil en management ? Sur quelle source s'appuie le renouvellement de ses outils ? À ces questions, il n'existe pas de réponses uniques. Tout au contraire, l'histoire du conseil témoigne de la variété des écoles de pensée. C'est la façon de considérer tant la performance attendue de l'organisation que le rapport entre ses caractéristiques et cette performance qui, pour une large part, distingue les conceptions. Plus fondamentalement, c'est la vision de l'organisation qui les sous-tend.

Prenant le point de vue des sciences sociales, nous concentrerons notre regard sur le facteur humain et nous retiendrons trois « visions » parmi les plus marquantes (d'après Allouche et Gilbert, 2006) : la vision de l'ingénieur, celle du psychologue et celle de l'économiste. Elles correspondent, en quelque sorte, à trois âges du management, mais elles ont aussi leur actualité. Pour chacune des visions nous décrivons les principaux concepts et nous caractérisons les idées qu'elles véhiculent à propos du conseil. Nous tentons également de dépeindre la période de leur avènement, leur évolution, leur déclin, mais aussi leur actualité.

Précisons d'emblée que nous sommes bien conscients du caractère partiel et réducteur de cette étude. D'autres visions mériteraient sans doute d'être explorées (celle du sociologue, de l'anthropologue...).

#### 3.2 La vision de l'ingénieur

Très tôt, les ingénieurs ont imprimé leur mode de pensée à la conception des organisations industrielles. La vision de l'ingénieur, se fonde sur l'application de la méthode scientifique, héritée de la pensée propre aux mathématiques, aux problèmes de gestion.

L'organisation est vue comme une entité rationnelle, structurée sur une hiérarchie de postes à combler. Elle existe indépendamment des acteurs qui l'ont créée ou qui ont évolué à l'intérieur d'elle (rationalité impersonnelle). Le management réside dans un corps de techniques qui doivent contribuer à optimiser le fonctionnement de l'organisation. La dimension politique de l'organisation est complètement évacuée : « la science de l'organisation est une science de l'harmonie sociale en vue du meilleur rendement humain » disait-on à l'époque.

De la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avec les ingénieurs-organiseurs, jusqu'aux années 1960, la figure de l'ingénieur domine la réflexion sur l'organisation il n'est donc pas surprenant qu'elle ait contribué au management. Deux ingénieurs, le français H. Fayol (1841-1925) et l'américain F. W. Taylor (1856-1915) ont influencé les pratiques managériales<sup>1</sup> qu'il s'agisse, par exemple, du choix du personnel et de l'analyse des fonctions du chef, chez Fayol, du mode de rémunération et du contrôle des temps, chez Taylor. En outre, la « science de l'organisation » est à l'origine d'outils classiques comme l'organigramme qui fixe la « géographie organisationnelle » et les descriptions de tâches qui précisent les contenus de postes identifiés par l'organigramme.

Longtemps, les modèles théoriques du management ont obéi à une logique d'optimisation des ressources de l'organisation (selon des plans quantitatifs ou qualitatifs) au regard de ses besoins définis à court, moyen ou long terme, que cette phase soit précédée d'une phase de simulation des impacts d'un ensemble de tendances. Ce faisant, les modèles théoriques mettent en avant leur finalité instrumentale et conçoivent le management comme l'application de « lois » supposées, communes à tous les « objets de gestion ». Cette tendance à la rationalisation va de pair avec la centralisation par laquelle elle se met en œuvre et, par la coupure qu'elle introduit entre le niveau politique et le terrain (ateliers et bureaux). La vision de l'ingénieur est en cohérence avec la bureaucratie industrielle qui a longtemps constitué la référence pour penser l'efficacité des structures productives.

Qu'en est-il de la vision de l'ingénieur aujourd'hui ? L'aura de l'ingénieur-organiseur s'est affaiblie au fur et à mesure que, dans les pays les plus industrialisés, les entreprises s'éloignaient du modèle de l'économie de production industrielle de masse. Dans le même mouvement, disparaissaient les services d'organisation des entreprises. Mais la vision de l'ingénieur n'appartient pas à un passé révolu. Elle n'a pas (pas totalement) quitté la scène de l'organisation.

Dans le courant des années 1990, l'essor des nouvelles technologies de l'information a redonné quelque crédit à la vision de l'ingénieur et imprimé à nouveau, pour un temps au moins, le management. Dans cette vision, la technologie est perçue

---

1. Le sociologue M. Weber, dont le nom est attaché au type idéal de la bureaucratie, est souvent associé à Fayol et à Taylor dans la fondation de l'école classique de l'organisation. Mais il n'a pas tiré de ses théories des recommandations aussi normatives. Son influence sur la production d'un outillage administratif a été réduite.

comme une variable d’environnement qui « impacte » les comportements humains et doit susciter les réponses adaptées du manager. Le « *one best way* » (la seule et unique meilleure manière de faire) taylorien tant décrié, trouve son actualité dans les « *best practices* » (les meilleures pratiques), incorporées dans les progiciels de gestion.

Plus profondément que le taylorisme, la vision fayolienne de l’organisation marque encore la pensée sur le management, comme le principe de l’unité de commandement ou celui de l’organisation du travail sur une base fonctionnelle. Le premier principe conduit souvent à exagérer le poids de la hiérarchie directe, alors que les structures de plus en plus en plus transversales (gestion par processus, structures par projets...) tendent à limiter son influence.

Tableau 1.1 – *Quelques techniques et méthodes de management inscrites dans la vision de l’ingénieur*

Technologies de traitement de l’information et de la communication Techniques d’organisation Techniques d’analyse du travail Gestion des temps	Organigramme Fiche de poste et description de fonction Salaire différentiel
---	---

### 3.3 La vision du psychologue

Bien que l’école des relations humaines se soit forgée durant l’entre-deux-guerres, Il faut attendre la fin des années 1960, pour que la vision du psychologue se détache de celle de l’ingénieur et façonne de façon originale les pratiques managériales. Des psychologues sociaux ont commencé à s’intéresser de près aux problèmes du travail, à la suite des nombreuses situations d’insatisfaction engendrées par le taylorisme. Certains noms marquent encore la pensée managériale et les formations de l’encadrement, parmi les plus connus : E. Mayo (1880-1949), rendu célèbre par les expériences conduites dans l’usine de la Western Electric (à Hawthorne, banlieue de Chicago), A. Maslow (1908-1970), auteur d’une théorie immortalisée par une « pyramide des besoins », F. Herzberg (né en 1923), qui proposa une variante de cette théorie (théorie bifactorielle des besoins), D. McGregor (1906-1964), et ses travaux sur les styles de direction (théorie X et théorie Y), R. Likert (1903-1981) et sa grille d’analyse des systèmes de management. Grâce à ces auteurs la motivation va devenir, pour deux décennies au moins, le maître mot de la pensée organisationnelle. Derrière le mot, l’idée simple est qu’une personne satisfaite « au » et « de » son travail produira plus et mieux.

Mais malgré son succès (ou à cause de celui-ci ?), la notion de motivation se laisse difficilement cerner. Ses définitions sont plurielles. On dénombrait déjà 140 définitions différentes au début des années 1980. Certaines mettent en avant des mécanismes internes (aspects physiologiques ou besoins psychologiques), d’autres insistent

sur l'énergie qu'elle fournit au comportement, d'autres enfin sur l'orientation qu'elle donne aux activités (choix effectués par les individus face à plusieurs actions).

Au-delà de la motivation (ou de ses avatars récents : l'implication et l'engagement), l'école des relations humaines met l'accent sur la personne, les conditions de travail et le travail d'équipe. Sous son influence, l'« organisation humaine des entreprises » vient alors se substituer à l'organisation scientifique du travail. Cette vision est sous-tendue par l'idée qu'une organisation doit satisfaire les exigences des acteurs qui acceptent de soutenir l'organisation et d'utiliser leur influence pour développer les ressources dont l'organisation a besoin pour demeurer légitime. Le management s'attache en conséquence aux personnes. Il s'agit pour elle d'adapter le travail à l'homme. Les psychosociologues, inspirés par les travaux précurseurs de K. Lewin (1890-1947) sur la dynamique des groupes s'engagent dans la formation des cadres et l'intervention dans les organisations.

L'actualité de la vision du psychologue n'est pas tout à fait la même des deux côtés de l'Atlantique. Même si l'on constate, depuis quelques années, de nouvelles convergences.

En Amérique du Nord, la psychologie des organisations a maintenu son influence sur le management. Dans une perspective qui reste massivement behavioriste, elle continue à irriguer les pratiques de GRH. On distingue plusieurs objets de recherche, assez directement liés à des besoins exprimés par les dirigeants d'entreprise, en particulier :

- Le fonctionnement des groupes de travail. Cette orientation de la recherche influence fortement les pratiques de GRH au travers des concepts de *team building* et de *team development*.
- La culture organisationnelle, à travers l'analyse des spécificités psychologiques des contextes nationaux.
- Le stress professionnel, sujet qui retient l'attention croissante des chercheurs du fait de l'évolution des conditions de production.

En France, l'usage de la psychologie dans le monde du travail devint l'objet de critiques qui ont amené peu à peu son reflux. On pense évidemment ici à l'ouvrage corrosif de Maurice de Montmollin (1972) qui fut, selon l'expression de son auteur, une « autocritique de la psychologie industrielle ». Au début des années 1990, une psychologie du travail, recentrée sur le vécu du travail, refait surface, dans une orientation à dominante clinique (Clot, 1995, Dejourné, 1998). Elle chemine de conserve avec une « sociologie clinique » qui s'est constituée dans le prolongement de la psychosociologie. En relation avec la psychologisation des conditions de travail, elle se centre sur l'étude de la souffrance au travail, le stress professionnel. Au début des années 2000, un regain d'intérêt pour les travaux de psychologie se manifeste chez les spécialistes du management, ce qui autorise C. Lévy-Leboyer (2004) à introduire un ouvrage récent sur les dimensions humaines du travail, en

écrivain : « La psychologie du travail a traversé dans notre pays une période terne. C’est le passé. ».

Tableau 1.2 – *Quelques techniques et méthodes de management inscrites dans la vision du psychologue*

Enquête de satisfaction Enrichissement des tâches Groupes de concertation Grilles des styles de management	Formation au leadership Méthode des tests Coaching Team building Évaluation à 360°
---	--

### 3.4 La vision de l’économiste

La vision de l’économiste, prend son essor au début des années 1980. Dans cette vision, l’entreprise est un système économique dont le but est de créer des richesses (biens et services) à partir de ressources (argent, matières premières, personnel...) relativement rares. La compétitivité de l’organisation suppose une approche plus élaborée du facteur humain, traité comme une ressource. Plutôt qu’un coût, elle devient un capital dans lequel il faut investir. Cette vision se situe dans la lignée du programme de recherche sur le capital humain initié par T. Schultz, prix Nobel 1979.

De nombreuses voies de recherche ont été explorées dans les années 1960-1970 afin de proposer des problématiques d’intégration du facteur humain dans le processus d’évaluation des performances, des revenus ou même du patrimoine de l’entreprise. Certaines, parmi les plus formalisées, ont emprunté au modèle comptable de représentation de la firme. Les travaux relatifs à la comptabilisation des ressources humaines (*Human Resource Measurement*), qui étudient le processus d’intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur, s’inscrivent dans ce courant. Plus récemment, la comptabilité des ressources humaines s’est également attachée à mesurer l’impact sociétal des décisions économiques d’une entité sur son environnement (Capron, 1995).

Trop exclusivement centrées sur la question de l’évaluation du « capital humain », les tentatives faites en comptabilité des ressources humaines, n’ont pas été jusqu’alors très convaincantes. Plus globalement, malgré l’emphase sur l’évaluation des ressources humaines en tant que capitaux critiques ou stratégiques dans des théories de gestion de ressource humaine, les réalisations ne sont pas toujours probantes. Aussi ne manque-t-il pas de critiques pour dénoncer l’écart entre le modèle théorique (rhétorique ?) et la réalité (Legge, 1995 ; Galambaud, 2002).

Tableau 1.3 – *Quelques techniques et méthodes de management inscrites de l’économiste*

Tableau de bord équilibré Comptabilité des ressources humaines Chaîne de la performance	Gestion des coûts de personnel Techniques de rémunération
---	--



Section

**2****LE MARCHÉ DU CONSEIL ET SON ORGANISATION****1. Un secteur dont le poids économique progresse**

Tableau 1.4 – Les taux de croissance du conseil (2001-2005)

CONSEILS ET ASSISTANCE, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT						
Taux de croissance de la production en VOLUME						
en %						
Branche	Code NAF	2001	2002	2003	2004*	2005*
<b>N2 CONSEILS ET ASSISTANCE</b>	<b>72, 74.1 à 74.4</b>	<b>5,6</b>	<b>1,4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>
<b>N21 Activités informatiques</b>	<b>72</b>	<b>9,0</b>	<b>-3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>5,5</b>	<b>4,4</b>
<i>N21.A Conseil en systèmes informatiques</i>	<i>72.1Z</i>	19,6	-5,5	2,9	5,4	4,6
<i>N21.B Réalisation de logiciels</i>	<i>72.2A, 72.2C</i>	10,3	-1,6	1,5	5,0	4,1
<i>N21.C Traitement de données</i>	<i>72.3Z</i>	-6,0	2,6	7,9	7,9	8,4
<i>N21.D Activités de banques de données</i>	<i>72.4Z</i>	12,3	8,1	-5,6	4,1	6,5
<i>N21.E Entretien et réparation de machines de bureau et de matériel informatique</i>	<i>72.5Z</i>	4,1	-10,2	7,6	5,0	0,2
<b>N22 Services professionnels</b>	<b>74.1A, 74.1C, 74.1G</b>	<b>3,9</b>	<b>2,9</b>	<b>0,7</b>	<b>3,5</b>	<b>4,3</b>
<i>N22.A Activités juridiques</i>	<i>74.1A</i>	4,0	1,8	4,8	5,4	4,7
<i>N22.B Activités comptables</i>	<i>74.1C</i>	3,2	4,3	-0,6	-1,5	1,2
<i>N22.C Conseil pour les affaires et la gestion</i>	<i>74.1G</i>	4,1	2,9	-1,9	5,3	5,9
<b>N23 Administration d'entreprises</b>	<b>74.1J</b>	<b>12,7</b>	<b>6,3</b>	<b>2,4</b>	<b>4,5</b>	<b>2,0</b>
<b>N24 Publicité et études de marché</b>	<b>74.1E, 74.4</b>	<b>-3,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>
<i>N24.A Études de marché et sondages</i>	<i>74.1E</i>	3,5	-2,3	1,1	2,6	2,5
<i>N24.B Gestion de supports de publicité</i>	<i>74.4A</i>	-6,7	-0,3	-1,5	4,9	2,3
<i>N24.C Agences, conseil en publicité</i>	<i>74.4B</i>	-3,2	-0,3	-2,8	2,4	3,6
<b>N25 Architecture, ingénierie, contrôle</b>	<b>74.2, 74.3</b>	<b>1,9</b>	<b>3,3</b>	<b>5,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>
<i>N25.A Activités d'architectes, géomètres</i>	<i>74.2A, 74.2B</i>	5,6	2,8	5,2	4,1	4,9
<i>N25.B Ingénierie, études techniques</i>	<i>74.2C</i>	0,8	3,5	6,1	1,0	1,1
<i>N25.C Contrôle et analyse technique</i>	<i>74.3</i>	4,4	2,7	2,4	3,1	3,5
<b>N4 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>73</b>	<b>3,8</b>	<b>1,7</b>	<b>-2,4</b>	<b>1,7</b>	<b>0,1</b>

\* : données provisoires

Source : Insee Comptabilité Nationale.

Tel qu'utilisé en économie industrielle, le concept de « secteur » s'applique à des regroupements d'entreprises ayant les mêmes activités principales. S'agissant du conseil, de quelles activités s'agit-il ? La Nomenclature d'Activités Françaises (la NAF) qui sert de base aux statistiques officielles permet d'attribuer à chaque entreprise (ou établissement) un code d'Activité principale Exercée (code APE). La NAF définit les « activités de conseil pour les affaires et la gestion » (code N22 C) au sein des activités de conseil et d'assistance, elles-mêmes incorporées dans les services aux entreprises. C'est un secteur particulièrement dynamique.

Au cours de la période 1993-2003, le chiffre d'affaires de l'ensemble des services marchands a progressé de plus de 90 %. Alors que l'industrie continue de perdre des emplois, l'emploi total a fortement progressé dans les services. Cette hausse de l'emploi concerne particulièrement les services aux entreprises, plus dynamiques que les services aux particuliers en termes d'activité.

Le taux de croissance de l'activité de conseil, fluctue selon les années, mais il est en général supérieur à celui de l'ensemble des services marchands (en 2003, 2,5 % comparés à 1,6 %; en 2004, 3,8 % comparés à 2,3 %; en 2005, 3,5 % comparés à 2,2 %).

Bien qu'il apparaisse encore aux yeux de certains décideurs comme un secteur d'appoint, le conseil est à l'avant-garde de la tertiarisation de l'économie et ses effets d'entraînement sur les stratégies de développement des entreprises sont considérables (en particulier par la rationalisation des fonctionnements, l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux procédés). Il participe à la montée des services au sein des systèmes productifs. Ses limites sont imprécises, mais son identité est de plus en plus reconnue par les économistes, tant dans les analyses nationales qu'internationales.

Ce secteur est caractéristique des transformations des structures économiques d'une économie industrielle traditionnelle vers une économie du travail immatériel. Accompagnant les entreprises dans ces transformations, il en constitue en même temps la manifestation. Dominé par des petites structures indépendantes, il emploie un personnel de qualification élevée (une forte proportion de ses effectifs est composée de cadres et d'ingénieurs).

## 2. Un marché segmenté

Il est classique de décomposer le conseil en management en différentes branches épousant peu ou prou le découpage fonctionnel de l'entreprise du type de celui que nous présentons.

Le conseil en stratégie, est associé à la fonction de direction générale, il comprend tout ce qui relève du diagnostic et de la planification stratégique et de l'accompagnement d'opérations d'envergure telles que les fusions et acquisitions, les délocalisations. Ces trois derniers points qui ont pris une grande importance ces derniers temps sont parfois regroupés à part, comme relevant du « management du changement ».

Tableau 1.5 – Les principaux cabinets de conseil présents en France

Société (lieu et date de création de la société)	CA France 2004 (en millions euros)	Effectif France 2004	Activité						
			Stratégie	Management changement	TIC	Organisation Production	RH	Marketing	Finances Contrôle
Accenture (création Arthur Andersen : à Chicago : 1913)	780	2 520	X	X	X	X	X	X	X
(3) Altedia (1996)	64,3	509					X		
(1) AT Kearney (Chicago : 1926)	60	140	X	X		X		X	
(1) Boston consulting Group (Boston : 1963)	90 (estimation)	200	X			X			
BearingPoint (2002)	120 (2003)	600	X	X	X	X			X
(2) CapGemini Consulting (création Bossard, Paris : 1956)	180	800	X	X	X	X	X	X	X
(3) CEGOS	80 (hors formation)	350 (hors formation)				X		X	
(2) CSC Computer Science (ex. Peat Marwick) (CSC : 1959)	220 (sans CA Outsourcing)	1 650	X	X	X	X	X	X	X

Société (lieu et date de création de la société)	CA France 2004 (en millions euros)	Effectif France 2004	Activité							
			Stratégie	Management changement	TIC	Organisation Production	RH	Marketing	Finances Contrôle	
(3) Eurogroup Consulting (1982)	60	370			X	X	X			
IneumConsulting (ex. activités de conseil de Deloitte Conseil créé en 1983)	86	520	X	X	X			X		X
(1) McKinsey & company (États Unis : 1926)	120	220	X			X				
(1) Mercer Management Consulting (Washington : 1972)	45	120	X	X	X	X	X		X	X
(2) Unilog Management (1987)	113	800	X	X	X	X	X	X	X	X

(1) Spécialistes de la stratégie

(2) Cabinets appartenant à des sociétés de services en ingénierie informatique

(3) Spécialistes de la GRH

Source pour les effectifs et le chiffre d'affaires :  
 J.-B. Hugot, *Guide des cabinets de conseil en management*,  
 Les Éditions du Management – L'Expansion, 7<sup>e</sup> édition, 2005.

Le conseil en systèmes et technologies d'information et de communication inclut notamment la définition d'une stratégie informatique, la mise en place de progiciels, la gestion de grands projets informatiques, la veille technologique, le développement des sites Internet, extranet et intranet.

Le conseil en organisation, gestion de production et en « fabrication » de services (« servuction ») comprend l'assistance à la gestion de production, la définition et la mise en œuvre de méthodes de production, les actions visant à l'amélioration de la maintenance des équipements, la politique d'achat, la définition des processus de servuction, l'accompagnement de démarches de certification, la réalisation d'audit qualité.

Le conseil en gestion des ressources humaines comporte, entre autres, la définition d'une politique d'emploi, la gestion et le développement des compétences, la prévention des conflits sociaux, la formation, la communication interne et l'accompagnement des reconversions et des mobilités, la mise au point de systèmes de prévoyance et de rémunération. Compte tenu de son poids économique et de sa spécificité, le conseil en recrutement est souvent considéré comme une activité distincte.

Le conseil en marketing couvre en particulier l'élaboration d'une stratégie globale de marketing, les études de marché, la définition d'une politique de prix, l'organisation de la force de vente, les enquêtes de satisfaction, la communication externe (relations publiques, étude d'image, lobbying).

Le conseil en finances et contrôle qui comprend des diagnostics financiers (fonds de roulement, trésorerie, structure de bilan...), l'ingénierie financière, la mise au point d'un système de contrôle de gestion, l'organisation d'une fonction financière, la mise en place d'une gestion de trésorerie, la refonte de systèmes comptables, etc.

À ce découpage technique peut se substituer un découpage sectoriel : banques-assurances, grande distribution, industrie, énergie... Le découpage technique se combine parfois aussi avec le découpage sectoriel, en fonction des besoins du marché, de la stratégie de la firme de conseil et de l'expertise des consultants, par exemple : qualité du service dans les entreprises publiques, systèmes d'information en gestion de production, etc.

### **3. Les organisations professionnelles**

Le secteur du conseil est encore peu organisé. Les organisations professionnelles ne regroupent qu'un nombre restreint de prestataires. C'est un point qui fait la différence par rapport à des professions consacrées, dont les membres sont regroupés dans des ordres comme les avocats, les experts-comptables ou les médecins. Ces organisations sont structurées à quatre niveaux : mondial, européen, national et régional. Mondialisation oblige, les niveaux européen et mondial sont marqués par la forte présence des pays anglo-saxons.

### 3.1 Le niveau mondial

La première organisation internationale de cabinets conseils et sociétés de management est l'AMCF (Association of Management Consulting Firms), créée en 1929. Sous l'appellation initiale « ACME » (Association of Management Consulting Engineers), l'AMCF ([www.amcf.org](http://www.amcf.org)) compte 55 000 consultants répartis dans 100 pays à travers le monde. Son siège est à New York. La mission de ACME vise en premier lieu la promotion dans le monde du conseil et du management international, les standards de qualité et l'éthique professionnelle, mais vise aussi à maintenir et développer les relations entre la profession et les entreprises, les gouvernements, les institutions publiques et les universités.

Il existe également une Fédération Internationale pour le Développement de l'Ingénierie et du Conseil (FIDIC). Créée en 1913, la FIDIC ([www.fidic.org](http://www.fidic.org)) a son siège en Suisse, à Lausanne. Elle est présente dans soixante-dix pays à travers le monde représentant 620 000 ingénieurs conseil. Elle favorise l'échange entre ses adhérents et développe un lobbying auprès des différentes organisations internationales. De plus, elle réalise périodiquement des prévisions sur l'évolution de la profession et de son marché. En France, elle est représentée par la branche ingénierie du SYNTEC et le CICF.

### 3.2 L'échelon européen

Au niveau européen, c'est la Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation (FEACO) qui s'avère la plus représentative dans le domaine du conseil en management. La FEACO ([www.feaco.org](http://www.feaco.org)) a été créée en 1960 à Paris. Elle s'est installée en janvier 1991 à Bruxelles pour développer des relations avec les institutions internationales et l'Union Européenne. Le premier but de FEACO est : « d'aider à promouvoir et à développer la profession de Conseil en Management en Europe en offrant un support aux membres des Associations Nationales dans les secteurs où une voix collective sera plus forte que la somme des membres individuels ». Elle fédère 23 associations membres, une par pays, ce qui représente, environ 3 700 firmes en Europe et, selon les pays, de 40 à 70 % du chiffre d'affaires du secteur.

### 3.3 Les organismes nationaux

En France, le SYNTEC, membre fondateur de la FEACO, et la Chambre des Ingénieurs Conseils de France sont les organismes les plus importants.

La Fédération SYNTEC compte près de 1 250 groupes ou entreprises (Ingénierie, Études & Conseil, Informatique, Formation...). Elle représente près de 700 000 emplois pour un CA consolidé d'environ 50 milliards d'euros. En son sein, SYNTEC Management incarne les grandes structures de conseil ([www.syntec-management.com](http://www.syntec-management.com)). Près de la totalité des structures représentées interviennent majoritairement dans de grandes entreprises et ont un effectif compris entre 20 et 1 000 consultants. SYNTEC

a progressivement rassemblé d'autres acteurs représentatifs de la profession. Ainsi, le 1<sup>er</sup> janvier 1999, l'ASCOREP qui regroupe les conseillers en évolution professionnelle (accompagnement social des restructurations, *outplacement*...) a rejoint le SYNTEC. Le 29 mars 2000, l'Association Professionnelle des Conseils d'Entreprises pour la Recherche de Dirigeants (APRO CERD) qui compte les plus grands cabinets de chasse de tête a également rallié le SYNTEC. Ce rapprochement marque la fin d'un processus de regroupement des différentes organisations du conseil en recrutement.

La CICF (Chambre de l'ingénierie et du Conseil de France) qui regroupe des structures plus petites et travaillant surtout pour les PME-PMI, a été créée en 1912. CICF Management ([www.cicf.fr](http://www.cicf.fr)), qui comptait 180 adhérents en 1997, en est l'une de ses composantes. Dans l'esprit des professions libérales et de l'indépendance qui les caractérise, elle affiche une triple vocation : aide au développement de ses adhérents et de la profession, services aux adhérents, défense et représentation des ingénieurs – conseils.

Plus récent et plus spécialisé, l'Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management (OPQCM) a été créé sur l'initiative du Syntec et de la CICF, avec le soutien du ministère de l'Industrie. Il a été fondé en 1979, mais son activité n'a réellement pris corps qu'en 1988. L'OPQCM ([www.opqcm.org](http://www.opqcm.org)) est habilité à qualifier les cabinets des conseils en management. Son rôle consiste à délivrer une qualification reconnue, un label de qualité, ayant valeur de référence sur le plan national. Un protocole entre l'OPQCM et le ministère de l'Industrie pour la qualification des conseils a été signé en 1991. En 2006, 500 cabinets environ avaient reçu le label OPQCM. L'instruction des dossiers est fondée sur six éléments principaux : le professionnalisme et les compétences des consultants et des dirigeants, l'indépendance et l'autonomie financière des cabinets, les références récentes du cabinet, l'avis des clients, la viabilité de la structure et un engagement de déontologie.

D'autres associations non spécifiques au monde des consultants facilitent leurs échanges avec des responsables d'entreprise. C'est le cas, par exemple, de l'Association française de stratégie et développement d'entreprise (AFPLANE), de l'Institut de l'Organisation en Entreprise (AFOPE) ou, dans le domaine de l'informatique industrielle, de MICADO.

### **3.4 Les associations professionnelles à vocation régionale**

Le mouvement général qui vise à organiser et structurer les métiers du conseil se manifeste également au niveau départemental, par exemple ATCE (Indre et Loire), ou régional par exemple ABCE (Bretagne), voire pluri-régions GDC (Languedoc-Roussillon et Provence-Alpes-Côte d'Azur). De plus, ces associations tendent aujourd'hui à se fédérer, en témoigne particulièrement l'UFARCO (Union française des Associations régionales de Promotion du Conseil en Entreprise) qui se veut « une plate-forme d'échanges entre les associations de terrain ».

Fondée en 1994 par trois associations régionales, l'UFARCO en regroupait 7 en 1999 et 9 en 2006; ce qui représente 350 cabinets de conseil et, environ, 800 consultants. La finalité principale d'UFARCO ([www.ufarco.com](http://www.ufarco.com)) est d'obtenir une reconnaissance au niveau national afin de faire valoir une légitimité de leurs professions dans leurs relations avec les institutions et les organisations professionnelles et patronales. L'UFARCO travaille avec des partenaires européens sur la formation et l'organisation des métiers du conseil au sein de l'Europe.

Section

3

## LES TENDANCES ACTUELLES DU CONSEIL

### 1. De fortes évolutions

#### 1.1 « Course à la taille » et changement d'ancrage

Depuis une dizaine d'années, la concentration des entreprises du secteur s'accélère. Ces fusions ont été largement commentées dans le monde anglo-saxon des grands cabinets d'audit et de conseil : les majors historiques<sup>1</sup>, dénommés *big eight*, devenus récemment *big four* (Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young et KPMG). Il y a une certaine logique dans cette association : les activités de conseil sont plus lucratives que les activités d'audit, mais leur marché est plus instable et l'audit conduit à des préconisations qui suscitent l'appel aux consultants.

Cependant, au cours de ces années, le conseil a pris ses distances par rapport à l'audit., tous les grands cabinets d'audit ont renoncé à leur branche conseil. En revanche, il s'est rapproché des services informatiques. Par exemple, en 1997, Cap Gemini, une SSII française de 28 000 salariés s'emparait de Bossard (2 300 consultants), pour donner naissance à Capgemini, l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques, de l'infogérance et de l'*outsourcing* (externalisation d'activités d'une entreprise vers un sous-traitant). Fin 2005, Cap Gemini employait plus de 60 000 personnes dans le monde et réalisait un chiffre d'affaires de 954 millions d'euros (dans lequel la part prise par le conseil en management n'est pas identifiable).

Aujourd'hui, les grands cabinets se veulent plus globaux, à la fois par leur présence géographique et par leur offre. Afin d'accompagner l'internationalisation de leurs clients, ils privilégient le développement d'une couverture la plus complète possible des cinq continents. Poursuivant leur logique de rentabilité, ils proposent une offre globale de l'analyse stratégique au suivi opérationnel.

1. Au début des années 1980, les big 8 étaient Arthur Andersen, Arthur Young, Coopers Lybrand, Ernst Ernst (qui devint Ernst & Whitney), Haskins Sells (qui devint Deloitte, Haskins, Sells), Peat Marwick International (qui devint KPMG), Price Waterhouse et Touche Ross.



Dans ce contexte, selon l'opposition mise en évidence par O. Henry (1992) entre modèles du conseil, le « modèle français » (logique intellectuelle, structure de taille moyenne, consultants expérimentés) a bien du mal à se pérenniser, face au « modèle américain » (logique économique, grande taille, consultants jeunes). En France, les structures de taille moyenne (de 50 à 200 personnes) ont à peu près disparu. Une dizaine de cabinets, se partageant plus de la moitié du chiffre d'affaires du secteur, dominant aujourd'hui le marché du conseil. Parallèlement des petites structures réactives, sur des marchés de niche, se sont mises en place. On a aussi vu l'essor de consultants indépendants – ils sont 20 000 environ –, la plupart issus de l'univers des cadres salariés.

## **1.2 Un déplacement de la demande : moins de conception et de diagnostics, plus d'aide à la mise en œuvre**

Les entreprises clientes se montrent désormais plus demandresses d'organisations, de pratiques ou de dispositifs à mettre en place que de diagnostics, ce qui était pourtant, pour certains cabinets, un terrain d'activité privilégié.

La mise en œuvre constitue la phase critique des projets de changement. Pour la plupart des entreprises, le passage de la théorie à la pratique représente le véritable talon d'Achille des interventions des consultants<sup>1</sup>. Les entreprises l'ont bien noté. Aussi, à une démarche traditionnelle de conseil consistant à proposer des solutions génériques adaptables à toutes les entreprises elles revendiquent une nouvelle démarche où il est demandé au consultant de s'engager personnellement dans le processus de changement, et non uniquement de contribuer à orienter son contenu. L'accompagnement opérationnel apparaît comme un facteur clé de succès de la prestation de conseil.

Malgré tout, d'après l'étude Feaco/Syntec Management 2005/2006 sur le marché européen du conseil, la stratégie, suivie par l'organisation/management opérationnel et le conseil en ressources humaines, reste la principale activité du conseil en management.

## **1.3 De nouveaux clients très convoités**

Les restructurations du secteur public (déconcentration des services, redéploiement de personnels, fusions de directions...) représentent de nouvelles opportunités pour le conseil. La part du chiffre d'affaires du conseil en management est encore relativement faible (12 % en 2004). Mais, en relation avec la réforme de l'État, les

---

1. D'après une enquête réalisée en 2003 par le cabinet Celerant et TNS-Sofres auprès de 700 entreprises dans six pays (Allemagne, Benelux, Etats-Unis, France, Royaume-Uni et Scandinavie) la phase la plus critique des projets de changement est la mise en œuvre et l'accompagnement du changement pour 55% des répondants (39% pour les entreprises françaises).

besoins sont importants, dans les domaines de la stratégie, de l'organisation et de la gestion des ressources humaines :

- la loi organique relative aux lois de finance (LOLF) impose désormais aux fonctionnaires d'adopter une culture de résultats;
- un enjeu de qualité, puisqu'il s'agit maintenant de concourir à la réduction du déficit budgétaire et de rendre un meilleur service à l'utilisateur;
- la décentralisation, avec le départ d'agents vers les conseils régionaux et généraux, en trois ans;
- les technologies de la communication.

Dans le secteur public, la marge de manœuvre au moment des appels d'offres est étroite, les procédures de consultation sont relativement rigides et consommatrices de temps (jusqu'à 3 ou 4 jours/homme pour préparer une réponse). Compte tenu de leur taille et de leur organisation, les grandes multinationales du conseil en management sont mieux placées que les structures nationales : entre deux missions bien rémunérées, il est toujours possible de dégager du temps d'un « junior ». En outre, politiquement, face au retrait de l'État-Providence, elles jouent un rôle actif dans la diffusion mondiale des idées libérales de la nouvelle gestion publique, reproduisant la fonction régulatrice du marché dans les grandes bureaucraties du secteur non-marchand (Saint-Martin...).

Le secteur des PME-PMI, et *a fortiori* des entreprises artisanales, reste à conquérir, y compris en Île de France où le secteur est fortement représenté (plus de 40 % des effectifs de la profession sont basés dans cette région). Les résultats d'une enquête réalisée fin 2003 par la chambre de commerce et d'Industrie de Paris ([www.ccip.fr](http://www.ccip.fr)), auprès de 5 050 entreprises, montraient que la majorité (60 %) des TPE et des PME-PMI qui ont répondu n'a pas recours à des prestations de conseil... et seulement le tiers d'entre elles envisage d'y faire appel prochainement. Les PME-PMI réclament un conseil pragmatique et une implication forte des consultants. Si les patrons des petites entreprises restent en général en retrait du conseil, c'est peut-être par méconnaissance des prestataires de service ou pour des raisons de coût. Mais c'est sans doute aussi parce qu'ils ne perçoivent pas les consultants comme des accompagnateurs légitimes en ce qui concerne le management dans leur contexte particulier d'entreprise.

## 1.4 La professionnalisation des achats de services

Le développement du marché du conseil en management s'inscrit, pour une part au moins, dans un mouvement général d'externalisation des activités de service des entreprises. Cette évolution conduit à une recherche d'optimisation des achats correspondants et à une professionnalisation des achats de services.

Ces dernières années, les services achats des grandes entreprises ont mis la main sur les dépenses de service. Poussés par les directions générales à l'affût de gains de

productivité et appuyés des directions de contrôle de gestion, malgré des « clients » internes plutôt rétifs, ils interviennent de plus en plus dans ce secteur, d'abord le conseil informatique, puis le conseil en communication et marketing. En amont, ils interviennent dans la mise en place du référencement des prestataires (sélection des cabinets). Dans la sélection des fournisseurs, ce sont de rudes négociateurs qui jaugent l'offre la plus compétitive – sans être l'unique critère, le prix pèse beaucoup dans la décision – et exacerbent la concurrence.

Cette pression sur les prix finit par jouer sur la qualité des prestations. Dans ce contexte certaines organisations professionnelles, telles SYNTEC Conseil en Management ont réagi en tentant de réguler ce mouvement par la création d'une doctrine élaborée en relation avec les acheteurs des grandes entreprises.

## **2. Des enjeux de professionnalisation**

Selon J.-P. Bouchez et J. Simonet (2003), ces évolutions sont génératrices de tensions et de critiques entre clients et consultants. Tantôt ces derniers sont encensés, tantôt ils sont dénigrés. Que leur reproche-t-on ? Une transparence insuffisante sur leurs méthodes, une tendance à privilégier les intérêts de leur cabinet au détriment de ceux du client, ainsi qu'un manque de professionnalisme. Concernant ce dernier point, qui nous paraît pouvoir englober les deux précédents, reconnaissons qu'il reste beaucoup à faire. Pendant longtemps n'a-t-on pas estimé qu'il suffisait d'une approche commerciale et d'une connaissance de quelques méthodes nord-américaines pour s'imposer au marché ?

Comme le soulignait M. Bonnet (1999, p. 207) concluant un colloque sur le professionnalisme des consultants :

« On ne peut pas se contenter d'adopter des techniques américaines de conseil, même si elles ont beaucoup apporté (...) Notre profession a besoin de méthodes de conseil plus européennes qui prennent en compte le devenir des hommes dans les organisations et ne se contentent pas d'externaliser les compétences. Il faut aussi que des méthodes appropriées prennent en compte la négociation parfois conflictuelle au sein des entreprises. »

## L'essentiel

Le conseil en management est une activité rémunérée, caractérisée par des interventions menées par des consultants, le plus souvent extérieurs à l'organisation qui les mandate, dont l'activité vise à appuyer les dirigeants de cette organisation dans leurs prises de décision, en les aidant à préparer ces décisions, ou/et en les aidant à les mettre en œuvre. Il intervient dans la résolution de problèmes de management, souvent en lien avec des problématiques de changement et s'appuie très largement sur des outils dont il est le concepteur.

Plus qu'une profession, le conseil est une pratique professionnelle dont les modes d'exercice sont multiples. La plupart des consultants sont indépendants ou salariés d'un cabinet. Quelques-uns sont employés dans des structures internes aux entreprises. Parfois généralistes, parfois centrés sur un domaine du management, les cabinets de conseil ont une taille qui peut varier de quelques individus à plusieurs milliers pour les multinationales du conseil. Les relations que les consultants entretiennent avec leurs clients épousent également des formes variées, en raison de la taille de la structure de conseil, de son secteur d'activité, mais également de choix stratégiques ou doctrinaux. D'une manière générale, la conception du conseil est liée à celle du management; comme lui, elle a évolué au fil du temps, de la vision de l'ingénieur des origines, à la fin du <sup>XI</sup><sup>e</sup> siècle, à d'autres visions (celle du psychologue, de l'économiste) qui apparaissent aujourd'hui en concurrence.

Malgré « des hauts et des bas », sur longue période, le poids du secteur du conseil dans l'économie s'accroît. Ce développement est caractéristique de l'évolution des structures économiques (du travail matériel, vers le travail immatériel) et de celle de l'emploi (corrélative à la montée des travailleurs du savoir). Ce secteur, en voie d'organisation, est très segmenté, épousant la logique du découpage fonctionnel des entreprises (stratégie, systèmes d'information, ressources humaines...) et de leur niveau de globalisation (cabinets régionaux, nationaux, multinationaux...).

L'évolution du secteur se poursuit. Né dans la périphérie des cabinets d'audit, ces dernières années le conseil s'est davantage associé aux sociétés de services en informatique. Cependant le principe du *big is beautiful* (course à la taille) qui anime les grands cabinets engagés dans des fusions successives n'empêche pas l'essor de petites structures de conseil, sur des marchés de niche. La demande des entreprises se veut de plus en plus opérationnelle : difficile aujourd'hui de se concentrer sur la seule stratégie ou sur des prestations de diagnostics. Pour poursuivre son développement, le conseil courtise les entreprises publiques et les petites entreprises, ce qui suppose une adaptation de ses structures et de ses prestations. Parallèlement les grandes entreprises professionnalisent leurs achats de services et se montrent plus exigeantes et plus formalistes dans le recours aux prestations de conseil. Ces évolutions sont à la source de forts enjeux de professionnalisation qui accélèrent les mutations du secteur.

**CAS N° 1****LES ÉVOLUTIONS ET LES MÉTAMORPHOSES D'UN CABINET DE CONSEIL À TRAVERS L'HISTOIRE DU MANAGEMENT ET DE SES TURBULENCES**

Le cabinet TOC (Ted Orson Consulting) est une entreprise de conseil fondée il y a maintenant plus de 35 ans à Lille, par Edouard (Ted) Orson qui demeure à ce jour l'associé majoritaire. Ted a commencé seul, à 28 ans, après une formation d'ingénieur textile à Roubaix, et une expérience en production pendant quatre ans dans une grande firme internationale, implantée dans le nord de la France. Pendant plus de deux ans, il a travaillé comme chef d'un atelier de fabrication puis, en tant qu'ingénieur-conseil interne, sur des problèmes de rationalisation de la production. Parallèlement, il suivait les cours du soir de l'École Régionale d'Organisation Scientifique du Travail de Lille où il a obtenu un certificat supérieur d'organisation et de gestion.

Parcourir l'histoire de ce cabinet sur longue période sera l'occasion de (re)découvrir celle du management, de ses innovations et de ses remises en cause. Dans ce parcours, nous distinguerons plusieurs périodes dont le découpage épouse à la fois l'histoire de TOC et celle des courants dominants du management. Pour clore chaque période, nous proposerons, en illustration, l'énumération de quelques tendances qui ont inspiré les pratiques de conseil aux organisations.

## **1. Le démarrage (1971-1973)**

Ted a graduellement bâti son entreprise. A ses débuts, il exerce son activité dans un statut d'indépendant. En tant que *free-lance*, il assure une prestation auprès de clients en échange d'honoraires et n'a de comptes à rendre qu'à ceux-ci. Ted fait lui-même les tâches de secrétariat et autres tâches administratives et son bureau est installé à son domicile.

Lorsqu'il démarre son activité de consultant, en novembre 1971, il arrive à la fin de la période des Trente Glorieuses (1945-1975), années de croissance particulièrement soutenue (taux moyens de croissance inégalés de 5 % environ en moyenne sur l'ensemble des pays membres de l'OCDE). Pendant cette période, les grandes entreprises adoptent des modes d'organisations du travail correspondant à la production de masse, c'est-à-dire le taylorisme et le fordisme.

Le fondateur de TOC a été formé selon ce modèle, aussi ses premières interventions, inscrites dans le prolongement de son expérience de consultant interne, sont-elles inspirées des enseignements de l'organisation scientifique du travail (OST). Pendant ces deux premières années, où il se consacre uniquement au conseil industriel (TOC signifie alors « Techniques d'Organisation et de Contrôle »). Ses clients sont

des entreprises industrielles de la région Nord-Pas-de-Calais. Son principal client (70 % du chiffre d'affaires) est son précédent employeur. Ses interventions portent essentiellement sur la rationalisation du travail (simplification des tâches, amélioration des implantations d'atelier, planification, mesure des résultats de production).

L'année de démarrage est un peu difficile. En données actualisées, Ted réalise un chiffre d'affaires de 80 000 euros, toutes taxes comprises, ce qui, une fois les taxes reversées (TVA) et ses charges payées (dont les cotisations à l'Urssaf et au régime de sécurité sociale des indépendants), se traduit par une réduction de 25 % de ses revenus annuels. Mais il a bon espoir de développer son activité.

## **REPÈRES : Le contexte de gestion de la période 1971-1973**

Événements marquant la vie économique et sociale :

- Décembre 1971 : nombreuses grèves, loi sur la formation professionnelle.
- Mai 1973 : basé sur le microprocesseur Intel 8008, le Micral, premier micro-ordinateur vendu tout assemblé apparaît en France.
- 16 octobre 1973 : premier choc pétrolier. Début d'une importante crise économique.

Quelques tendances managériales :

- Le perfectionnement psychosocial des cadres avec les méthodes centrées sur le groupe, le psychodrame, la synectique (Goguelin, Cavozi, Dubost, Enriquez, 1971).
- L'enrichissement des tâches (Herzberg, 1971).
- La dialectique intégration-différenciation dans la conception des structures d'entreprise (Lawrence et Lorsch, 1973).
- La grille de style de management (Blake et Mouton, 1972).
- Les méthodes d'analyse rationnelle des problèmes (Kepner, Tregoe, 1972).

## **2. À la découverte des techniques de management (1974-1979)**

La fin des années 1960 et le début des années 1970 sont marqués par la montée de la conflictualité sociale. Bon nombre de ces conflits sont des grèves sauvages qui prennent de court les organisations syndicales et mettent explicitement l'accent sur des revendications qualitatives. Les usines organisées selon les principes de l'OST s'avèrent de plus en plus difficilement gouvernables. Les enquêtes menées auprès des jeunes témoignent d'un rejet du travail en miettes. Le modèle d'intégration sociale qui consiste, dans le monde industriel, à assurer revenu et reconnaissance en échange d'une soumission aux principes d'organisation scientifique du travail est en crise.

Les événements de mai 1968 (violentes manifestations d'étudiants, grève générale sur fond d'aspirations sociales nouvelles et de contestation du taylorisme...) ont bousculé le patronat français. Dans les usines, les signes du malaise sont patents : absentéisme, *turn-over*, apparition de rebuts... Inspirés par les travaux de l'école nord-américaine des relations humaines, les discours d'entreprise se mettent à promouvoir l'idée d'une convergence du progrès économique et du progrès social.

Alors que, sur le plan conceptuel, le management classique a été le fait d'ingénieurs, ses premières remises en cause sont l'œuvre de sociologues et de psychosociologues, ce qui est révélateur des problèmes humains rencontrés par le management classique. Pour s'initier à ces nouvelles approches, Ted participe à plusieurs séminaires de perfectionnement psychosocial et s'initie à la DPPO (Direction Participative Par Objectifs) « un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune » (Gélinier, 1968). Dans l'optique de l'école des besoins et des théories de la motivation, en faisant une large place à la délégation de l'autorité et à l'autonomie, la DPO. (ou DPPO) répondait aux besoins du cadre moderne en quête, lui aussi, de réalisation et d'accomplissement.

En 1974, TOC est constituée en SARL (société à responsabilité limitée) pour permettre la protection des biens patrimoniaux de Ted et lui permettre, à l'avenir, de recruter des collaborateurs. En janvier 1980, TOC qui s'est installé dans le centre historique de Lille, compte 6 collaborateurs, dont 3 consultants seniors, 2 formateurs et 1 assistante. Ted consacre une part croissante de son activité au développement commercial et aux relations avec les plus gros clients.

## **REPÈRES : Le contexte de gestion du début de la période 1974-1979**

Événements marquant la vie économique et sociale :

- 19 mai 1974 : Valérie Giscard d'Estaing, élu président de la République.
- 17 novembre 1975 : le cap du million de chômeurs est franchi.
- 14 avril 1977 : Thionville, « ville morte », pour protester contre la décision d'Usinor de supprimer 3 720 emplois.
- 15 juillet 1977 : 1 500 000 chômeurs recensés.

Quelques tendances managériales :

- L'application du modèle stratégique SWOT (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1969).
- Les tentatives de mise en place de la direction participative par objectifs (Gélinier, 1968).
- La « loi » des 20/80 (Juran, 1974).
- Des expérimentations pionnières en matière de bilan social (Chevalier, 1976) et de comptabilité des ressources humaines (Marquès, 1974).

### 3. L'accompagnement social des ruptures (années 1980)

Aux chocs pétroliers de 1973 et 1979 succède une période d'austérité, de restructuration et de « dégraissage ». La gestion des effectifs devient plus serrée, la mobilité interne est un mot d'ordre. C'est à cette époque que le terme « gestion des ressources humaines » prend le sens qu'on lui connaît aujourd'hui, soit une approche stratégique qui relie la gestion du personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'idée centrale est qu'une entreprise qui sait utiliser efficacement le potentiel de ses salariés peut posséder un avantage compétitif face à la concurrence.

#### **REPÈRES : Le contexte de gestion du début des années 1980**

Événements marquant la vie économique et sociale :

- Décembre 1980 : l'inflation atteint 13,6 %.
- 10 mai 1981 : François Mitterrand devient président de la République.
- Octobre 1981 : le cap des 2 millions de chômeurs est franchi.
- 3 janvier 1982 : la durée légale du travail est désormais de 39 heures. Instauration de la cinquième semaine de congés payés.
- 29-30 juin 1983 : loi sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
- Octobre 1984 : 2,5 millions de chômeurs.
- 9 novembre 1989 : chute du mur de Berlin.

Quelques tendances managériales :

- La gestion de style japonais (toyotisme) et les outils associés, tels le diagramme d'Ishikawa ou diagramme causes-effets et les cercles de qualité qui se développent sous l'impulsion du cabinet Eurequip et de l'Association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ) créée en 1981.
- Le culte de l'excellence (Peters et Waterman, 1983).
- Le projet d'entreprise.
- La sociodynamique (Fauvet, Stephani, 1983).
- La roue de Deming (Deming, 1986).
- Le *benchmarking* (Camp, 1989).

Vie des cabinets de conseil :

- 1987 : Création à Paris de Bernard Brunhes Consultants, spécialisé dans l'accompagnement social des transformations d'entreprises.

À partir des années 1980, il ne s'agit plus de retoucher certains aspects de l'entreprise classique mais, notamment au nom de la compétitivité, de la repenser de fond en comble, d'en finir avec elle. Le management classique est totalement déconsidéré. Dans les cercles dirigeants, on affirme qu'il ne fonctionne plus. De nouvelles



approches managériales se font jour, une vague porteuse est celle de la culture d'entreprise, du management participatif et des ressources humaines. C'est celle du *Prix de l'excellence* de Peters et Waterman (1982) – deux consultants de McKinsey –, des projets et chartes d'entreprises, des cercles de qualité.

Porté par cette vague, TOC en vient à employer une douzaine de consultants au milieu des années 1980. L'activité est alors organisée en quatre unités : organisation et management (5 consultants), formation (4 formateurs) et ressources humaines (3 consultants). L'assistante de Ted est secondée par une secrétaire à mi-temps qui travaille dans un bureau que Ted a ouvert en proche banlieue parisienne pour rencontrer ses clients nationaux.

#### 4. Le recentrage gestionnaire (fin des années 1980, années 1990)

La fin des années 1980 et le début de la décennie 1990, sont des périodes difficiles dans le domaine des services aux entreprises. Le conseil connaît un ralentissement économique. Ted est contraint de réduire le personnel à cinq collaborateurs. L'activité formation est abandonnée. L'unité « organisation et management » est réduite à trois consultants et l'unité « ressources humaines » à deux consultants. Le bureau parisien est fermé.

Faisant son examen de conscience, Ted en vient à considérer qu'il a eu une approche trop technique, pas assez attentive aux dimensions globales de son activité, comme le marketing, la finance et la stratégie qui sont des domaines dans lesquels, jusqu'à présent, il s'est peu investi. Par ailleurs, il reconnaît avoir été peu attentif à la gestion humaine de ces équipes. Pour combler ces lacunes, il décide de se perfectionner. Après avoir exploré plusieurs pistes et discuté avec des membres de l'association des diplômés de son école, il décide de préparer le Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises (CAAE), formation généraliste en management, particulièrement adaptée aux ingénieurs diplômés. Il obtient ce diplôme en 1992.

Amorcée en 1996, la reprise de l'activité de conseil se poursuit en France et s'accélère à la fin de la décennie.

### **REPÈRES** : Le contexte de gestion des années 1990

Événements marquant la vie économique et sociale :

- 15 mars 1993 : le cap des 3 millions de chômeurs est franchi.
- 1<sup>er</sup> janvier 1995 : Entrée en vigueur du marché unique européen.
- 7 mai 1995 : Jacques Chirac élu président de la République.
- 10 février 1998 : Première loi-cadre Aubry sur la semaine de travail à 35 heures.
- 1<sup>er</sup> janvier 1999 : Entrée en vigueur de l'euro.

Quelques tendances :

- L'orientation client.

- Le management par les compétences (Le Boterf, 1994; Michel et Ledru, 1991).
- Le management par projets.
- La réingénierie des processus ou *Business Process Reengineering* (Champy et Hammer, 1993).
- L'externalisation par le recours à la sous-traitance des activités non stratégiques (impartition).
- La régulation par le facteur technologique : nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, extranet, intranet), progiciels de gestion intégrée.
- Le tableau de bord équilibré ou *balanced scorecard* (Kaplan, Norton, 1996).
- Le management des connaissances ou *knowledge management* (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Vie des cabinets de conseil :

- 1993 : création d'IBM Conseil, département d'IBM Global Services (75 000 salariés), marquant la réorientation de la stratégie d'IBM de la construction d'ordinateurs à la vente de services. IBM rachète Eurequip, le spécialiste du management d'équipes à la française des années 1980.
- 1997 : Bossard Consultant est racheté par Cap Gemini et devient Gemini Consulting.

## 5. Trouver sa place dans un marché qui s'internationalise (début des années 2000)

Les affaires se sont bien rétablies. Le taux de croissance du secteur à la fin de la décennie 1990 dépasse les 25 %. Cependant en 2002 et 2003, on relève à nouveau une légère récession qui affecte fortement l'activité du département « Conduite du changement », phénomène qui fait suite à l'explosion de la bulle Internet.

Le « paysage du conseil » a bien changé. Les grandes sociétés de conseil sont surtout américaines. Elles ont suivi leurs clients sur tous les continents et interviennent auprès d'entreprises de toutes nationalités.

En 2006, TOC (dont le sigle signifie désormais Ted Orson Consulting) emploie, 17 personnes (15 consultants, 1 secrétaire et 1 responsable administratif et comptable). L'activité opérationnelle est découpée en 3 départements, gérés en centres de profits : Organisation et Logistique (8 consultants), Ressources Humaines (4 consultants) et Développement Durable (3 consultants). Cette dernière activité, exercée auprès des collectivités locales, concerne le diagnostic des sources de pollution et la définition des actions propres à limiter les émissions de polluants atmosphériques.

Les consultants sont implantés dans un triangle Lille-Paris-Lyon et interviennent en métropole dans les DOM-TOM et à l'international (Belgique, pays du Maghreb et Afrique de l'Ouest). En 2004, le chiffre d'affaires de TOC a été de 2 413 000 euros, ce qui correspond à la moyenne du marché, pour les cabinets de conseil de taille et d'activités équivalentes. 15 % du CA est réalisé à l'international.

La clientèle de TOC est constituée à part égale (40 %) d'organismes publics et d'entreprises du secteur tertiaire (banques, compagnies d'assurance, grande distribution). L'industrie ne compte plus que dans 20 % du chiffre d'affaires. Entreprises publiques et entreprises privées se distinguent par leurs procédures de passation de marchés. Les appels d'offres publics sont émis dans le Bulletin Officiel d'Annonce des Marchés Publics (BOAMP) et permettent ainsi à TOC de postuler à toutes les offres qui lui paraissent intéressantes. Les entreprises privées n'ont pas cette contrainte de publicité de leurs appels d'offres. Elles font l'objet d'une démarche classique (prospection, proposition commerciale, relances...).

## **REPÈRES** : Le contexte de gestion du début des années 2000

Événements marquant la vie économique et sociale :

- 5 mai 2002 : Jacques Chirac est réélu président de la République.
- 23 avril 2004 : Fermeture de la dernière mine de charbon française à Creutzwald (Moselle).
- 9 mai 2005 : Échec du référendum sur la constitution européenne.

Quelques tendances managériales :

- Le développement durable.
- La responsabilité sociale de l'entreprise.

Vie des cabinets de conseil :

- 2001 : Suite à un procès opposant la branche Audit (Arthur Andersen) et la branche conseil (Andersen Consulting). Andersen Consulting (71 300 consultants, dont 2 830 en France) change de nom et devient Accenture.
- 2004 : Le groupe BPI rachète Bernard Bruhnes Consultants.

## **Questions**

1. *Il est d'usage de dire que « l'outil fait le cabinet de conseil » ce qui peut laisser supposer que les outils de management seraient des innovations liées à la seule créativité d'acteurs locaux (cabinets ou consultants). En adoptant un point de vue plus global, proposez d'autres explications de la manière dont se créent et se diffusent les outils de management.*
2. *Il existe habituellement un décalage important entre le moment où les innovations (idées, principes, grilles d'analyse savantes ou empiriquement constituées) sont testées et le moment où il est réellement question d'y recourir massivement à travers des outils de management. Par exemple :*
  - a. *Alors que certaines entreprises nord-américaines se sont lancées dans l'enrichissement du travail dès les années 1940, il a fallu attendre, la fin des années 1950*

*pour qu'on en fasse état en France et les années 1960 pour que le discours managérial commence à faire une place à l'enrichissement du travail et qu'un début de réalisation commence à apparaître.*

- b. Les principes d'analyse stratégique de la sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, 1977) ont été posés dans les années 1960, étayés à la fin des années 1970, diffusés auprès du grand public cultivé dans les années 1980, mais vraiment intégrés massivement dans les pratiques de consultants dans le courant des années 1990.*

*Comment expliquez-vous ce décalage ?*



## 2

# LE FONCTIONNEMENT D'UNE STRUCTURE DE CONSEIL

**D**ans le chapitre premier, nous nous sommes intéressés au conseil en management dans son contexte historique et économique. Dans le présent chapitre, le point de vue sera différent : nous examinerons la structure de conseil elle-même, en tant qu'activité particulière devant être gérée.

Ce point n'est pas toujours bien pris en considération. Comme le relève justement un spécialiste très averti, Milan Kubr (1998, p. 503) :

« Il existe des cabinets de conseil, et même des cabinets assez importants, qui consacrent toute leur énergie à trouver de nouvelles missions et à résoudre les problèmes de leur clientèle. Ils négligent ainsi la gestion de leur propre activité, ce qui nuit à leur efficacité et à la qualité de leurs prestations. »

La cause est entendue : pour répondre à l'impératif du chiffre d'affaires, les structures de conseil doivent – comme les autres organisations marchandes – être gérées.

Mais les sociétés de conseil ne ressemblent pas aux organisations industrielles dans lesquelles ont été conçues les techniques classiques de management (Maister, 1996). Les services personnalisés qu'elles proposent s'accommodent difficilement des méthodes de gestion standardisées. En outre, elles ont besoin d'appeler à des collaborateurs hautement qualifiés. C'est à ces deux points que nous allons spécialement nous attacher, renvoyant pour le reste aux manuels classiques de gestion.

Le cas étudié en fin de chapitre est celui d'un organisme d'étude et de conseil qui traverse une crise et s'interroge sur la stratégie à adopter.

---

Section 1	■	Le cadre d'exercice de l'activité
Section 2	■	Le choix de la stratégie
Section 3	■	L'organisation du cabinet de conseil
Section 4	■	Le management des consultants
Cas n° 2	■	Comet au carrefour des choix

---

Section

1

## LE CADRE D'EXERCICE DE L'ACTIVITÉ<sup>1</sup>

### 1. Le conseil comme activité salariée

#### 1.1 Le cabinet-conseil : notre situation de référence

Le cabinet-conseil correspond le plus directement à la situation que l'on se représente être celle de la pratique moderne du conseil. Si elle tend à se développer, elle est loin d'être la seule. Aussi évoquons-nous d'autres situations, pour reprendre dans les sections 2 et 3 la perspective du management d'une structure employant des consultants salariés.

#### 1.2 Le conseil interne

Nous avons déjà évoqué cette modalité, un peu particulière, dans le chapitre précédent. Certaines structures actuelles, comme TM&C (Thalès) et « Attitude consultant » (IBM) apparaissent essentiellement comme des dispositifs de gestion des seniors. Pour certaines organisations publiques, le conseil interne constitue une réponse aux nécessités d'accompagner la déconcentration des responsabilités. Il peut aussi, comme à la SNCF, prendre place dans les dispositifs de transfert et de renouvellement des compétences. Chez EDF et Gaz de France, le conseil interne apparaît comme une étape dans la professionnalisation des futurs managers.

---

1. Les auteurs se limitent à donner ici, sous toutes réserves, des indications sur les modalités existantes à la date de rédaction de l'ouvrage. Les statuts et formalités administratives correspondantes sont susceptibles de varier dans le temps. Il est donc recommandé de se reporter à des ouvrages spécialisés, notamment le guide, *Devenez consultant !*, établi par l'Agence pour la Création d'Entreprise (édité par Eyrolles).

### Exemple 1

La SNCF a monté en février 2007 une nouvelle structure, filiale à 100 %, baptisée SNCF Conseil, destinée à assurer des prestations de conseil et d'assistance aux branches et filiales du groupe SNCF. Cette création, indique la SNCF dans son rapport d'activité 2006, relève de la volonté de conserver les savoirs, mais aussi d'améliorer la performance de l'entreprise, de contribuer à la conduite du changement, de réduire les coûts du consulting externe et favoriser la mobilité et la gestion des carrières.

### Exemple 2

Le cas de Thalès est emblématique. Il a fait l'objet d'un ouvrage (Guénard *et al.*, 2006) et de plusieurs débats. À la fin des années 1990, ce groupe d'électronique de défense se trouve devant une situation où les fusions et restructurations créent des doublons et où des cadres expérimentés se trouvant alors en vacance de poste. Parallèlement les unités de Thalès font de plus en plus appel à des cabinets de conseil pour les accompagner dans l'amélioration de leurs performances. Le rapprochement de ces deux constats conduit la direction de cette entreprise à imaginer la création d'une structure mobilisant dans des missions répondant aux besoins du groupe des consultants qu'elle choisit parmi ses cadres disponibles. Ainsi naît, le 1<sup>er</sup> juin 1999, le département Missions & Conseil de Thalès (TM&C).

Les consultants, des cadres dont la moyenne d'âge est d'environ cinquante ans, sont facturés à environ un tiers du prix de marché. Structure opérationnelle, rattachée à la direction des opérations du groupe, TM&C compte quarante personnes, deux ans après sa création. Elle ne comprend que cinq permanents. Les autres consultants sont détachés pour une période inférieure à 18 mois. TM&C est financièrement équilibrée. Fin 2002 TM&C comptait plus de 50 consultants en détachement temporaire dont 7 consultants managers. Plus de 70 % ont ensuite retrouvé un poste opérationnel dans le groupe. Près de 40 % de son chiffre d'affaires en partenariat avec des grandes firmes de conseil.

## 2. Le conseil comme activité individuelle autonome

L'exercice du métier de consultant indépendant revêt aujourd'hui deux formes cano- niques : l'entreprise individuelle et le portage salarial.

### 2.1 L'entreprise individuelle

Pour qui n'intègre pas un cabinet de consultants déjà existant, il reste à devenir « entrepreneur individuel ». L'intéressé, exerçant sous le statut de profession libérale, doit s'inscrire à l'Urssaf (Centre de formalités des entreprises) qui signalera son inscription au service des impôts, au régime social des indépendants (RSI) et à l'Insee (pour l'attribution d'un numéro SIRET et d'un code NAF, qui dépend du type d'activité).



Dans le doute, mieux vaut consulter un expert-comptable car les choix engagent pour longtemps et... pour beaucoup. Au passage, le consultant indépendant a également intérêt à souscrire une assurance en cas d'erreur professionnelle, elle lui permet de répondre aux éventuelles demandes de dommage et intérêts d'un client.

Si le statut indépendant ou la création d'une entité juridique, offrent une autonomie complète, revers de la médaille, ils conduisent aussi à cumuler des risques et des désagréments : financier, social et administratif que le portage salarial permet d'éviter.

## 2.2 Le portage salarial

Modèle d'organisation pour professionnels autonomes, le portage salarial s'est répandu depuis le début des années 2000. D'après le Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial, en 2005, environ 8 000 consultants indépendants avaient choisi cette formule qui permet à des personnes voulant pratiquer des activités de conseil de l'exercer sous statut salarié.

La société de portage propose aux professionnels, porteurs d'un projet, de négocier, d'organiser et de réaliser leurs prestations comme des travailleurs indépendants. Durant toute la durée du projet, la société de portage prend en mains toutes les formalités administratives, comptables et sociales (facturation, recouvrement de facturation, paie, protection sociale de l'indépendant...). La rémunération du salarié par la société de portage est fonction des honoraires négociés à la signature du contrat. En général, le contrat conclut entre le consultant et la société des portages est un contrat à durée déterminée qui couvre la durée de la mission. Selon certaines indications, les frais de gestion varient dans une fourchette de 4 à 10 % du chiffre d'affaires.

Ces consultants autonomes peuvent ainsi effectuer une ou plusieurs missions avant de renouer avec le salariat classique, ou de créer leur propre structure (Pompei, Brechot, 2005).

## 3. La création d'une société

Plus complexe, la création d'une société s'impose lorsqu'on veut développer sa structure en recrutant du personnel ou s'associer à d'autres consultants. Il existe alors plusieurs formes juridiques :

- La société à responsabilité limitée (SARL), qui est constituée d'au moins deux associés. Elle a à sa tête un gérant qui prend seul les décisions courantes.
- L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), sorte de SARL constituée d'un seul associé.
- La société anonyme (SA). Constituée d'au moins sept associés, elle est dirigée par un conseil d'administration.
- La société par actions simplifiée (SAS) qui se distingue de la SA par la latitude accordée aux associés pour fixer les règles d'organisation et diriger l'entreprise.

Être le propriétaire de sa propre entreprise de consultation est une perspective qui peut séduire les individus entreprenants. Elle signifie que l'on doit passer par les mêmes processus de démarrage que pour les autres entreprises : enregistrement de l'entreprise, acquisition d'un numéro d'entreprise, traitement de la TVA, etc. Il est recommandé, comme pour toute autre création d'entreprise, de ne s'engager qu'après avoir procédé à une étude préalable.

Si, à l'issue de cette étude, le porteur de projet décide de constituer une société, il donne alors naissance à une nouvelle personne, une « personne morale », totalement distincte. Le principal avantage de ce statut réside dans la protection du patrimoine de l'entrepreneur : en cas de coup dur, les créanciers du cabinet ne peuvent saisir que ce qui appartient à ce dernier. L'envers de la médaille est que l'entrepreneur n'agit pas en son nom, mais au nom et pour le compte de l'entreprise. Il lui faut donc y mettre les formes, rendre des comptes et, *last but not least*, veiller à ne pas utiliser les biens de l'entreprise comme s'il s'agissait des siens propres.

Tableau 2.1 – *Choix de structure*

Critères de choix	Entreprise individuelle ou société ?	
	Entreprise individuelle	Société
Caractéristique principale	Une seule personne : l'entrepreneur	Distinction entre : l'entreprise : personne morale le dirigeant ou les associés
Avantage essentiel	Simplicité de constitution et de fonctionnement	Séparation des patrimoines
Inconvénient principal	Risque de confusion entre patrimoine personnel et patrimoine professionnel. Il est néanmoins possible de protéger son habitation principale en établissant, devant notaire, une déclaration d'insaisissabilité	Formalisme à respecter

Section

**2**

## LE CHOIX DE LA STRATÉGIE

« Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » (Detrie, 2005)

Il est admis aujourd'hui que l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif), qui seul permet d'avoir

une longueur d'avance sur ses concurrents (Porter, 1985). Comment une entreprise acquiert-elle et maintient-elle cet avantage concurrentiel ? Les réponses à cette question peuvent être classées en deux grandes catégories :

- l'avantage concurrentiel fondé sur une adaptation à l'environnement ;
- l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources et les compétences distinctives.

Bien que les deux catégories d'approches soient différentes, elles ne sont pas totalement opposées. En effet, entre ces deux modèles, une entreprise peut adopter un positionnement qui les concilie et qui considère le management stratégique comme étant l'organisateur, dans la durée, d'une cohérence entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise. Dès lors, la décision stratégique nécessite la prise en compte d'éléments internes à l'entreprise (ses ressources), d'éléments externes (son environnement) ainsi que des interactions qui existent entre ces éléments.

## **1. Ajuster la structure de conseil à son environnement**

Cette première catégorie de stratégies regroupe les approches qui partagent le point de vue selon lequel une entreprise arrive à générer des profits par un positionnement privilégié sur le marché de ses produits. L'essence de la stratégie peut, dans ce cas, se résumer à la formule « ajuster l'entreprise à son environnement ».

La théorie des stratégies génériques, élaborée par Michael Porter au début des années 1980, décrit les trois principales options stratégiques ouvertes aux entreprises désirant acquérir un avantage concurrentiel durable : la stratégie de coût, la stratégie de différenciation et la stratégie de concentration.

La stratégie de coût qui consiste à produire à bas coûts (*low cost*) et à vendre moins cher que la concurrence, c'est-à-dire à minimiser les coûts de fabrication et de vente des produits, n'est pas très pertinente pour une firme de conseil : reposant sur la standardisation des procédés et/ou services, elle freine l'innovation. Cependant, le cabinet conseil peut adopter une stratégie d'efficience : en produisant ses services mieux que les concurrents (appui sur les nouvelles technologies, meilleure organisation) de façon à réduire ses coûts. La stratégie de coût étant écartée, il reste donc à envisager les stratégies de différenciation et de concentration.

### **1.1 Stratégie de différenciation**

La stratégie de différenciation consiste à mettre à la disposition du client une offre dont le caractère spécifique est reconnu par celui-ci, tout en s'adressant au marché dans son ensemble, et pas seulement à une frange de clientèle.

Quelques éléments de différenciation dans le conseil en management :

- la réputation (élément fondamental, d'où notamment l'importance des relations avec les médias);
- les caractéristiques des services offerts (par exemple, proposer une enquête récurrente unique sur les frais généraux d'entreprises);
- le « mix » de service (par exemple, associer le conseil en stratégie à l'intégration de systèmes d'information et à l'accompagnement opérationnel des changements d'organisation);
- la localisation (par exemple, être implanté en Asie du Sud-Est, à proximité de filiales d'entreprises cibles);
- les liens avec d'autres organisations (par exemple, bien que de taille moyenne, appartenir à un réseau international de firmes de conseil ou être partenaire d'un laboratoire de recherches prestigieux).

Pour réussir, une différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. En outre, pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.

Tableau 2.2 – Stratégie de différenciation

Avantages	Limites
Répartition des risques Effets de synergie Acquisition et maîtrise de nouvelles compétences Augmentation de la rentabilité	Gestion plus complexe Dispersion des compétences Identité moins forte Besoins de financement multiples

## 1.2 Stratégie de concentration (ou de niche)

Lorsque la société de conseil ne peut se battre sur l'ensemble du secteur à cause d'une taille insuffisante, elle peut décider de se focaliser sur un segment de marché. Dans ce cas, elle concentre ses efforts et ressources sur un segment limité, voire unique. Elle va alors s'adresser à un nombre restreint de client. Avec une stratégie de différenciation ciblée, elle crée son avantage concurrentiel par la différenciation sur un segment particulier.

La stratégie de concentration peut s'exprimer de plusieurs façons :

- sélectionner un type de produit ou de service (par exemple, les techniques de rémunération, la gestion de l'emploi);
- sélectionner un type de clients (par exemple, le coaching des dirigeants);
- sélectionner une zone géographique (nationale ou étendue à une zone géographique délimitée : ex. France et en Europe du Nord).

Tableau 2.3 – *Stratégie de concentration (ou stratégie de niche)*

Avantages	Limites
Gestion plus simple Image de spécialiste qui rend difficile l'entrée de nouveaux concurrents Développement de l'expérience Savoir-faire plus pointu Évitement de la guerre des prix (diminution des coûts)	Vulnérabilité plus forte aux évolutions de l'environnement Risque de manque de réactivité Capacité d'adaptation plus limitée

## 2. Utiliser ses atouts internes

Cette deuxième catégorie de stratégies met l'accent sur l'efficacité de l'utilisation des atouts internes à l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel. Son hypothèse de base est que ce sont les facteurs internes à l'entreprise, plutôt que ceux externes qui sont déterminants pour bâtir une stratégie concurrentielle.

L'approche fondée sur les ressources, qui a émergé dans les années 1990, renouvelle la conception de l'entreprise, en la considérant non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources. Cette conception trouve bien son expression dans l'approche sur les compétences développée par C.K. Prahalad et Gary Hamel (1990).

En s'appuyant sur la littérature spécialisée (Puthod, Thévenard, 1999) il est possible de mettre en avant cinq critères permettant d'évaluer si une caractéristique interne est réellement un avantage concurrentiel :

- Critère de pertinence : la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace.
- Critère de rareté : plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.
- Critère de durabilité de l'avantage procuré : La différenciation doit être défendable sur le long terme.
- Critère de non transférabilité : la compétence peut difficilement être redéployée dans une autre organisation. *A contrario*, si la compétence est simplement détenue par un ou deux salariés de l'entreprise, alors elle est facilement transférable.
- Critère d'absence de substitut : les concurrents ne peuvent espérer à neutraliser la source d'avantage en se forgeant une compétence substitut.

Dans cette perspective, il appartient tout d'abord à l'entreprise a) D'identifier ses ressources et compétences clés b) Cette opération étant réalisée, il convient ensuite de d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel c) Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible.

## L'ORGANISATION DU CABINET DE CONSEIL

### 1. Structure générale

À l'instar des autres organisations, il n'existe pas de structure type représentant un modèle d'organisation. Si les consultants constituent l'essentiel du personnel, à l'instar des autres firmes, la structure de conseil se complexifie en fonction de son développement. A la tête du cabinet, les consultants les plus expérimentés, assurent la gestion financière et les aspects stratégiques de la commercialisation (identification de nouvelles cibles, promotion de l'image). À la base, les consultants ont essentiellement un rôle de production.

Quand un cabinet de conseil compte plusieurs dizaines de consultants, il se dote de services administratifs, plus ou moins distincts (comptabilité, documentation), avec à leur tête un directeur administratif ou son équivalent.

Le choix d'une structure dépend du statut juridique (société anonyme, association...) du style de management du dirigeant (plus ou moins directif), du domaine de spécialisation (systèmes d'information, stratégie, marketing...), ainsi que de la diversité des clients (nature et variété des secteurs) et de leur répartition géographique (régionale, nationale, internationale).

Toutefois, Yvan Bordeleau (1998, p. 267) a mis en avant quelques principes qui peuvent guider le choix d'une structure :

- Un chef de mission (manager ou consultant senior) ne peut superviser efficacement plus de cinq consultants intervenant sur le terrain.
- Un chef de mission supervise plusieurs missions.
- Le chef de mission a une responsabilité commerciale affirmée. Il doit assurer le suivi de la relation avec les anciens clients. Il en établit aussi de nouvelles avec de nouveaux clients.
- Une entité regroupant des consultants ne devrait pas dépasser 30 consultants. Au-delà de ce seuil, il est recommandé de créer des sous-unités, avec à leur tête un responsable.
- Si les équipes d'intervention font appel à plusieurs spécialistes, chaque consultant est placé sous l'autorité de deux supérieurs (un responsable « métier » et un responsable administratif).

L'application de ces principes dépend en fait d'un choix plus global entre deux grandes sortes de structure de conseil.

La première (figure 2.1) est relative aux cabinets de conseil organisés par marchés. La logique d'organisation est d'abord commerciale : la division du travail s'opère en fonction des secteurs d'activité (Industrie, banques et assurances, grande distribution,

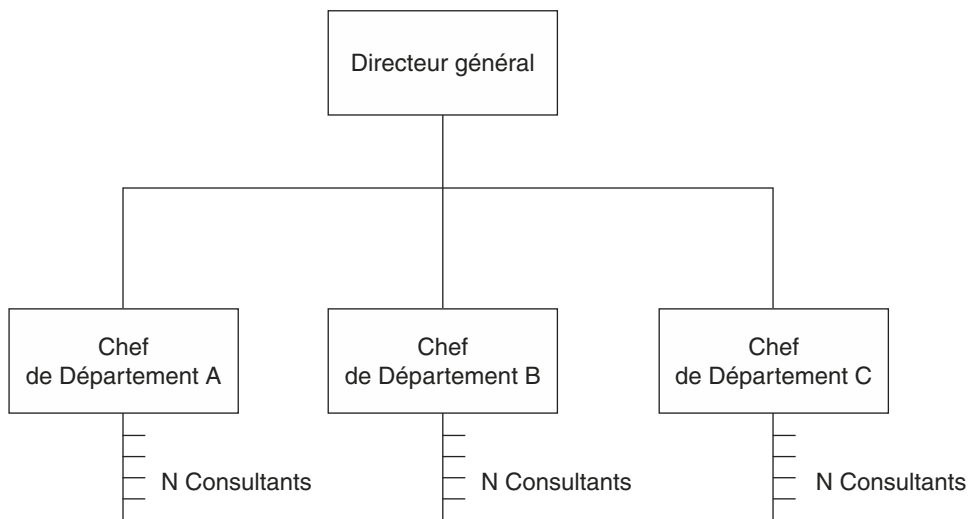


Figure 2.1 – Organisation par marché

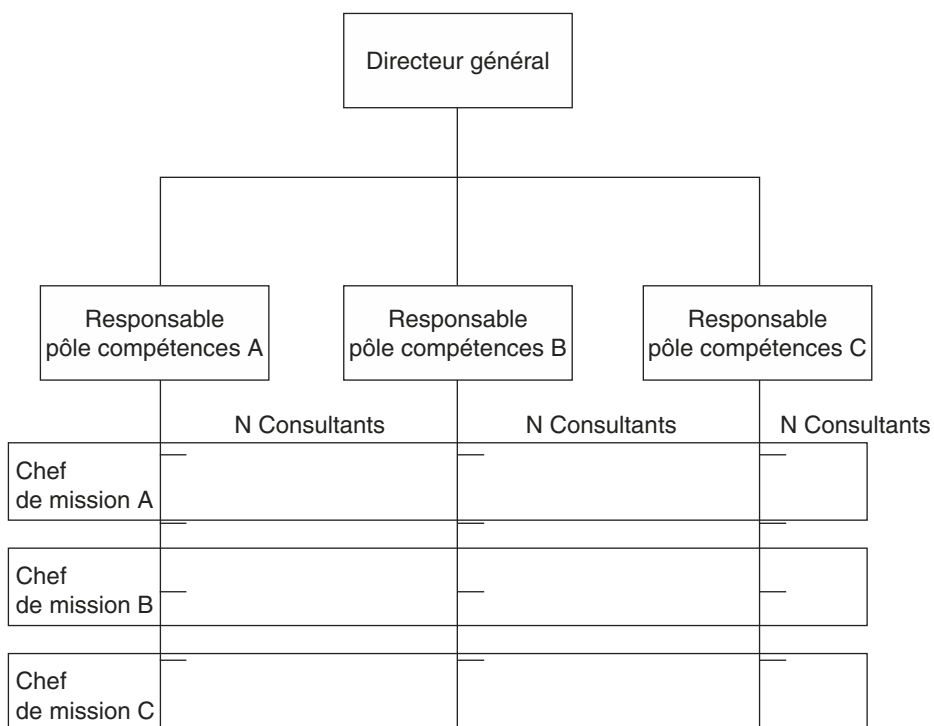


Figure 2.2 – Organisation matricielle

etc.) et à l'intérieur de chacun des secteurs les consultants les plus expérimentés interviennent préférentiellement auprès des « grands comptes », c'est-à-dire des cabinets pour lesquels le risque commercial est le plus important. Ces consultants sont supervisés par des chefs de départements ayant une responsabilité commerciale et de management.

La deuxième sorte de structure est matricielle. Elle est particulièrement illustrée par le cas des cabinets conseil orientés vers des prestations intellectuelles « pointues » (figure 2.2). Ces cabinets sont organisés à la fois par pôles de compétences (ou domaines d'expertise) et par « chantiers » (ou missions). Chaque chantier est traité comme un projet dans laquelle le chef de mission réunit les compétences nécessaires pour l'accomplissement de la mission en les prélevant dans les centres d'expertise. Les équipes d'interventions varient dans leur volume et dans leur composition selon la mission confiée.

Les structures matricielles sont à mettre en relation avec ce que la littérature spécialisée désigne comme des « adhocraties ».

## 2. Le cabinet de conseil : une adhocratie ?

Dans un ouvrage de référence, Henry Mintzberg (1979) décrit des formes typiques d'organisation parmi lesquelles l'adhocratie, une structure dans laquelle les travailleurs, généralement hautement qualifiés, communiquent entre eux sans que ne s'exerce aucun contrôle bureaucratique sur leur travail. La division du travail y est faible. Réparti en projets, le travail est effectué par de petites équipes et repose sur la polyvalence des salariés. Cette structure **idéal-typique** est celle que l'on rencontre habituellement dans les cabinets conseil (voir Repères).

### **REPÈRES** : La structure adhocratique

#### **Structure**

- Fluide, organique, à décentralisation limitée.
- Experts fonctionnels répartis en des équipes pluridisciplinaires de spécialistes de fonctions de support logistique, d'opérateurs et de managers pour réaliser des projets innovateurs.
- Coordination par ajustement mutuel par personnel de liaison, des managers intégrateurs et une structure matricielle.

#### **Contexte**

- Environnement complexe et dynamique, comprenant les technologies de pointe, les changements fréquents de produits dus à une concurrence sévère.



- Typiquement jeune du fait des pressions bureaucratiques qui apparaissent avec l'âge.
- Fréquente dans les industries jeunes.

### **Stratégie**

- Essentiellement à base d'apprentissage ou de processus de type *grassroots*.
- Principalement émergente, elle évolue à travers une grande diversité de processus partant de la base vers le sommet; elle est mise en forme par le management plutôt qu'initiée directement par ce dernier.

### **Problèmes et avantages**

- Combine plus de démocratie avec moins de bureaucratie, elle est aussi une structure à la mode.
- Très efficace pour l'innovation.
- Mais l'efficacité est atteinte au prix de l'inefficience.
- Également problèmes humains provenant de l'ambiguïté et des dangers d'une transition inadéquate vers une autre configuration.

Pour la plupart, le fonctionnement des cabinets de conseil – à l'exception peut être des plus gros d'entre eux – s'apparente en effet au fonctionnement d'une adhocratie car on peut y constater les phénomènes suivants :

- Le travail se fait souvent par projet, par programme, éclaté en équipe qui se renouvelle constamment en fonction des demandes du marché et des compétences variées attendues des consultants.
- Le travail s'élabore à plusieurs par le biais de l'ajustement mutuel entre les consultants qui ressentent la nécessité de se coordonner pour parvenir vite à un accord pour livrer en temps une proposition au client.
- L'élément le plus important et le plus permanent est la logistique : on imagine mal un consultant sans portable ou sans assistante capable de l'informer en permanence des changements, appels inopinés, reports de dates ou évolutions en cours.

On conçoit bien que ce type de fonctionnement soit adapté à un environnement dynamique, par nature imprévisible et complexe, cette dernière caractéristique nécessitant en conséquence une grande décentralisation des décisions et une grande autonomie laissée au consultant.

On comprend mieux pourquoi la stratégie ne peut se formuler de façon consciente à un seul endroit de l'organisation, mais qu'elle se forme peu à peu de façon implicite à travers des actions de ses membres quelle que soit leur place dans l'organisation.

Mintzberg parle, à propos des adhocraties, de danger d'inefficience, car cette structure n'est pas faite selon lui « pour faire des choses ordinaires mais extraordinaires » c'est-à-dire toujours à façon, sans standardisation et qui se paie souvent d'irrégula-

rité dans la charge de travail et de coût élevé en matière de communication et de coordination. Ceci est bien souvent le propre des cabinets conseils.

Surtout, on appréhende de ce fait le caractère très éclectique et contingent des approches commerciales développées par ce type de structure : elles sont toujours faites pour cela (ad hoc) variées, improvisées pour la plupart en fonction des tendances du marché, des modes en développement, des saisies d'opportunités offertes par de nouveaux dispositifs étatiques, obligations réglementaires ou même par l'apparition de nouveaux supports de communication.

Le paradoxe est que ces adhocraties travaillent essentiellement pour de grandes organisations qui sont pour la plupart – en référence à la typologie de Mintzberg – des « structures mécanistes » (des bureaucraties), des organisations où le travail est fortement divisé et où le pouvoir d'initiative et décisionnel de chaque salarié est assez réduit. Les cabinets conseil doivent donc user d'une certaine habileté pour manifester une familiarité avec le milieu de leur client, tout en tenant compte de la réalité de leur propre structure et des exigences de leur fonctionnement interne.

Section

4

## LE MANAGEMENT DES CONSULTANTS

### 1. Des travailleurs « pas comme les autres »

Les consultants, distingués parmi la nébuleuse des travailleurs du savoir (*knowledge workers*), posent, aux organisations qui les emploient une série de problèmes :

- l'autonomie a pour revers une forme d'indiscipline;
- le travail collectif ne leur est pas habituel;
- la fidélité à l'organisation est limitée.

Bref, à l'instar des autres travailleurs du savoir (Bouchez, 2006), les consultants résistent à l'emprise managériale et sont soumis au jugement de leurs pairs, selon des échelles de prestiges. Bien que l'adhocratie soit la forme d'organisation qui leur apparaît la plus adéquate, ils sont – toujours selon Bouchez – compatibles avec les « bureaucraties cognitives » – qui relèvent de pratiques de gestion les plus classiques (cas, par exemple, des SSII et des grands cabinets d'audit comptable).

En fait, de l'avis même de Bouchez, il existerait : « de grandes barrières contextuelles entre les petits cabinets “ identitaires ” et les grandes multinationales : taille, Business model... ». Le conseil ne reposerait donc pas sur un modèle unique : il conviendrait en particulier de distinguer les cabinets en fonction de leur taille. On retrouve là un des enseignements de la théorie de la contingence, auxquels n'échappent pas les structures de conseil : « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée » (Mintzberg, 1979).

## 2. Dans les grands cabinets : des positions hiérarchisées

Malgré sa réputation d'indépendance, le consultant n'échappe pas à la division du travail et à son incorporation dans une structure hiérarchique. Ses fondements sont cependant différents de ceux qu'on trouve dans l'entreprise privée. Dans les grands cabinets internationaux les statuts de consultants s'ordonnent selon leur contribution au chiffre d'affaires et à la marge de l'entreprise. Des organisations de moindre taille ou de statuts moins exposés au marché peuvent mettre en avant d'autres critères de hiérarchisation comme le niveau d'expertise.

Tableau 2.4 – *Cabinet A : Filiale d'une firme internationale de conseil en management Société anonyme. 120 consultants*

Fonction	Profil	Mission
Associé	> 10 ans d'expérience	Expertise dans un ou plusieurs domaines. Conseil auprès de la Direction Générale. Missions relatives à des études ou projets hautement stratégiques. Développement et gestion du cabinet, prospection commerciale.
Directeur	De 8 à 10 ans d'expérience	Développement de l'approche globale au client. Contrôle de la qualité et de la cohérence du travail. Validation des conclusions avec les clients et présentation aux directions stratégiques. Développement des relations clients de hauts niveaux en vue de conclure des contrats. Réponse aux appels d'offres.
Manager	6 à 8 ans d'expérience	Conseil et expertise auprès des Directions. Gestion de la mission (y compris financière et administrative), de l'équipe, de la relation client. Analyse, recommandations et présentation aux clients. Travail sur les propositions commerciales
Consultant senior	4 à 6 ans d'expérience	Maîtrise et pilotage de projet. Encadrement d'une équipe et gestion de la relation client. Analyse et élaboration des recommandations.
Consultant	0/3 ans d'expérience – Bac = 4/5	Assistance à la maîtrise d'ouvrage d'un projet ou d'une étude. Collecte, analyse et synthèse des informations. Contribution à l'identification des problèmes et à l'élaboration des recommandations.

Les grandes firmes de conseil internationales dont la hiérarchie est très marquée, fondée sur la valeur d'efficacité commerciale, offrent des parcours professionnels bien balisés. Les associés (*partners*) qui occupent la place la plus haute dans la hiérarchie ont un rôle à dominante commerciale et managériale. Ils contribuent peu au travail pratique de conseil. À l'autre bout, les consultants s'occupent essentiellement du travail de production (collectes d'informations, diagnostics...).

Dans les cabinets nationaux, de taille plus réduite la hiérarchie est moins forte et peut être inspirée de principes différents. Dans le cabinet B (tableau 2.5), la division du travail est fondée sur une stratégie de niche, dictée par une recherche de leadership intellectuel.

Tableau 2.5 – Cabinet B : Organisme d'études et de conseil  
Association loi 1901. 35 consultants

Fonction	Profil	Mission
Directeur de pôle d'expertise	> 20 ans d'expérience a conduit plusieurs études remarquées	Idem directeur d'études et : Encadrement d'une équipe Développement et gestion de l'organisme.
Directeur d'études	> 10 ans d'expérience a conduit et publié une étude	Responsable de mission auprès du client. Rédaction d'études Prospection commerciale Animation de clubs professionnels, de groupes d'échanges
Responsable de projets	> 3 ans d'expérience	Contribution à la rédaction d'études Diagnostic et élaboration de recommandations
Chargé d'études	Bac + 5 0 à 3 ans d'expérience	Assistance sur l'ensemble des activités de l'organisme Collecte, analyse et synthèse d'informations

De taille moyenne, le cabinet C (tableau 2.6) ne compte que 2 niveaux hiérarchiques au-dessous du directeur général. À la différence des cabinets A et B, il travaille essentiellement pour des PME/PMI auxquelles il propose des prestations de conseil dans trois domaines : la logistique, le développement commercial et l'appui à la maîtrise d'ouvrage dans la mise en œuvre de systèmes d'information. Dans ce cas, la division du travail est essentiellement fondée sur le critère d'efficacité opérationnelle.

Tableau 2.6 – Cabinet C : structure jeune dirigée par le fondateur  
12 consultants

Fonction	Profil	Mission
Directeurs associés	> 5 ans d'expérience dans le cabinet	Développement commercial et gestion du cabinet Intervention
Consultants seniors	> 15 ans d'expérience	Prospection commerciale Intervention

### 3. La GRH : un enjeu capital

L'idée selon laquelle l'Homme est la première richesse de l'entreprise prend tout son sens dans un cabinet conseil. Cependant – ce qui peut paraître paradoxal à première vue – ce n'est pas dans ce secteur qu'on trouve les systèmes de GRH les plus sophistiqués. Bien qu'il puisse y avoir, là encore, une certaine diversité (voir tableau 2.7), nous allons tenter de décrire la situation la plus habituelle.

#### 3.1 La logique globale de GRH

Pour caractériser les pratiques de GRH, nous nous appuyerons sur l'une des analyses contextualistes les plus fouillées du domaine, celle de François Pichault et de Jean Nizet (2000). S'appuyant sur un ensemble d'observations menées dans des secteurs très différents du monde francophone (Belgique, France, Québec), ces deux auteurs ont proposé de distinguer cinq modèles (arbitraire, individualisant, objectivant, conventionnaliste et valoriel).

En accord avec la prédominance de la structure adhocratique, la logique globale de gestion des ressources humaines des cabinets emprunte au modèle individualisant, mis en évidence par François Pichault et Jean Nizet.

D'inspiration plus contractuelle qu'institutionnelle, ce modèle est fondé sur une personnalisation du lien salarial. Les critères y sont négociés entre hiérarchiques et collaborateurs. Au concept de poste, on cherche à substituer celui de compétence. La sélection des entrants tente de repérer chez les postulants les comportements désirés par l'organisation, parfois par des mises en situation (*assessment centers*). Le taux de rotation du personnel peut être relativement élevé. La culture dominante, désormais culture d'entreprise, cherche à intégrer dans un ensemble cohérent des personnels de plus en plus différenciés en constituant la bannière à laquelle ils peuvent se rallier.

#### 3.2 Les pratiques de GRH

##### ► *La gestion du temps de travail*

Les temps de travail s'écartent d'une norme s'imposant à tous les salariés, au travers d'une suite d'aménagements destinés à ajuster la disponibilité de la main-d'œuvre aux besoins de l'entreprise. Un modèle individualisant engendre nécessairement des tendances centrifuges. Aussi a-t-il inventé des contre-feux : des dispositifs multiples de communication s'y emploient. Les possibilités des technologies de l'information et de la communication y pourvoient.

La plupart des cabinets utilisent des relevés de temps hebdomadaires sur lesquels apparaissent toutes les indications nécessaires au suivi des missions et à la facturation des clients. : nom du client, référence de la mission, temps facturables et taux de facturation. En outre, il est habituel de faire figurer sur ces feuilles les autres activités réalisées (prospection, formation personnelle, etc.), ainsi que les différentes absences et leurs motifs.

Tableau 2.7 – Pratiques de GRH privilégiées au regard de quelques caractères distinctifs des cabinets

Contexte du cabinet	Nature de l'offre	Gestion des Ressources Humaines
<p>Né en 1959 250 salariés Croissance régulière Orientation client récente Capital de la société à 66 % aux consultants</p>	<p>Conseil opérationnel et stratégique Des ressources multi-expertises au service du client</p>	<p>Le Directeur Général est le responsable des RH Instrumentation forte des compétences génériques du conseil dans un référentiel de compétences Évaluation centrée sur le parcours professionnel Université d'entreprise Pas de part variable individuelle Avantages divers : intéressement, participation au capital, véhicules et autres avantages collectifs</p>
<p>Né en 1971 90 salariés Structure organisée par métiers S'est inscrit récemment dans un réseau européen de cabinets</p>	<p>Conseil opérationnel et stratégique Expertise sectorielle ou métier Une ligne éditoriale d'ouvrages spécialisés</p>	<p>DG, responsable des RH Allocation des consultants sur les missions et formation des équipes par le SIRH Forte valorisation du capital RH vis-à-vis du client Rémunération variable individuelle et collective Valorisation individuelle de la contribution à l'apport et à la vente d'affaires</p>
<p>Résulte du regroupement de plusieurs structures de conseil 650 salariés Cotation en Bourse depuis 2000 70 % des salariés actionnaires Croissance externe forte par rachat</p>	<p>Conseil leader sur Niches d'intervention à forte croissance (restructurations, communication interne) Stratégie « produits » (offre « packagée »)</p>	<p>Enquête de satisfaction client systématique et exigée lors des entretiens d'évaluation des consultants Entretien d'évaluation des performances 1 fois/an Rémunération variable individuelle (entre 15 à 30 %) Stocks Options</p>
<p>Né en 1994 90 salariés Fort développement Stratégie de portefeuille : filiales Ligne hiérarchique courte Valorisation forte du management opérationnel;</p>	<p>Urbanisation des systèmes d'information</p>	<p>DRH au Comité de direction Enquête satisfaction client et évaluation interne préparée en amont et réalisée à l'issue de chaque mission. (performance) Pas de référentiel compétences Recrutement des consultants axé sur les aptitudes managériales Rémunération variable individuelle (jusqu'à 50 %) Stocks options pour tous</p>

Dans les cabinets conseil comportant plusieurs dizaines de consultants, les relevés de temps sont réalisés sur un intranet. La facturation est réalisée par les services administratifs, sur la base de ces informations qui font l'objet d'un contrôle par le chef de mission.

► ***La motivation des consultants : formation, évaluation et promotion***

La formation, assez institutionnalisée dans les grands cabinets, s'attache surtout à l'acquisition des « savoir être ». Elle met l'accent sur le développement personnel : que l'on songe à l'actuelle vague du *coaching*. Sélective et personnalisée, elle se veut un outil au service de la gestion des compétences. L'évaluation ne cherche pas à vérifier la bonne tenue d'un poste, elle contrôle la réalisation d'objectifs préalablement assignés à chacun. La promotion dépend du succès dans l'atteinte de ces objectifs.

► ***Les systèmes de rémunération***

La rémunération s'inscrit dans la politique générale de motivation. Elle fait une large part à l'individualisation au moyen de divers systèmes de « parts variables » (bonus, intéressement, *incentives*, etc.) liées aux performances évaluées en fonction de l'atteinte des objectifs : évaluation, promotion et rémunération sont donc étroitement couplées.

## L'essentiel

Le fonctionnement d'une structure de conseil dépend en premier lieu du statut de l'activité exercée. Les consultants peuvent travailler pour de grandes firmes de consultation; pour des petits cabinets, en tant que consultants indépendants; en tant que fournisseurs travaillant au sein d'une organisation où une quelconque relation employeur/employé existe déjà. Chacune de ses formules comporte son lot d'avantages et d'inconvénients.

Le choix de la stratégie passe par la détermination des avantages concurrentiels; opération qui suppose certes une adaptation à l'environnement, mais aussi (et peut être surtout) la valorisation de ressources et compétences distinctives.

Sans qu'il existe de structure type, des principes d'organisation ont pu être mis en avant. Certains cabinets épousent une forme d'organisation fondée essentiellement sur la logique marchande. D'autres épousent la forme matricielle, croisant une logique de compétences avec les différentes missions qui leur sont confiées et qui sont organisées comme des projets.

Le cabinet conseil apparaît le plus souvent comme une adhocratie, forme typique des structures d'innovation, employant des travailleurs hautement qualifiés. Le problème de cette structure est son risque d'inefficience, par suite d'un déficit de formalisation. Il existe un paradoxe dans le fait que les cabinets de conseil doivent témoigner d'une proximité forte avec leur client alors que ceux-ci représentent le plus souvent des structures qui appliquent et réclament d'autres modèles d'organisation, conformes à leur structure mécaniste.

L'autonomie des consultants et leur niveau de qualification, généralement élevé, en font des travailleurs un peu à part. Ces particularités représentent une source de difficultés. Dans les plus grands cabinets de conseil, ces caractéristiques ne conduisent pas à homogénéiser la population des consultants : les positions y sont en effet hiérarchisées.

Dans les cabinets conseil, le management représente un enjeu capital pour assurer l'efficience du fonctionnement. Une réflexion spécifique est nécessaire, compte tenu de la particularité des travailleurs du savoir, catégorie dans laquelle s'illustrent les consultants. Cependant, il n'existe pas de modèle d'organisation unique.

Très liée à la production, la gestion des ressources humaines représente un enjeu capital dans un secteur de prestations immatérielles. Le modèle de GRH que l'on rencontre le plus fréquemment est le modèle individualisant, modèle qui correspond au type de structure adhocratique, précédemment décrit.



**CAS N° 2****COMET AU CARREFOUR DES CHOIX**

Le cas étudié est celui d'une organisation qui présente la caractéristique, peu habituelle, de réunir, sous un statut original, les activités d'un organisme d'étude et d'un cabinet de conseil.

Le Centre Organisation et Management des Technologies (Comet), a été fondé en 1971 par un groupe d'entreprises s'intéressant aux interactions entre l'organisation et la technique et à leurs effets sur la performance de l'entreprise. Sous le statut d'association sans but lucratif (loi 1901), il compte aujourd'hui 80 adhérents, parmi les plus grandes entreprises. L'objectif initial des fondateurs était de mettre en commun leurs expériences et de développer une capacité collective de réflexion et d'anticipation, en recherchant ensemble des solutions innovantes. Le Centre qui réunit 40 salariés permanents constitue une référence nationale dans son domaine.

## **1. Organisation générale et vie de Comet**

### **1.1 Les origines**

Comet est née et a vécu dans la discrétion. Chacun a sa propre version des faits et événements, il est difficile de faire la part du ressenti et du factuel. Établir son histoire sur une base objective est donc extrêmement malaisé.

Le Centre est le fruit d'une conviction : « la connaissance socio-technique et le partage de cette connaissance sont les fondements de la performance ». Il s'agit donc, d'une part, de connaître et, d'autre part, de partager. Avoir une connaissance socio-technique implique de faire de la recherche de terrain. Les études se sont donc imposées tout naturellement comme le cœur d'activité de Comet. Cette recherche devant s'ancrer dans la réalité socio-économique, tout en prenant assez de recul pour apporter une analyse critique, les études devaient donc se situer entre la recherche fondamentale et la mise en œuvre. Pour faire des études, il faut des terrains et des chercheurs. Pour avoir des terrains, il faut des entreprises, c'est-à-dire un réseau.

Le réseau Comet a commencé avec quelques entreprises qui n'ont pas toutes adhéré par conviction. Seules quelques-unes étaient des « militantes ». Les autres sont entrées dans l'association pour ne pas être absentes de ce cercle. Ainsi X, bien qu'adhérent, avait une fois déclaré que Comet était une absurdité qui faisait de l'ombre à ses propres services internes, mais qu'il était impossible de ne pas y être représenté.

Jusqu'aux années 1980, les entreprises adhérentes eurent à payer une cotisation équivalant au salaire annuel d'un ingénieur confirmé. Elles avaient la possibilité de s'en acquitter en détachant temporairement au Centre un cadre de haut niveau.

## 1.2 Les adhérents et la gouvernance du Centre

Les entreprises deviennent membres de l'association en acquittant une cotisation qui couvre un ensemble de services avec une consommation contractuellement définie avec chacune. Chaque entreprise désigne en son sein un « agent de relation » qui sera en liaison avec un permanent chargé de définir avec lui ses problématiques et d'effectuer le recueil de ses besoins. Des « entretiens de bilan » ont lieu une fois par an, afin de faire le point de l'utilisation des services.

Les adhérents se réunissent tous les six mois, en Assemblée Générale, avec le Comité de Direction du Centre et un représentant du personnel du Centre. Ils se prononcent sur le programme annuel d'activité ainsi que sur le budget correspondant.

Le Bureau comprend 12 membres élus par l'Assemblée Générale parmi les adhérents. Comme l'indiquent les statuts de l'association : « Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'Association et faire ou autoriser tous actes ou opérations permis à l'Association et qui ne sont pas réservés à l'Assemblée Générale ». Il comporte deux Vice-Présidents, un Secrétaire et un Trésorier. Le Bureau se réunit au moins une fois par trimestre.

Son Président, dirigeant d'une grande entreprise, représente l'Association dans tous les actes de la vie civile. En cas d'empêchement ou de maladie, il est représenté par un Vice-Président. Il est élu par l'Assemblée Générale, à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

Le Directeur général, salarié de l'Association, est statutairement désigné par le Bureau.

## 1.3 Le fonctionnement interne du Centre

### ► *Les activités et leur coordination*

Le Centre, composé de deux pôles d'activités, Organisation et Facteur Humain, propose quatre services : l'étude, les clubs professionnels, le conseil et la documentation.

- L'étude consiste en travaux de recherche appliquée effectués en réponse aux demandes des adhérents ou par anticipation des évolutions. L'élaboration du programme triennal d'études résulte d'une confrontation entre les propositions des intervenants et les demandes des entreprises.
- Le conseil vise à partager le savoir acquis par les experts Comet, à aider à la prise de décision et à accompagner les projets. Le Centre agit pour sur toute une gamme d'interventions de conseil recouvrant, plus ou moins ses champs d'études.
- Le Centre organise et anime des groupes thématiques et des clubs professionnels qui sont des espaces de réflexion en commun, de partage d'expériences et de rencontres entre professionnels.
- La documentation est assurée par l'intermédiaire d'un site extranet (accessible par code aux seuls adhérents) et d'une bibliothèque où des ouvrages, revues et documents d'entreprises sont consultables.

Dans le Centre, la connaissance et l'intervention sont voulues étroitement liées. En théorie, l'étude se nourrit du conseil qui, nourrit en retour le processus d'étude. En position intermédiaire, des groupes de discussion de responsables de ressources humaines alimentent les thèmes d'étude, permettent de tester l'intérêt de certains dispositifs d'intervention, etc.

Comet est une structure dont on aurait bien du mal à dessiner l'organigramme. Jusqu'à la fin des années 1990, il n'y avait pas de structure formelle. Chacun des salariés était rattaché au Directeur général. Progressivement se sont mis en place des directeurs de pôles, *primus inter pares* qui assurent un suivi des objectifs d'activités et le relais avec le directeur général, mais qui n'ont ni budgets propres, ni objectifs financiers.

Le directeur général, les directeurs de pôle et le secrétaire général qui supervise les activités administratives, et particulièrement la comptabilité, constituent l'équipe de direction du Centre.

### ► *Le personnel du Centre*

Sur les 40 collaborateurs que compte le Centre, 30 ingénieurs d'études et chargés d'études sont des experts de haut niveau (doctorats, grandes écoles, Masters), dont les origines disciplinaires (sciences de l'ingénieur, sociologie, économie du travail, sciences de gestion, anthropologie, etc.) et professionnelles (direction informatique, direction de production, directions des ressources humaines, conseil, enseignement) sont diverses. Ils travaillent souvent seuls. Comet s'affirme comme un collectif d'experts. Au niveau de la conduite des activités, il y a une grande liberté : chacun gère son temps de travail et ses projets de manière autonome.

Il y a régulièrement quelques jeunes diplômés (doctorants, titulaires d'un diplôme de grande école) ayant pour certains d'entre eux une première expérience professionnelle qui travaillent pendant quelque temps (2 à 4 ans) au centre. Ils y viennent, en tant qu'assistants d'études, faire une sorte d'école d'application avant de (re)partir en entreprise. Leur rôle est d'appuyer les experts du Comet.

Le Centre compte aussi une dizaine de personnes, secrétaires, employés de comptabilité et documentalistes-bibliothécaires.

## **2. Vers un nouveau projet**

### **2.1 La situation au début des années 2000**

Pendant une quinzaine d'années, les adhérents étaient exclusivement de très grandes entreprises. Celles-ci estimaient que les plus petites (par leur renommée, leurs chiffres d'affaires ou par leurs effectifs salariés), n'étaient pas dignes de prendre place à leur côté et n'avaient rien à leur apporter. Pourtant, il est apparu au fil du

temps que ces entreprises pouvaient être d'un grand apport. En effet, pour observer, étudier et comprendre les mécanismes de changement mieux valait se tourner vers les entreprises où les changements sont rapides donc vers les plus petites. Un statut spécial, les « associés » a été créé pour elles. Ce statut a aussi permis de contrer la baisse tendancielle des cotisations, au gré de négociations annuelles avec des représentants d'entreprise, eux-mêmes soumis à des pressions pour réduire leurs coûts.

C'est ainsi qu'en une trentaine d'années, Comet est passé de 9 adhérents à 80 environ. Une des raisons de cette expansion du réseau tient au fait que Comet a mené une véritable chasse aux adhérents associés, quels que soient leur taille et l'intérêt qu'ils pouvaient présenter pour les autres adhérents. Pour attirer certains, il a fallu ajuster les tarifs, tant et si bien qu'aujourd'hui, il n'y a pas un seul adhérent qui paye la même cotisation. De fait, Comet est dans l'impossibilité d'afficher aujourd'hui une grille de ses tarifs.

De plus, pour assurer l'équilibre économique du Centre, des activités périphériques de conseil ont été développées au bénéfice des non-adhérents. La croissance des effectifs du Centre s'est faite sur des profils d'intervenants dont la contribution aux études est limitée, voire inexistante.

Depuis quelque temps déjà, les adhérents étaient de plus en plus réticents à verser leur cotisation annuelle. De fait, les négociations à la baisse devenaient habituelles et les démissions ne sont plus exceptionnelles. Justifier le budget engagé auprès des directions générales en période de compression des coûts devient difficile. L'existence même de Comet est menacée, les cotisations représentant 65 % de ses revenus (le conseil, hors contrat d'adhésion, assure le complément de ressources).

Face à cette situation, le Bureau a décidé de réagir, en incitant le directeur général à prendre sa retraite. Or pendant près de 30 ans, celui-ci, choisi parmi les cadres des entreprises fondatrices, était aux commandes de Comet. Il a toutefois accepté de se retirer, après être rentré dans le rang, comme ingénieur d'études, pendant deux ans. Pour rénover l'Association, le bureau a fait appel à Pierre H. (ancien directeur de la technologie d'un grand groupe). Peu de temps après, Jean-Paul S., coopté par le président sortant, est élu Président de l'association. Très sensible au discours du bureau sur la nécessaire refondation de Comet et coutumier des restructurations, celui-ci a demandé de lancer une réflexion en se centrant plus particulièrement sur les voies et moyens permettant de diminuer le poids des cotisations dans les ressources du Centre.

Des groupes de travail se sont constitués. Ils ont fini par aboutir à la conclusion suivante : Comet n'a pas un problème de stratégie, mais un problème de management et d'organisation. La recommandation était alors de travailler sur ces points-là. Le Bureau a estimé que c'était insuffisant, qu'il fallait pousser plus loin la réflexion. Tout comme le bureau, Pierre H. considérait pour sa part que Comet n'avait pas de stratégie et qu'il fallait en créer une. Il a donc commencé à travailler sur un plan stratégique qui sera nommé « Comet Plus ».

## 2.2 Comet Plus

Pour l'élaboration du plan stratégique Comet Plus, Pierre H. a commandé trois études :

1) Une enquête d'image auprès des adhérents visant à mieux saisir l'évolution des attentes des adhérents et de l'image de Comet. Cette enquête a consisté en questionnaires et entretiens. Si elle a révélé l'attachement des adhérents à Comet ainsi que la reconnaissance de son professionnalisme, sa convivialité et son positionnement unique, elle a également révélé la nécessité de clarifier son positionnement et son image, d'être plus transparent sur ses champs d'action (produit et compétences), d'être plus en phase avec les enjeux actuels de ses entreprises adhérentes. Par ailleurs, Comet a de plus en plus une position de suiviste. Le marché évolue vite, les adhérents sont confrontés à des changements de plus en plus rapides et il semble à certains que le Centre s'est un peu assoupi.

2) Une enquête auprès d'autres organisations comparables en Europe. Une petite équipe, composée du directeur général et de deux ingénieurs d'études a tenté un *benchmark* auprès de quatre organismes en Allemagne, au Royaume-Uni, en Belgique, et en Norvège. Il lui est apparu qu'il n'y avait pas de comparaisons possibles, « parce qu'aucun organisme n'assurait la gamme complète des activités de Comet ».

3) Une analyse du modèle économique de Comet, basée sur l'analyse des cotisations et l'analyse de la contribution individuelle par adhérent, a permis de mettre en lumière les forces et faiblesses du modèle Comet. Parmi les faiblesses, il apparaît que 20 % des revenus de l'association sont générés par 5 entreprises qui exercent une pression croissante pour diminuer le montant de la cotisation. Si deux d'entre elles démissionnaient la même année, l'association serait en grand péril.

Suite à ces analyses, des scénarios ont été élaborés. Ces scénarios devaient présenter l'offre Comet, les compétences requises et celles devant être acquises, l'organisation et le cheminement pour y parvenir. Pour faire ces scénarios, un groupe de travail de 15 personnes choisies en tenant compte des différentes fonctions et des différentes sensibilités existant au Centre a été constitué. À partir de l'analyse de la situation interne et externe de Comet, des hypothèses concernant les futurs possibles de Comet ont été proposées après qu'un questionnaire ait été adressé à chaque collaborateur.

Cinq scénarios ont été élaborés par autant de groupes de travail. A cette étape l'ensemble de Comet a été invité à se greffer sur ces groupes de travail. Seuls deux scénarios seront retenus par le Bureau :

- Un premier scénario de rupture, avec refondation de l'Association sur son périmètre initial, les très grandes entreprises, sur la base d'un nouveau projet, défini avec elle.
- Un deuxième scénario de développement maîtrisé avec accroissement des activités de conseil, désormais étendues aux non-adhérents, diversification des services offerts, effort commercial vers les dirigeants et ouverture sur les problématiques internationales.

À la suite d'un séminaire du comité de direction, c'est finalement le deuxième scénario qui est retenu. Ce scénario précise plusieurs points :

- La gestion interne va être modifiée afin de permettre l'amélioration de l'utilisation des ressources. Les « productifs » (les salariés faisant des chantiers) doivent diminuer le temps passé à la gestion interne et il faut également augmenter la productivité des différentes activités, en particulier, réduire les temps d'études, jugés trop longs.
- Un nouvel outil est mis à disposition des adhérents, à savoir « les services en ligne » (extranet) : il s'agit de fournir aux adhérents un outil pratique de consultation et d'échange en ligne pour renforcer le lien associatif et faciliter les relations avec les adhérents.
- Les échanges, pour leur part, vont être dynamisés par l'accroissement du nombre de groupes, et d'entreprises participant à ces groupes et en augmentant les opportunités d'échanges internationaux.
- Concernant les études, un double objectif est fixé : diversifier les publications pour mieux répondre aux attentes et problématiques des adhérents, diversifier les compétences et flexibiliser les ressources en ayant recours à plus de co-traitance, en s'appuyant sur des collaborations extérieures.
- Une nouvelle répartition du personnel est organisée, les exigences d'activité et compétences de chacun en matière de conseil et surtout d'étude vont être clairement énoncées.

Ce programme se met cahin-caha en place.

Entre 2001 et 2003, sept permanents quittent Comet (dont deux membres de l'équipe de direction), deux de leur propre initiative, et cinq du fait de licenciements individuels. On relève quelques contentieux faisant l'objet de jugements en prud'hommes. Des nouveaux sont embauchés : trois ingénieurs d'études en provenance de sociétés de conseil, deux venant de postes de direction en entreprise.

Le climat de travail se détériore. Le Directeur général ne rencontre plus guère les permanents en dehors d'occasions formellement prévues : prise de rendez-vous auprès de son assistante, réunions trimestrielles de débriefing après les réunions de Bureau. Les ingénieurs d'études sont de moins en moins présents au bureau, bien que l'activité de conseil ne progresse que très modestement, malgré les nouvelles embauches.

### 3. Le conflit

Les mauvais résultats de 2004 précipitent la crise. Avec Comet Plus, chacun a dû prouver ses compétences. Les ingénieurs d'études sont entrés dans une logique de concurrence. La question n'est plus celle du magister intellectuel, mais la question

de sauver sa place, comme le dit l'un d'entre eux : « c'est devenu très physique : se prendre des chantiers ». Comet Plus est mis en question.

Le Directeur général décide de commander un nouvel audit qui vous est confié ainsi que la liste des personnes à rencontrer. Il ressort des 17 interviews que vous avez mené les points de vue suivants :

### **3.1 Le point de vue du président**

« Comet Plus s'imposait du fait d'un manque réel de ressources. Le conseil ne représentant aujourd'hui que 35 % des ressources, il paraissait donc logique de miser sur ces activités pour chercher à les développer. Comet doit se professionnaliser et améliorer ses prestations de conseil afin d'être au même niveau que ses concurrents. En outre, Comet a des lacunes sur l'aspect opérationnel. Comet ne fait que du conseil de courte durée, de fait c'est tout un marché qui nous échappe. Développer l'activité conseil va nous permettre de nous professionnaliser car il faudra faire face à la concurrence, cela va également nous permettre d'apporter un nouveau service aux adhérents, service dont ils ont besoin. Par ailleurs nous aurons là une nouvelle source de revenus qui nous permettra d'être moins dépendants des cotisations. Il faut donc persévérer. »

### **3.2 Le point de vue du directeur général**

« Il faut bien se rendre compte que quarante personnes à gérer c'est très lourd pour une association. Jusqu'ici, nous nous en sommes sortis grâce aux cotisations. Or celles-ci baissent, tandis que la masse salariale se maintient, voire augmente. On est trop nombreux. Les cotisations sont négociées individuellement sans transparence. On a augmenté le nombre d'adhérents en faisant de « l'attrape tout ». Initialement, il s'agissait d'un rassemblement d'entreprises ayant des expériences à échanger. Or plusieurs de nos adhérents actuels ne nous apportent rien.

On dit que je veux transformer le Centre en société anonyme. C'est faux ! Comet demeurera une association, elle gardera son identité tout en se recentrant. Contrairement à ce que beaucoup s'imaginent, je n'ai pas l'intention de faire de Comet un cabinet conseil. Comet ne pourra pas devenir un cabinet de conseil car il n'a ni la taille critique, ni l'expertise requise. De plus c'est un marché extrêmement concurrentiel que Comet n'est pas prêt à affronter. Conserver le statut associatif est important, c'est une protection contre les tentatives de rachat de la concurrence. Il est vrai cependant qu'il va être difficile de maintenir le lien associatif tout en développant l'aspect commercial. »

### 3.3 Le point de vue des nouveaux arrivants (5 personnes)

En intégrant le Centre, les permanents ont découvert un lieu unique de partage, de réflexion, ayant un langage propre, permettant à ses membres d'exprimer, en toute liberté et autonomie un talent largement reconnu. Si l'expertise des permanents est apparue comme une caractéristique commune forte, la dimension militante, le partage d'une vocation a été également perçu comme un élément partagé par certains. La variété des activités, leur valorisation et la diversité du travail sont également ressorties. En revanche, les nouveaux arrivants regrettent une certaine suffisance de la part des anciens et un sentiment de supériorité par rapport au monde de l'entreprise et des cabinets de conseil. Par ailleurs, les contributions des uns et des autres sont déséquilibrées selon certains. Les relations informelles et l'autonomie des permanents dans l'organisation du travail sont très appréciées. Le pendant de ces deux éléments est un faible management qui contraint les nouveaux venus à trouver leur place eux-mêmes, à s'intégrer eux-mêmes et qui s'accompagne d'un processus de décision obscure. Comet est apparu comme structure petite mais extrêmement complexe et « désorganisée », au fonctionnement « anarchique » connaissant de réels problèmes de communication.

Au niveau de l'activité elle-même et de l'organisation interne du travail, l'élément le plus fréquemment cité est le manque de travail collectif. L'absence d'une vision commune lui fait échos. Comet s'est davantage révélé comme une étant une somme d'individualités plus qu'un collectif d'experts. Un sentiment plus diffus mais tout de même partagé par un certain nombre de permanents est le manque d'intérêt des permanents, pour la dimension économique de l'association qui se traduirait par une faible sensibilité aux résultats. Par ailleurs, certains considèrent que Comet est parfois déconnectée des problématiques et préoccupations réelles des entreprises.

### 3.4 Le point de vue des anciens ingénieurs et chargés d'études (10 personnes)

De manière globale, la mission de Comet apparaît, aux anciens, comme étant toujours d'actualité, en revanche des évolutions, jugées défavorables, ont été soulignées. D'une part, du fait de l'accroissement de la taille de l'association (nombre de permanents, d'adhérents), cette mission n'est plus exercée de la même manière. Aujourd'hui, il y a beaucoup plus de conseil, les autres activités ne sont plus une fin mais un moyen. Par ailleurs, pour certains, la mission s'est affaiblie, essentiellement dans sa dimension volontariste et dans sa tendance à se banaliser. Le sentiment que le « cercle vertueux » qui liait l'étude à l'intervention est mis en péril par les évolutions actuelles de Comet fait douter de la pérennité de cette mission.

Une des caractéristiques de Comet était la communication et l'organisation informelle. Le manque de repères qui peut déranger les nouveaux arrivants a pour pendant une forte autonomie qui permet à chacun d'organiser son travail, de choisir ses sujets, de développer son expertise et de gérer son temps de présence. Ce caractère



informel est donc très important pour les ingénieurs d'études, c'est un confort favorable à la réflexion qu'ils revendiquent, et auquel ils ne sont pas prêts à renoncer.

Les anciens jugent également très défavorable le développement de relations commerciales avec les non-adhérents.

### Questions

*Il vous est demandé d'intervenir au prochain comité de direction de Comet auquel participera exceptionnellement le Président. Vous devrez apporter des éléments de réponse à quatre questions :*

- 1. Caractériser le problème qui se pose à Comet, en le mettant en relation avec l'évolution du secteur. Faites des hypothèses sur les raisons des difficultés auxquelles le centre est confronté.*
- 2. Quel est votre avis sur le scénario retenu ? Le scénario rejeté n'était-il pas préférable ?*
- 3. Sur quelle base pourrait-on élaborer de nouveaux scénarios ? Comment en tester la faisabilité ?*
- 4. En mettant en relation les problèmes de personnes et les problèmes de positionnement stratégique, expliquez-la crise actuelle.*

# **L**ES RELATIONS ENTRE LE CONSULTANT ET SON CLIENT



# 3

## L'ACHAT ET LA VENTE DE CONSEIL

**L'**activité de conseil est avant tout une activité marchande ce qui signifie qu'elle s'inscrit sur un marché. Comme telle, elle doit proposer une offre en phase avec les besoins exprimés par des clients ou des prospects, s'efforcer d'y répondre au mieux. Et ceci, face à des concurrents qui ont la même préoccupation.

Bien évidemment, on ne saurait réduire le métier de conseil à cette seule composante. Mais il est d'autant plus important de la rappeler ici qu'elle ne jouit pas toujours d'un crédit élevé auprès de ceux qui aspirent à l'exercice de ce métier. Les étudiants choisissent en effet la voie du conseil beaucoup plus pour l'intérêt même du métier (la créativité qu'il suscite, l'indépendance qu'il propose, l'originalité qu'il sollicite) que pour les clients pour lesquels ils travailleront et qu'il faudra approcher, séduire, satisfaire, puis espérer fidéliser.

Aujourd'hui encore, des cabinets souffrent, voire disparaissent, parce que leurs personnels non commerciaux se sont peu souciés de l'activité commerciale ou l'ont considérée avec un certain dédain. C'est dire toute l'importance que revêt cette activité par laquelle les cabinets de conseil répondant à une demande, s'efforcent de promouvoir leur offre face à des clients qui, pour se décider, soumettent cette offre à différents critères de choix.

À travers le cas n° 3 nous examinerons l'offre d'un cabinet de conseil, nous interrogeant notamment sur son positionnement et sur la pertinence des éléments que comporte sa plaquette commerciale.

---

Section 1	■	La demande de conseil
Section 2	■	L'achat de conseil
Section 3	■	La vente de conseil
Cas n° 3	■	L'offre du cabinet Innov'action

---

Section

**1**

## LA DEMANDE DE CONSEIL

### 1. Les organisations et leurs types de demandes

#### 1.1 Une demande inscrite dans un contexte

La demande de conseil s'inscrit tout d'abord dans un contexte et environnement économique et sociétal particuliers.

Si la demande de conseil apparaît dans le cadre d'une entreprise ou organisation donnée pour résoudre un problème ou une difficulté, cette demande est le plus souvent portée par un contexte qui est souvent symptomatique des préoccupations d'une époque, d'une conjoncture, d'un secteur dans lesquels elle s'inscrit. Elle est en quelque sorte autant l'expression d'un problème que le révélateur d'un environnement qui se reflète en elle.

L'histoire du management est là pour nous le rappeler qui, au fil des décennies de l'histoire industrielle, a vu les entreprises faire face à des problématiques différentes : produire, vendre, intégrer le facteur humain, réorienter les stratégies, adapter les structures, tenir davantage compte de l'environnement et à trouver des réponses managériales adaptées.

Ces évolutions ont au moins deux prolongements sur le métier de conseil :

- Elles donnent un poids tout particulier aux acteurs institutionnels qui gravitent dans l'univers du conseil et justifient ainsi pleinement leur existence : syndicats professionnels, organismes certificateurs, chambres de commerce (pour n'en citer que quelques-uns) qui peuvent fournir aux cabinets des informations précieuses sur les données du secteur, les évolutions en cours, l'impact des nouvelles lois et les tendances nouvelles.
- Elles obligent le consultant à assurer une « veille » sur le contexte général dans lequel évoluent les types d'entreprises pour lesquelles il travaille, sur leurs problématiques de secteur, sur les évolutions qui pointent à l'horizon de la décennie suivante.

## 1.2 Une demande formulée par un client

Le client est aujourd'hui omniprésent dans les discours des entreprises. En principe, rien de plus facile que de l'identifier. Le Petit Robert désigne le client comme « celui qui achète un produit ou un service ». Mais, au-delà de la sémantique, qui est le client ? La réponse ne va pas toujours de soi. Pour répondre à la question le consultant ne peut se limiter à reconnaître comme client la première personne qu'il a rencontré ou celle qui lui a formulé une commande. En outre, l'appellation « client » peut recouvrir une pluralité d'acteurs : par exemple, en formation, le responsable du service formation, les personnes à former, leurs responsables hiérarchiques, etc.

S'agissant d'une action portant sur un système (l'organisation ou sur une partie de celle-ci) il est d'ailleurs d'usage de parler de « système-client », c'est-à-dire, selon Yves-André Perez (2004, p. 14) :

« De toutes les parties qui, au sein d'une organisation donnée sont impliquées directement ou indirectement dans le choix du consultant, la définition du problème, la conduite de l'intervention de conseil et l'exploitation des résultats. »

## 1.3 Une demande variant selon les secteurs où elle émerge

Le contexte n'est pas le même selon que l'organisation exprimant la demande appartient au secteur de l'économie privée, sociale ou au secteur public, pour ne prendre ici que ces seuls exemples.

Dans les entreprises privées, à la fin des années 2000, le contexte est marqué par une série de phénomènes de divers ordres :

- Les fusions, absorptions, restructurations, manœuvres stratégiques entre groupes dominants pour assurer leur suprématie mondiale.
- Pour les entreprises cotées, les exigences croissantes des actionnaires en termes de retour sur investissement.
- La pression sur les résultats qui en découle et qui a elle-même pour conséquences un sentiment d'urgence qui s'accompagne de l'augmentation du stress et du mal-être au travail.
- Des problèmes liés au réchauffement de la planète, avec pour conséquences annoncées des risques de rareté, voire de pénurie, et de renchérissement des ressources.
- Des délocalisations du travail dans les pays émergents (Chine, Inde...) à moindre coût de main-d'œuvre et un déplacement des lieux de décision du territoire national à d'autres régions du globe.
- Des départs massifs à la retraite pour toute une génération dite du *baby boom* de l'après seconde guerre mondiale.
- Des crises, ruptures, accidents, catastrophes contre lesquels il apparaît quasi-impossible de se prémunir.

Les demandes de conseil portent sur l'accompagnement de ces évolutions. L'acuité des problèmes environnementaux engendre des demandes en matière de développement durable (création de chartes, de missions...). L'éclatement géographique des établissements d'entreprises mondialisées appelle des demandes d'organisation et de communication. L'accroissement de la pression psychologique s'accompagne d'approches liées au *coaching*, et à la gestion du stress. La quête de la performance entraîne des demandes de comparaison avec les pratiques d'entreprises les plus performantes (*benchmarking*). Etc.

Le contexte économique et sociétal des associations est lui-même en mouvement. Celui du secteur médical et social, pour ne prendre que ce seul exemple, est aujourd'hui sujet à des turbulences issues de la loi du 2 janvier 2002. Celle-ci met au centre de l'association l'utilisateur qui dispose désormais de droits imprescriptibles.

L'institution se voit de ce fait tenue de modifier profondément sa vision et d'évoluer d'une approche souvent encore médicale à celle de « service à l'utilisateur ». Dans ce sens, les demandes de conseil portent sur ce qui peut accompagner ce type d'évolution, soit :

- l'évolution de l'association en l'aidant à passer d'un management de type patriarcal à un management de type « projet » ;
- le développement de projets d'établissements ;
- l'accompagnement des équipes dans leurs analyses de pratiques ;
- la mise en évidence des « bonnes pratiques » ;
- etc.

Le contexte économique et sociétal des administrations publiques est depuis 2001 celui qui voit la mise en place de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances). Il pousse les services publics à optimiser leurs dépenses et à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.

Cette loi prolonge celle du 29 avril 2002 relative à l'évaluation des fonctionnaires qui stipule que désormais un certain nombre de fonctionnaires doivent être soumis à une évaluation de leurs résultats. Ces changements profonds dont les conséquences sont notables sur les agents de l'état et leurs modalités de travail entraînent des demandes de conseil portant sur :

- l'aide à la mise en place du système d'évaluation dans l'organisation ;
- l'accompagnement des changements et évolutions en cours ;
- la formation des personnels à l'ingénierie de l'évaluation.

#### **1.4 La variété des domaines couverts**

Le management ne s'applique pas au seul management humain auquel on l'assimile trop souvent. Il concerne aussi bien d'autres champs d'intervention dans l'entreprise où des demandes de conseil peuvent être exprimées (voir tableau 3.1).

Tableau 3.1 – La variété des domaines du conseil en management

Domaines de management	Quelques exemples de demandes
Politique générale et Stratégie d'entreprise	Analyse sectorielle, accompagnement de plans de développement, étude d'intelligence économique sur des produits et services, planification prospective.
Conseil en gestion et finance	Évaluation de l'entreprise, mise en place et suivi de tableaux de bord, élaboration de business plan pour reprise, création d'activité.
Conseil en développement Marketing et Commercial	Études de satisfaction et d'image auprès de la clientèle d'entreprises, construction et mise en adéquation d'une gamme de produits avec les attentes et besoins du marché, formation de commerciaux à la vente et relation clients.
Conseil en qualité	Diagnostic Qualité, audit interne, accompagnement de la mise en place d'un système de management de la qualité.
Conseil en ressources humaines	Accompagnement, coaching de cadres, élaboration du plan de formation, définition de fonctions et de profils de postes, mise en place d'une procédure d'entretien d'évaluation.
Conseil en développement par l'innovation	Audit des besoins de l'entreprise en matière d'innovation et d'évolution, assistance à la conduite de projets, conseil pour protection de l'innovation, animation de groupe de recherche de nouveaux produits.
Conseil en système d'information	Préparer et mettre en place un nouvel outil informatique, aider l'entreprise à définir sa politique en matière de systèmes d'information, refondre ou adapter un système d'information existant dans l'entreprise.
Conseil en environnement	Mise en place d'une certification ou audit de système ISO 14001, étude simplifiée des risques, définition de la promotion de la qualité environnementale d'un produit.
Conseil en communication	Définition d'une stratégie et d'un plan de communication avec mise en œuvre, organisation d'événementiels internes et externes, conception et réalisation d'outils de communication, définition d'une stratégie et des moyens de gestion de situations de crise.
Conseil en production, logistique, et distribution	Diagnostic des flux logistiques de l'entreprise, définition d'un plan directeur industriel, simplification de processus pour améliorer la réactivité et réduire les coûts.

Source : Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen, site Internet : [www.rouen.cci.fr](http://www.rouen.cci.fr).

Malgré la dispersion constatée, s'il fallait définir le métier de consultant en management par la seule analyse de contenu des pratiques constatées et des mots le plus



souvent utilisés, il serait frappant de constater que le cœur du métier de conseil en management se circonscrit autour de deux groupes de termes :

- « diagnostiquer », « analyser », « auditer », « évaluer », « faire des études » ;
- « accompagner », « mettre en place » ou « en œuvre ».

Ces deux groupes de termes renvoient aux deux composantes essentielles du management :

- la composante technique ou experte : planifier, organiser, élaborer ;
- la composante humaine ou relationnelle : sensibiliser, former, convaincre.

## **2. Les fondements de la demande de conseil**

### **2.1 Faire face à la complexité**

S'il existe un point commun à toutes les demandes formulées et ceci indépendamment des secteurs ou tailles d'entreprises, c'est bien qu'elles témoignent du besoin des entreprises et organisations de faire face à la complexité et à l'incertitude auxquelles elles sont toutes confrontées. Cette complexité prend des formes variées (économique, sociale, physique, scientifique et technique, réglementaire, écologique ou étatique) mais cela ne change rien à la nature profonde du phénomène.

Gadrey *et al.* (1992) ont défini ces deux notions en les liant l'une à l'autre et en précisant ce qu'il convient d'entendre pour chacune d'entre elles en milieu organisationnel. La complexité provient selon eux de deux origines, interne et externe.

La complexité interne des processus de production et de distribution de biens et de services du type scientifique et technique : ce sont essentiellement les machines et les instruments de production. La complexité vient de la nécessaire coordination et de la diversité des produits fabriqués. Elle induit des besoins de compétences, d'aide à la décision et de formation liés à la maîtrise des systèmes et des processus de production. La demande de conseil est du même coup dépendante de l'accroissement de connaissances spécifiques propres à l'entreprise et à son métier.

La complexité externe ou complexité de l'environnement pertinent pour l'entreprise : la demande de conseil est alors liée aux informations et connaissances nécessaires à la maîtrise des relations avec l'environnement défini. Ces connaissances sont non spécifiques, transversales et en partie transférables à d'autres entreprises et organisations. Ces incertitudes conduisent bien évidemment à susciter des risques relatifs aux processus de travail et à l'environnement que l'entreprise doit maîtriser.

La gestion de l'incertitude s'opère pour l'entreprise de plusieurs façons :

- par la prévention des risques ;
- par l'évaluation ou appréciation des risques encourus ;
- enfin par la couverture des risques, c'est-à-dire la recherche de contreparties, le plus souvent financières pour le cas où l'événement « risque » adviendrait.

Dès lors, les auteurs concluent en insistant sur l'importance de la dimension réductrice de risque lié au métier du conseil. Le consultant est en effet selon Gadrey *et al.* (1992) :

« Celui qui est capable de susciter chez le client la représentation d'événements comme étant des risques susceptibles d'être définis, circonscrits, et managés. Cette dimension constructive, identificatrice et anticipatrice du conseil ne porte pas sur les méthodes de résolution de problème mais sur leur mise en évidence. »

## 2.2 Une attente d'objectivité et de neutralité

La demande de conseil se fonde sur une évidence qui constitue le métier même du consultant : son caractère d'aide extérieure à l'entreprise. Ce caractère d'extériorité légitime deux attitudes de la part du consultant qui s'incarneront dans deux rôles fondamentaux attendus et nécessaires la plupart du temps lors d'une intervention :

### ► Une attente d'objectivité

Le fait d'être extérieur à l'entreprise confère au consultant une objectivité supposée *a priori* pour peu qu'il ait les connaissances nécessaires sur l'objet de l'intervention. Il peut dès lors exercer un rôle qui peut aller de simple « candide » à celle de « l'expert » le plus autorisé.

### ► Une attente de neutralité

Le fait d'être extérieur à l'entreprise le dote d'une neutralité supposée par rapport au « système-client » et « aux jeux internes » développés au sein de l'entreprise. Il faut en effet rappeler que toute intervention a toujours pour but de réduire de l'incertitude et qu'elle suscite de ce fait des enjeux de maîtrise de pouvoir pour les acteurs en interaction dans l'intervention.

En conséquence, on attendra du consultant à propos de ce point qu'il exerce un rôle de « médiateur », « d'interface », « d'aide à la décision », de « facilitateur » dans la recherche de consensus plus partagés entre les acteurs. À l'inverse, lors de débats en interne, il perdra tout crédit s'il peut être soupçonné de trop prendre partie pour une cause ou une autre, à moins que son avis ne se fonde sur une quelconque expertise argumentée devant ses interlocuteurs.

On décèle de ce fait les deux risques inhérents à la consultation :

- ne pas être en mesure de mobiliser les compétences attendues, faute de connaissances, de savoir-faire ou de comportements adaptés à la demande du client (voir chapitre 8) ;
- s'être trop engagé par rapport à une composante du « système-client » et perdre en conséquence sa crédibilité auprès des autres parties prenantes.

## L'ACHAT DE CONSEIL

### 1. Les modalités d'achat

#### 1.1 L'achat de gré à gré

C'est un cas qui demeure fréquent. L'entreprise passe commande verbale au consultant d'une intervention qu'elle lui demande de réaliser.

Comme cette modalité suppose une confiance mutuelle, il s'agit la plupart du temps d'une commande portant sur un volume de jours restreint, arrêtée avec un consultant déjà connu, mais surtout qui ne présente pas de risque particulier pour l'entreprise (problème bien identifié, consultant apprécié de l'entreprise, coût connu à l'avance).

Notons une variante dans laquelle l'achat peut s'opérer avec un cahier des charges minimal : le client prend la peine d'écrire quelques attendus de l'intervention pour préciser son besoin. De ce fait le consultant est obligé de construire une réflexion argumentée à partir des données fournies par le client.

#### 1.2 L'appel d'offres

On désigne par « appel d'offres », une procédure qui permet à un donneur d'ordre (le « maître d'ouvrage »), de faire le choix de l'entreprise (le cabinet) la plus à même de réaliser une prestation de conseil. Dans le secteur public, comme dans les grandes entreprises, la procédure de sélection peut être très stricte, afin de garantir l'égalité de traitement entre les entreprises candidates.

La logique de l'appel d'offres s'est développée dans le conseil depuis une dizaine d'années afin de lutter contre l'amateurisme, voire le charlatanisme, qu'on rencontre parfois dans le conseil et de rendre plus clair le jeu de la concurrence. Son développement a été favorisé par les idées nées de la certification et des normes ISO.

On peut distinguer deux types d'appels d'offres.

**L'appel d'offres ouvert** : le client n'a pas limité son ouverture à la concurrence à un certain nombre de candidats. Tous les cabinets peuvent donc répondre dès lors qu'ils ont pu avoir accès à l'information concernant l'appel d'offres, par exemple, pour le secteur public, le BOAMP (Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics).

**L'appel d'offres restreint** : l'entreprise, l'organisme public, la collectivité locale ou autre décideur de n'envoyer leur demande qu'à un petit nombre de cabinets identifiés et repérés sur le marché comme susceptibles de détenir les compétences pour répondre. Ceci a pour avantage d'éviter la débauche d'efforts à consentir pour les cabinets qui veulent bien répondre et à accroître leur probabilité à obtenir le marché.

La formule de l'appel d'offres présente un certain nombre de valeurs qu'ont bien mis en évidence Noyé et Verne (1991) :

- élargissement des partenaires potentiels et ouverture plus large des choix ;
- exigences de la rédaction et de la formalisation conduisant à plus de précision, de rigueur, de clarté ;
- amélioration de la qualité de la demande et par voie de conséquence de la qualité de l'offre ;
- structuration du projet par le demandeur et non par l'offreur ;
- dépouillement et comparaison des offres facilitées du fait de leur formatage en fonction des exigences du client (informations demandées, contraintes à respecter, etc.) ;
- obligation de réfléchir au besoin avant de choisir un consultant.

Elle n'en recèle pas moins aussi des limites :

- Elle repose sur une vision essentiellement « positiviste » de la consultation et tend ainsi à minorer le caractère de co-construction de l'intervention (autant dans la formalisation du besoin que dans le déroulement de la mission).
- Elle tend à transférer la logique client/fournisseur à l'univers de la prestation intellectuelle en transformant plus le consultant en vendeur de solutions clefs en main qu'en réel partenaire impliqué par une démarche de recherche de la problématique conduisant à une résolution spécifique propre à l'organisation.
- Elle oblige l'entreprise à adopter parfois des pratiques plus souples de contournement : c'est le cas lorsque pour un appel d'offres, cette dernière a déjà choisi son consultant mais qu'elle est tenue de le faire mettre en concurrence par l'externe. Il s'agit alors « d'un faux choix ».
- Elle est très coûteuse et dévoreuse de temps pour la majorité des cabinets de taille moyenne (le temps pris pour l'élaboration de la proposition est très conséquent et rarement facturé).
- Elle favorise les cabinets ayant une taille critique permettant de répondre.
- Surtout elle n'empêche pas les pratiques douteuses : les auteurs du livre en ont connu un exemple. Retenus suite à un appel d'offres où figuraient en compétition six cabinets, et ayant respecté au centime près le budget proposé, ils s'entendent dire par le client que leur cabinet est retenu s'il consent à baisser le prix.
- Enfin, la décision finale de choix du cabinet étant effectuée en groupe restreint de décideurs aux enjeux variés, elle s'apparente plus à une décision administrative de « recherche de satisfaction ou d'acceptabilité mutuelle » qu'à une décision rationnelle c'est-à-dire cherchant à trouver le meilleur cabinet ou la meilleure proposition dans l'absolu.

## 2. À l'origine de l'acte d'achat

### 2.1 La perception d'un problème et de ressources pour y répondre

L'examen de la pertinence de l'appel à un cabinet conseil, de la part d'une entreprise qui le sollicite, suppose de sa part une réflexion approfondie autour d'un certain nombre de questions. Ces questions doivent juger et évaluer le degré de prise de conscience d'un problème par le décideur jusqu'à la capacité à le faire traiter concrètement par l'extérieur.

Nous proposons pour rendre compte de cette problématique d'emprunter à l'analyse transactionnelle, en adaptant au métier de conseil le concept de « méconnaissance ». Ce concept nous paraît d'autant plus mobilisable que la demande est formulée par des personnes et que de ce fait la part de leur psychologie nous paraît prépondérante. Rappelons tout d'abord la définition du terme en l'empruntant à Dominique Chalvin (2003, p. 77) :

« La méconnaissance est une manière de méconnaître la réalité d'une situation en faisant preuve de dévalorisation ou de sur valorisation de cette même situation ou en faisant preuve face à elle de passivité résignée ou de volontarisme utopique. »

D'une certaine façon, il s'agit d'un manque de lucidité ou une absence de prise de conscience d'un problème ou d'une situation qui peut être comblé par un examen plus approfondi des deux. Ainsi à propos du conseil, on peut distinguer les formes de méconnaissances suivantes :

- Le client minimise l'existence du problème : à ce niveau, il n'a pas encore conscience qu'il existe un problème, même s'il existe des signaux annonciateurs qu'un diagnostic révélerait facilement.
- Le client minimise son importance : à ce niveau, le problème est diagnostiqué mais le client minimise l'importance des conséquences ou des répercussions qu'il peut avoir sur les composantes de l'entreprise.
- Le client surestime sa propre capacité, ou les compétences d'autres personnes, ou ressources en interne de l'entreprise à pouvoir le résoudre. Il pense à tort qu'il pourra le traiter en interne.
- Le client méconnaît les possibilités de le résoudre par le concours de l'externe : à ce stade le client méconnaît les compétences ou les cabinets susceptibles de pouvoir le résoudre, ne veut pas les utiliser ou ne parvient pas à trouver le consultant qui lui convient.

À l'inverse, il se dégage donc la possibilité de faire appel au concours de consultants dès lors que :

- il existe un problème (plus ou moins diagnostiqué);

- ce problème est important;
- il ne peut être résolu par le recours à des ressources internes;
- le client souhaite le traiter par le concours de l'extérieur;
- il sait où trouver ces ressources externes pour le résoudre.

## 2.2 La décision de recours à l'achat de conseil

L'examen de la pertinence de l'appel à un cabinet conseil de la part d'une entreprise qui le sollicite suppose qu'elle se livre à une réflexion approfondie autour d'un certain nombre de questions. Celles-ci peuvent porter autant sur la composante technique du problème que sur sa composante psychosociologique.

### ► *Aspects techniques*

Quel est le type de problème à résoudre : nature du problème, importance des enjeux (économiques, organisationnels humains, techniques, d'image, personnels). Quels sont les acteurs concernés ? Quel est le type de savoir ou de compétences requises pour le traiter ? L'entreprise les possède-elle en interne ? Y a-t-il un caractère d'urgence à traiter le problème ? Quel est le coût comparé d'un traitement du problème par l'interne ou par l'externe ?

### ► *Aspects psychosociologiques*

À ces questions techniques peuvent s'en ajouter d'autres plus inspirées par la volonté de susciter des changements par le recours d'un appui extérieur. Par exemple :

- volonté d'insuffler de nouvelles compétences en interne;
- volonté de faire progresser l'entreprise en matière de management ou de ses outils et méthodes;
- souhait de trouver de nouvelles médiations entre acteurs pour favoriser des consensus sur des projets nouveaux ou pour résoudre un conflit interne;
- volonté d'impulser des évolutions dans un système jugé figé;
- changer de regard et de perspective sur des thèmes donnés.

### ► *Faire ou faire faire : un arbitrage multicritères*

Notons qu'il n'existe pas de demande neutre et strictement objective. La plupart du temps, toute demande est lourde d'enjeux mais sans qu'il faille pour autant attribuer à ce terme un caractère menaçant, la notion recelant aussi un caractère d'opportunités ou d'avantages espérés par les parties en présence. L'arbitrage auquel il faudra procéder en équipe restreinte entre l'interne et l'externe se fera souvent finalement à partir des critères suivants :

- réelle pertinence du besoin;

- capacité ou non à pouvoir lui trouver des réponses en interne;
- coût respectif entre l'interne ou le recours à l'extérieur;
- désir d'apporter des nouveautés dans l'entreprise (méthodes, compétences, expertise dynamisme);
- volonté ou non d'impulser un changement, une rupture par rapport aux habitudes, aux routines organisationnelles.

### 2.3 Des illusions à dissiper

Le recours au conseil extérieur en management peut, comme nous l'avons vu, faire l'objet d'attentes nombreuses, parfois irréalistes, voire contradictoires. La recherche d'expertise et de compétences peut laisser croire qu'il existe une technique reine, une « solution miracle » qui existerait comme un *one best way* que l'on découvrirait dans le ciel idéal du conseil, puis que l'on appliquerait au problème rencontré par l'entreprise. La recherche d'un nouvel élan d'une entreprise qui peine à se renouveler peut laisser espérer qu'il existerait un intervenant roi, situé au-dessus de la plèbe des consultants, et qui, bénéficiant d'on ne sait quelle grâce divine, insufflerait l'énergie nécessaire au renouveau de l'entreprise.

En fait, ces tensions vers un idéal achoppent sur la réalité de ce que sont véritablement un contexte et un changement. Le contexte ne constitue pas une donnée intangible mais un ensemble de données en évolution rapide en interaction avec l'objet de l'intervention. Par conséquent, la même approche, la même technique, produisent des effets d'inégale valeur, selon le lieu et selon les circonstances. Le changement, quant à lui, s'engage souvent sur un processus long, aux effets évolutifs. En conséquence, les transformations notées au départ du consultant peuvent se révéler très différentes de celles qu'il avait espéré produire au tout début de l'intervention.

Il n'est pas exagéré de dire que le conseil demeure un métier de proximité ou *l'intuitu personnae* et « l'approche relationnelle » prédominant, à condition de dépasser dans l'acception de ces termes les seules caractéristiques psychologiques des interlocuteurs. Peuvent s'y ajouter en effet un accord sur le type de conseil à opérer, une vision commune du problème, une lecture partagée du contexte et des enjeux de l'entreprise, une confiance vis-à-vis du consultant renforcée par des expériences similaires acquises dans d'autres entreprises.

La figure du consultant et sa compétence ne sont donc pas données *a priori*. Bien sûr, l'expérience acquise compte. Mais finalement tout dépend d'un processus dynamique dans lequel se confrontent offre et demande, client et consultant afin de parvenir à un ajustement plus ou moins harmonieux et toujours fragile, parce que lié au contexte et aux exigences de la situation (Gilbert et Simonet, 2004).

### 3. Le choix et la sélection des cabinets

#### 3.1 Comment choisit-on son consultant ?

Une enquête réalisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris en janvier 2004 auprès d'un échantillon d'entreprises de l'industrie, négoce de gros, services aux entreprises dans sa circonscription (de 1 à 9 salariés à 500 à 999 avec retour prépondérant des entreprises de moins de 50 salariés) éclaire les modalités de choix des cabinets conseils pour les petites et moyennes entreprises.

En ce qui concerne les attentes formulées de la part des entreprises vis-à-vis des consultants, on y apprend que le suivi personnalisé est prépondérant et qu'il se concrétise autour des trois compétences retenues suivantes : (par ordre d'importance décroissant) :

- l'expertise sur le sujet;
- la capacité d'adaptation et d'écoute;
- l'accompagnement opérationnel des préconisations formulées.

Le premier contact avec le consultant s'établit en général (par ordre d'importance décroissant) :

- par recommandation;
- autres (sans précisions);
- par le biais d'une organisation professionnelle;
- par la prospection directe.

Les choix d'un prestataire s'effectuent à partir de critères multiples (par ordre décroissant) :

- le prix;
- la qualité d'écoute et d'adaptation;
- le domaine d'expertise;
- la connaissance du métier;
- la méthodologie employée;
- la relation client consultant;
- la localisation géographique.

Enfin, quand on demande quelles actions pourraient faciliter leur recours à un prestataire de conseil, les répondants indiquent :

- informations sur les aides financières du conseil;
- site Internet dédié au conseil;
- salons pour rencontrer des prestataires de conseil.



De cette enquête, on peut dégager en synthèse les enseignements suivants :

- le consultant est choisi pour l'importance de son expertise ou pour ses compétences ainsi que de sa capacité à s'adapter et accompagner la mise en œuvre de ses conseils;
- le prix reste un facteur prépondérant pour le choix du cabinet;
- la notion de « recommandation » qui prévaut dans le contact avec un cabinet montre la part d'informel dans la décision d'appel au conseil (relevons tout de même que la pratique peut être différente dans les grandes entreprises);
- le recours au conseil reste coûteux pour les petites entreprises et de ce fait, elles font encore peu appel à leur service (point que nous avons souligné au premier chapitre).

### **3.2 Les aides indirectes aux choix des cabinets**

Nous venons de souligner l'importance de la notion de recommandation, notion qu'il convient d'approfondir. La recommandation se justifie par un constat notable : celui de l'opacité d'un marché du conseil mal connu des entreprises et qui se caractérise par son hétérogénéité. Le marché du conseil est en effet un marché très hétérogène (tailles de cabinets, pratiques et méthodes, positionnements, profils de consultants); il recouvre une offre foisonnante et affiche une grande diversité de pratiques.

Dès lors, comment s'y retrouver pour une entreprise dans cette riche palette de propositions où chacun rivalise d'imagination pour marquer sa différence. On comprend en ce sens, qu'elle ressente le vif besoin d'être épaulée et guidée dans cet univers multiforme où il est difficile de se repérer. Elle peut recourir à différents moyens.

#### **► *Le bouche à oreille***

Le « bouche-à-oreille » reste le vecteur de recommandation le plus connu et le plus utilisé. Le décideur de l'achat de conseil s'appuie sur son réseau. Cela peut aller de son collègue, chef d'entreprise ou autre dirigeant, qui a eu déjà recours à des consultants, à son club professionnel d'appartenance (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines, Association Progrès du Management, Centre des Jeunes Dirigeants, etc.) où les bonnes adresses s'échangent pendant les pauses ou entre deux conférences ou débats. Le risque lié au bouche à oreille est que ce qui a convenu à un client donné, à un moment donné et pour une mission déterminée, risque de ne pas convenir pour une autre mission, chez un autre client, à un autre moment, tant dans le conseil, les facteurs contextuels sont importants.

Par ailleurs, engager une mission de conseil par le contact avec un consultant (nécessairement en situation de vente), c'est souvent survaloriser les qualités propres au consultant (charisme et brio) qui ne sont pas suffisantes en elles-mêmes pour garantir la réussite dans la mission. C'est prendre le risque de négliger les spécifici-

tés de la mission (contexte, finalités, risques et méthodes). Il est sans doute plus prudent de préciser, dans un premier temps, la nature de la mission et d'en faire le cahier des charges pour définir ensuite, et seulement, le profil attendu du consultant.

### ► *Les prescripteurs externes*

De par son activité, L'entreprise est soumise à l'influence d'organismes et de partenaires extérieurs. On pourra distinguer parmi ceux-ci les partenaires traditionnels. Ce sont les banques, assurances, experts comptables (voire fournisseurs) avec lesquelles elle entretient des rapports, mais aussi les réseaux d'anciens de grandes écoles (exemple d'écoles de commerce, ou d'ingénieurs des mines pour ne prendre que ce seul exemple).

Les partenaires plus institutionnels tels que les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Directions Régionales du Travail et de la Formation Professionnelle, les Chambres de métiers, le réseau des Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail, les ministères, les Fonds d'Assurances Formation, etc., dont la plupart ont au moins une mission qui leur est dévolue, celle d'aider les entreprises dans leur développement.

Recourir aux institutionnels pour faire appel à un cabinet permet de minimiser le risque lié à leur choix. Par contre, cela ne garantit pas l'entreprise qu'elle pourra trouver le bon cabinet totalement approprié à sa problématique, tous les cabinets ne figurant pas dans les fichiers de ces institutions ou même à la connaissance des prescripteurs.

Par ailleurs, le degré de connaissance nécessite d'être précisée : s'agit-il d'une connaissance fondée sur des propos rapportés, des impressions d'interlocuteurs et lesquels (dirigeant d'entreprise, salarié, témoin ou participant à l'intervention, autre professionnel extérieur au conseil, etc.). On voit bien que dans le cas des institutionnels il est important de « qualifier » la « qualité » et la « perspective » de celui qui délivre l'information. Il est clair que la recommandation amicale qui sera faite en définitive ne constitue pas une garantie du « professionnalisme » du cabinet.

### ► *Les syndicats professionnels*

Pour obtenir en quelque sorte une garantie du « sérieux du cabinet », une autre possibilité est offerte aux entreprises. C'est celle de s'informer auprès des syndicats professionnels (voir chapitre 1) des entreprises qui leur sont adhérentes.

L'avantage du recours aux syndicats professionnels est qu'il signifie que la société de conseil cherche à obtenir une reconnaissance professionnelle et à se conformer règles exigées pour y parvenir. À l'inverse, son inconvénient est qu'il ne garantit pas à proprement parler la qualité de la prestation.

### ► *Les labels de qualité*

Les labels de qualité constituent une initiative créée par des professionnels d'un secteur ou métier donné. Ils ont pour but de reconnaître et d'attribuer le caractère de professionnel à l'un des siens, au regard d'un ensemble de critères. L'office le plus connu dans l'univers du conseil est l'OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management) qui compte aujourd'hui 550 cabinets de conseil qualifiés.

## **REPÈRES** : Les huit principes de la norme ISO 9001, version 2000

- 1) L'orientation client – un organisme dépend de ses clients, il a donc besoin d'adapter ses activités pour répondre à son marché.
- 2) L'implication de la direction – permet de définir des objectifs et une orientation commune.
- 3) Implication du personnel – créer un environnement où le personnel est impliqué dans les objectifs de l'organisation.
- 4) Approche processus – pour que les résultats soient atteints, les ressources et les activités doivent être managées comme des processus.
- 5) Approche système du management – l'efficacité et l'efficience d'une organisation dépendent d'une approche système des activités.
- 6) L'amélioration continue – considérer ce principe comme quotidien est un objectif clé.
- 7) Procédure de décision basée sur des faits – une prise de décision est basée sur des analyses logiques, des données et des informations.
- 8) Des relations fournisseurs mutuellement bénéficiaires.

Source : Bureau Veritas Certification France ([www.bureauveritas.fr](http://www.bureauveritas.fr))

Pour obtenir le label de l'OPQCM, la structure candidate doit satisfaire à quelques prérequis :

- deux ans minimum d'exercice d'une activité de conseil en management;
- exercer la profession de conseil à titre principal, dans le secteur concurrentiel;
- justifier d'une pérennité financière et d'un chiffre annuel représentatif;
- cinq ans d'exercice en conseil pour les dirigeants.

Le certificat de qualification peut être délivré à « titre provisoire » (valable 1 an) ou à « titre régulier » (pour 3 ans). L'annuaire de ces entreprises est disponible sur le site Web de l'Office ([www.opqcm.org](http://www.opqcm.org)).

Certains cabinets, mettent également en avant la certification ISO 9001, version 2000, une norme internationale de management de la qualité (voir Repères).

## 4. L'évaluation d'une proposition

### 4.1 Objectivité et subjectivité de l'évaluation

#### ► *Une démarche qui vise la rationalité*

Dès lors que la proposition de conseil est une réponse à un appel d'offres, elle est examinée par une commission ad hoc. Celle-ci est la plupart du temps constituée des financeurs de l'intervention (quand il s'agit d'une demande qui intéresse plusieurs organismes) ou par plusieurs membres de la même entreprise (quand il s'agit de donner une réponse à une demande d'entreprise).

Le jury constitué a élaboré préalablement une grille d'analyse de la proposition où figurent des critères d'évaluation. Notons que ceux-ci relèvent souvent davantage d'une évaluation de conformité (par rapport à une demande initiale, à un budget...) que d'une évaluation destinée à anticiper les effets attendus.

#### ► *Les biais les plus habituels*

En ce qui concerne l'évaluation par les institutionnels les critères sont le plus souvent débattus à l'issue d'une soutenance orale effectuée par les consultants des cabinets. La situation s'apparente alors à une situation classique de recrutement avec les multiples biais qui peuvent s'y faire jour.

Rappelons-en ici quelques-uns en les adaptant à la situation plus spécifique de la présentation de l'offre d'un cabinet (pour plus d'informations sur les effets, voir F. Guerin, L. Cadin, F. Pigeyre, 2007).

**L'effet de halo** : contamination de l'évaluation par des données présentes dans le même contexte. Exemple : on pourra considérer comme excellent un cabinet ou un consultant passant juste après un cabinet à la prestation moyenne.

**L'effet de cobaye** : cet effet est dû au fait que le consultant (ou cabinet) sait qu'il est observé et jugé. En conséquence, il cherchera à se rendre désirable socialement en devinant ce qui peut être susceptible de plaire au client. Pourra-t-on attendre de lui dans l'intervention ce qu'il promet avec beaucoup d'habileté oratoire pour emporter la décision ?

**La projection** : c'est la tentation pour l'évaluateur à rechercher chez l'autre les mêmes caractéristiques que chez soi. Dans cette situation, ce pourra être de pousser un cabinet dont on connaît un des membres, dont on apprécie le credo, dont un des membres a dit du bien de vous à une occasion, sans être assuré pour autant que cela constitue en soi une garantie de compétence et de succès pour la mission envisagée.

**L'effet de primauté** : il est accordé (souvent sous l'emprise du préjugé) une importance démesurée à une caractéristique de l'individu ou du cabinet, jusqu'à en faire la clé de la présentation de son offre. C'est ainsi qu'on pourra attribuer à la taille d'un grand cabinet sa tendance à pratiquer des prix élevés ou une garantie de

sérieux, à l'inverse à un petit un plus grand amateurisme, à un consultant mal habillé le fait que le cabinet peine à trouver des contrats. Rappelons pour terminer sur ce point que la recherche de critères n'a pas pour but de faire œuvre de scientificité mais, plus modestement, d'obliger à plus de rigueur et de réflexion dans la décision. Elle a pour objet d'ouvrir un débat entre les évaluateurs et à exiger d'eux une construction argumentative raisonnée.

## 4.2 Éléments de méthode

Ainsi que nous l'avons évoqué dans le premier chapitre (*cf.* section 3, § 1), les achats de conseil sont engagés dans un processus de professionnalisation qui conduit à des pratiques de plus en plus sophistiquées.

### Exemple 1

Dans cet exemple, un institut national lance un appel d'offres dans le but de former ses cadres au management. Dans le cahier des clauses de l'appel d'offres, voici un extrait du contenu de son article 9 : jugement des propositions :

Les critères mis en œuvre par l'institut pour analyser les propositions sont classés et pondérés comme suit :

- 1) Compréhension de la demande, qualité, pertinence de la réponse apportée au cahier des charges.
- 2) Capacité de réalisation et compétences de l'organisme et des intervenants sur l'objet de la consultation (degré de spécialisation de l'organisme, références sur le thème, capacités de recherche et de développement, maîtrise d'un réseau de professionnels).
- 3) Coût global de la prestation comprenant les frais de préparation, d'intervention et de déplacement.

Pour chacun des critères de sélection, les offres seront notées de 0 à 10 avec attribution d'un coefficient de pondération. La meilleure offre obtiendra le plus grand nombre de points.

Tableau 3.1 – *Un exemple de grille d'évaluation*

Critères	Coefficient de pondération	Notation
1) Compréhension de la demande, qualité, pertinence de la réponse apportée au cahier des charges et précision des propositions pédagogiques (contenu et mise en œuvre).	4	0 à 10
2) Capacité de réalisation et compétences de l'organisme et des intervenants sur l'objet de la consultation (degré de spécialisation de l'organisme, références sur le thème, capacités de recherche et de développement, maîtrise d'un réseau de professionnels).	3	0 à 10
3) Coût global de la prestation.	3	0 à 10

Pourront être considérées comme inacceptables les propositions ayant obtenu une note technique (critères 1 et 2) – après applications des pondérations respectives – inférieures à 5 sur 10.

## Exemple 2

Dans cette entreprise de télécommunication qui fait très largement appel aux prestations de conseil (50 millions d'euros/an), deux panels ont été constitués, comportant d'une part des cabinets partenaires considérés comme leaders et d'autre part des challengers (vivier de cabinets disposant d'une expertise). Sélectionnés rigoureusement, les cabinets partenaires constituent une liste fermée soumise régulièrement au comité exécutif. 80 % des missions de conseil leur sont confiées. Si elle n'obtient pas satisfaction auprès de ses partenaires, l'entreprise s'adresse exceptionnellement aux cabinets challengers. Les critères de choix des cabinets reposent sur la capacité à couvrir les besoins, la qualité perçue ou les taux, ainsi que sur des engagements déontologiques et éthiques.

Section

**3**

## LA VENTE DE CONSEIL

### 1. Au-delà de l'expertise, l'acte de vente

Quand le métier de conseil est abordé de façon positive, il l'est la plupart du temps par deux aspects fortement valorisés par les professionnels du métier : celui de la prestation elle-même et celui de la figure du consultant. La prestation est le plus souvent objet d'attraction : on loue sa composante intellectuelle et le métier paraît noble quand il s'affiche à travers le développement d'une idée nouvelle, l'apport d'une décision, l'accompagnement d'un projet, la proposition d'une nouvelle structure ou nouveau mode de fonctionnement.

La perception des consultants par les organisations est ambiguë. La figure du consultant, parfois honnie (marchand de babioles, vendeur d'illusions...), peut revêtir aussi des aspects attirants : on admire son brio, on loue son art consommé de l'argumentation, on admire sa perspicacité. Pourtant, derrière ces aspects attractifs et valorisés de ce métier se cache aussi une réalité moins prestigieuse qui n'en fait pas moins la réalité du métier de conseil au quotidien. Cette réalité tient au fait que l'activité de conseil revêt aussi une composante commerciale et que celle-ci est non négligeable comme en témoignent parfois dans la presse les scandales financiers liés à des affaires mettant en cause des cabinets.

Le conseil s'affiche comme une « prestation » qui a ses exigences propres et tenant à la nature spécifique du service ou du produit vendu.

## **2. Les caractéristiques de la prestation**

La prestation de conseil revêt des caractéristiques propres, importantes à préciser car elles expliquent en grande partie la spécificité du métier et les exigences qu'il recèle en matière d'approche commerciale.

### **2.1 Vendre du conseil, c'est avant tout vendre un produit qui n'existe pas encore**

Cette première caractéristique qui éloigne le métier d'une logique industrielle classique ou le produit est un bien matériel concret et observable ou manipulable directement, témoigne que le conseil relève d'une logique de service; le produit est en effet vendu avant d'être fabriqué. Sa fabrication commence en effet dès le démarrage de la mission et bien souvent en coproduction avec le client et s'achève au moment de l'évaluation assurée à la fin la prestation.

On comprend de ce fait le caractère de profonde incertitude que représente la vente de conseil, autant pour l'offreur que pour le bénéficiaire de la prestation. L'engagement dans une démarche de conseil nécessite en effet de la part d'un client une rapide analyse des coûts et avantages comparatifs à l'entreprendre. Elle explique et justifie aussi l'importance pour lui de la fameuse « attente de résultat » que rien au départ ne permet à proprement parler de véritablement garantir.

D'un autre côté, pour le cabinet, cette caractéristique l'oblige à devoir prouver, ou garantir, le plus possible des résultats possibles dans un univers qui demeure très immatériel. On saisit mieux ainsi les garanties dont il doit s'entourer pour s'efforcer de minimiser les risques et l'incertitude de recourir à lui de la part des clients.

Pour ce faire, le cabinet a recours à un certain nombre de pratiques qui sont à sa disposition et qui vont mettre en scène ses actions et leur donner de la visibilité et du crédit : mise en visibilité des résultats à travers une présentation écrite, soutenance orale de la proposition, recours à un organisme certificateur pour attester de ses résultats ou de son professionnalisme, témoignages de clients, références acquises auprès d'entreprises comparables, mise en avant de sa notoriété, solidité financière, etc.

Toutes ces garanties ont pour but de rassurer le client, de le doter d'une attitude favorable à l'égard du cabinet et de l'assurer du sérieux de celui-ci. Elles constituent aussi une promesse de résultats. Une phrase souvent entendue dans les cénacles du conseil résume bien cet impératif de résultats : « le client n'achète pas du conseil mais des solutions ».

### **2.2 Le conseil est unique**

Ceci signifie que chaque mission est singulière et unique. Elle s'inscrit à un moment particulier, dans l'histoire d'une organisation singulière, s'engage avec un

client ayant des caractéristiques spécifiques (nature du problème posé, particularités du système-client, attentes spécifiques). Elle se réalise selon des conditions continentes au cabinet, qui ne se reproduisent jamais à l'identique (consultants disponibles pour la mission, plan de charge du cabinet, expérience dans le domaine considéré, prix alloué à la mission, etc.).

Si la mission est unique, elle a pour conséquence que le client n'achète du conseil que s'il a le sentiment que l'offre proposée correspond à son cas particulier, et que le prestataire a compris son problème. Elle suppose donc l'adoption d'une logique adaptative de la part du consultant (*cf.* le chapitre 5) et la recherche d'un « surmesure » propice à établir la confiance du client.

On comprend donc l'importance de la relation, développée au fil du temps avec le client, qui permet de mieux saisir ce qui fait les particularités du conseil, au niveau des pratiques comme à celui des préoccupations personnelles du client. Elle explique le primat qui est souvent donné dans les enquêtes à ce qu'on appelle « la proximité » comme élément déterminant du choix d'un consultant. Cette proximité psychologique, qu'elle soit obtenue grâce au bouche à oreille, précédée par la réputation du consultant, ou suggérée par les recommandations d'un proche, réhabilite l'idée de familiarité dans son acception de réduction de l'incertitude de ce qui est étranger ou inquiétant et de valorisation à l'inverse de ce qui est proche ou connu.

### 2.3 Une action de conseil est difficilement évaluable

Alors qu'il est assez aisé dans l'univers des produits de consommation courante de juger de l'efficacité d'un produit et de ses résultats, il est par contre plus difficile de juger des résultats du conseil et ceci pour plusieurs raisons.

Le produit étant immatériel, les attentes développées vis-à-vis de ses résultats peuvent revêtir des significations différentes selon les interlocuteurs du système-client (client final, prescripteur, utilisateur, financeurs, salariés concernés).

Il est par ailleurs assez difficile de dire dans les transformations apportées par une action de conseil ce qui ressort de l'action propre du consultant sur les processus de ce qui se passe dans l'environnement extérieur proche ou lointain qui influe lors d'une intervention.

Enfin, lorsque l'on parle de résultats attendus, de quoi parle-t-on finalement ? Juge-t-on de la satisfaction du client comme dans la grande consommation, des effets positifs obtenus, attendus ou induits par l'intervention, du rapport efficacité/efficacité eu égard aux moyens engagés, sans oublier l'évaluation de la pertinence des actions réalisées en rapport avec les vrais besoins de l'entreprise ?

À travers ces quelques réflexions, on voit bien la réelle difficulté à définir le « produit de conseil » objet aux contours flous dans l'espace et le temps et la tentation de ne définir sa qualité que comme le degré selon lequel il répond aux attentes du client. Il est difficile d'évaluer le fameux « rapport qualité/prix » d'une prestation



puisque'elle dépend, en dernier ressort, de ce que le client veut bien lui accorder comme valeur.

Ces quelques caractéristiques du métier de conseil entraînent plusieurs conséquences sur les pratiques commerciales.

Tout d'abord, la définition de l'action de conseil et l'établissement de ses contours étant propres à chaque client et tributaires de la représentation qu'il s'en fait, il est contre productif de vouloir procéder à une vente agressive – comme celle que l'on peut trouver parfois dans les milieux industriels (où les avantages produits sont incontestables et où les effets de marque jouent pleinement). D'une certaine manière, la vente se co-construit avec le client et ce dernier doit être plus « convaincu que conquis ».

Ensuite, le conseil étant un service rendu personnalisé, le client achète plus le professionnalisme du cabinet qu'un simple produit commercial aux avantages pré formatés et défendues par un habile vendeur.

Par ailleurs, la structure de conseil fonctionnant généralement comme une adhocratie, (*cf. infra* Repères) on peut dire que la fonction commerciale dans un cabinet n'est pas séparée des autres mais inévitablement partagée par tous les membres du cabinet. Chacun ou chacune (assistant, chargé d'affaires, consultant junior ou senior, comptable) peut à une occasion ou une autre répondre aux préoccupations du client.

Enfin, les pratiques commerciales seront bien évidemment elles aussi, contingentes et relatives à la nature et diversité des cabinets, leur taille, leur offre et à leur volonté de positionnement stratégique sur le marché.

### **3. Le positionnement des cabinets dans l'espace du conseil**

L'offre de conseil étant foisonnante, il est indispensable pour un cabinet entrant sur ce marché de mener une réflexion approfondie sur la position qu'il désire occuper dans cet espace. De multiples études ont été réalisées à cet égard. On peut compter au nombre de celles-ci une recherche pionnière réalisée par Odile Henry (1992) qui situe les positions des cabinets conseils dans l'espace du conseil, selon deux axes bien distincts (*cf.* figure 3.1).

#### **3.1 L'axe horizontal : compétence intellectuelle vs performance économique**

Les cabinets situés à l'extrême gauche du tableau fondent leur légitimité sur une compétence intellectuelle et/ou scientifique tandis que ceux situés sur la droite l'assoient sur des critères d'évaluation économique (croissance économique soutenue dans le temps, haut niveau de rémunération des consultants, coûts élevés des prestations).

Ceux situés les plus à gauche de l'axe ont pour principales caractéristiques : proximité des lieux les plus consacrés scientifiquement, taille relativement modeste, (20 personnes), cadres ayant une expérience dans l'industrie ou la fonction publique, âge moyen de 40 ans. Leurs consultants se définissent par leur expérience, le développement de pratiques nouvelles et originales et leur souci par leur rédaction d'articles de redéfinir et valoriser les pratiques de consultation dans une approche volontiers intellectuelle.

Ceux situés les plus à droite ont à l'inverse pour caractéristiques d'être de grosses structures de conseil, d'avoir un effectif supérieur à 300 personnes, d'embaucher de jeunes diplômés de grandes écoles, d'afficher nettement leur politique de croissance externe et d'affirmer une présence à l'international. Ce sont le plus souvent des filiales françaises de gros cabinets d'audit et d'expertise comptable anglo-saxonne. Leurs consultants qui publient moins, cultivent le secret et aiment présenter les particularités de leur métier dans la presse des affaires, pratiquent d'une certaine façon la religion de la croissance.

### 3.2 L'axe vertical : prestations techniques vs prestations stratégiques

Cet axe joue quant à lui un rôle de hiérarchisation de l'espace de conseil et incite chaque cabinet à vouloir réaffirmer sans cesse l'écart entre sa position et celle immédiatement en dessous à travers son discours. C'est ce que l'auteur appelle la pratique du « bluff social ». On peut ainsi noter de bas en haut (des prestations techniques aux prestations plus stratégiques) :

- les SSII (sociétés de service et d'ingénierie informatique) dont les prestations sont techniques et spécialisées;
- les firmes géantes de conseil qui, spécialisées dans l'expertise conseil et l'audit, semblent désormais développer des prestations de conseil peu qualifiées mais très rémunératrices;
- les cabinets français de conseil où l'on trouve aussi bien des cabinets dotés d'une spécialité technique (par exemple en organisation du travail) et ceux aux prestations plus générales incluant le management;
- enfin, les cabinets de conseil en stratégie qui présentent des prestations d'ordre général et sont souvent présentés comme l'élite de la profession. Ils occupent ainsi les positions les plus hautes de l'axe vertical.

Cette recherche, bien qu'elle puisse apparaître un peu datée, au regard des évolutions du marché (*cf.* chapitre 1), continue à révéler la dimension non seulement économique mais aussi sociale du positionnement des cabinets dans l'espace du conseil. À la position plus ou moins prestigieuse de l'entreprise cliente dans le système économique, correspondent des cabinets de conseil, ordonnés dans l'espace du conseil selon les mêmes critères que leurs clients.

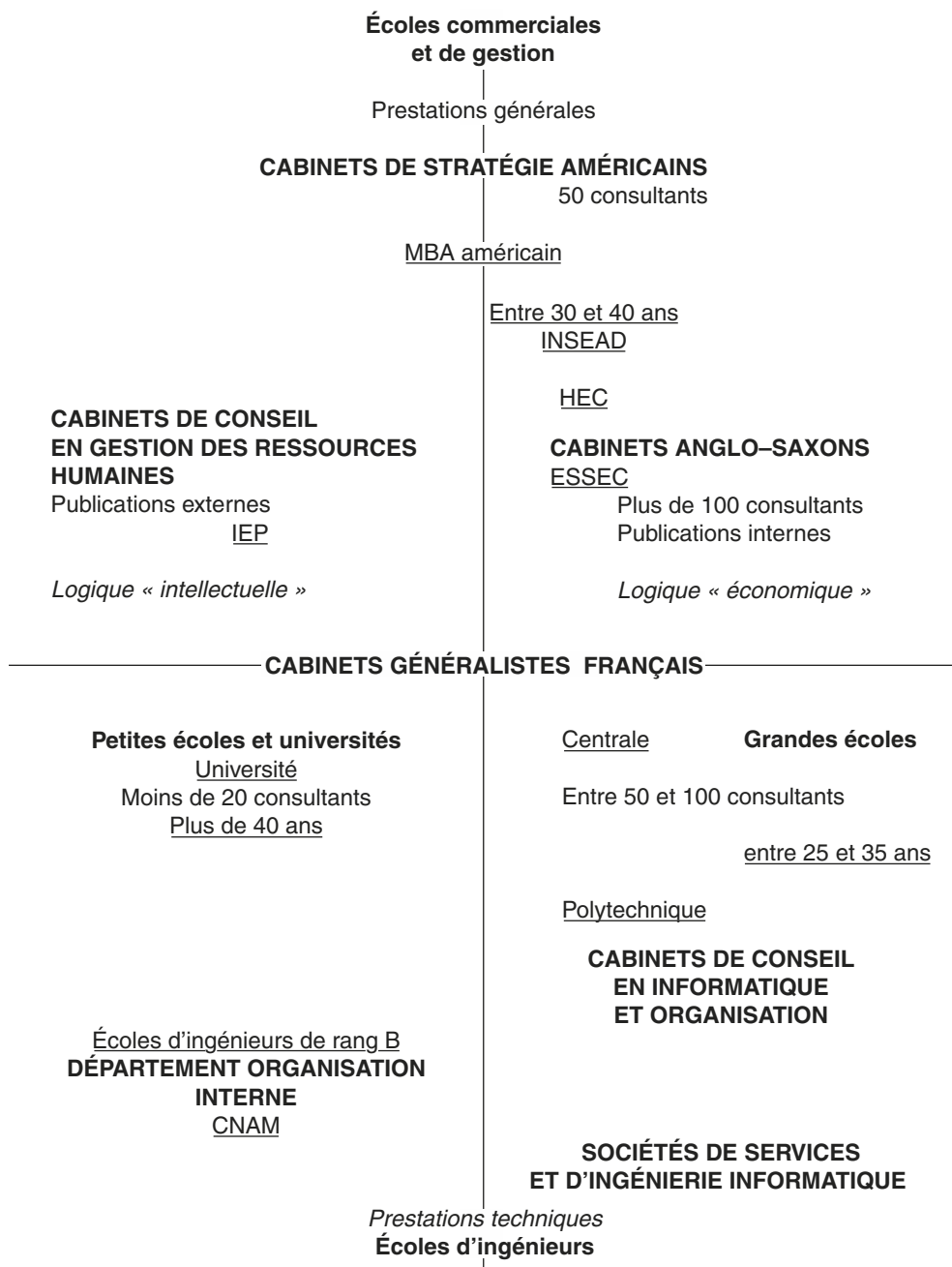


Figure 3.1 – Le positionnement des cabinets sur un espace de conseil d'après O. Henry (1992)

Les cabinets ont pour enjeu de se positionner le plus favorablement possible dans cet espace afin de justifier des tarifs élevés. Ils mobilisent à cette fin, certes des compétences, mais aussi tout un ensemble de signes sociaux : utilisation du réseau relationnel, séduction des médias, valorisation des références commerciales les plus prestigieuses, implantation et équipements de leurs locaux, etc.

Sur un plan plus technique, nous avons vu en analysant les différents types de conseil qu'il existait différentes manières d'envisager la relation de conseil (chapitre 1, section 1, § 2.3) qui peuvent être autant d'arguments commerciaux : la taille d'un grand cabinet international peut rassurer le client, mais le petit cabinet peut aussi mettre en avant sa réactivité et, bine sûr, ses tarifs; le spécialiste pointu mettra en avant son expertise, face au cabinet généraliste qui argumentera sur sa compréhension globale des situations, etc. Il est clair que le choix d'un positionnement stratégique nécessite de pouvoir disposer d'atouts solides et identifiés préalablement.

Ainsi, se positionner comme généraliste suppose de pouvoir développer des relations de proximité avec les clients, être plutôt implanté localement et disposer d'atouts et de compétences multiples dans les grands domaines de la gestion (PME PMI). C'est souvent le cas des cabinets régionaux, de petite taille, constitués d'anciens cadres ayant acquis de l'expérience en entreprise ou dans le secteur de l'industrie.

Se positionner comme « spécialiste » d'un produit, service ou domaine est souvent le cas de cabinets de taille moyenne qui se positionnent sur un métier particulier (organisation, management des ressources humaines, qualité) ou bien de consultants individuels qui se sont fait connaître pour leur expertise (cabinet ou intervenant en ergonomie).

Se positionner sur un type de clientèle suppose que le succès dépend de la connaissance des caractéristiques d'un secteur et des facteurs clefs de succès dans ce secteur (exemple : banque, distribution, santé). Le cabinet accumule ainsi des connaissances sur un secteur donné qui vont lui permettre de disposer de comparaisons propices à ce qu'un client donné puisse améliorer sa propre compétitivité au regard des performances des autres. C'est souvent le cas des grands cabinets.

Se positionner sur une multimédiatisation peut être une stratégie de grands cabinets qui se sont fait connaître et appréciés sur une spécialité et qui pour maintenir leur potentiel de clients embauchent des nouveaux consultants ou créent des nouveaux départements afin de les fidéliser.

Notons que la notion de positionnement est commode pour l'esprit mais que, dans la réalité, un cabinet est le plus souvent situé entre ces différents positionnements.

## 4. Les méthodes de vente

Une enquête réalisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris en mai 2003 nous permet de recenser la diversité des outils et méthodes utilisés par les

cabinets conseils en management. Cette enquête, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de cabinets implantés dans les Hauts de Seine (2 185) et situés dans les grands domaines du management (conseil en informatique, activités juridiques et comptables, affaires et gestion, études de marché, publicité), nous apprend qu'en matière de prospection, par ordre d'importance et en nombre de citations, les moyens suivants sont le plus souvent utilisés par les cabinets :

- Le réseau personnel : 107.
- La prospection directe : 84.
- Le bouche à oreille : 78.
- Internet : 34.
- Le mailing : 34.
- Les salons professionnels : 32.
- Les prescripteurs : 31.
- Les annuaires professionnels : 23.
- Les publications et articles : 21.
- Le télémarketing : 17.
- La communication et publicité : 16.
- Autres (non précisés) : 7.

Elle nous apprend également qu'en ce qui concerne le commercial et la communication les facteurs clefs de succès pour la vente des prestations selon les cabinets apparaissent les suivants (par ordre décroissant et en nombre de citations) :

- Les références clients : 74.
- GRC CRM (système de gestion de la relation client) : 67.
- La connaissance du marché : 64.
- La notoriété : 56.
- La prospection commerciale : 26.
- Enfin, la lisibilité de l'offre : 20.

À la suite de cette étude, nous pouvons tirer quelques conclusions en matière de démarche commerciale :

- Il existe une grande diversité de méthodes et d'outils qui sont à la disposition des cabinets et qui sont utilisés selon leurs habitudes, leurs moyens ou les opportunités qui s'offrent à eux.
- Le souci de la personnalisation de la démarche commerciale demeure incontestablement prépondérant : ainsi le réseau personnel, le bouche à oreille témoignent bien de l'importance dans ce métier d'établir une relation de proximité, quelle qu'en soit la forme (géographique, psychologique, professionnelle, connaissance du secteur, métier, valeurs partagées ou autres).

- La prospection directe et le suivi du client demeurent nécessaires et indispensables sur un marché qui reste ouvert mais demeure très convoité.
- À l'inverse, la dernière place occupée par le critère « lisibilité de l'offre » est, elle aussi, significative. Elle révèle que la plupart du temps les plaquettes ne sont pas lues et qu'en matière d'information il est préférable pour un cabinet d'utiliser des méthodes qui répondent à un besoin réel du client. En la matière, la pertinence de la méthode utilisée est le critère à retenir et à préférer à la pléthore d'informations dont on a tendance à abreuser le client. Rappelons ici que pour un cabinet conseil, il est préférable en effet « d'être acheté » que de vendre.
- Enfin, pour terminer sur ce point, on aurait tort d'oublier que le facteur clef de succès pour l'obtention d'un contrat de conseil demeure bien « les références clients ». En conséquence un cabinet doit être en mesure d'administrer la preuve de ce qu'il avance. L'indication des résultats obtenus chez d'autres clients (dans le respect d'un certain anonymat) constitue la meilleure façon de mettre en exergue les avantages attendus du conseil, bien plus que l'accent mis sur les qualités et atouts supposés du cabinet.

## 5. Les pratiques commerciales « limites » et leur critique

L'activité de conseil est une activité exigeante car elle est toujours limitée dans sa durée, relative à la demande d'un client particulier, qu'elle implique le consultant sur des résultats tangibles, que celui-ci est tenu de convaincre et de susciter en permanence l'adhésion des acteurs aux décisions arrêtées et actions engagées. C'est aussi une activité dont il faut sans cesse renouveler les méthodes et idées, dans l'espoir de fidéliser ses anciens clients ou d'en conquérir de nouveaux. On comprendra qu'il existe des stratégies commerciales destinées à tourner cette difficulté. Michel Villette (2003) en fin connaisseur du domaine – il fut lui-même consultant, en dresse un état.

La première décrite par l'auteur est appelée « la stratégie de fidélisation ». L'auteur précise ainsi que dès qu'un cabinet de conseil a réalisé une première mission dans une entreprise, il fait tout pour s'y installer, élargissant autant qu'il peut la palette de services, afin d'augmenter le « panier des prestations vendues ». Cette stratégie peut se réaliser selon plusieurs pratiques observées telles que : l'associé qui, dès une mission achevée interroge les consultants pour « dénicher » des possibilités de ventes additionnelles, l'incitation lors d'une dernière réunion avec un client à faire appel à nouveau au cabinet pour de nouvelles missions, faire des recommandations laissant la porte ouverte à de nouvelles missions, etc.

La seconde est celle qui consiste « à rendre inattaquables les prescriptions ». Une manière de rendre inattaquables les prescriptions du cabinet et d'éviter ainsi son rejet est tout simplement de ne pas en faire. Pour cela, il est possible pour un cabinet de recourir simplement avec cynisme et habileté au modèle de la consultation maïeutique inspirée de Socrate et Freud. Celle qui inspire certaines pratiques actuelles

du coaching consiste à ne pas se focaliser sur le contenu du problème mais sur les procédures à mettre en œuvre pour le résoudre. Il suffit pour cela que le consultant n'apporte pas de solutions au client mais l'aide à faire des choix, lui permette de découvrir ses propres compétences et, pour finir, lui fasse prendre la décision lui-même pour qu'il soit difficile ensuite d'en rendre responsable le cabinet.

Comme le déclare cet auteur avec une certaine sévérité : « La frontière est ténue entre la démarche proposée par les auteurs, l'astuce du commerçant et les mystifications du charlatan », mais elle est tout à fait adaptée aux contraintes de la consultation en entreprise et s'accommode parfaitement de l'incompétence sur le fond dont nous avons déjà signalé la haute probabilité chez les consultants (Villette, *op. cit.*, p. 76).

Enfin la troisième voie est celle qui consiste à « exploiter et entretenir les modes dans le management ». L'histoire de l'organisation est ponctuée par l'engouement massif pour de nouvelles modes en matière d'outils, idées ou méthodes de management. Comme le précise Villette :

« Les consultants contribuent souvent à lancer ces modes qui constituent un vecteur essentiel de leur action commerciale et aussi une de leurs meilleures défenses contre le risque d'une perte de crédibilité : dès que les contre performances d'une méthode d'intervention sont connues, les consultants déclarent cette méthode caduque et en proposent une nouvelle, supposée plus efficace et dont l'immense avantage est d'être trop nouvelle pour en avoir montré ses limites. » (Villette, *op. cit.*, p. 76)

Ces quelques stratégies décrites expliquent pourquoi les cabinets et consultants sont parfois l'objet de violentes critiques. Notons que ces dernières peuvent aussi bien provenir des clients eux-mêmes, échaudés par les pratiques décrites, que des cabinets entre eux, luttant pour se déconsidérer mutuellement auprès de leurs clients, dans l'espoir d'apparaître plus vertueux ou plus compétents.

Les critiques provenant des clients portent le plus souvent sur le manque de professionnalisme des cabinets : ils sont alors soupçonnés d'avoir peu d'expérience du secteur de l'entreprise, de ne lui apprendre que ce qu'elle sait déjà ou de pas tenir leurs promesses en matière de résultats, voire de ne pas connaître la réalité du fonctionnement d'une entreprise. Une autre critique porte sur la centration des cabinets sur leur unique intérêt. Ils sont alors accusés de faire des démarches trop accrocheuses, de pratiquer des prix prohibitifs, d'utiliser des consultants junior alors que ce sont les consultants seniors dont les prestations ont été vendues, d'accepter de nouveaux contrats alors qu'ils ont des compétences limitées sur ces nouveaux domaines, de se former aux dépens du client, etc.

Les clients se plaignent parfois des consultants en leur reprochant, pour certains, leur côté « gourou », « paillette », voire « leur charlatanisme » ou « leur côté vendeurs de vent ». Pour d'autres, leur « intellectualisme exagéré » ou, à l'inverse, leur côté « ras des pâquerettes » qui ne fait qu'apprendre au client que ce qu'il sait déjà.

Les critiques des cabinets entre eux se cristallisent souvent autour de leur approche. Ainsi, les cabinets qui adoptent une posture intellectuelle et d'orientation scientifique critiquent souvent les cabinets engagés dans la course à la croissance économique de vendre des produits standards, des solutions toutes faites facilement transmissibles, de vendre industriellement du « sur-mesure ». À l'inverse, les cabinets à l'orientation plus commerciale se font les porte-parole de l'opinion des dirigeants et reprochent aux cabinets à l'orientation plus intellectuelle de n'être pas assez pragmatiques, impliqués dans l'action ou en d'autres termes ne vendre que du vent ou de beaux discours. Ainsi comme le dit Odile Henry qui révèle cette opposition (article déjà cité) : « N'importe laquelle de ces deux propriétés fonctionne comme un stigmate et comme une marque distinctive ».

Le développement de toutes ces critiques a en tout cas eu pour effets tangibles d'augmenter les litiges et contentieux entre clients et cabinets et de contribuer à rendre les clients moins fidèles. Mais aussi, et cela est plus positif, les rend plus attentifs au choix des cabinets et à l'évaluation de leurs contributions.



## L'essentiel

Si l'activité de conseil en management comporte une composante intellectuelle majeure, elle n'en demeure pas moins une activité marchande soumise aux nécessités d'un acte commercial. Comme telle, elle affiche une offre qui doit répondre aux attentes de clients spécifiques, clairement identifiés.

Le conseil est un produit de type particulier : il est immatériel, personnalisé et ses résultats sont difficilement évaluables. De ce fait, les relations de proximité entre le cabinet et le client revêtent une grande importance.

Toute vente de conseil est d'abord un processus d'achat car plus que du conseil, le client achète les avantages que peut lui apporter le service rendu. La connaissance des attentes du client est donc primordiale.

La concurrence étant très vive sur le marché du conseil, les consultants peuvent être enclins à adopter des conduites douteuses. Le client dispose de multiples façons de se garantir sur l'offre qui lui est proposée (Chambres de commerce, offices de qualification, syndicats professionnels, clubs ou associations de chefs d'entreprise, etc.).

De son côté, le cabinet dispose de multiples outils et méthodes pour approcher et séduire le client. Son travail le plus déterminant est de « se positionner » sur le marché du conseil de façon à répondre de façon pertinente aux besoins de la cible visée, en mettant en avant des arguments auxquels sera sensible ce client.

**CAS N° 3****L'OFFRE DU CABINET INNOV'ACTION****1. Présentation du cabinet**

Le cabinet Innov'action, implanté dans une agglomération proche d'une grande ville du nord-ouest de la France a été créé en 1999. Sa fondation succède à la fermeture d'un cabinet de 10 personnes implanté au même endroit qui avait dû cesser son activité. Une forte baisse des commandes avait entraîné des difficultés de gestion que le dirigeant s'était refusé à traiter par le licenciement de plusieurs de ses consultants.

Après la liquidation, réalisée en bonne et due forme, un des anciens membres de l'équipe, au profil de gérant de société, fonction qu'il avait assurée dix ans auparavant, décide de créer une structure nouvelle en faisant appel à ceux des personnels qui veulent bien repartir sur ses nouvelles bases. Il fait le constat que le potentiel de clients reste intact et que la viabilité économique du cabinet peut se faire sur des bases nouvelles et plus réalistes : nombre plus restreint de consultants et d'assistantes, choix de locaux moins onéreux, plus grand souci apporté à la gestion, notamment celle des frais de déplacements.

C'est au total quatre consultants (gérant compris) et une assistante qui acceptent de se lancer dans cette nouvelle aventure. C'est ainsi que le cabinet Innov'action voit le jour en octobre 1998 sous forme de SARL et qu'il s'attelle à bâtir son offre de service. Un an après, pour affermir les liens qui commencent à unir les consultants, l'équipe décide d'élaborer la plaquette du cabinet car celle-ci lui paraît le bon moyen de clarifier et de consolider les bases d'un projet nouveau et d'un avenir commun. Plusieurs réunions sont ainsi consacrées à la définition de l'offre de service qui aboutit à la construction d'une plaquette d'une dizaine de pages. C'est ce document que nous allons présenter.

**2. Les éléments constitutifs de l'offre de service du cabinet**

**En page 1 :** apparaît, en haut à gauche de la page, le nom du cabinet Innov'action et, au milieu en bas en grandes lettres, la phrase suivante « Ouvrir ensemble les voies du possible ».

**En page 2 :** est indiqué en titre : « nos domaines de qualification OPQCM ». Au-dessous figure l'encart suivant : « L'Office Professionnel de qualification des conseils en management a qualifié Innov'action dans les quatre domaines suivants. » Ceux-ci sont précisés au-dessous de l'encart :

– « stratégie et politique d'entreprise ;

- marketing, commerce, études de marche ;
- ressources et structures humaines ;
- management de projets. »

**La page 3** porte pour titre « notre métier ». Au-dessous il est précisé : « Nos clients cherchent :

- à se projeter dans l’avenir ;
- à mieux identifier leur vocation, leur métier ;
- à adapter leurs structures ;
- à améliorer le service rendu ;
- à faire évoluer leurs méthodes.

Nous les aidons :

- à intégrer les modifications de leur environnement ;
- à concevoir leurs projets de développement ;
- à les piloter et à les évaluer. »

Au-dessous figure en lettres capitales la phrase : « Notre métier, c’est l’accompagnement de projet. »

**Les pages 4, 5, 6, 7** après un titre : « Nos références significatives », mentionne nombre de références de clients, classées selon les rubriques suivantes :

- organisation du travail ;
- développement territorial ;
- évaluation des politiques publiques ;
- aide à la conduite de projets ;
- accompagnements stratégiques ;
- accompagnement des PME PMI.

Ces références présentent le contenu des interventions effectuées dans chaque domaine et chez chaque client. Quelques exemples :

- élaboration d’un projet de service ;
- accompagnement de la stratégie ;
- étude de marché ;
- étude et lancement d’un programme de recherche au niveau européen ;
- etc.

**La page 8** a pour titre : « Les principes qui guident nos interventions ». Huit principes sont énoncés et commentés en quelques phrases. Seuls les principes sont retranscrits ici :

- Développer l’animation stratégique.
- Initier et approfondir des partenariats.

- Travailler en coproduction avec nos clients.
- Introduire du sens.
- Élaborer une stratégie appropriée.
- Être impliqué tout en gardant notre indépendance de jugement.
- Assurer le transfert de compétences.
- Ouvrir les possibles.

**La page 9** est consacrée à la présentation de : « L'équipe permanente », comme l'indique son titre. Suivent les noms des quatre consultants et leurs profils. Puis au-dessous figure comme titre : « Un réseau de compétences associées » avec les noms de dix consultants associés dans des domaines très variées : étude de projets artistiques, organisation du travail, développement de projets culturels, stratégie et marketing, ergonomie, sociologie, etc.

Enfin, la **page 10** présente : « Les garanties du cabinet ». Figurent la garantie d'interventions exclusives de la part de consultants expérimentés, la qualification OPQCM du cabinet et le code de bonne conduite professionnelle émanant de cet office.

## Questions

1. *Quelles sont d'après vous les grandes caractéristiques de ce cabinet conseil ?*
2. *Comment se positionne-t-il, selon vous, sur le marché ? Qu'en pensez-vous ?*
3. *Que pensez-vous des éléments qui composent sa plaquette ? Sont-ils suffisants ou non ? Si oui, ou sinon, pourquoi ?*
4. *Quels autres moyens peut-il utiliser pour assurer sa prospection commerciale ?*



# 4

## LA PROPOSITION DE CONSEIL

**L**a proposition de conseil constitue l'élément déterminant du métier de conseil en management car elle s'affiche comme le plus visible dans un univers de prestation intellectuelle et somme toute immatérielle. Elle permet de structurer et de donner à voir, par les étapes de son déroulement, le travail tangible qui va être accompli chez le client dans un temps donné.

Si elle a pour but essentiel de permettre une contractualisation avec un client, elle nous renseigne aussi sur des composantes du métier de consultant qu'on pourrait mésestimer – parce que n'ayant que peu de rapport apparent avec le thème ou objet de l'intervention – et qui sont pourtant fondamentaux : les aspects commerciaux, financiers, méthodologiques, techniques, déontologiques qui doivent accompagner la proposition. La prestation de conseil s'inscrit bien dans un espace multidimensionnel et, en conséquence, son évaluation ne portera pas sur son seul contenu technique et opératoire.

Les éléments qui composent une proposition de conseil nous renseignent aussi sur le cabinet qui la présente. En effet, la façon dont est analysée la demande, les outils de management et la méthodologie présentés, les principes d'intervention ne sont ni neutres ni anodins. Différents de cabinet à cabinet, ils nous donnent des indications sur le type de cabinet dont il s'agit, sa taille, sa vocation, son implantation, son positionnement stratégique, sa conception de l'intervention, voire son type de relation au client.

La difficulté à évaluer les performances dans le secteur public est patente en raison du manque d'indicateurs de performance quantifiables. Cependant certaines pratiques se mettent en place à la demande des directions d'établissements. C'est à l'exposé d'une de ces demandes, émanant d'une université, et à l'analyse de la proposition envoyée au demandeur que sera consacré notre cinquième cas.

---

Section 1	■	Fonctions et formes de la proposition
Section 2	■	Contenu de la proposition
Cas n° 4	■	Évaluer les performances à l'Université

---

Section

**1**

## FONCTIONS ET FORMES D'UNE PROPOSITION

### 1. Les fonctions d'une proposition

La proposition de conseil remplit diverses fonctions au nombre desquelles on peut identifier les suivantes :

- Une fonction contractuelle et économique : il s'agit ici de poser les bases de l'accord entre le client et le cabinet sur le plan commercial et financier.
- Une fonction technique et méthodologique : par son énonciation, la proposition permet aux deux parties de vérifier s'ils sont en accord sur les objectifs, le contenu et les méthodes employées.
- Une fonction opératoire : elle a pour but de fixer les conditions de réalisation tant pour le client que pour le cabinet, chaque entité devra en effet s'organiser en interne pour allouer du temps et des moyens humains à l'action d'intervention envisagée.
- Une fonction déontologique : elle a pour objet de garantir au client le sérieux du cabinet, l'assurer de ses compétences, de sa qualification et de ses garanties financières.
- Une fonction psychologique : le souci apporté à l'élaboration de la proposition a pour but de s'assurer du réalisme de l'action envisagée, d'anticiper les éventuelles difficultés qui pourraient survenir, de rassurer le client par le soin apporté à la construction de l'action à accomplir et des résultats attendus.

C'est bien souvent à l'issue d'une première rencontre avec le client, et le plus tôt possible, que le consultant rédige la proposition de conseil ; ceci le protège des aléas de la mémoire et lui permet d'être réactif. Notons à ce propos l'importance souvent oubliée de la prise de notes durant tout l'entretien. Elle permet au consultant de conserver toutes les informations sans préjuger de leur hiérarchisation ultérieure. Surtout elle constitue un excellent moyen de conjurer la crainte souvent ressentie à l'issue de l'entretien d'avoir oublié de noter quelque chose d'important lors de celui-ci.

## **REPÈRES : les grandes rubriques qui composent une proposition de conseil**

Les auteurs s'entendent du domaine s'entendent pour la plupart sur les éléments qui structurent la proposition adressée au client :

- Le contexte.
- La demande.
- L'analyse de la demande.
- Les objectifs de l'intervention.
- Le contenu de l'intervention.
- Les méthodes et outils utilisés.
- L'animation et le pilotage de l'opération.
- L'évaluation de l'intervention.
- Le budget.
- Les références pertinentes.

## **2. Les formes de la proposition**

La proposition peut être simplement orale. Cela ne va évidemment pas sans risque, pour le client comme pour le consultant, et n'est envisageable que pour des missions de très courte durée.

Bien qu'une proposition commerciale ne soit pas formellement un contrat, elle le devient dès lors qu'elle est formellement acceptée par le client. Il y a en général continuité entre une proposition commerciale et un contrat. Il arrive aussi, de plus en plus, pour les missions d'une durée conséquente (au-delà de 10 jours en général) que la proposition soit suivie d'un contrat écrit, et non d'une simple lettre d'accord.

## **REPÈRES : Quelques recommandations pour rédiger une proposition efficace**

- Lisez attentivement l'appel d'offres. S'il y a des points obscurs n'hésitez pas à appeler l'interlocuteur désigné.
- Si cela est nécessaire, efforcez-vous de négocier un délai supplémentaire de réponse.
- Dans votre rédaction, quand c'est possible, suivez l'ordre de présentation de l'appel d'offres et reprenez les termes utilisés dans ce document.



- Structurez convenablement votre texte (voir la section 2).
- Faites une offre complète, mais concise.
- N'oubliez pas de référencer votre proposition (numéro d'ordre, date, coordonnées postales et téléphoniques).
- Développez les parties qui mettront le plus en valeur vos atouts (ne soyez pas bavard sur vos points faibles).
- Présentez les membres de votre équipe en les valorisant (formation, expérience).
- Si votre proposition dépasse 8 à 10 pages, rédigez un sommaire en indiquant les numéros de page.

Source : adapté, d'après Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

La proposition de conseil peut prendre plusieurs formes. Elle est plus ou moins développée selon l'importance de la mission envisagée. Le développement des outils informatiques a conduit à une évolution des pratiques ces dernières années : il n'est pas rare que les prestataires potentiels reçoivent un appel d'offres par courrier électronique et répondent de même en joignant, en pièce attachée, un fichier composé d'une série de diapositives.

Section

**2**

## LE CONTENU D'UNE PROPOSITION

### 1. Le rappel du contexte

Tout naturellement, c'est par l'énoncé du contexte de l'organisation que commence la rédaction de la proposition. Il s'agit, dans un premier temps, de manifester au client qu'on l'a bien écouté et que l'on s'intéresse à lui et à son entreprise particulière.

Un problème ou une préoccupation ne naissent jamais du hasard mais bien d'un contexte ou d'un environnement qui les éclaire; explique ou précipite leur apparition. Dans ce contexte, il convient ainsi d'indiquer les données et évolutions du secteur de l'entreprise (par exemple cela peut être l'arrivée d'une nouvelle technologie, l'irruption de nouveaux concurrents, l'apparition d'une nouvelle réglementation, la nécessité de mettre en place un nouveau dispositif) en indiquant en quoi et selon le client elles ont un impact sur le fonctionnement interne ou sur la pérennité de l'entreprise avec pour conséquences l'apparition de préoccupations, voire de dysfonctionnements.

Bien souvent ces données sont indiquées par le client qui, la plupart du temps, a une connaissance approfondie de l'environnement de son activité et, en conséquence, est très sensible à l'apparition de signaux forts, ou faibles, susceptibles de contrecarrer l'entreprise dans l'atteinte de ses résultats. Il convient donc au consultant, dans cette première étape, de faire preuve d'humilité et de s'effacer devant la réalité d'une entreprise qu'il peut découvrir parfois pour la première fois. Il restitue dans la proposition ce que le client lui a dit et qui apparaît à cette étape peu contestable mais qui peut faire l'objet d'investigations complémentaires.

## 2. La demande ou objet de l'intervention

Il s'agit ici de formuler la demande faite par le client et qui n'est pas toujours exprimée explicitement. Ce peut être une demande d'intervention, de diagnostic, de formation, d'accompagnement, de transfert de savoir-faire, d'appui à la mise en place d'un système, d'une structure ou d'un dispositif.

Il est important d'en rappeler l'historique et la genèse et d'en établir les liens logiques avec le contexte et les partenaires (ces derniers peuvent être nombreux et constituent ce qu'on appelle le système-client).

Le fait de prendre soin de la formuler par écrit a souvent pour effet de la clarifier tant aux yeux du consultant que du client. Elle permet ainsi de contractualiser sur une base objective et de définir de ce fait le périmètre de l'intervention.

## 3. L'analyse de la demande

Elle ne figure pas toujours dans la proposition car elle a pu être effectuée déjà lors de l'entretien avec le client et aboutir ainsi à l'énoncé d'une demande écrite directement.

À l'inverse, il peut être parfois nécessaire de l'écrire dans la proposition lorsque l'on ne se sent pas assuré de l'avoir bien comprise et que subsistent de multiples zones d'ombre ou des ambiguïtés que l'on cherche à lever ou à clarifier avec le client lors d'une autre rencontre.

Ce travail d'élaboration du consultant où ce dernier pose des questions tout haut et selon les réponses envisage des scénarii alternatifs, fonde en propre la grande valeur ajoutée du conseil.

De façon plus précise, ce travail sollicite le consultant dans sa capacité à savoir discerner le vrai du faux, les effets pervers des effets attendus de l'action, les vrais problèmes des fausses solutions. Il vérifie l'idée, chère au philosophe Jean Lacroix (1966), selon laquelle « on ne pense pas vrai avec des idées claires, mais avec des idées éclaircies » Il est au cœur de l'activité du consultant et fonde en raison et perti-

nence son travail. En effet, les processus qu'il met en œuvre ne se réduisent pas à la seule gestion de l'influence mais aussi à la création d'idées nouvelles et de valeur pour le client; ces processus qui légitiment le travail du consultant seront étudiés dans le chapitre consacré à l'intervention.

Indépendamment des éventuelles ambiguïtés, précisons aussi qu'il est important de signaler qui formule la demande : le DRH, le responsable de formation ou toute autre personne. Il ne s'agit pas ici de faire porter la responsabilité de l'intervention sur un seul homme mais plutôt de laisser entendre que la demande est formulée par une personne qui parle d'un besoin au nom d'autres partenaires liés par le problème. Elle laisse ainsi ouverte l'option qui consistera à vérifier dans le diagnostic si les autres parties prenantes partagent la même définition du besoin.

On peut illustrer ce dernier propos par un exemple : imaginons un responsable de formation ayant diagnostiqué que les agents de maîtrise de son établissement manquaient d'autorité vis-à-vis des opérateurs de l'atelier et qu'en conséquence il était important de les envoyer en stage de formation sur le leadership. Serait-il prudent de saisir la demande en l'état sans avoir rencontré préalablement un petit panel de ces agents de maîtrise, voire des opérateurs, afin de vérifier auprès d'eux le sens qu'ils donnent à ce manque apparent d'autorité ?

On voit bien à travers ce simple exemple la nécessité de clarifier et d'élargir le système-client et de procéder à une analyse plus approfondie de la demande. Il s'agit d'un point central de l'intervention sur lequel nous reviendrons plus largement dans le cinquième chapitre.

## 4. Les objectifs de l'intervention

Il s'agit là de préciser au client les objectifs visés par l'intervention ou l'action de formation. Rappelons que ceux-ci sont de deux ordres qui ne sauraient se confondre. Les spécialistes de l'apprentissage distinguent ainsi les objectifs d'apprentissage liés aux apports pédagogiques effectués en salle des objectifs terminaux attendus au retour, dans la situation de travail.

Pour ne prendre ici qu'un exemple connu dans le domaine de la formation, on peut dire de quelqu'un qui fait l'apprentissage de la réparation automobile :

- qu'à l'issue de la formation, de retour dans l'atelier, il devra être capable de monter et démonter un moteur, procéder à la réparation des pannes s'y référant (objectifs terminaux);
- que pour ce faire, il devra être capable de comprendre le fonctionnement d'un moteur, de connaître les éléments qui le composent, son mode de fonctionnement et la nature des pannes susceptibles d'être rencontrées (objectifs pédagogiques).

En ce qui concerne plus spécifiquement l'action d'intervention, elle n'échappe pas à la règle.

Le client s'attachera ainsi au moment de ce qu'on appelle « les livrables », aux effets produits plus à proprement parler qu'à l'ingénierie qui sera mise en place par le cabinet pour y parvenir sans pour autant s'en désintéresser pour des raisons de cohérence.

Cette nécessité nouvelle, explicable par le souci prégnant de retour sur résultat ou investissement attendu des clients domine aujourd'hui le métier de conseil. Elle explique les développements actuels sur l'ingénierie de l'évaluation.

En synthèse sur ce point, le consultant devra préciser, dans ses objectifs formulés en verbes d'action, les résultats attendus et les conditions dans lesquels ils seront produits (voir l'exercice de fin de chapitre).

## 5. Le contenu de l'intervention

Il s'agit ici de préciser le contenu de l'intervention. De façon plus opératoire, le consultant évoquera sous cette rubrique :

- le principe général de la démarche d'intervention ou du dispositif mis en place;
- les étapes et le déroulement (étapes avant, pendant et après l'intervention);
- la mise en place d'instances participatives s'il y a lieu;
- les personnes à rencontrer dans la phase de diagnostic ou d'audit;
- les moyens mis à la disposition du cabinet par l'entreprise;
- le planning, le calendrier et les délais;
- les méthodes et outils (elles font parfois l'objet d'une rubrique à part).

Il pourra être utile à certaines occasions de préciser ce que le contenu traite de ce qu'il ne traite pas. Par exemple, dans une action de formation à la conduite de réunion pour douze personnes sur deux jours, il sera difficile de garantir que chacun d'entre eux aura acquis le savoir être nécessaire à sa conduite effective dans le cadre de l'entreprise, chacun aura plutôt amélioré son savoir-faire. De même, pour éviter des malentendus ou pour préserver un réalisme à l'intervention, il pourra être nécessaire à l'occasion de soupeser les risques liés à une intervention ou les enjeux qu'elle peut susciter auprès des acteurs en les évoquant auprès du client.

À cet égard, on peut prendre l'exemple de l'introduction de l'évaluation dans la fonction publique suite à la parution de la loi d'avril 2002. Cette introduction suscite de tels enjeux auprès des acteurs (politiques, techniques, psychologiques), que leur énonciation dans la proposition permet au client d'anticiper les difficultés, d'adopter un dispositif propice à prendre en compte les résistances au changement. De même, elle l'incite à s'engager davantage dans l'accompagnement et à en corriger les dérives éventuelles en recherchant des appuis ou des alliances plus larges.

Enfin, dans le même ordre d'esprit, il pourra être utile, lors de la réduction du volume et du nombre de jours d'intervention consécutif à une réduction de budget, d'indi-

quer s'il y a des réserves pesant sur l'action entreprise. Par exemple, la suppression de jours consacrés au diagnostic peut avoir un effet sur les résultats attendus car un certain nombre d'avis autorisés risquent dès lors de ne pas avoir été suffisamment pris en compte.

Toutes ces précautions et réserves auront pour effet d'inciter le client au réalisme et à garantir une meilleure faisabilité à l'action. Elles auront pour conséquence, pour peu qu'on y trouve des solutions, d'accroître la coopération entre les deux parties et de crédibiliser le consultant comme véritable partenaire du client et de l'organisation et non comme simple fournisseur de prestations.

## **6. Les méthodes ou outils employés**

Il est important pour le client de savoir quels méthodes et outils va utiliser le consultant car ils constituent souvent (à tort ou à raison) une garantie de sérieux et de professionnalisme dans un univers qui y est déjà familier. Ces outils sont, la plupart du temps, mobilisés à toutes les phases d'une intervention de conseil (Voir à ce sujet le chapitre 5 sur l'intervention).

S'ils jalonnent toutes les étapes de l'intervention, précisons qu'ils ne constituent pas une fin en soi. Il convient dès lors au consultant de les énumérer en précisant les finalités, les conditions d'usage, voire les limites ou précautions d'emploi, par rapport à la problématique étudiée.

Enfin notons le statut particulier de ce qu'on pourrait appeler le (ou les) différents dispositifs mis en œuvre dans une proposition. Nous pensons tout particulièrement aux dispositifs participatifs tels que la mise en place d'un comité de pilotage, de groupes projets, de commission ad hoc, voire de démarche de changement. S'ils s'apparentent aux outils en ce sens qu'eux aussi permettent de recueillir ou de traiter de l'information, ils s'en distinguent néanmoins par leur caractère plus directement politique. Ils participent en effet d'une dimension stratégique et managériale à laquelle n'accède pas véritablement l'outil.

## **7. L'animation et le pilotage de la mission**

Cette rubrique, parfois oubliée ou minorée, revêt pourtant une certaine importance dans un métier où la relation personnelle est souvent définie comme constitutive en premier du « métier de consultant ». Il s'agira ici d'indiquer concrètement qui conduira l'intervention et de quelles ressources ou personnes il sera entouré.

La plupart du temps, le chef de projet désigné ou choisi selon les possibilités du cabinet et la charge de production, constituera l'interlocuteur privilégié du client. À ce titre, il sera le garant de l'avancée et de la bonne réalisation de la mission, aura pour charge d'informer les autres intervenants pressentis de l'étape où en est la mission,

de les préparer à leur intervention afin qu'aucun contretemps ou incident ne vienne perturber la mission. Celle-ci devra se dérouler avec fluidité et sans déperdition de ressources en temps, énergie et information.

Le responsable de la mission aura souvent pour souci de réduire les coûts de coordination engendrés par la nécessité d'informer et de tenir mobilisés ses collègues intervenants car bien souvent ces temps ne sont pas facturés au client.

Ajoutons que la proposition de conseil devra préciser la contribution de chacun des consultants pour chacune des phases identifiées dans la mission.

Enfin notons que les CV des consultants pressentis devront être joints, CV des compétences accumulées dans des situations similaires ou voisines (entreprises, secteurs, années des interventions).

Toutes ces informations portées à la connaissance du client auront pour but de le rassurer et de le prémunir de pratiques parfois dommageables à la relation avec le client : le consultant qui a intéressé le client n'est pas celui qui intervient. Le consultant, commercial ou négociateur qui avait lié le premier contact ou avait fortement intéressé le client la première fois aura comme « obligation éthique » de lui présenter les compétences et personnes de l'équipe pressenties pour la mission.

## 8. L'évaluation de l'intervention

Dès lors qu'une action d'intervention est envisagée, se pose inévitablement la question de l'évaluation. Rappelons à cet égard que tout acte de gestion suppose un moment de contrôle, comme l'ont bien souligné les pionniers de l'organisation depuis Henri Fayol.

Si l'évaluation dans son fondement consiste à vérifier l'atteinte des buts et de l'objectif assignés au départ de l'intervention, elle n'en a pas moins été enrichie depuis par les autres apports des sciences de l'action. Celles-ci sont venues expliciter les composantes d'une action complexe. L'action n'est plus désormais la simple traduction d'une idée bien pensée se déroulant de façon linéaire et avec des effets prévisibles. C'est plutôt quelque chose ayant sa logique propre, se construisant par effets retours entre conception et expérimentation par le biais d'acteurs impliqués en elle et procédant à un mouvement d'oscillation permanent entre réflexivité et réajustement, de façon à en contrôler l'incertitude et les dérives.

L'intervention qui constitue un système complexe (acteurs, interactions, contenus, méthodes résultats attendus) n'échappe pas à cette règle car elle se déroule dans le temps et engage le plus souvent des processus de transformation aussi bien au niveau des acteurs qu'à celui des contenus et thèmes évoqués.

L'ingénierie de conseil distingue plusieurs types d'évaluation : évaluation de conformité, de pertinence, d'efficacité et de performance (Ardouin, Lacaille, 2005).

## 8.1 L'évaluation de conformité

On peut la résumer en disant qu'elle vise à mesurer l'écart entre ce qu'une organisation ou une personne ont décidé de fixer comme but ou objectifs à une action donnée et les résultats finalement obtenus.

L'exemple le plus simple est celui des objectifs définis pour un collaborateur à l'issue d'un entretien d'évaluation. Si on prend l'exemple d'une augmentation des ventes de 20 % pour un produit donné, il est aisé de vérifier à la fin de l'année écoulée s'il a été atteint ou non.

## 8.2 L'évaluation de pertinence

Elle est d'un autre ordre que la précédente car elle ne vise pas à proprement parler les résultats. On s'aperçoit en effet dans certains cas que les résultats d'une action peuvent avoir été atteints mais en constatant que les réels besoins des bénéficiaires, usagers, clients pour lesquels elle avait été entreprise n'ont pas toujours été pris en compte. Ceci peut s'expliquer de plusieurs manières.

Tout d'abord, une demande peut ne pas toujours correspondre au besoin réel qu'elle était censée traduire et il existe parfois des erreurs de « traduction » dans ce domaine. Bien souvent en effet un seul interlocuteur formule le besoin auprès du consultant privilégiant du même coup et en toute honnêteté une définition univoque du besoin, omettant en partie celle des autres membres du système-client.

Surtout, la présence de partenaires variés mais tous impliqués à divers titres dans l'action (prescripteurs, financeurs, acteurs multiples aux intérêts et visions différentes) tels que dirigeants, salariés, encadrement, partenaires sociaux enfin, bénéficiaires peut éloigner de la réalisation d'un unique besoin, besoin manifesté par les seuls destinataires finaux.

L'analyse de la pertinence aura donc pour but d'examiner quelle était la demande formulée par les bénéficiaires au-delà de ce qu'on a pu dire d'elle, de discerner quels pouvaient être leurs besoins réels. Comment a-t-on cerné cette demande ? Comment l'a-t-on interprétée (l'a-t-on fait évoluer en faisant surgir des besoins non identifiés au départ et qui s'avéraient plus pertinents ?). Telles seront, entre autres, les interrogations qui alimenteront cette analyse.

Pour finir, on se posera la question de la pertinence en se demandant si les objectifs étaient bien adaptés par rapport aux besoins, problèmes, et enjeux soulevés au départ.

## 8.3 L'évaluation d'efficience

Elle a pour but d'évaluer les moyens mis en œuvre par la démarche d'intervention pour atteindre les résultats.

Ses moyens peuvent concerner tant les méthodes et outils mobilisés que l'architecture du dispositif construit à cet effet. Elle a pour but de répondre à la question : à quel prix le résultat a-t-il été atteint ?

## 8.4 L'évaluation de la performance

Cette évaluation s'attache à examiner l'impact de l'intervention, ses effets produits y compris ceux, positifs ou négatifs qui n'étaient pas prévus au départ (effets non voulus, processus mis en œuvre et engagés).

Cette démarche conduit tout naturellement à s'interroger sur les meilleurs indices pour juger de cette performance, à s'efforcer de juger de la valeur de ces derniers.

On cherchera ainsi à savoir auprès des acteurs cibles concernés et au-delà de leur satisfaction immédiate quelles ont été les conséquences des actions déclenchées plus ou moins visibles à court ou moyen terme, mais surtout d'estimer quelle a été la valeur ajoutée par l'intervention et dans quels domaines précis.

### Exemple : Un dispositif structuré d'évaluation de prestations de conseil<sup>1</sup>

Les financeurs d'un organisme public (OP) font un jour de février 2000, appel à un cabinet régional afin d'évaluer les actions menées par cet organisme (diagnostic et recommandations) auprès d'entreprises régionales en matière de compétences, conditions de travail et santé.

Après examen des conditions de faisabilité (ampleur du budget, critères de sélection des entreprises et des secteurs, méthodologie retenue), six entreprises de 50 à 300 personnes sont finalement sélectionnées, soit :

- deux sur le thème de la compétence;
- une sur l'organisation;
- trois sur la santé et les conditions de travail.

Une approche qualitative du type monographie d'entreprise étant retenue, c'est une cinquantaine d'entretiens semi-directifs qui sont réalisés auprès de tous les acteurs concernés dans chacune des six entreprises, soit :

- les dirigeants;
- les responsables de production, maintenance, logistique, RH, qualité;
- les contremaîtres chefs d'atelier;
- les opérateurs et personnel de production;
- les responsables du personnel, membres du CHSCT;
- les infirmières et médecins.

Quatre dimensions d'évaluation sont finalement retenues (pertinence, cohérence, efficacité et impact) par le conseil de direction ainsi que le guide d'entretien (voir tableau 4.1.) abordant les questions relatives à chacune de ces dimensions.

1. D'après une intervention menée par René Thomazeau, gérant du cabinet Projectif conseils.



Tableau 4.1 – Guide d'entretien pour l'évaluation d'une prestation de conseil

Dimensions d'évaluation	Questions
Analyse de pertinence	Quelle était au départ, la demande de l'entreprise vis-à-vis de l'OP ? Quel était le problème à l'origine de la demande ? Quelles étaient les personnes concernées, leur niveau d'attente ? La demande était-elle en rapport avec des enjeux de l'entreprise et lesquels ? La demande de l'entreprise a-t-elle évolué dans le temps ? L'OP a-t-il contribué à cette évolution et si oui, en quoi ? La demande a-t-elle été traduite en objectifs d'action (en commande ? comment ?) Au total, l'OP a-t-il su bien explorer et prendre en compte les besoins de l'entreprise et ceux des acteurs ?
Analyse de cohérence (entendue ici comme adéquation des moyens ou méthodes par rapport aux objectifs ou entre eux)	Quelles ont été les étapes de l'intervention ? Quelle information a-t-on délivrée aux acteurs avant l'intervention ? Quelles ont été les méthodes et moyens utilisés ? Vous ont-ils semblé adaptés ? A-t-on impliqué suffisamment d'acteurs dans la démarche ? Était-ce les plus appropriés ? Y a-t-il eu une ou plusieurs réunions de restitution ? Quels ont été les supports retenus pour les présentations ?
Analyse d'efficience	Quel a été le vécu de la démarche par les acteurs ? Se sont-ils sentis impliqués dans la démarche ? À quels signes pouvez-vous l'observer ? À quels moments ? (entretiens observations, restitutions) ? Comment avez-vous jugé la pertinence des analyses produites ? Des recommandations, la qualité de l'expertise ? Analyses et recommandations ont-elles donné lieu à un débat en réunion ? Si oui, les termes du débat et les observations ont-ils été pris en compte dans le rapport final ?
Analyse d'impact	Quelles ont été les suites du diagnostic ? Les recommandations ont-elles été partiellement ou totalement mises en œuvre ? Lesquelles et dans quel ordre de priorité ? À quels obstacles cette mise en œuvre s'est-elle heurtée ? (non décision, résistance, problème de temps, de moyens, implication des acteurs ? Y a-t-il eu des effets non prévus au départ ? Lesquels ? Y a-t-il eu des impacts sur : le dialogue social ? les conditions de travail ? l'organisation ? la productivité ? la qualité ? Y a-t-il eu un suivi de l'OP dans les mois qui ont suivi ? Sinon, auriez-vous aimé qu'il soit présent ? Pensez-vous qu'une nouvelle intervention serait utile de la part de l'OP ? Avec quel objectif ?

## Quelques résultats

### ► À propos de l'évaluation de pertinence

Les actions de diagnostic puis les recommandations effectuées par l'OP auprès des entreprises ont été jugées bien en rapport avec les enjeux identifiés par le cabinet. Plus précisément, celui-ci a découvert que la demande reposait bien sur un réel besoin d'évolution, de changement, de résolution de problème manifestée par tous les acteurs de l'entreprise. Le besoin était suscité

la plupart du temps par un environnement très prégnant (problème de productivité, nécessités d'accroissement de la qualité, de diminution des délais, de réponse à la croissance du marché rendant la demande urgente et nécessaire à traiter à très brève échéance.

### ► *À propos de l'évaluation de cohérence*

Le cabinet a estimé que l'OP respectait bien les étapes classiques de l'intervention et mettait bien en place tous les moyens et méthodes nécessaires et complémentaires au recueil d'information puis à son traitement (analyse documentaire, tableaux statistiques, travail sur plans, usage de la photographie mais aussi entretiens semi-directifs, travaux de groupe, mises en débat). Il a estimé également qu'il s'assurait d'une information et participation active des acteurs qu'il savait mobiliser dans le diagnostic et impliquer dans la recherche de solutions. Ceci est d'autant plus important que cet OP cherche à promouvoir des démarches participatives.

### ► *À propos de l'évaluation d'efficience*

Le cabinet a fait les constats suivants :

- Dans un premier temps, il a pu constater auprès des acteurs une réappropriation rapide de la démarche, une implication et un engagement efficaces dans les actions à entreprendre. Le laps de temps entre les recommandations de l'OP et la mise en œuvre des actions concrètes dans l'entreprise a été très court.
- Dans un deuxième temps, il a jugé que les recommandations faites par l'OP aux entreprises étaient fondées, argumentées, détaillées et faisaient l'objet de traductions concrètes et réalisées en termes d'investissements matériels, aménagements de poste et ateliers, investissements en formation, nouveaux horaires, gestion des flux, nouvelles formes d'organisation propices à réduire les dysfonctionnements constatés.

### ► *À propos de l'évaluation des effets produits*

Le cabinet a pu noter que tous les acteurs des entreprises rencontrées attestaient de progrès, prévus pour certains, non prévus pour d'autres, mais néanmoins somme toute positifs pour les entreprises. Les effets prévus étaient les suivants :

- accroissement de la productivité;
- amélioration de la qualité;
- intégration plus grande du souci de sécurité;
- enrichissement des conditions de travail et des compétences.

Les effets non prévus étaient les suivants :

- recours plus fréquent de la part de l'entreprise, depuis l'intervention de l'OP, à la consultation du personnel;
- souci plus marqué de procéder à une meilleure information de ce dernier;
- appel plus fréquent de la part de l'entreprise à l'utilisation des méthodes d'analyse objective des situations de travail et formation et ouverture plus grande des acteurs à cette dernière;
- élargissement de l'analyse à des questions plus larges et environnementales telles que santé et sécurité au travail;
- accroissement du rôle des acteurs en matière de santé : CHSCT, infirmière, médecin du travail.

## 9. Le budget

Le prix et le budget assignés à une intervention font, comme dans toute transaction commerciale, l'objet d'une négociation (lorsqu'elle peut s'opérer de gré à gré). Les deux parties ont à leur disposition différentes formes de paiement qui leur permet d'aboutir à un accord contractuel. Avant d'aborder ces différentes formes de paiement, rappelons quelles sont les préoccupations des deux parties en présence.

D'un côté, il y a le cabinet conseil. Il pratique une politique de prix qu'il a définie suite à une analyse de son positionnement concurrentiel. Dans cette analyse, il a pris en compte et pesé la part respective de facteurs tels que : situation géographique du cabinet, (régional, national, international), taille, notoriété, rareté de l'offre sur le marché, nature de l'offre concurrente, références acquises (domaines et entreprises), types d'intervention (de simple à haute valeur ajoutée). Il a aussi estimé le nombre de jours total à facturer par les consultants de façon à assurer une marge bénéficiaire et un profit substantiels au cabinet. Il peut maintenant fixer un tarif/jour pour le cabinet.

D'un autre côté, il y a le client (entreprise, organisation, association), un responsable de l'entreprise qui lors d'un contact avec le cabinet a été séduit par la compréhension de son besoin par un membre de ce dernier. Il va désormais tout faire pour disposer d'un budget afin de mener sa négociation et aboutir à une intervention. La négociation peut ainsi avoir lieu et les différentes formes de paiement possibles évoquées.

La première forme (la plus courante) est celle du *paiement au temps prévu*. C'est celle où les deux parties sont d'accord rapidement sur une formule où le temps dévolu à la mission, prévu conjointement par les deux interlocuteurs, est payé intégralement.

Un deuxième cas peut se présenter où l'enveloppe de jours proposée par le cabinet excède le budget prévu par le client.

Il s'ensuit une discussion à l'issue de laquelle le cabinet a le choix entre deux options :

- Soit la mission est raccourcie après que le cabinet ait mis en garde le client vis-à-vis des risques suscités par la suppression de certaines phases ou journées.
- Soit le cabinet, ayant soupesé les différents avantages à obtenir l'affaire (plan de charge des consultants plus ou moins bien pourvu, opportunités de développement suscités par le thème de l'intervention, souhait de pouvoir bénéficier d'une référence prestigieuse, nécessité de combler un mois antérieur aux résultats plus faibles) décide de procéder à un réajustement : c'est la deuxième formule, celle du *paiement au forfait*.

En clair, le cabinet accepte d'être payé sur un coût global de l'intervention sans référence au temps exact passé par le consultant.

L'avantage de cette seconde formule est qu'elle permet au client de « passer » l'intervention dans le budget qui lui est imparti sans perdre aucune étape de la mission. Quant au cabinet il lui est toujours possible de jouer sur les prix des différents moments de l'intervention qui ne sont pas de même nature et n'apportent pas tous la même valeur ajoutée au client.

Ces temps facturés à des prix différents peuvent être – des temps d’animation, de conception, de coordination, de suivi, de recherche documentaire, de rencontre entre acteurs. Au total, cette modulation des prix permet au cabinet de rentrer dans le budget imparti en jouant sur la modulation et flexibilité des prix.

Dès lors que la relation est plus instituée et la confiance établie entre les deux parties (à la suite de plusieurs interventions ou le consultant s’est crédibilisé), un troisième mode de paiement peut être parfois envisagé : il s’agit de *la régie*.

Dans ce mode de paiement, le consultant est payé en fonction du temps réel passé et non du temps prévu. Cette formule, plutôt avantageuse pour le cabinet, peut s’avérer utile pour des missions dont il est parfois difficile de prévoir à l’avance le temps exact nécessaire à leur réalisation. Elle suppose une très grande confiance de l’entreprise en son client car ce dernier peut être tenté de « surestimer » le temps nécessaire à l’intervention.

Il existe d’autres formes de paiement, telles que l’abonnement et le paiement en fonction des résultats (Simonet *et alii*, 2003) mais elles sont moins usitées.

Enfin, pour achever sur la question des prix, précisons qu’en règle générale, on constate des prix de journée qui peuvent varier de 1 000 € à 3 000 € par jour. Ce prix fixé varie sous l’influence de facteurs tels que :

- les pratiques en vigueur dans l’entreprise;
- les usages dans le secteur (dans le secteur social, les prix sont en général plus modérés);
- les types d’organisations solliciteuses (TPE, PME, organisations publiques, mairies, associations);
- les habitudes en matière de consulting (les PME font encore peu appel au conseil);
- la volonté du décideur (souhait de pouvoir se payer une star du conseil);
- le prestige et la notoriété du consultant ou du cabinet.

À ce prix de journée, il convient d’ajouter la TVA (19,6 %) et les frais occasionnés par la mission (restaurant, hôtel, achat de matériel) sur justificatifs.

## 10. Les références

Une part des références peut être contenue dans la présentation même des intervenants. Mais il est aussi d’usage – et souvent demandé – de développer quelques références de missions comparables à celle qui fait l’objet de la proposition.

Il est évidemment prudent de ne pas s’avancer imprudemment en proposant des références approximatives ou trop éloignées de la mission confiée. Certaines entreprises n’hésitent pas à demander les coordonnées des chefs d’entreprise qui pourraient apporter leur témoignage.

## L'essentiel

La proposition de conseil demeure l'élément déterminant pour l'exercice du métier de consultant car elle rassemble en elle-même tout le savoir-faire constitutif de ce métier de même qu'elle en constitue la traduction la plus visible pour le client.

Elle se décline à travers un certain nombre de rubriques obligées qui accompagnent la plupart du temps la réalisation des actions envisagées (de la formulation du besoin en passant par la réalisation et en achevant par l'évaluation de l'action) :

- la présentation du contexte ;
- la demande et son analyse ;
- les objectifs de l'intervention ;
- le contenu de la proposition ;
- les méthodes et outils employés ;
- l'animation et le pilotage de l'intervention ;
- l'évaluation de l'intervention ;
- le budget ;
- les références pertinentes.

La proposition de conseil doit toujours comporter trois aspects :

- 1) Les aspects liés aux buts ou résultats à atteindre (objectifs et résultats attendus).
- 2) Les aspects pratiques et économiques (méthodologie employée, étapes et déroulement, outils et ressources mobilisées, budget).
- 3) Les aspects déontologiques (références pertinentes, garanties financières, qualification du cabinet ou notoriété acquise).

La proposition de conseil assure principalement deux fonctions. La première est une fonction économique et sociale de clarification du contrat passé entre le client et son cabinet. La seconde est une fonction plus psychologique de réassurance du client comme du consultant, engagés tous deux dans des enjeux personnels et organisationnels.

**CAS N° 4****ÉVALUER LES PERFORMANCES À L'UNIVERSITÉ****1. Le contexte de la demande**

Un jour de février 2000, votre cabinet, qui intervient déjà de façon notable auprès des universités françaises pour les aider dans la mise en place d'un système d'évaluation des performances du personnel non-enseignant, reçoit une nouvelle proposition d'intervention de la part d'une grande université parisienne.

Il s'agit d'épauler la DRH de l'établissement, Madame Agnès V. dans la mise en place du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État.

Celui-ci prévoit en effet une réforme du système de notation des fonctionnaires et notamment la mise en place d'un entretien d'évaluation conduit par le supérieur hiérarchique et donnant lieu à un compte rendu, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Pour l'accompagner dans cette démarche, la directrice des ressources humaines a souhaité s'attacher le concours d'un cabinet extérieur.

**2. La demande formulée**

Celui-ci aura pour mission d'accompagner techniquement et méthodologiquement un groupe de pilotage chargé d'élaborer et de mettre en œuvre une démarche générale de mise en place de cette pratique.

Actuellement, il est envisagé pour ce groupe les tâches suivantes :

- mettre en place une politique de communication durant toute l'opération (avant, pendant et après la mise en place des entretiens);
- concevoir l'ingénierie de formation du dispositif;
- définir les premiers groupes à faire entrer dans la démarche ainsi que la composition d'un groupe « test » servant à expérimenter, valider et ajuster la démarche;
- décliner la démultiplication des formations par la formation de formateurs internes;
- élaborer avec le cabinet retenu les outils pédagogiques (supports et guide d'accompagnement);
- construire un planning réaliste de mise en œuvre des actions;
- arrêter définitivement les contenus de formation des cadres, membres du personnel et futurs formateurs.

### 3. Quelques extraits de la proposition envoyée

#### 3.1 Analyse de la demande

La demande formulée appelle, de la part du cabinet, les réflexions suivantes :

Il ne s'agit pas à proprement parler de mettre en place une simple action de formation mais bien plutôt d'initier une véritable démarche de changement dans l'université. Celle-ci est suscitée par la nécessité de mettre en place un nouveau dispositif issu d'une loi portant sur les conditions d'une évaluation dans la fonction publique. Cette démarche va engager de nécessaires transformations et évolutions à inscrire dans la durée, autant dans la façon d'envisager les contenus de formation et leur déroulement que dans l'interaction et la mobilisation des différents acteurs parties prenantes de l'intervention.

Ceci a pour conséquences de conduire le cabinet à privilégier une démarche systémique. Rappelons que celle-ci a pour caractéristiques essentielles de privilégier les composants d'un système (finalités, pratiques, acteurs) autant que les multiples interactions les liant entre eux dans un perpétuel équilibre dynamique.

La mise en œuvre de la démarche d'orientation systémique nous inspire quelques principes d'intervention qui guideront notre action. On peut les résumer ainsi (suit ici l'énoncé de quelques principes; cf. la question 2 du cas) :

L'évocation de ces principes nous conduit à proposer les éléments et dispositifs suivants :

- la création de différentes instances dotées de rôles et de tâches bien identifiées;
- la mise en œuvre d'étapes qui vont jaloner toute l'intervention;
- une régulation conjointe de la démarche assurée par le cabinet et ses partenaires en interne et visible à travers des temps de retour d'informations aux différentes instances pour échange et de discussions, affinements, enrichissements de la démarche et prise de décision.

#### 3.2 Les objectifs de l'intervention proposés par le cabinet

Sont précisés ici les objectifs de l'intervention :

- accompagner la démarche de mise en place de la pratique de l'évaluation au sein de l'université (de sa conception à la mise en œuvre des actions puis à leur évaluation);
- contribuer de façon active à la création de contenus de formation pour les responsables, le personnel et les futurs formateurs.

### 3.3 La méthodologie de l'intervention

#### ► Les instances de fonctionnement et rôles proposés

Pour mener l'ensemble de la démarche en assurant *clarté, cohérence et visibilité* à toutes les personnes concernées à l'université, nous proposons la création de différentes instances dotées des rôles et tâches suivantes :

Tableau 4.2 – Les instances, leur composition et leur rôle

Groupes	Composition	Rôles
Décideurs	Président et Secrétaire Général	Assurent la légitimité au dispositif Rôle de décision globale Politique pour le président Plus opérationnel pour le SG
Comité de pilotage	Président, représentants des élus et personnes extérieures	Rôle d'Orientation générale de la démarche : informe, impulse, appuie, soutient, suit le déroulement.
Comité technique	Secrétaire Général, DRH, RF/Personnes qualifiées de l'établissement	Rôle opérationnel par délégation du comité de pilotage : organise, conçoit, met au point, anime, diffuse
Groupe de travail	Représentants des partenaires sociaux et représentants du personnel issus de la CPE	Rôle Politique de consultation : contribue, donne ses avis, propose et recommande
Groupe expérimental	Cadres et Agents volontaires	Opérationnel : teste et expérimentes Donne un avis technique et pratique Évalue et enrichit

#### ► Les grandes étapes de la démarche

Sont indiquées ici les trois grandes étapes de la démarche qui vont rythmer le déroulement de l'intervention, soit :

- un temps d'ingénierie générale du système;
- un temps d'ingénierie pédagogique;
- un temps de mise en œuvre.

### 3.4 L'équipe d'intervention

Suit ici une présentation des membres de l'équipe.

#### ► Monsieur Dulac : chef de projet

- consultant senior en développement organisationnel;



- professeur associé à l’université de...;
- intervenant en école de commerce.

Expériences significatives sur la mise en place de l’appréciation :

- en PME;
- en universités;
- dans le secteur privé (grandes entreprises) et public (directions départementales de ministères).

### ► *Monsieur Couture*

Sont notées ses expériences de mise au point et animation de séminaires de communication interne, animation de clubs de dirigeants, de formation de formateurs.

### ► *Madame Vivienne*

Sont notées ses expériences en formation et conseil en management, en recrutement, ainsi que ses expériences en formation sur l’entretien annuel d’appréciation.

## 3.5 Budget

La journée est facturée 1 100 € (hors taxes) et le nombre de jours dépend de trois scénarios proposés. Au total, le nombre de jours est fixé dans une fourchette de 44 à 66 jours.

## 3.6 Références pertinentes

Le cabinet précise ici toutes les références utiles soit :

- ses expériences en milieu universitaire sur l’appréciation;
- ses expériences dans la mise en place de systèmes d’appréciation dans le secteur privé en PME ou grande entreprise;
- son expérience en conduite de changement dans des organisations similaires.

### Questions

1. À la lecture du cas, et en synthèse des éléments qui structurent la proposition, pouvez-vous dire les trois points essentiels que doit contenir le contenu d’une proposition et les fonctions, explicites ou plus implicites, qu’ils doivent satisfaire chez le client ?
2. Nommez ici quelques principes à mettre en œuvre, durant tout le déroulement de l’intervention, qui s’appuient sur la conduite du changement et qui sensibilisent votre client sur les conditions à mettre en œuvre pour assurer la réussite de l’opération ?
3. Quel intérêt y a-t-il selon vous à préciser des principes d’intervention ?

4. *À la lecture de la proposition faite par ce cabinet, quelles remarques, critiques ou observations souhaiteriez-vous faire ?*
5. *Dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres, cette proposition a été retenue par le client parmi d'autres. Certains éléments ont été déterminants. Lesquels selon vous ?*



# 5

# L'INTERVENTION DANS LE CONSEIL EN MANAGEMENT

**L'**intervention dans le domaine du management des entreprises s'inscrit dans l'histoire des organisations, fait référence à des pratiques diversifiées, porte sur des thèmes aussi variés que ceux qui constituent les grands domaines de la gestion, emprunte à disciplines diverses. Elle exprime aussi des approches et conceptions théoriques du changement qui s'opposent, font débat, voire semblent parfois irréductibles entre elles. Enfin, elle met en place des méthodologies d'action et mobilise des techniques au sein d'organisations aux contextes très différents et qui concourent à des finalités variées (entreprises, associations, établissements publics de différents secteurs et de différentes tailles...).

Pourtant, les divisions qui traversent ce champ le dotent aussi d'une variété constitutive féconde. Il s'en dégage un certain nombre d'idées communes sur les éléments qui définissent la consultation d'orientation managériale.

Pour rendre compte de ces éléments, nous proposons tout d'abord de caractériser l'intervention dans le domaine du management. Nous remonterons à la source, chez les pionniers du domaine, les psychosociologues, pour indiquer ensuite les caractéristiques qui nous paraissent décrire ce qui fonde en propre l'intervention en management. Nous nous attacherons moins au contenu technique de l'intervention, qui diffère évidemment d'un domaine du conseil à un autre, qu'au déroulement de l'intervention, ce qu'on appelle son « processus ». Nous exposerons ensuite les pratiques liées à l'intervention en management. Enfin, nous envisagerons les techniques le plus souvent employées tout au long d'une intervention.

Le cas ARM qui clôturera ce chapitre est consacré à une intervention relativement longue, visant la mise en place d'une gestion des experts techniques dans une grande entreprise industrielle.

---

Section 1	■	Quelques aspects théoriques de l'intervention en management
Section 2	■	De l'analyse de la demande au choix d'une posture
Section 3	■	Méthodes et techniques d'intervention
Cas n° 5	■	Des experts à gérer : une intervention chez ARM

---

Section

1

## QUELQUES ASPECTS THÉORIQUES DE L'INTERVENTION EN MANAGEMENT

### 1. Les fondements

#### 1.1 Une conceptualisation liée à celle du management des organisations

Avant de présenter les spécificités du conseil et de l'intervention en management, rappelons ici ce que nous entendons par « management », en précisant quelques-unes de ses caractéristiques. En première approche, le management n'est autre qu'un terme anglicisé<sup>1</sup> qui désigne l'art de conduire une organisation. Il ne constitue pas une discipline scientifique au champ bien constitué. C'est plutôt une appellation commode dont l'usage s'est introduit en France dans les années 1950, dans la foulée du plan Marshall et des multinationales, puis répandu à la fin des années 1960, propulsé par certains écrits, tout particulièrement par l'énorme succès d'un livre de Jean-Jacques Servan Schreiber, « Le défi américain ». Ce livre, admiratif des succès des entreprises américaines, estimait que les méthodes de management utilisées en Europe étaient dépassées. Il décrivait avec enthousiasme la réussite des entreprises américaines et énumérait les conditions qu'il paraissait nécessaire de rassembler pour espérer réaliser une action efficace. Servan Schreiber appelait l'Europe à « l'adoption vigoureuse des méthodes de management moderne » et citant Robert McNamara (successivement professeur à la Harvard Business School, puis patron du constructeur automobile Ford et enfin secrétaire à la Défense au moment de la guerre du Vietnam) :

---

1. En vieux français, on parlait de « ménager » pour désigner l'art de diriger une entité économique et de « ménager » qui signifiait disposer, régler avec soin et avec adresse (*Petit Robert*).

Tableau 5.1 – Conception de l'organisation et types d'intervention en management

Conception de l'organisation	École de pensée	Auteurs	Notions clés	Centrage de l'intervention sur	Rôle du consultant
Conception rationaliste (l'organisation comme structure formelle; accent sur le système économique)	a) École classique b) École néoclassique	a) Taylor, Fayol b) Drucker	a) Autorité, division du travail, mesure b) Gestion par objectifs, décentralisation	L'organisation rationnelle du travail : définitions de fonction, programme, analyse de processus...	Expert
Conception personnelle (l'organisation comme communauté humaine; accent sur le système social)	a) École des Relations Humaines b) Développement des organisations c) Psychosociologie	a) Mayo, Maslow, Herzberg b) MacGregor, Blake et Mouton, Beckard, Bennis c) Pionniers : Lewin, Moreno, Jaques, Bion. Contemporains, en France : Amado, Dubost, Enriquez, Lévy	a) Climat social, attitudes, vécu b) Dimension humaine de l'entreprise, santé organisationnelle c) Pouvoir et désir, changement social	a) Les besoins et motivations humaines b) « Stratégie éducative » visant la coopération des travailleurs c) Le travail de groupe, l'analyse des structures de pouvoir	a) et b) Facilitateur c) Analyste
Conception décisionnelle (l'organisation comme système global finalisé; accent sur les interactions entre sous-systèmes économique, organisationnel, social, technique)	a) Théorie de l'acteur stratégique (sociologie des organisations) b) Approche socio-technique c) Approche socio-économique	a) Crozier, Friedberg, Bernoux b) Emery et Trist (en France, Orstman et Liu) c) Savall	a) Pouvoir de l'acteur, système d'action concret, zone d'incertitude b) Système ouvert, qualité de vie au travail, démocratie industrielle c) Coûts cachés, performance économique et sociale	Le changement concerté, par : a) L'enquête sur les structures de pouvoir et sa restitution b) La reconnaissance, dans les modèles d'organisation, de l'autonomie des travailleurs (groupes semi-autonomes)	a) Catalyseur b) et c) Accompanateur

« Le management est, au bout du compte, l'art le plus créatif, car il dépend du talent humain. C'est la voie par laquelle le changement social, politique, économique et technologique est transmis, de manière rationnelle et effective, à la société. »

Aujourd'hui encore, tourné vers les États-Unis, le management se nourrit d'un espoir dans le progrès économique et de la confiance en l'action individuelle. À ce titre, il constitue une forme moderne de ré-enchantement du monde – plus particulièrement celui de l'entreprise – et un véhicule de l'idée de modernité. Comme telle, il fonctionne en partie comme une idéologie. Le management n'est cependant pas réductible à une idéologie. En effet, il fonctionne aussi comme un corps hétérogène de connaissances et de méthodes utiles à l'action organisée. À ce titre, on peut débattre à propos du management des conceptions et approches de l'action et de la décision, des postures intellectuelles, des techniques, des méthodes, des outils, des emprunts aux théories qui permettent à celui qui agit dans un contexte organisationnel, le manager, le gestionnaire, de résoudre les problèmes auxquels il a à faire face.

D'une certaine façon, ce terme sert aussi à dénommer la complexité de la vie organisationnelle (« les problèmes de management »), à décrire la façon la plus juste de procéder pour réussir une action engagée au sein d'une organisation. Il est donc enraciné dans des conceptions de l'organisation, portées par des écoles de pensée, des auteurs qui véhiculent des notions structurant la manière de penser l'intervention et le rôle du consultant (voir tableau 5.1).

Enfin le management nous paraît aussi s'apparenter à un art de la décision et de l'action, à un art au sens où il s'exerce bien selon une manière unique, propre à chaque individu, dans une situation organisationnelle donnée et tenu d'atteindre des résultats. Il nous paraît juste de rappeler que ce qui fonde la figure du manager – à la différence de celle de l'intellectuel – est bien qu'il a le devoir de décider puis de mener des actions efficaces au sein d'une organisation orientée par une recherche de performance.

## **1.2 L'empreinte de la psychosociologie**

### **► *Consultation et intervention***

L'intervention a déjà une longue histoire derrière elle. Pratiquée par les premiers ingénieurs en organisation, qui utilisaient déjà ce terme pour désigner leurs pratiques, elle n'a pas tout de suite été pensée. Il fallut attendre la fin des années 1940, pour que s'élabore un courant français de l'intervention.

Inspirés par les pionniers de l'intervention (Kurt Lewin, Jacob Moreno, Wilfred Bion, Elliott Jaques, Carl Rogers...) et particulièrement les célèbres expériences de Kurt Lewin (1890-1947) sur l'autorité et l'influence sociale, se développent en France les

premières interventions d'orientation psychosociologique. L'idéal démocratique lewienien et sa théorie du changement vont inspirer des générations de psychosociologues.

C'est dans l'immédiat après-guerre, autour de problèmes de reconstruction, que naît en France « l'aventure psychosociologique » (Amado, Aubert, de Gaulejac, Navridis, 1997) et que se développent les premières recherches action menées dans de grandes entreprises industrielles et commerciales comme EDF. En février 1959, sur la base d'un rejet de la conception instrumentale de l'intervention qui prévalait dans les grands organismes de formation (Enriquez, 2001), se crée l'ARIP (association pour la recherche et l'intervention psychosociologique) autour de quelques personnalités (Guy Palmade, Max Pagès, Jean Dubost, André Lévy, Jean-Claude Rouchy, André de Peretti, Eugène Enriquez, Jean-Claude Filloux, Janine Filloux, Jean Maisonneuve). L'ARIP fait connaître les travaux de ses membres permanents à travers des cycles de formation. En 1972, elle fonde la revue *Connexions*, vecteur de diffusion de la pensée psychosociologique à son origine, elle se consacre aujourd'hui à l'approche pluridisciplinaire de la réalité sociale.

Malgré la diversité des orientations, on relève une certaine convergence sur les positions des psychosociologues (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2002) :

- l'attention portée aux rapports avec autrui ;
- la croyance en la capacité d'évolution et d'apprentissage de chacun ;
- une conception du changement mettant l'accent sur les processus plus que sur les produits ;
- une prise en compte des phénomènes affectifs (et, chez certains, des mécanismes inconscients) ;
- l'implication des intervenants dans les questions par rapport auxquelles ils interviennent ;
- un projet positif sur autrui visant l'autonomie des personnes et leur participation effective au traitement des problèmes qui les concernent.

Pour les psychosociologues, l'intervention est un phénomène global qui qualifie :

« à la fois l'agent qui intervient, l'objet de l'action – les domaines de phénomènes pris en compte – la nature du travail dans lequel s'engagent les groupes concernés, les méthodes et les principes réglant les activités constituant le processus » (Dubost, 1987, p. 176).

L'intervention des psychosociologues se définit surtout dans la manière dont ils envisagent les rapports de consultation :

« La consultation est une démarche plus ou moins systématique, effectuée à titre onéreux, au moins professionnel par un ou plusieurs praticiens à la demande d'un client, généralement collectif, pour contribuer à libérer ou à susciter des forces, jusque-là inexistantes ou potentielles parfois bloquées en vue d'un changement souhaité. » (Ardoino, 1990)



« Il s'agit d'un processus dans lequel un client reçoit l'aide d'un consultant pour identifier ou clarifier une préoccupation ou un problème et envisager les options disponibles pour sa résolution. » (Dubost, 1987)

Ces définitions nous permettent de dégager un certain nombre de mots révélateurs de ce que constitue selon nous une intervention en management :

- *Démarche ou processus*

Mots qui suggèrent un engagement dynamique et une évolution dans le temps entre deux ou plusieurs personnes en interaction, par rapport à un objet, un contenu ou un thème à traiter au sein d'une organisation.

- *Client et intervenant*

Mots qui laissent à penser que des rôles respectifs et bien spécifiques vont s'exercer dans un cadre particulier (entreprise ou organisation) et selon des règles obligées (prix, contrat) entre personnes en interaction.

- *Contrat*

Mot qui signifie des attentes et des obligations spécifiques de la part de chacun vis-à-vis de l'autre et écrites (non seulement financières mais aussi en termes de professionnalisme attendu).

- *Analyse de préoccupations, difficultés, problèmes*

Expressions qui suggèrent bien que la consultation porte aussi sur un thème, objet à traiter qui fait problème et nécessite du même coup une résolution.

- *Changement souhaité*

Expression qui rappelle s'il en était besoin qu'un changement ou une évolution sont attendus, qu'ils peuvent passer par la mobilisation de nouvelles ressources, le franchissement d'obstacles, la libération de freins au changement, la recherche de solutions provisoires ou durables.

Tous ces termes convergent pour nous rappeler que la consultation est plus qu'une simple délivrance de recommandations ou de prescriptions sous forme de ce qu'on pourrait appeler « une ordonnance d'application d'une technique de type managérial ». Ils suggèrent que l'intervention vise la plupart du temps à accompagner des changements organisationnels, en lien étroit avec des problèmes à résoudre, dans une relation de proximité avec un client qui les vit plus ou moins de façon pénible ou douloureuse. Ils indiquent le caractère professionnel, mais aussi clinique de cette activité, ouverte en permanence sur l'écoute des acteurs et la recherche de solutions qui leur prodiguent aussi bien un mieux-être, sur le plan personnel, qu'une valeur ajoutée sur le plan organisationnel (modification des représentations sur un objet, recherche d'innovation, plus grande efficacité par rapport à un problème à traiter).

### ► De la demande à la commande

Le premier acte constitutif du métier de consultant en management est bien de définir ce qui fera l'objet de l'intervention ou du conseil, « la commande » de conseil, qui s'exprime au nom d'une instance d'autorité qui passe un ordre à un fournisseur pour qu'une prestation soit réalisée. Elle-même est inspirée par une « demande » qu'il convient de clarifier. Or cet acte ne va pas de soi.

D'un côté, la plupart du temps, le consultant ne souhaite pas être enfermé *a priori* dans une définition déjà arrêtée de l'objet de l'intervention (à moins qu'il ne dispose que d'un produit unique de conseil). Il préfère se faire une idée par lui-même de l'action ou de l'intervention à envisager et il a pour lui quelques bonnes raisons.

Il ne s'est pas encore assuré par lui-même que l'objet de l'intervention est bien celui qu'il faut traiter. Il sait par expérience que le client peut se faire une idée trop hâtive de ce qu'il faut entreprendre faute d'avoir eu toujours la possibilité de rassembler toute l'information; qu'il a sans doute déjà fait le diagnostic de la situation et qu'il peut vouloir le faire valider par le consultant ou, tout simplement, qu'il n'a pas encore eu le temps de rassembler toutes les informations issues d'un questionnement systématique autour du contexte.

De son côté, le client peut aborder le consultant selon deux perspectives bien différentes. Il peut vouloir entreprendre une démarche auprès d'un consultant parce qu'il sent plus ou moins confusément que quelque chose ne va pas. Il l'a observé à travers des signaux faibles ou le constat de premiers dysfonctionnements et souhaite approfondir le problème avec un tiers extérieur pour le définir et envisager avec lui des solutions. D'une tout autre façon, il peut s'être déjà fait une idée du problème et des solutions à envisager et il cherche tout simplement un consultant pour les appliquer.

Ces deux situations justifient pleinement ce qu'on appelle « l'analyse de la demande » qui constitue le cœur du métier de conseil. Elles témoignent en effet de deux caractéristiques majeures à prendre en compte dans l'intervention : l'intention du demandeur et la nature du problème à traiter. Ces caractéristiques ont en commun d'être sujettes à des influences cognitives et affectives :

- *Influences cognitives*

- temps consacré à l'analyse du problème et à la formulation du diagnostic;
- degré de partage sur la définition du problème lui-même;
- risques et enjeux liés à l'intervention;
- nature, intensité et type de pressions subies de la part des parties prenantes;
- préférences du client pour une approche plus que pour une autre;
- nature et degré de complexité du problème.

- *Influences affectives*

- clarté ou non de l'intention de l'acteur;

- niveau de lucidité sur la lisibilité des enjeux par les différentes parties prenantes ;
- volonté ou non d'étendre la participation au plus grand nombre.

► **Deux grandes orientations : « produit » et « processus »**

La façon d'envisager la définition de l'objet de la consultation (le conseil comme problème donné ou bien comme problème à construire en collaboration avec le client) définit l'orientation de la consultation selon deux directions assez différentes : l'approche produit et l'approche processus (voir leurs caractéristiques dans le tableau 5.2).

Selon la réponse donnée à propos de la définition de l'objet dépendra le type d'intervention qui aura lieu. Celle-ci sans être exclusive pourra s'inscrire selon un continuum allant de l'intervention centrée sur un produit à livrer à celle d'une intervention centrée sur les processus.

Le rôle du consultant s'éclaire ainsi au regard de ces réflexions. Il consistera en grande partie à peser la part respective entre l'importance du problème qui est à l'origine du recours au consultant et des processus sous jacents qui tiennent au fonctionnement particulier de l'entreprise ou du système qu'on étudie et qui peuvent être précisément à l'origine de ce problème. Le débat qui s'ensuit conduit la plupart du temps à l'adoption d'une parmi les deux postures évoquées qui correspondent aux deux logiques d'action du consultant (Louche, 2007, pp. 171-172) :

- La *posture de l'expert* : il incombe au consultant de prendre en charge le problème et de lui trouver des solutions techniques adaptées. En conséquence, le consultant détermine la cause du problème et propose une solution adaptée.
- La *posture de facilitateur* ou de catalyseur : il incombe au consultant de développer chez le client des capacités de diagnostic et d'analyse des processus en jeu dans l'apparition du problème rencontré, mais aussi dans la recherche des solutions à lui apporter.

Selon la réponse donnée, le consultant choisira l'approche qui lui semble la plus adaptée à la situation pour conduire la démarche de consultation.

Notons que cette opposition, féconde sur le plan théorique renvoie plus à des idéaux types qu'à une réalité pure, d'observation courante dans les pratiques de consultants. La plupart du temps, ces derniers mettent en œuvre des pratiques qui participent des deux orientations. Ils les combinent selon une stratégie qui leur est propre et selon l'intuition qu'ils ont de la situation ou du problème posé.

Enfin pour conclure sur ce point, précisons que dans une approche de type processus, l'analyse de la demande revêt une importance centrale : elle consiste en un processus de (re)cadre. Comme le soulignent Marc Thiébaud et Michel Rousson (1989), à propos des processus sous-tendant la résolution des problèmes de coopération : « il ne s'agit pas d'un processus limité uniquement à la régulation ponctuelle d'un problème; il peut consister à le redéfinir et à le faire émerger sous un autre jour ou dans un autre contexte » (ce point sera approfondi à la section 2).

Tableau 5.2 – Deux grandes orientations de l'intervention

Orientation type « produit »	Orientation type « processus »
Par « produit » on réfère à toute formule de gestion visant tant la mise en place d'une philosophie de gestion (exemple : qualité totale) que l'élaboration d'une pratique de gestion (exemple : rémunération).	Par « processus », on entend la manière selon laquelle un système fonctionne et produit ses résultats (exemple : les modes de résolution de problème, la communication interpersonnelle, la décision, etc.).
Le problème vécu par le système-client est lié à l'absence de cette philosophie ou de cette pratique et le consultant intervient en utilisant son produit. Ce « produit » est considéré comme ayant une valeur intrinsèque. Il comprend une procédure d'application et est censé produire les résultats escomptés si celle-ci est utilisée adéquatement.	Le problème vécu par le système-client est lié à l'existence de processus sociaux inadéquats. Les processus sont considérés comme le facteur clé dans la production d'un problème comme dans sa résolution. L'amélioration des processus du client passe par une démarche d'analyse et d'apprentissage nécessitant une collaboration étroite avec le consultant.
Le rôle du consultant est de produire un diagnostic et des recommandations à l'aide des connaissances et outils dont il possède l'expertise et qui sont susceptibles d'apporter une correction aux déficiences identifiées.	Le rôle du consultant est d'établir une relation d'aide avec le client à travers laquelle il cherche à développer les capacités de ce dernier à résoudre ses problèmes. Le consultant est « expert en processus ».
Le rôle du client est de fournir les informations demandées et de s'efforcer de réaliser de bonne foi l'implantation des solutions préconisées.	Le rôle du client est de s'engager dans toute la démarche, de l'analyse à la mise en œuvre. Il assume lui-même le développement des solutions.
La logique du changement découle de la rationalité même du produit et nécessite que le client en soit convaincu.	La logique du changement découle de la relation d'aide développée pour faciliter l'émergence de processus plus fonctionnels chez le client.
Le client développe ses compétences dans le cadre du problème défini et par rapport au produit utilisé.	Le client développe ses compétences à analyser et à résoudre des problèmes il acquiert la capacité de « s'aider soi-même ».
Le succès de la méthode dépend avant tout : – de l'identification préalable correcte des problèmes – de l'adéquation entre le problème et le produit de la capacité du client à accepter et implanter les solutions recommandées.	Le succès de l'approche dépend avant tout : – de la relation de collaboration établie entre le client et le consultant – de la disponibilité et de la capacité du client à s'interroger sur ses processus pour les améliorer – du lien existant entre les processus pris en compte et les problèmes à résoudre.

Source : Marc Thiebaud et Alain Rondeau, « Comprendre les processus favorisant les changements en situation de consultation », *Psychologie du Travail et des Organisations*, janvier 1995, pp. 87-106.

## 2. Particularités de la consultation en management

### 2.1 Un objet multidimensionnel

Si l'objet d'une intervention peut être circonscrit par un type donné (audit, démarche de progrès, diagnostic, étude ou plan de développement), cet objet s'inscrit la plupart du temps dans une démarche de mise en place au sein d'une organisation. Dès lors elle revêt plusieurs dimensions. Ces dimensions tiennent à la nature même de ce qui constitue une démarche et au milieu particulier, humain et technique, dans lequel elle vient s'insérer.

Une démarche d'intervention en organisation naît à la suite d'enjeux organisationnels (par exemple dans le cas ARM, présenté en annexe, la mise en place d'un système de gestion pour les experts), elle est portée par un demandeur ou client qui n'est pas toujours le décideur mais qui en a la charge. Elle a pour but de résoudre un problème, réduire un dysfonctionnement, participer à la mise en place d'un nouveau dispositif ou un nouveau système, en générant des connaissances nouvelles sur l'objet de l'intervention. Enfin, elle suscite auprès des acteurs aux intérêts différents qui composent le milieu humain, des représentations qui peuvent couvrir un spectre large (des personnes opposées à ceux qui sont plus favorables en passant par les indifférents ou les passifs). Dès lors, on peut dire qu'une démarche d'intervention constitue un objet multiforme dont il convient d'identifier les multiples composantes.

#### ► *La dimension psychologique et relationnelle*

L'intervention revêt tout d'abord une dimension relationnelle et clinique car elle débute en général par l'engagement d'une relation entre un consultant et la personne qui est porteur de la demande d'intervention. Celle-ci est appelée « client » même s'il peut s'avérer qu'elle ne soit pas la seule (d'où l'appellation de « système-client »).

Le client et le consultant vont constituer ensemble une première alliance de travail à la suite d'une période plus ou moins longue d'observation réciproque (un ou deux entretiens) qui va permettre de préfigurer les bases d'une collaboration durable jusqu'à son terme. Nous inspirant des travaux d'Hervé Dumez (1988), examinons le déroulement de cette phase.

Le demandeur chargé d'une mission ressent à son propos une préoccupation qu'il lui faut lever s'il veut la réaliser dans les délais qui lui sont assignés et avec l'efficacité attendue. Il est enserré dans un réseau d'enjeux multiples (techniques, économiques, de carrière, personnels) et sait que l'intervention le rend visible, l'expose au regard des autres, en particulier ses hiérarchiques pour lesquels l'intervention peut constituer un test. Le demandeur qui admet ainsi qu'il rencontre un problème s'expose au risque de perdre la face en reconnaissant implicitement qu'il n'est pas aussi compétent qu'il le pensait. Il peut se sentir en position de faiblesse en face du consultant et souhaiter rétablir l'équilibre en sa faveur en ne dévoilant que parcimonieusement et avec prudence l'objet de l'intervention.

D'un autre côté, le consultant, peut ressentir, lui aussi, un sentiment de faiblesse face à un problème dont il ressent qu'il ne possède pas toutes les compétences pour le traiter. Il peut dès lors adopter une attitude compensatoire faite de « superbe ou de toute puissance » pour masquer lui aussi sa propre crainte de ne pas être « à la hauteur ».

Ces craintes respectives peuvent expliquer pourquoi, parfois, au début de leur relation, le problème réel n'apparaît pas et ne se dévoile que progressivement.

Pour les dissiper, le demandeur évalue le consultant dans sa capacité à l'aider sans lui faire perdre la face et, de son côté, le consultant évalue sa propre capacité à pouvoir réellement l'aider en mobilisant les compétences qu'il se sent posséder ou non et dont, dans ce dernier cas, il doit faire voir ou croire en l'existence s'il veut obtenir le contrat.

Ce « round d'observation » permet aussi de comprendre tout l'intérêt de l'application des concepts, empruntés à la psychanalyse, de transfert et du contre transfert dans l'univers du conseil.

Le consultant apparaît bien souvent comme une surface de projection proposée par sa figure même. On en a souvent un vivant témoignage lorsqu'un consultant sort d'un premier rendez-vous avec un client qui s'est éternisé; il éprouve soudain ce sentiment qu'il lui faut désormais prendre en charge tout le destin de l'entreprise... C'est assurément le signe que le client a projeté sur lui la pression qu'il a accumulée et l'anxiété de résultats qui va avec.

Néanmoins cette relation n'est pas suffisante à elle seule pour caractériser l'intervention car elle privilégie trop la seule composante relationnelle et oublie du même coup le caractère plus « systémique » de la demande. Celle-ci est liée en effet au fait que le demandeur est inséré lui-même dans un réseau d'acteurs où chacun joue un rôle potentiel non encore dévoilé. Ces rôles peuvent être ceux d'acheteur, de décideur, d'utilisateur ou de bénéficiaires finaux, directs ou indirects et comme tels rappellent ainsi que, dès lors qu'une intervention se déroule en milieu humain, elle ne peut revêtir un caractère totalement neutre et objectif. Elle est investie d'emblée par les représentations qu'en ont et qu'en auront tous les acteurs proches et éloignés qui peuvent s'avérer hostiles durant l'intervention dès lors qu'on n'a pas suffisamment pris en compte leurs attentes.

Pourtant, l'idée qui préside à leur rencontre n'est pas simplement d'éviter d'en faire des opposants. C'est beaucoup plus l'idée de fonder en légitimité l'intervention et de faire en sorte que, si tel est le cas, chaque acteur concerné puisse véritablement en tirer partie en termes de bénéfices et de gains (accroissement de compétences, enrichissement du travail, meilleure lisibilité de l'action, reconquête du sens du travail, compréhension des enjeux de l'entreprise). Il convient donc (dans la mesure du possible) et sans que le demandeur en prenne ombrage de s'enquérir ou mieux encore d'identifier lors de rencontres les attentes des autres acteurs de l'espace d'intervention retenu. D'une certaine manière, on peut dire que c'est la construction du système-client, sa problématisation qui permet de définir la sphère d'investigation (Herrerros, 2002).

On comprend mieux du même coup l'importance de la création de la confiance dans une telle relation de proximité ou après des rituels d'usage, il est nécessaire que s'instaure petit à petit une intimité plus grande entre le demandeur et le consultant mais on comprend aussi l'importance que revêt la communication de l'intervention auprès des acteurs qui sont concernés par elle. Elle assure une réelle fonction de légitimation de l'intervention entreprise.

L'enjeu de l'intervention au niveau relationnel est de substituer à une simple relation client fournisseur une relation de partenariat où chacun puisse être engagé comme responsable à part égale dans la co-construction de la démarche pour en assurer la réussite. Cette relation de recherche de partenariat sera éclairée par les apports des modèles de la consultation élaborés par un auteur de référence dans le monde de la psychosociologie, Edgar H. Schein (1969), qui seront abordés en section 2.

### ► *La dimension psychosociologique et politique*

Les dimensions psycho-sociologique et politique nous situent d'emblée au cœur des processus qu'elle met en œuvre, de la transformation des données de base identifiées au démarrage de l'intervention aux effets attendus et non attendus obtenus à l'instant de son achèvement.

Ces processus sont liés tant au déroulement de ses étapes qu'à ce qui s'opère comme modifications à chacune d'entre elles sur l'objet même de l'intervention, les manières de se le représenter pour les personnes concernées, d'échanger à son propos, de le traiter, de décider, enfin, de mettre en œuvre des pratiques pendant et à l'issue de son analyse.

Ils laissent à voir que si une intervention a pour but de réduire de l'incertitude et de générer des connaissances nouvelles sur un objet ou une organisation, elle crée par elle-même de l'incertitude auprès des personnes et de l'organisation ou elle s'engage :

- Pour les personnes, elle peut susciter chez certains des espoirs de changement et pour d'autres au contraire des craintes de modifications défavorables (dans la façon de travailler, le statut personnel, les relations professionnelles...).
- Pour l'organisation, elle peut créer des effets non voulus, négatifs ou au contraire plus positifs que ceux escomptés au départ.

On peut ainsi constater qu'une intervention d'apparence purement technique réalisée à propos des conditions de travail dans une entreprise, comme dans notre exemple où il s'agissait de modifier un équipement de protection individuelle dans un atelier aboutit finalement à des résultats qui peuvent dépasser les intentions des initiateurs, pour peu que la dimension psychosociologique soit prise en compte :

- Une plus grande objectivité dans l'analyse des problèmes par le recours à des méthodes rigoureuses. On abandonne du même coup la stigmatisation de certaines populations et les préjugés à l'encontre du service chargé de faire respecter la sécurité, souvent perçu comme « moralisateur et crispé sur la réglementation ».

- Un élargissement de l'analyse à des questions de santé et sécurité : les acteurs de l'entreprise découvrent ainsi dans l'action ce que peut vouloir dire l'expression « entreprise apprenante ».
- Un accroissement et un renforcement des rôles des acteurs tels que celui du Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ou du service de médecine du travail. On (re)donne un rôle majeur et légitime au CHSCT et aux partenaires de santé en leur permettant d'infléchir les politiques de production au regard de préoccupations liées à la santé et sécurité des personnels. On les constitue au sens que peut revêtir le terme politique, c'est-à-dire recherche du bien commun, en véritables acteurs du changement social.

Ces effets qui n'étaient pas prévus au départ peuvent avoir une valeur supérieure à ceux qui étaient escomptés. Ils accèdent l'idée selon laquelle une intervention réussie libère une énergie et créativité réelle qui peut conduire à susciter des changements profonds pour l'organisation qui l'a sollicitée.

Ils appellent du même coup le consultant qui souhaite les obtenir à adopter une double attitude, propice à effectuer une maîtrise des effets, attendus et non attendus, dans le cours de l'intervention.

Une *attitude constante d'ouverture* face aux situations non prévues et suscitées par l'intervention elle-même et le souci d'accompagner et réguler les processus interactifs d'une manière participative tout au long de l'intervention (échanges, discussions, débats, décisions, mise en place d'actions).

Une *attitude plus structurante* consistant à fixer des cadres et des limites à l'intervention de façon à mieux susciter et faire émerger les effets souhaités. Pour cela, le consultant définira un périmètre à l'intervention, mettra en place des méthodologies d'action, des dispositifs encadrant et enserrant l'intervention de façon à mieux guider et faire émerger les effets souhaités. D'où un certain nombre de bornes et de jalons :

- Au plan spatial et temporel : le déroulement des étapes de l'intervention et leur temps respectif.
- Aux plans technique et méthodologique : les outils utilisés et leur intérêt spécifique.
- Dimension financière : le budget mobilisé pour l'intervention.
- Au plan humain et relationnel : le client ou le système-client, les aspects liés à la pérennisation de la relation (aspect de confidentialité et de déontologie).
- Au plan politique : la création d'instances participatives : l'instance de décision ou ses délégués, l'instance d'animation comme le comité de pilotage, l'instance de production, c'est-à-dire les groupes techniques, enfin, l'instance de régulation composée du consultant externe et du conseil en interne.

En conclusion sur ce point, on peut dire que toute intervention dans le conseil en management, pour peu qu'elle soit orientée vers les processus, revêt bien une composante psychosociologique. Par ailleurs, revêtant aussi une dimension politique, elle pose également le problème de la légitimité de l'intervention.



### ► *Une dimension économique et technique*

On a pu dire jusqu'à présent que l'objet d'une intervention était au premier abord lié à la personne qui exposait sa difficulté ou son problème et aussi, par contrecoup, aux autres personnes qui étaient engagées par elle. Pourtant l'intervention ne se limite pas à cette seule implication subjective du, ou des, clients suscitée par l'objet de l'intervention. Elle recèle aussi une autre dimension relative aux connaissances auxquelles renvoie l'inscription du problème dans un champ théorique et technique qu'en conséquence il va être nécessaire de mobiliser.

D'une certaine manière, en effet, il n'existe pas de problème qui n'ait déjà fait l'objet de savoirs référents et ces savoirs sont de toutes sortes : techniques, méthodologiques, pratiques, théoriques. S'ils sont composites (des plus théoriques aux plus pratiques) ils vont devoir être sollicités lors d'une intervention ou un conseil en management.

De son côté, l'intervention en management revêt bien une dimension cognitive puisqu'elle a pour tâches premières, selon Chris Argyris (1970) de « générer de l'information valide », c'est-à-dire une information permettant de mettre en évidence les facteurs explicatifs du problème ainsi que de leurs interrelations, d'aider le système-client à effectuer en conséquence des choix responsables et de s'assurer de la mise en place des conditions nécessaires pour pérenniser l'implication interne à l'égard de ces choix.

En conséquence, il convient de préciser la nature des savoirs et la démarche que le consultant sera tenu de mettre en œuvre pour réaliser sa mission.

## **2.2 Des besoins de connaissances multiples**

Les thèmes sur lesquels porte l'intervention sont variés et du même coup, ils mobilisent des connaissances de toute nature.

### ► *Sur l'objet lui-même*

Évidence utile à rappeler aux éventuels « apprentis sorciers », il est risqué de s'aventurer dans un domaine sur lequel on ne détient que quelques vagues notions. Il est nécessaire de posséder des connaissances techniques et des savoirs pratiques sur l'objet même de l'intervention : connaître le marketing si l'on veut procéder à une étude de satisfaction et d'image auprès de la clientèle d'une entreprise, posséder des connaissances informatiques si l'on veut accompagner le déploiement d'un système d'information, connaître les normes ISO et autres si l'on s'aventure sur le terrain de la certification, etc.

Notons au passage que les connaissances nécessaires pour enrichir l'objet auquel fait référence l'intervention ne sont pas toujours théoriques. Nous pensons ici à tous les dispositifs qui ont jalonné, ou jalonnent encore, l'histoire du management et qui nécessitent une adaptation à la réalité propre de chaque entreprise (en gestion des ressources humaines : les lois Auroux, les emplois jeunes, les 35 heures, la loi de modernisation sociale, etc.). Ces dispositifs nécessitent une connaissance des raisons qui ont présidé à leur création, de l'esprit qui les anime, des méthodologies qu'elles proposent et les précautions d'emploi que suggère leur implantation.

► ***Sur la situation***

Même s'il est un spécialiste, le consultant doit demeurer ouvert à des connaissances variées et éclectiques car l'entreprise qu'il analyse demeure un lieu où convergent et s'affrontent des logiques très différentes (financières, juridiques, techniques, psychologiques, sociologiques, etc.) et la notion de situation emprunte à toutes ces dimensions sans épuiser aucune des perspectives.

La situation examinée apparaît toujours de façon globale et selon de multiples facettes qui sollicitent des connaissances multiples. Elles plaident en faveur d'un profil de généraliste. Si le consultant ne l'est pas, il doit néanmoins adopter un état d'esprit « généraliste » et ne pas hésiter à mobiliser, au cours de l'intervention, les ressources qui sont à sa disposition, par exemple en ayant recours à un collègue ou bien au service documentation de son cabinet, ou encore auprès des membres de l'entreprise engagés dans la mission.

► ***Sur l'intervention***

Le consultant doit posséder des compétences liées aux méthodologies d'action et savoir mobiliser les différentes techniques liées à l'exercice du métier de consultant (capacité à faire un diagnostic, conduite d'entretien semi-directif, conduite d'une réunion). Plus largement il doit maîtriser la méthodologie d'une intervention dans toutes ses étapes.

Ces savoirs sont en général acquis en cabinet et, quelquefois, lors des études effectuées par les consultants antérieurement à leur entrée dans une activité de conseil.

## **2.3 La subordination du vrai au critère d'utilité pour le client**

Rappelons que l'activité de conseil n'est pas en tout premier lieu une activité de production de connaissances intellectuelles et savantes. Elle est avant tout une activité marchande.

Dans cette activité, la recherche de la vérité est subordonnée à celle de l'utilité et, concernant la hiérarchisation des critères de scientificité, on peut affirmer que, contrairement à la science nomothétique (Dubost, 1987), l'ordre d'importance n'est pas tant la validité, la pertinence et la fécondité mais plutôt, et à l'inverse, la pertinence de l'analyse par rapport au problème posé, la fécondité des propositions. Enfin seulement, leur validité dont on sait qu'elle est somme toute relative. En effet, la situation analysée est unique, singulière, non reproductible et ne peut du même coup prétendre à une portée universelle propre aux sciences expérimentales.

D'un autre côté, et pour nuancer, la production de connaissances peut être liée aussi au statut que le client donne à la connaissance produite lors de l'intervention. Selon la nature de l'intervention demandée, il est clair que l'attente ne sera pas la même.

Ainsi, s'il s'agit d'une étude, d'un diagnostic, le client attendra une compréhension fine du phénomène étudié et il est probable qu'il sera plus sensible au critère de validité de la connaissance produite. À l'inverse, s'il s'agit d'une demande de mise en place d'un outil de gestion bien connu (par exemple, un stage de formation aux techniques de ventes) il est probable que le client attendra plus d'originalité dans les caractéristiques techniques du produit (dans notre exemple, le contenu du stage) et sa démarche de mise en place.

Ce dernier point laisse entrevoir une limite fondamentale à l'idée de validité de la connaissance dans le métier de conseil. Elle tient à ce que la connaissance utile ne peut être « vraie », puisqu'en dernier ressort sa validité est suspendue à l'acceptabilité d'un client.

## **2.4 Le consultant recourt à une logique combinatoire et créative des connaissances plus qu'à une logique strictement applicative**

Le consultant mobilise des savoirs mais ces derniers ne sont pas directement plaqués sur la situation comme on le ferait d'une théorie qu'on appliquerait sur un objet. En fait, ce qu'on dénomme « logique adaptative et créative » s'apparente davantage à une combinaison effectuée par le consultant qui tient compte de facteurs situationnels qui ne peuvent jamais coller parfaitement avec une théorie. Ces facteurs situationnels sont principalement liés aux incertitudes qu'il faut lever et qui tiennent à la personne du décideur (ses préférences), à sa relation particulière à l'objet examiné (ses enjeux personnels), l'objet lui-même et sa complexité, aux enjeux des autres acteurs qu'il faut prendre en compte et, enfin, aux données du contexte, stratégique et sociétal qui leur donnent du sens.

La situation revêt ainsi un caractère de globalité dont la compréhension ne peut être réduite à un seul modèle théorique ou à un outil ou technique toute faite, rien n'étant vraiment isolable dans l'action. Il est donc préférable de recourir à un « pluralisme explicatif » (Pichault, 2006) dans l'analyse du phénomène étudié ainsi qu'à l'adoption de scénarios pour la recherche de solutions, afin de ne pas préjuger des choix qui seront effectués finalement par les acteurs (client et parties prenantes).

Enfin, la notion de logique adaptative ne signifie pas pour autant l'adaptation passive et centrée sur les seuls intérêts économiques de l'entreprise, car du même coup les autres facettes de l'objet seraient oubliées. L'adaptation aux données de la situation pour mieux les appréhender s'accompagne de solutions créatives permettant d'infléchir et de réorienter en partie les pratiques de management étudiées dans le sens de l'intérêt conjoint des personnes et de l'organisation. C'est sans doute là que l'intervention révèle le mieux son caractère politique en assurant implicitement la régulation des conflits latents et en suscitant des microchangements lors de compromis négociés au fil du déroulement de l'intervention.

## DE L'ANALYSE DE LA DEMANDE À LA RELATION DE CONSEIL

### 1. L'analyse de la demande comme préambule

L'analyse de la demande demeure l'outil privilégié de travail du consultant car elle constitue le premier acte, souvent décisif, de la rencontre entre le client et le consultant, premier acte qui va permettre de traduire un accord sur les termes d'un contrat. Pourtant elle prend une forme différente selon qu'elle constitue une réponse à un appel d'offres ou qu'elle résulte d'une discussion approfondie en direct entre un client et un consultant.

#### 1.1 Suite à un appel d'offres

La réponse à des appels d'offres devient une pratique de plus en plus courante (voir chapitre 3, § 1.2). Née du souci d'assurer plus de transparence et d'équité dans la recherche des offreurs de service, elle met en concurrence les cabinets retenus qui doivent y répondre en démontrant leur compréhension du problème du client qui a défini la demande dans un cahier des charges à partir de sa compréhension des préoccupations de l'organisation.

Cette pratique dont nous avons précédemment discuté des avantages, mais aussi des limites, infléchit la relation entre le consultant et l'entreprise, dans le sens d'une relation où l'acheteur serait seul juge de la qualité de la proposition ou du produit proposé. En outre, son formalisme inscrit *a priori* l'intervention dans une « approche produit » : l'analyse de la demande est supposée close à la signature du contrat, le consultant est « invité » à fournir une solution à un problème présumé clairement posé.

#### 1.2 Suite à une prise de contact avec le client

L'analyse de la demande de consultation ou d'intervention est bien l'acte qui initie la relation entre le client et le consultant lorsqu'elle s'opère en direct. Elle va permettre de sceller un accord sur le travail à accomplir entre un cabinet et une entreprise. Elle revêt une importance majeure dans une approche de type processus puisqu'elle va s'attacher à définir le sens et les finalités de l'intervention, son périmètre, les acteurs concernés, les risques à éviter (et à partager avec le client), enfin, les étapes de l'intervention.

On peut dire que d'une certaine façon, elle n'est jamais totalement terminée et ceci pour plusieurs raisons :

- l'intervention se complexifie souvent au fil de l'avancée de la démarche et des problèmes rencontrés ;

- l'objet de l'intervention se situe largement dans les représentations que s'en font les différents protagonistes et elles peuvent se modifier au fil du temps ;
- des éléments nouveaux peuvent surgir et susciter des changements plus conséquents que ceux qui étaient prévus au départ ;
- des personnes jusque-là peu concernées peuvent s'introduire dans la démarche en exprimant des attentes qu'il faut satisfaire.

Sur ce dernier point, on voit que l'analyse de la demande ne se réduit pas seulement à une centration sur la personne du demandeur, mais qu'elle doit assurer aussi deux fonctions l'une stratégique et l'autre tactique (Rochefort, 2007) qu'on peut définir ainsi :

- Une fonction stratégique : elle vise par l'analyse des risques à permettre la convergence et l'intégration de perspectives émanant d'acteurs multiples, aux intérêts différents et qui surviennent au cours du déroulement de l'intervention.
- Une fonction plus tactique : elle propose d'allouer les moyens (un schéma d'intervention, des méthodes, des instances participatives) qui vont permettre d'ancrer la démarche l'intervention dans la réalité de l'entreprise qui ne se découvre que petit à petit.

## 2. L'analyse de la demande comme processus

Cette analyse constante de la demande qui s'opère tout au long de l'intervention passe par des étapes de questionnement, de son émergence à son achèvement. Nous situons son achèvement à l'instant où l'intervenant s'assure et vérifie l'existence de conditions de réussite pour la menée de l'intervention. Ces étapes existent plus ou moins dans la réalité du métier de conseil. Elles relèvent surtout de notre part du souci pédagogique d'identifier les types de questionnement utiles à mobiliser tout au long de la mise en place d'une intervention.

### 2.1 Dans la phase d'émergence

Tout d'abord la demande émerge toujours d'un contexte qui lui donne du sens et pèse sur elle et d'un demandeur qui est engagé en elle dans des enjeux de toutes sortes. Elle s'inscrit aussi dans un milieu humain et technique qui est loin d'être une entité passive et homogène, mais beaucoup plus un milieu actif dans lequel peuvent s'exprimer plusieurs visions du changement.

#### ► *Le contexte*

Une question qui se pose est celle de savoir de savoir comment le client lie le problème posé au contexte de l'entreprise. On s'interrogera pour savoir si le client rapporte les difficultés aux réalités économiques, sociales et organisationnelles ou si, au contraire, il ne lie la demande qu'à un seul de ces aspects ou bien encore à aucun

de ceux-ci. Dans le dernier cas, le client veut sans doute, pour toutes sortes de bonnes ou de moins bonnes raisons, une solution rapide, essentiellement technique.

► ***Le premier contact avec le client***

Le consultant aborde généralement le premier entretien avec le client par un questionnement assez naturel lui permettant de circonscrire les premières dimensions de la demande. Pour ce faire, il peut s'aider du questionnement suggéré par Véronique Guienne-Bossavit (1994, p. 20) :

- Qui demande ? : (identification du client et du système-client).
- Quoi ? C'est-à-dire quel est l'objet qui fait problème.
- Sous l'influence de quoi : arrivée d'une nouvelle technologie, perte d'un client, réorganisation, apparition de dysfonctionnements, etc. ?
- A qui ? C'est-à-dire quelle représentation se fait le demandeur de l'intervenant ?
- Avec quelle première représentation du processus ? Il s'agit là de ce qui est imaginé comme action à mettre en œuvre pour résoudre le problème (action de formation, étude, diagnostic, plan de développement accompagnement individuel ou de groupe, etc.).

Il doit être guidé dans ce premier travail (particulièrement quand il est dans une approche de type processus) par l'idée selon laquelle une grande partie du travail avec le demandeur consiste à passer « de la commande à la demande » (Dubost, 1987). Rappelons l'intérêt de cette distinction. Celui qui commande conçoit bien souvent l'acte de conseil comme un simple produit, le traitement d'un problème d'action à résoudre, alors que la demande à l'origine de cette commande émane d'un acteur qui la situe dans une démarche visant à répondre à des besoins que le consultant doit identifier.

► ***Le milieu humain***

Il est clair que durant la phase d'émergence, le consultant doit anticiper les risques liés à l'intervention et qui peuvent venir de chacune des composantes déjà vues de l'intervention (composantes scientifique et technique, politique, relationnelle, psychosociologique). Il doit en aviser le client de façon à envisager avec lui des scénarii alternatifs ou la création d'instances ou de moments de régulation et d'informations plus adaptés aux difficultés susceptibles d'être rencontrées.

Un inconvénient majeur d'une prise en compte insuffisante de la demande réelle tient au constat que l'on peut faire parfois : le consultant met en œuvre une technique ou une méthodologie toute faite, qui ne tient pas compte des attentes des acteurs ; il ne veut pas y déroger, ce qui ne fait que provoquer de la lassitude et des tensions avec le système-client.

## **REPÈRES : Les risques liés à l'intervention**

- Un commanditaire a peu de pouvoir, il n'est pas le payeur et a une faible influence.
- L'encadrement est divisé sur la mission et ses objectifs.
- Les objectifs envisagés sont inaccessibles dans la fourchette du temps et de prix envisagé.
- Le commanditaire attend un instrument livré clef en main, la ou l'enjeu consiste à construire en commun avec les acteurs concernés.
- Les syndicats sont hostiles à la démarche, divisés.
- L'accès au terrain est rendu difficile pour de multiples raisons.
- Les vrais clients, au sens des besoins réels, sont en opposition avec le commanditaire.
- Les objectifs du commanditaire ont pour fonction de déstabiliser des rivaux.

Source : T. Rochefort, A quoi sert l'analyse de la demande ?  
Plaidoyer pour une posture stratégique de l'intervenant in J. Pelletier (dir.),  
*Intervenir en entreprise, pratiques actuelles*,  
Éditions réseau ANACT, 2007, pp. 251-266.

## **2.2 La phase d'analyse et d'approfondissement**

Certains auteurs, ont précisé ce qu'il convient d'appeler « les caractéristiques d'une demande de conseil ». Elles doivent servir de guide à un consultant lorsqu'il entreprend un travail avec son client. En nous inspirant de Gilles Arnaud (1995), nous retiendrons :

### **► *Le degré de précision de la demande***

Celle-ci se doit d'être claire, rigoureuse, référée à un contexte. À l'inverse, elle doit éviter la confusion, le flou ou le caractère trop général de sa formulation.

Elle nécessite d'opérer un travail de précision et de clarification des mots et notions employées qui peuvent conduire à des malentendus ou des contresens, parce qu'on croit leur sens partagé : dynamisme, motivation, implication, efficacité, performance, pour n'en citer que quelques-uns.

Un autre travail d'approfondissement peut aussi être accompli avec profit. Il consiste à rendre plus explicite la demande en faisant surgir les présupposés du raisonnement. Ainsi, on peut prendre ici un simple exemple tiré de l'expérience d'un des auteurs :

Un responsable des ventes liait l'insuffisance des résultats de son équipe de vente à leur baisse de motivation. Après quelques entretiens effectués avec des vendeurs,

les auteurs découvrent qu'en fait, les vendeurs étaient mécontents de l'organisation de leur travail. En effet, ils n'avaient pas bien compris le sens de la réorganisation des tournées qui leur avait été mal expliquée et qui était désormais prise en charge par une assistante qu'ils jugeaient incompétente. Les consultants constatèrent que c'est la « mauvaise organisation des tournées » qui était, selon eux à l'origine de leur manque de résultats car elle occasionnait des déplacements inutiles mais que leur motivation quant à elle, demeurait intacte.

► ***Le caractère direct ou plus ou moins détourné de la demande***

Le métier de conseil se nourrit de modes et des outils que ces dernières apportent et qui peuvent exercer une forme de fascination sur les clients (benchmarking, re-engineering, coaching). Sans nier l'intérêt de ces approches, il peut être prudent de s'enquérir des raisons qui poussent un demandeur à vouloir les mettre en place. S'agit-il seulement d'être à la page ou bien d'adopter un outil répondant effectivement à un vrai besoin des personnes concernées par la démarche d'intervention ?

► ***L'affichage de l'intention réellement poursuivie par le demandeur***

On voit bien l'intérêt de s'enquérir des motifs qui poussent le demandeur à entreprendre une démarche. On peut le faire en procédant aussi bien à l'analyse des intentions du client (telles qu'affirmer son rôle et réduire celui des autres ? ou à l'inverse, vouloir dissimuler son rôle ou son importance) qu'il affiche que des objectifs (explicites ou implicites ? volontairement ou involontairement confus ?) qu'il poursuit.

## **2.3 L'adéquation de la demande du client à la situation vécue sur le terrain**

Il convient de s'assurer que les raisons qui président à la demande du client correspondent bien aux préoccupations des gens de terrain. On redécouvre toute l'importance de l'élargissement de la demande du client à un système-client où peuvent être prises en compte les différentes attentes des parties prenantes, soit celles du décideur, des utilisateurs ou des bénéficiaires finaux.

Il convient donc de pouvoir approcher le terrain et y rencontrer des acteurs concernés par l'intervention ; si cet accès n'est pas facilité ou est rendu quasiment impossible il pourra occasionner un risque majeur lié à l'intervention qu'il faudra prendre soin de dissiper en analysant les raisons avec le client.

Pourtant, si ces caractéristiques ont pour grand intérêt d'aider à repérer ce qui va constituer une demande recevable, elles privilégient une vision déterministe de la demande de consultation (de la bonne demande dépendrait la bonne proposition).



## 2.4 L'attention portée aux pseudo-demandes

Il nous faut donc ajouter que la demande ne revêt pas toujours un caractère logique comme en témoigne ce que nous appelons des « pseudo-demandes » et en particulier les trois formes de pseudo-demandes suivantes :

*La demande paradoxale* : elle se caractérise par une contradiction dans les directives données qui se placent à deux niveaux logiques s'excluant mutuellement et ne pouvant donc être satisfaits simultanément. Par exemple : « vous avez carte blanche, mais obéissez et rendez-moi compte précisément », « il faut que cela change, mais attention hein, surtout pas de vagues ! », « changez tout mais respectez les structures existantes ».

*La demande utopique* : elle consiste à viser un but utopique qui demeure inaccessible au motif que des buts intermédiaires, plus réalisables n'en valent pas la peine ; par exemple : « la productivité est beaucoup trop faible, il faut japoniser les relations de travail », « la maîtrise en place est incapable de s'adapter aux nouveaux équipements Il est indispensable d'étudier un plan de renouvellement complet de ce personnel ».

*La demande de solution immédiate* : celle-ci court-circuite la phase de diagnostic en situant l'intervenant en simple prestataire de service. Par exemple « les responsables d'unité n'ont pas compris leur rôle d'animateur d'équipes. Faites-nous un stage sur le management humain », « les opérateurs ne sont pas suffisamment motivés, il faut nous mettre en place un groupe semi-autonome » bien entendu la demande solution ne constitue pas toujours un piège mais elle masque souvent de réels problèmes en proposant « une solution » qui n'en pas une.

Ces trois derniers types de demande peuvent être considérés comme des demandes pour ne pas changer dans la mesure où ils tendent à prolonger l'état actuel par leur caractère d'irréalisme ou de fuite en avant. Elles justifient pleinement l'idée développée par Watzlawick (1988) selon laquelle parfois « c'est la solution qui constitue le problème ».

## 2.5 La phase d'examen des conditions de réussite à l'intervention

À l'issue de la phase d'analyse et d'approfondissement de la demande, le consultant peut, avant de s'engager définitivement dans la démarche, vérifier l'existence de conditions de réussite nécessaires à son action.

Il peut s'inspirer du questionnement proposé par Anne Bartoli et Philippe Hermel (1986) en vérifiant si les quatre questions suivantes trouvent des réponses positives :

- La problématique énoncée est-elle désormais bien pertinente ?
- Les décideurs et acteurs font-ils preuve d'un comportement de résolution de problème ?
- La mise à disposition des moyens nécessaires à la résolution du problème posé (délai suffisant, disponibilité, engagement des personnes clefs) est-elle bien assurée ?

- Les multiples intervenants disposent-ils d'une autonomie suffisante dans la conduite de l'intervention ?

L'intervenant devra aussi s'assurer de la capacité du demandeur à piloter l'action. Le demandeur ne pouvant engager que son propre crédit, la demande ne peut aboutir que si elle est portée par un acteur légitime. *Last but no least*, un engagement de l'équipe de direction au complet est le meilleur moyen de démarrer l'action parce qu'il demeure important que la décision soit unanimement partagée.

### 3. Le choix d'une posture

Nous avons vu l'importance du choix entre une démarche de type « processus » et une autre de type « produit », de même que la nécessité d'opérer une analyse fine de la demande. D'une certaine façon, du choix des deux points précédents découlera le type de posture adoptée par le consultant à l'égard de son client.

Edgar Schein (1969), professeur au MIT et consultant, a proposé trois modèles d'intervenant.

#### 3.1 Le modèle de l'expert

C'est celui qui nous rapproche le plus de la démarche « produit ». Il repose sur le principe suivant : le problème est diagnostiqué par le client qui estime en toute objectivité qu'il est préférable de le confier pour des raisons de coût mais aussi politiques à un consultant bien repéré sur l'expertise retenue. Ce modèle de relation suppose les pré-requis suivants :

- Le client a bien diagnostiqué son problème qui est de nature technique plus que lié à un problème de pouvoir ou de prérogatives (par exemple du type chevauchement entre fonctions).
- Le client a bien évalué la nature de l'expertise nécessaire et le consultant à retenir.
- Le client a bien communiqué la nature de l'expertise et bien réfléchi aux conséquences liées à une possible remontée d'informations de la part des utilisateurs des solutions techniques adoptées.

#### 3.2 Le modèle du thérapeute (relation médecin/malade)

Il se fonde sur l'idée que le client délègue lui-même au consultant la mission de trouver un remède mais également de diagnostiquer le « mal ». Le client devient ainsi dépendant d'un consultant qui délivre à un moment donné du processus sa prescription. Ce modèle de relation qui libère en partie le client du poids de l'enquête à assurer suppose lui aussi certains pré-requis :

- Il faut être prêt à accepter que les investigations du consultant fassent remonter des problèmes autres que ceux prévus au départ et de les prendre en compte.

- Il faut s’assurer que les personnes rencontrées ne cachent pas ou n’exagèrent pas l’information donnée au consultant par méfiance à son égard en lui ou, au contraire, ne profitent pas de lui pour donner d’eux une image favorable à leur hiérarchie.
- Enfin il faut aussi, et c’est peut être le plus important, que le client accepte et comprenne le diagnostic mais surtout mette en œuvre les prescriptions qui en sont issues. Or il peut précisément les refuser au nom qu’elles ont irréalistes et qu’après tout il connaît bien mieux la culture de son entreprise que le consultant.

Pour Schein, ces deux modèles comportent divers défauts. D’abord, en confiant le problème au consultant, le client se met en situation de dépendance et crée l’éventualité d’un refus des solutions proposées par le consultant par rejet de cette dépendance. Ensuite, le problème n’est peut-être pas réglé en profondeur (ni par l’expertise ni par la prescription) car il a pu s’avérer plus complexe qu’il n’était formulé au départ et parce que les personnes interrogées n’ont peut-être pas tout dit. Enfin, le client n’apprend pas à résoudre le problème. En conséquence si un problème similaire vient à se reproduire, il ne saura pas le résoudre.

### **3.3 Le modèle de la consultation dynamique (ou de « l’accoucheur »)**

Il vise à surmonter les écueils des deux modèles précédents en se fondant sur une relation plus équilibrée :

- Le client est invité à s’aider lui-même, à porter le problème, l’intervenant, facilitateur, l’accompagnant pour y faire face.
- Le consultant aide le client, non pas à se focaliser sur le problème lui-même mais sur les processus qui l’ont produit et sur les moyens ou procédures qu’il peut mettre en œuvre pour le résoudre. Au fond, il s’agit dans ce modèle de transmettre au client, non pas une solution, mais une compétence susceptible de pouvoir être déclinée à l’avenir à tout type de problème survenant dans l’entreprise.

Pour pratiquer cet art de la consultation, Schein recommande des méthodes qui empruntent à la maïeutique de Socrate : le questionnement systématique, les silences inspirant l’écoute active, la suggestion d’alternatives propices à aider le client à se faire son propre choix par rapport aux choix à faire. Ce dernier modèle a une parenté directe avec l’approche « processus » vue précédemment.

## **4. Quelle légitimité ?**

Nous avons eu l’occasion de dénommer le caractère politique de l’intervention. Celui-ci a trait au sens et au plus au moins grand souci de l’intérêt commun que revêt une intervention pour un acteur considéré ; il renvoie à la question de la légitimité.

D'une certaine façon, et pour le dire autrement, examiner le concept de légitimité revient à se poser la question : « au nom de quoi est ce que j'accepte l'influence d'autrui au sein d'une organisation ? ».

Notons qu'il ne s'agit pas seulement ici d'un point théorique détaché de toute considération pratique, mais bien au contraire d'une question qui parcourt toute pratique de management et conditionne grandement la réussite de toute mise en œuvre. De quoi s'agit-il exactement ? Prenons un exemple en l'empruntant à la pratique de l'appréciation : on sait que la mise en place de cette pratique au sein d'une organisation passe la plupart du temps par la construction d'étapes dans l'entreprise (en substance, les suivantes) :

- arrêt avec les décideurs des finalités que l'on veut donner au système ;
- mise en place des supports et formations nécessaires à la réalisation des entretiens (document support de l'entretien, livret d'accompagnement, formation des apprécieurs, des appréciés) ;
- conduite des entretiens ;
- retour d'expérience en groupe d'apprécieurs, voire d'appréciés ;
- ajustements du système.

Ainsi, s'il est avéré que la réussite de la mise en place d'un système d'appréciation sur un plan technique dépend des qualités du consultant (expérience, savoir-faire, maîtrise des savoirs afférents à cette pratique), elle dépend aussi et sans doute plus sûrement, de la recherche du sens et de la réponse au pourquoi de la démarche attendue par les participants et qui accompagne le déroulement de toutes les étapes de l'intervention.

En ce qui concerne la pratique de l'appréciation, la recherche de sens se focalise la plupart du temps sur les points suivants :

- le besoin de s'approprier les finalités assignées au système d'appréciation dans l'organisation et de lire les intentions des initiateurs ;
- le souci d'explicitation, de mise en débat et de communication autour des pratiques mises en œuvre ;
- le soin apporté à la préparation, conduite et suivi de l'entretien.

La plupart du temps, en gestion sociale, et pour élargir à toute autre pratique de management, elle trouve des éléments de réponse dans le souci et les précautions dont s'entourent les initiateurs de la démarche pour faire partager le sens et l'approbation des critères suivants :

## **4.1 L'utilité**

Compte tenu de la vocation naturelle des organisations à assurer la fabrication d'un bien et d'un service, ce critère servira souvent à fonder ou justifier la majeure partie des actions engagées au sein d'une organisation.

En conséquence, Le critère d'utilité sera souvent employé au sens d'intérêt conjoint et bien compris entre, d'une part l'organisation et sa recherche d'efficacité et, de l'autre, l'acteur qui peut y trouver son compte (mieux assurer son travail, augmenter sa satisfaction).

(Dans l'appréciation, la formulation d'objectifs précisant la recherche d'intérêts conjoints entre individu et organisation correspondra souvent à la concrétisation de ce critère).

## **4.2 La clarté**

Les initiateurs de la conduite d'un changement s'efforceront souvent d'assurer de la clarté et visibilité à ce qu'ils entreprendront. Pour cela, ils entretiendront une communication soutenue et à destination de tous afin d'afficher les intentions dégagées de toute arrière-pensée ou les dissipant.

(Dans l'appréciation, l'attractivité des supports mis en place et la communication autour de cette pratique correspondront à la valorisation de ce critère).

## **4.3 La cohérence**

Compte tenu de la multiplicité des acteurs et actions engagées, il sera nécessaire à out moment de pouvoir prouver que l'ensemble reste cohérent faute de quoi la crédibilité des consultants risque d'être mise en cause.

(Dans l'appréciation, le souhait de montrer que les décisions prises à l'issue des entretiens s'incarnera bien dans les processus de gestion traduira l'importance de ce critère).

## **4.4 L'équité**

Il sera nécessaire de prouver en permanence qu'il existe une recherche continue d'un traitement égal pour toutes les personnes concernées et, ans le cas contraire, de justifier les raisons (techniques ou autres) qui expliquent son absence.

(Exemple de la formation effectuée non seulement pour les appréciateurs mais aussi accordée aux « appréciés »).

## **4.5 La transparence**

Enfin, par la recherche de transparence, on s'efforcera de montrer qu'il n'existe aucune intention masquée, et que ce que l'on entend promouvoir ne s'appliquera pas qu'aux autres.

(Exemple de la lettre émanant du directeur précisant qui donnera l'exemple en commençant avec son comité de direction et affirmant que lui-même sera évalué par son conseil de direction).

Certains auteurs font même de la légitimité un enjeu central de l'intervention. C'est le cas pour Jean Nizet et Chantal Huybrechts (1998). Ces auteurs proposent ainsi d'envisager plusieurs stratégies susceptibles d'être mises en œuvre pour l'assurer :

- La légitimation du contenu de l'intervention liée, soit à la cohérence des connaissances produites à la faveur de l'intervention par rapport aux représentations des acteurs concernés, soit à la nature des informations récoltées grâce à une position d'analyste.
- La légitimation de l'intervenant, basée sur sa capacité à s'insérer dans le processus décisionnel en vigueur grâce à sa compétence effective, la reconnaissance dont il bénéficie (notoriété), son expérience accumulée, l'impartialité dont il fait preuve, sa capacité à respecter la confidentialité des données.
- La légitimation du dispositif d'intervention, dont les modalités (complexité et degré d'élaboration, durée, terme et mode de restitution) doivent être constamment négociées avec les différents protagonistes et adaptés au contexte spécifique de l'intervention.

Ces mêmes auteurs suggèrent dans cette perspective que la marge de manœuvre de l'intervenant réside dans la possibilité d'un transfert d'un élément (la procédure ou l'intervenant) vers un autre (le contenu de l'intervention). L'idée est que si le client trouve valable la manière de travailler du consultant, (légitimité de la procédure), il aura généralement tendance à être plus ouvert à l'intervention (légitimité de contenu). De même, s'il trouve que le consultant est de qualité (légitimité de l'intervenant), il aura aussi tendance à trouver que son intervention est de qualité (légitimité du contenu).

Les auteurs concluent que la finalité de tels transferts est d'exercer un pouvoir sur le système-client afin d'éviter les blocages et la perpétuation des dysfonctionnements qui la caractérisent jusqu'à présent.

Section

**3**

## MÉTHODES ET TECHNIQUES D'INTERVENTION

Si intervenir en organisation suppose une bonne définition de la demande et la mobilisation de multiples ressources pour mener à bien l'action envisagée, il convient aussi de faire une juste place aux techniques et outils nécessaires pour y parvenir. Dans une perspective liée au processus en jeu, il nous paraît pertinent d'envisager les techniques selon les grandes phases de l'intervention :

- la phase de collecte de l'information ;
- la phase de diagnostic ;
- la phase de mise en place des recommandations ;
- la phase d'évaluation.

Nous rappellerons ici les techniques le plus souvent utilisées dans les trois premières phases. La phase d'évaluation qui conclut normalement le cycle et peut porter sur différents objets (conformité, efficacité, pertinence par rapport aux besoins exprimés, effets produits...) mobilise des techniques déjà évoquées à propos de la proposition (voir la section 2 du chapitre 4 à laquelle nous invitons à se reporter).

## **1. Les techniques liées à la collecte de l'information**

La plupart du temps, une intervention commence par une analyse documentaire suivie de près selon l'option choisie (quantitative ou qualitative) par la mise en place d'entretiens semi-directifs ou de la rédaction d'un questionnaire. Ces deux dernières techniques peuvent être associées à des temps d'observation sur le terrain.

### **1.1 L'analyse documentaire**

Cette analyse consiste en la recherche d'une documentation la plus fournie possible sur le phénomène observé, la pratique que l'on veut modifier ou le changement que l'on veut opérer dans l'entreprise. Elle concerne autant l'objet de l'intervention que le contexte qui l'entourne.

On comptera parmi les documents analysés et pris en compte :

- Les documents relatifs à l'objet étudié (s'il s'agit d'une pratique déjà existante : documents et supports publiés sur la pratique en cours, études existantes et déjà effectuées sur cette pratique, éventuellement témoignages et rencontres d'acteurs concernés).
- Les documents ou analyses relatives à l'entreprise : organigramme, présentation des données propres à elle (marchés, clients, concurrents, composition de personnel, données de secteur, etc.).

Indépendamment de l'objet d'étude, l'idée qui préside à la recherche documentaire est bien de travailler à « contextualiser » l'intervention en prenant en compte les caractéristiques de l'entreprise et des données propres à son secteur d'activité. Normalement, la proposition d'intervention fait déjà état du contexte, mais la connaissance de celui-ci et peut justifier des investigations plus fouillées.

### **1.2 L'entretien semi-directif**

C'est probablement la technique la plus utilisée compte tenu de ses nombreux avantages :

- elle est simple d'utilisation (un guide d'entretien peut suffire);
- elle est souple. Il est en effet relativement aisé d'obtenir un temps d'une heure avec un responsable (pour peu qu'on s'oblige à ne pas le dépasser);

## **REPÈRES : Les six principaux biais liés à la technique de l'entretien**

- Les erreurs de la personne interviewée, issues d'oublis, d'une mauvaise compréhension des questions, de la gêne éprouvée, de mensonge liés à la présence d'autrui (à qui l'on souhaite plaire ou que l'on veut influencer de façon favorable).
- Les erreurs non intentionnelles dues à la négligence de l'interviewer comme la rencontre d'un interviewé ne correspondant pas à la cible de l'enquête, la mauvaise lecture d'une question, la modification non pertinente de l'ordre des thèmes abordés, la mauvaise compréhension de la réponse de l'interviewé, la prise en compte d'une réponse non pertinente ou incorrecte fournie à une question par l'interviewé.
- Les altérations intentionnelles de l'interviewer qui modifie les réponses fournies, en oublie certaines, ou reformule maladroitement certaines questions.
- Les influences directement dues à l'interviewer comme son apparence, le ton de sa voix, son attitude, ses réactions aux réponses, ses commentaires effectués hors du contexte de l'entretien, etc.
- Les influences dues aux attentes de l'interviewer en fonction de l'apparence, de la situation de vie de l'interviewé ou de ses réponses préalables.
- Les erreurs dues à une exploitation insuffisante ou défectueuse des résultats des entretiens.

Source : adapté d'après W. L. Neuman,  
*Social research methods : Qualitative and quantitative approaches*. Boston, MA :  
 Allyn and Bacon, 4<sup>e</sup> éd., 2000.

- elle n'est pas trop coûteuse (en général le cabinet facture 2 à 3 heures l'entretien qui comprend la conduite puis l'analyse et la synthèse des entretiens);
- elle permet de vérifier la teneur et la compréhension d'autres documents lus par ailleurs par le consultant;
- elle permet surtout de mieux appréhender le vécu au travail des acteurs interrogés et de reconstituer (ou d'anticiper) leur stratégie dans l'action envisagée;
- elle peut revêtir une fonction « d'adoucisseur social » en permettant à la personne interrogée de comprendre le sens de l'intervention, d'en discuter librement avec l'intervenant et de s'y engager avec plus grande confiance.

Néanmoins cette technique nécessite certaines précautions d'emploi :

- elle doit être pratiquée par des consultants formés à cette technique (afin notamment de limiter les biais susceptibles d'apparaître à l'occasion d'un entretien);
- un guide d'entretien doit être préparé à l'avance et utilisé pendant l'entretien;
- le consultant doit s'entourer de garanties quant à l'anonymat du répondant.



### 1.3 L'enquête par questionnaire

Le questionnaire permet de quantifier un phénomène, de donner des tendances, à partir des réponses de personnes susceptibles d'être concernées ou touchées par un phénomène ou par l'objet précisément étudié. Dans une perspective de processus, il a pour principal avantage de permettre aux décideurs concernés par l'étude de se référer à une quantification extérieure ayant toute l'apparence de la neutralité et de l'objectivité.

Mais surtout, il autorise le débat et l'échange autour des interprétations que l'on peut faire des chiffres produits et, plus largement, du phénomène étudié. En ce sens, il peut favoriser et accroître la coopération.

Comme celle de l'entretien, la méthodologie concernant l'enquête par questionnaire est vaste et nuancée. Elles recouvrent pour l'essentiel les réponses à quatre grandes questions :

#### ► *Qui interroger ?*

- identifier précisément la cible de l'enquête, c'est-à-dire la population concernée par le problème faisant l'objet de l'enquête;
- si l'on ne peut interroger toute la population, choisir un échantillon représentatif. Le plus courant est l'échantillonnage par quotas qui consiste à choisir n'importe laquelle des personnes de la population qui possède les caractéristiques retenues (âge, niveau de formation, sexe, statut...) pour être interrogée.

#### ► *Sur quoi interroger ?*

- fixer avec le client des objectifs clairs, précis et opérationnels à l'enquête;
- concentrer les questions posées sur le seul objectif de l'enquête (ne pas ajouter des questions supposées intéressantes mais inutiles pour l'enquête).

#### ► *Comment interroger ?*

- organiser le questionnaire en partant du général au particulier, de l'anodin au plus sensible;
- poser des questions neutres sur les thèmes les plus engageants;
- utiliser un langage clair, simple et compréhensible par tous;
- indiquer clairement les consignes et les informations nécessaires aux enquêteurs et/ou répondants.

#### ► *Que faire des résultats ?*

- faire preuve d'une grande rigueur dans l'exploitation des notes d'entretiens;
- être prudent dans l'interprétation et la restitution des résultats;
- partager avec le client l'interprétation des données.

## **1.4 L'interview de groupe**

L'interview de groupe est semblable à l'interview individuelle (elle peut aussi en être un complément), mais avec un groupe de personnes qui ont des caractéristiques et une expérience en commun. Elle consiste à proposer à un petit groupe une discussion sur quelques thèmes apportés par l'intervenant. Elle est destinée à faire émerger des opinions de groupes d'acteurs (l'intervenant doit donc veiller à la composition des groupes). Cette technique comporte de nombreux avantages.

Tout d'abord, elle permet de collecter un grand nombre d'informations qualitatives en un temps réduit. Elle met en lumière les perceptions, les attitudes, les opinions et l'expérience d'une population par rapport à un ensemble de thèmes. Les interactions facilitent souvent la levée d'inhibitions manifestées dans un entretien de face à face.

Un autre de ses avantages est lié à la situation d'interaction (de « dynamique de groupe ») Le processus de groupe stimule une participation active et encourage le dialogue (notamment, l'expression de différences d'opinion) entre les différents participants. Elle peut ainsi apporter d'évidentes informations sur la façon dont les avis divergent, s'accommodent ou se rejettent, sur les points de discordance et les opinions « toutes faites ».

Cette technique donne un rôle non-directif à l'interviewer qui soumet une question ou une idée au groupe dont celui-ci débat librement, dans le respect des opinions de chacun, ce à quoi doit veiller l'interviewer. Celui-ci, s'appuyant sur un plan de déroulement de la séance (liste des thèmes, découpage du temps) donne les principaux thèmes de discussion au groupe, puis reste le plus possible « hors » de la discussion afin de ne pas influencer les propos du groupe. Il régule les rapports entre les participants (distribution de la parole, gestion du temps, pertinence des propos en fonction de la nature de son investigation...). Il est utile de prévoir un deuxième consultant qui aura pour rôle exclusif de noter les propos, le contenu des échanges, les points de discussion.

Les principaux points d'attention dans le recours à cette technique sont d'ordre logistique. Ils concernent la composition des groupes. Il convient en particulier d'éviter la présence d'individus dominants, compte tenu de leur personnalité ou de leur statut hiérarchique, car ils risquent de confisquer le temps de parole et d'inhiber l'expression des autres participants. Le lieu de réunion est également important (éviter que des personnes non concernées viennent interrompre un participant, voire s'immiscer dans la discussion). Enfin, il est préférable de constituer des groupes d'assez petite taille (6 ou 8 participants) pour permettre à tous les participants de s'exprimer.

## **1.5 L'observation sur le terrain**

On peut adjoindre à ces techniques d'investigation une technique liée à la présence de l'observateur sur le terrain : l'observation qui peut être plus ou moins participante.

Elle peut prendre la forme de visites sur les unités concernées par l'intervention, en des présences du consultant lors des situations de travail, voire en des prises de photographies de situations de lieux de travail ou de gestes et de postures qu'on peut voir parfois dans certaines pratiques d'ergonomie.

L'observation sur le terrain recèle des avantages complémentaires par rapport aux deux précédentes :

- elle permet d'observer les comportements en situation réelle et de retourner ainsi au factuel et non plus simplement de ce qu'on dit d'eux ;
- elle favorise la rencontre avec les acteurs directs et permet ainsi de constater les écarts réels entre les attitudes déclarées et la réalité des comportements observés ;
- elle enrichit l'analyse par le retour d'expériences ;
- elle engage davantage les personnes concernées qui peuvent constater « de visu » qu'on s'intéresse à la réalité de leur travail et non que l'on se contente de ce que les décideurs peuvent en dire.

Là encore, la littérature spécialisée nous alerte sur les nombreux incidents qui peuvent modifier la qualité de l'observation. Ainsi Rémy Droz (1984, p. 16) énumère une dizaine d'effets (des erreurs à ne pas commettre) parmi lesquels l'effet de la première impression, l'effet Hawthorne (la présence d'un observateur n'est pas neutre), l'effet « Rosenthal » (les attentes de l'observateur influencent les résultats obtenus), l'effet de halo (l'observateur ayant attribué certaines caractéristiques à l'observé, tend à lui en attribuer d'autres, non observées), etc.

Relevons que ces biais peuvent tout autant s'appliquer à l'entretien semi-directif en tant qu'il est aussi une forme d'observation.

## **2. Le diagnostic**

### **2.1 Nature et forme**

Rappelons tout d'abord que le diagnostic diffère de ce qu'on appelle l'audit. Ce dernier terme fait davantage référence à la mesure d'un écart entre ce qui est attendu et ce qui est finalement réalisé dans une politique ou une pratique. Il est souvent employé dans le domaine de la comptabilité et de la finance où l'on parle d'audit comptable et financier. Par extension, ce terme a trouvé des prolongements dans d'autres domaines tels que celui de la qualité, de la production ou d'autres encore, dès lors qu'on vise, là aussi, à mesurer un écart par rapport à des normes définies (de secteur ou de fonctionnement).

Le diagnostic quant à lui revêt beaucoup plus une dimension managériale ; il a trait davantage au fonctionnement de l'organisation. Il a pour objet d'appréhender le fonctionnement d'une organisation, d'une unité ou d'un service et de comprendre le sens des dysfonctionnements qui apparaissent de façon à leur trouver des remèdes.

Compte tenu de la complexité d'une organisation et des différents regards que l'on peut porter sur elle, le diagnostic peut emprunter à de multiples visions et théories en vigueur sur l'organisation.

C'est souvent à l'occasion du diagnostic que les consultants mobilisent le plus les approches théoriques, les empruntant la plupart du temps aux sciences humaines. C'est ainsi que de multiples types de diagnostic peuvent être utilisés et plus ou moins combinés selon un certain nombre de facteurs :

- Le positionnement du cabinet et la valeur ajoutée qu'il propose par rapport à ses concurrents : à cet égard, le cabinet conseil développe souvent une grille d'analyse qui lui est propre et qui lui permet d'attester l'absence de ce qu'il propose précisément à son client (un projet nouveau à développer, des dysfonctionnements à réduire, un produit qui va remplacer l'ancien modèle).
- La nature de l'objet analysé : un fonctionnement humain dans une entreprise ou service, une pratique de gestion humaine : la pratique du recrutement, d'appréciation, de rémunération, une étude simplifiée des risques, un diagnostic des flux logistiques de l'entreprise, d'aide à la mise en place d'une politique en matière de systèmes d'information.
- Enfin, les préférences du client : selon ses expériences acquises antérieurement, sa formation originelle et surtout l'analyse qu'il fait de la situation, le diagnostic pourra s'orienter vers tel type d'approche plutôt que vers telle autre.

## **2.2 A quoi sert le diagnostic ?**

Compte tenu de la vocation des organisations à produire de l'utile et du nouveau, le diagnostic effectué aura la plupart du temps une visée plus fonctionnaliste que strictement compréhensive (sans la dénier pour autant) c'est-à-dire qu'il s'agira avant tout de produire des recommandations d'amélioration en partant de l'idée selon laquelle il existe une bonne manière de faire les choses que précisément le cabinet se propose de promouvoir.

Précisons pour finir sur ce point que le conseil scientifique de l'évaluation en France identifie cinq critères de qualité d'un bon diagnostic. Ce sont :

- La pertinence : pertinence de l'analyse, diagnostic par rapport à la problématique posée.
- La fiabilité : caractère construit et fondé des raisonnements.
- L'objectivité : souci apporté par le consultant à préserver une indépendance d'esprit par rapport à ses préférences.
- La possibilité de généralisation : capacité à dégager des idées généralisables à d'autres situations.
- La transparence : clarté et précision sur les sources utilisées.

Nous proposons d'ajouter à tous ces critères d'orientation universaliste celui de degré de participation des gens concernés. Parler de participation, ne signifie pas que les gens doivent tomber d'accord sur le diagnostic final (ce qui serait une entorse au principe d'objectivité), mais qu'ils puissent avoir été le plus possible représentés dans le processus de construction du diagnostic. Ainsi l'intervention demeure attentive à la nécessaire composante politique qui est lui est propre et qui n'est pas un simple ajout mais qui lui est bien constitutive. C'est bien en effet grâce à elle qu'elle peut fabriquer des accords, des conventions qui lui permettent de créer les véritables conditions de la coopération au sein de l'entreprise.

### **3. La mise en œuvre des recommandations**

#### **3.1 À propos de la résistance au changement**

La mise en œuvre des recommandations est souvent la phase la plus délicate de l'intervention car elle constitue le moment charnière de passage d'une simple adhésion intellectuelle en faveur du changement à la nécessité de passer à la concrétisation des recommandations sur lesquelles les décideurs ont pu tomber d'accord préalablement.

Elle confronte ainsi les acteurs à leur réelle volonté de changer les choses ou de les modifier. C'est donc bien souvent à ce moment que les résistances au changement se font jour. Ces dernières peuvent être de toute nature :

- l'apparition de comportements de protection (pertes de prérogatives, de ressources, de droits acquis);
- des craintes liées à des caractéristiques individuelles (recherche de la sécurité, peur de l'inconnu, défense de ses intérêts propres);
- des caractéristiques des groupes de travail concernés (normes, tendance à la conformité, valeurs et croyances du groupe);
- des caractéristiques de l'organisation (décalage entre le changement envisagé et la culture de l'entreprise);
- enfin, une suspicion à l'égard des consultants.

La mise en œuvre des recommandations va donc nécessiter l'attention à deux points importants à cette phase spécifique de l'intervention :

- la création d'instances participatives;
- la communication autour de l'intervention.

#### **3.2 La création d'instances participatives**

Il s'agit ici de faire en sorte que le changement ou les modifications se concrétisent dans la réalité de l'entreprise. La plupart du temps, les cabinets créent les rôles, instances et dispositifs suivants :

► **Le comité de pilotage**

Doté d'un rôle d'animateur de la démarche, il est constitué la plupart du temps de membres appartenant à des services amont et aval mais aussi à des services transverses de façon à impliquer le maximum d'acteurs. L'animateur est souvent choisi parmi les personnes les plus crédibles de l'entreprise pour ses compétences et ses qualités humaines et reconnues comme telles par ses pairs.

► **Les groupes de travail**

Ils sont constitués des membres des services affectés par le changement. Volontaires la plupart du temps et animés par un des leurs, ils travaillent le plus souvent à la production de propositions et à leur mise en œuvre lors de l'élaboration de plans d'action.

► **Le rôle du commanditaire (le dirigeant)**

Son rôle n'est pas de participer directement à la démarche mais de veiller à ce qu'elle se déroule selon le rythme décidé et planifié lors des étapes précédentes.

Par contre, son rôle est fondamental dès lors qu'une difficulté survient qui pourrait compromettre la réussite des changements. on attend de lui dans ces circonstances qu'il tranche et décide des options à prendre.

► **Et les consultants ?**

Ce sont eux qui dans une démarche d'orientation systémique facilitent les interactions entre tous les membres. Ils visent à assurer la « fluidité » du système en assurant les échanges de flux entre toutes les parties prenantes.

### **3.3 La communication autour du changement opéré**

Il est nécessaire tout au long de l'intervention de communiquer sur et à propos de l'intervention. À cet égard, la communication peut s'inspirer de quelques principes simples que l'on peut énumérer ainsi :

► **Le principe d'appropriation et d'intériorisation**

Le changement ne doit pas être perçu comme venant de l'extérieur sans rapport avec la réalité d'entreprise vécue par les personnes.

► **Le principe de négociation**

Il doit être nouveau, jugé attractif, porteur d'avantages et de gains pour les personnes, intéressant, apporter quelque chose de plus et être perçu comme tel.

► ***Le principe de préparation et de formation***

Le changement doit être objet de communication tout au long de la démarche de façon à lui conférer un caractère de construction partagée et agrémentée de temps de formation tant en amont pour préparer l'action qu'en aval pour accompagner la mise en œuvre et réduire les résistances aux changements.

► ***Le principe de souplesse et d'adaptation***

La coopération peut être facilitée si le projet peut être modifié, amendé ou amélioré au cours de son exécution. Ceci suppose la possibilité d'instaurer le principe de boucles rétroactives entre le travail des groupes et les retours réguliers au comité de pilotage.

#### **4. A quoi servent les techniques d'intervention ?**

À travers tous les développements précédents, on s'aperçoit de l'importance que l'on peut accorder à la fonction sociale des techniques et des différentes étapes de l'intervention. Les fonctions des techniques dans une approche de type processus nous paraissent être les suivantes :

- Si elles ont une valeur en soi, (recherche d'objectivité, de fiabilité, de pertinence de l'information), elles ont aussi une valeur pour ce qu'elles permettent ou facilitent au niveau de la transformation des processus de réflexion, décision et d'action.
- Elles constituent une aide à la médiation (exemple : animation de groupe) entre les différentes parties prenantes par les échanges qu'elles structurent et rendent possibles.
- Elles assurent une fonction de miroir (exemple : diagnostic) permettant ainsi une prise de conscience des personnes, propice à une évolution des points de vue.
- Elles peuvent aider à la prise de décision (vote, recherche de scénarii) mais sans se substituer pour autant à une prise de décision par un responsable.

Dans une approche de type processus, le choix des techniques ne s'impose pas seulement par la valeur intrinsèque de ces dernières (fiabilité ou pertinence de recueil et traitement de l'information) mais aussi par le souci de :

- Mettre en scène le changement dans un univers où le visible et l'action sont valorisés.
- Accréditer le professionnalisme du consultant et à ce titre légitimer l'intervention et rassurer le client.
- Favoriser l'implication des acteurs dans les processus mis en place.
- Développer leurs capacités d'analyse et prise de conscience dans les situations.
- Favoriser leur engagement dans l'action.

Le tableau 5.3 résume pour chacune des phases les techniques utilisées de même que les types d'informations recueillies. Notons que ces techniques sont à distinguer des outils et « modèles » développés par les cabinets au fil des décennies et qui font leur notoriété. Leur regroupement constitue ce que certains appellent la « boîte à outils du consultant » (voir Simonet, Bouchez, Pelade, Gilbert, 2003).

Tableau 5.3 – Les différentes phases de la consultation et les techniques associées dans le conseil en management

Phases	Outils ou méthodes	Types d'informations recueillies
Phase de collecte de l'information	Analyse documentaire (recueil de données internes et externes liées aux normes du secteur) Menée d'entretiens semi-directifs Enquêtes par questionnaire Observation sur le terrain et lors des situations de travail	Stratégie, politiques et pratiques en rapport avec l'objet de l'intervention, indicateurs de résultats Structures, Organigramme, sociogramme, procédures mises en place Systèmes de gestion et d'information, Qualité, études économiques, de marché, enquêtes d'opinion Culture, pratiques réelles des acteurs Vécu des faits et événements, attitudes, jeux d'acteurs
Phase de diagnostic	Grilles d'analyse du consultant en rapport avec l'objet analysé et la perspective choisie (fonctionnaliste, psycho-sociologique, sociologique ergonomique, systémique, autre) Mobilisation de grilles de lecture « pluri-explicatives » construites par le cabinet	Fonctionnement de l'organisation Dysfonctionnements ou anomalies repérés État des lieux sur un objet donné Pratiques analysées et constats effectués sur elles
Phase de mise en œuvre des recommandations	Groupes de travail Groupes de projets, <i>Task force</i> Démarches participatives	Plans d'action et engagements individuels Comité de pilotage Indicateurs de suivi Accompagnement des responsables
Phase d'évaluation	Évaluation de conformité Évaluation d'efficience Évaluation de la pertinence Évaluation des effets réels	Conformité de l'action d'intervention par rapport aux objectifs fixés au départ Évaluation des résultats au regard des moyens alloués Évaluation des résultats par rapport aux besoins Évaluation des effets produits



Notons que dans une proposition de conseil, l'énoncé des techniques ne suffit pas. Il paraît pertinent d'indiquer au client ce qu'on peut en attendre, de même que leurs valeurs et limites par rapport à la problématique étudiée.

Enfin, relevons le statut particulier de ce qu'on pourrait appeler le (ou les) différents dispositifs mis en œuvre dans une proposition. Nous pensons là tout particulièrement aux dispositifs participatifs tels que la mise en place d'un comité de pilotage, de groupes projets, de commission ad hoc, voire de démarche de changement. Si nous les avons rangés dans les techniques de recueil et de traitement de l'information, ils s'en distinguent néanmoins en partie par leur caractère plus directement politique. Ils participent en effet d'une dimension stratégique et managériale à laquelle n'accèdent pas véritablement les techniques.

## L'essentiel

Le terme « management » est une appellation commode utilisée pour dénommer les voies et moyens pour réguler la complexité de la vie organisationnelle. Son champ est constitué de connaissances multiples, utiles à la conduite de l'action organisée.

Intervenir dans le domaine du management, ce n'est pas simplement délivrer une ordonnance d'application d'une technique ; c'est aussi s'engager dans un processus de transformation d'un objet ou d'une pratique.

L'intervention en management recouvre quatre dimensions structurantes :

- Une dimension psychologique et relationnelle : elle lie un client et système-client à un consultant.
- Une dimension psychosociologique : elle a trait aux processus mis en jeu tout au long de l'intervention.
- Une dimension politique : elle concerne les jeux politiques et stratégies d'acteurs.
- Une dimension économique et technique : elle a trait aux connaissances mobilisées et produites sur l'objet.

La phase d'analyse de la demande demeure en propre le cœur du métier de consultant. toute demande doit revêtir les caractéristiques suivantes : être précise, élucidée, claire, référée à un contexte et à des préoccupations de terrain. Elle doit éviter l'utopie et l'irréalisme.

Selon Schein, le consultant peut adopter trois types de posture : celle de l'expert, du thérapeute ou celle de « l'accoucheur » (de type socratique). Ces postures sont relatives au type de consultation demandée. Cette dernière peut aller de la simple délivrance d'un produit (approche de type produit) à celle de l'engagement dans une démarche longue et avec une visée de transformation des modes de fonctionnement (approche processus).

La question de la légitimité dans l'intervention est capitale car elle rend possible et fondée en raison toute intervention au sein d'une entreprise. Pour les auteurs du présent ouvrage, elle repose sur les principes de clarté, de cohérence, d'équité, de transparence qu'elle s'efforce de mettre en valeur et de communiquer lors d'une intervention.

Les techniques qui jalonnent les phases d'une intervention sont nombreuses. Elles peuvent être de type qualitatif (entretien semi-directif, conduite de réunion...) ou quantitatives (questionnaire, études économiques...). Elles garantissent la fiabilité de l'information produite, sa pertinence, son objectivité. Elles remplissent une fonction cognitive, de structuration de la réflexion, mais aussi une fonction sociale, de facilitation des compromis et des accords entre les acteurs.

**CAS N° 5****DES EXPERTS À GÉRER : UNE INTERVENTION CHEZ ARM****1. Le contexte de l'entreprise et sa demande**

Entreprise de plus de 10 000 personnes, ARM est un industriel de référence mondiale intervenant sur la totalité du processus de maîtrise d'œuvre de véhicules lourds (de la conception au retrait du service actif). Entreprise réseau, son portefeuille de compétences est composé, d'une part, de l'expertise de ses spécialistes internes répartis sur une dizaine d'établissements en France et, d'autre part, de l'ensemble de l'expertise déployée par son réseau de partenaires nationaux ou européens.

Administration publique rattachée à un ministère et régie par le statut de la fonction publique, jusqu'au début des années 2000, ARM est devenue société anonyme, ce qui la conduit à une transformation radicale de ses modes de fonctionnement. Parmi ses priorités de gestion, ARM a décidé de mettre en place une politique de gestion des carrières spécifique aux experts techniques de l'entreprise. Celle-ci doit être suffisamment attractive pour les mobiliser efficacement, tout en gérant par ailleurs aussi des carrières managériales.

Des réflexions sur le repérage de postes clés et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont été menés depuis trois ans en interne, mais sans réels débouchés pratiques. Parallèlement, la Direction Technique a identifié une quarantaine de domaines d'expertises et a entrepris un premier repérage de ses experts techniques. Cette démarche trouve ses limites dans l'absence de relais de la Direction des Ressources Humaines (DRH) sur cette question. L'idée naît, dans le courant de l'année N-1, de concevoir un dispositif de gestion de carrières spécifique à cette population en étant accompagné par un cabinet de conseil.

Afin de gagner du temps, ARM lance un appel d'offres restreint sollicitant auprès de cabinets, repérés pour leur savoir-faire, un appui méthodologique dans l'élaboration d'un système de gestion de carrière des experts. Il est attendu, selon les dires d'ARM, un « transfert d'outils éprouvés » qui seront « implémentés » dans l'entreprise.

**2. L'analyse de la demande par le cabinet Dynacar**

Dynacar, société d'études et de conseil comptant une vingtaine de consultants, travaille sur ces questions depuis près de cinq années et dispose de solides références, tant dans l'univers industriel (départements de recherche et développement) que dans celui de la recherche (centres de recherche publics et privés). Ce cabinet propose une approche qui privilégie une entrée par les besoins de l'entreprise et par le processus d'accompagnement d'un changement, et non par les seuls outils de gestion des ressources humaines.

La gestion des experts pose traditionnellement en entreprise une série de difficultés qui expliquent, d'une certaine façon, la faiblesse de ces systèmes.

La première difficulté réside dans la compréhension et l'identification de ce qu'est l'expertise dans l'entreprise. Traditionnellement en effet, les experts sont les gestionnaires de leurs propres ressources (en activités et carrière) qu'ils entretiennent et développent à partir de l'activité même d'expertise (entretien et développement des compétences scientifiques et techniques; capitalisation des connaissances; reconnaissance par les pairs internes et externes...).

Dans certaines organisations, la gestion des experts est une gestion par exception qui échappe très largement à la DRH. Une autre série de difficultés réside dans la faiblesse du système managérial dans les milieux d'experts où l'encadrement manque d'appétence managériale, se limitant souvent à un pilotage à distance.

Dès lors, pour Dynacar, les questions qui se posent à propos de la gestion des experts sont récurrentes. Elles portent sur :

- La définition même de la catégorie « experts ». (Que désigne-t-on par le terme « expert » ?)
- Le management des équipes d'experts. (Comment les diriger dans le sens des enjeux de l'organisation sans les démotiver ?)
- L'évaluation de la performance. (Le management par les objectifs est-il le seul possible ?)
- La gestion des carrières et la reconnaissance. (Comment gérer les experts dans la durée ?)

### 3. La réponse à l'appel d'offres

Dynacar répond en proposant d'assurer deux missions principales :

- Une mission consistant à identifier, dans d'autres entreprises comparables la façon dont elles s'y sont prises par rapport à une problématique similaire (ce qu'on appelle parfois *benchmarking*).
- Une mission d'accompagnement de la réflexion interne afin de lui faire bénéficier des bonnes pratiques révélées dans le domaine et de l'aider à en tirer des enseignements pour prendre ses options dans la gestion des compétences des experts de ARM.

Bien que Dynacar, réponde formellement aux termes de l'appel d'offres, il insiste sur le processus de changement à conduire, plutôt que sur le contenu technique des outils à mettre en place, pour lesquels le cabinet indique qu'ils seront co-construits avec ARM.

En concurrence avec un cabinet international, déjà installé dans la place, et dont la stratégie est centrée sur quelques outils génériques, Dynacar entre dans une démarche de sélection, désormais classique chez les grands comptes, comportant une audition devant un jury composé du responsable des achats de services, des directeurs des deux fonctions intéressées (le directeur technique, le DRH) et du chef du projet « Gestion de

carrières des experts ». Lors de cette audition, en novembre de l'année N, le directeur technique se montre nettement plus favorable à Dynacar que le DRH, jugeant Dynacar « trop intellectuel ». Le comité d'évaluation décide pourtant de retenir Dynacar.

Dynacar mobilise trois intervenants. Deux d'entre eux, Christian (54 ans, ingénieur, master en Administration des Entreprises) et Sylviane (46 ans, psychologue du travail, master en Ressources Humaines) participent à l'ensemble de la démarche. Le troisième, Benoît, plus jeune et moins expérimenté sur le thème de l'intervention, apporte son concours dans le *benchmark* et sur tous les aspects méthodologiques (en particulier dans l'élaboration des grilles d'évaluation).

Établi en janvier de l'année N, le contrat comporte une vingtaine d'articles répartis dans un document de 27 pages. Il est établi dans sa version finale mi-février.

#### 4. L'approche choisie par Dynacar

Elle consiste à proposer :

- L'identification des populations à prendre en compte.
- La segmentation de ces populations, c'est-à-dire leur classement dans les catégories permettant d'identifier des pistes de gestion de leurs carrières.
- La dynamisation de leur gestion, c'est-à-dire l'identification des parcours professionnels possibles pour ces populations (à l'intérieur de l'entreprise et peut-être à l'extérieur).
- La valorisation c'est-à-dire la reconnaissance de la production spécifique des experts.

Enfin, Dynacar précise qu'il ne néglige pas le fait que le contexte de ARM, entrée récemment dans une logique de gestion exigeante pour tous ses acteurs, suscite probablement des réticences, des inquiétudes qu'un projet de gestion de carrières des experts ne manquera pas d'introduire. En conséquence, il précise que l'attention devra être portée tout autant au contenu instrumental du projet qu'au processus qui permettra de le définir et de le mettre en œuvre.

Dynacar propose de donner à l'intervention les objectifs suivants :

- Identifier la nature de l'expertise chez ARM, en vue de la clarification des missions et rôles des experts.
- Concevoir et décrire un programme d'actions pour organiser la reconnaissance et le développement professionnel des experts.
- Préconiser et accompagner un dispositif de déploiement du système proposé dans une démarche de conduite de projets.

Pour assurer sa prestation, Dynacar suggère la création de deux structures d'appui internes :

- une instance technique, le groupe de projet (12 personnes) qui sera composé du chef de projet, Irène (chargée de mission auprès du DRH), de Responsables Ressources Humaines de division, de managers et des intervenants Dynacar;

- une instance politique, le comité de pilotage (8 personnes), composé du DT, du DRH, du Chef de projet, de représentants du groupe de projet et des intervenants Dynacar.

## 5. L'intervention

Elle comporte initialement cinq étapes, telles que formulées dans la proposition commerciale. Celles-ci seront prolongées par deux autres étapes, comme indiqué ci-après.

### Étape 1 : L'organisation et préparation de l'intervention

Cette étape repose sur quatre actions :

- La prise de connaissance approfondie des travaux réalisés depuis 2 ans, sur la base de documents produits par l'entreprise.
- Le repérage des attentes des acteurs principaux : interviews du DRH et du DT, ainsi que de deux directeurs de divisions à forte concentration supposée d'experts techniques (Ingénierie, service organisation et méthodes).
- L'identification, avec le concours du chef de projet, d'un échantillon de personnes à interviewer en fonction de critères tels que : filières, métiers, âge, positionnement hiérarchique et la grille d'analyse nécessaire à la réalisation des entretiens à mener.
- L'élaboration du programme de travail à mener avec le comité de pilotage et le groupe de travail.

Cette étape se déroule entre janvier et février de l'année N. Les productions réalisées par les intervenants au cours de l'étape et formalisées dans un document, ce qu'on appelle, dans le langage de la gestion de projets, des « livrables », sont :

- la reformulation de la problématique d'ARM, compte tenu des travaux engagés ;
- le processus d'enquête auprès d'un échantillon d'acteurs sélectionnés ;
- une planification du calendrier des actions à mener.

Ces livrables sont coproduits avec Irène. Elle-même, connaît bien le secteur d'activité, mais peu l'entreprise où elle est arrivée depuis quelques mois. Pour identifier les interlocuteurs et organiser les entretiens, elle doit s'appuyer sur Aurélie, un ingénieur connaissant très bien l'entreprise et adjoint du DT.

### Étape 2 : La réalisation d'un état des lieux

À ce stade, Dynacar ne recherche pas ici l'exhaustivité mais la profondeur de l'analyse et la qualité de l'engagement des acteurs dans la compréhension de la question de l'expertise. Il ne s'agit pas seulement de recueillir des informations, mais de préparer l'appropriation des actions proposées.

Les entretiens visent à :

- comprendre la nature de l’expertise sollicitée et mis en œuvre chez ARM;
- identifier les attentes explicites et implicites à l’égard d’un système de gestion dédié concernant cette population;
- repérer les conditions de faisabilité d’hypothèses des dispositifs à envisager.

Dynacar complète ce recueil d’informations par l’étude de documents d’entreprise : supports de processus existants, description d’outils utilisés dans la gestion implicite ou explicite des carrières des experts, gestion de l’appréciation de leur performance, etc. Le croisement des entretiens et documents internes permettra d’identifier :

- la nature des rôles et fonctions perçus par les experts de ARM;
- les représentations liées à l’expertise;
- la perception du fonctionnement de l’organisation et ses besoins en compétences;
- la gestion de carrières perçues;
- les attentes de reconnaissance.

Vingt-six personnes (experts, RRH, managers) ont été interviewées par Christian ou Sylviane (durée d’une interview : 1 h 15 à 2 heures). Benoît, engagé dans une autre intervention n’a pu se rendre disponible. Le nombre d’interviews réalisées est supérieur à ce qui était initialement prévu afin d’obtenir une représentativité de l’échantillon, de tenir compte de la diversité des établissements et des prescriptions de tel ou tel dirigeant qui souhaite que les consultants rencontrent telle ou telle personne. L’analyse de contenu des entretiens est relativement rapide pour compenser le dépassement du temps consacré aux interviews.

Le livrable de cette étape est un premier rapport d’étape assorti de recommandations sur les étapes ultérieures. Le rapport d’étape est présenté par Christian et Sylviane au comité de pilotage début mars N+1. À partir de cette étape, Aurélie est associée au groupe de projet.

### **Étape 3 : Définition de la première version du projet de gestion**

À cette étape Dynacar utilise les informations recueillies et validées par le Comité de pilotage pour animer la réflexion et les séances de travail du groupe de travail. Dynacar aide le groupe à identifier les composantes clés du système de gestion à mettre en place, c’est-à-dire à définir :

- les objectifs du système à construire;
- les principes clés de fonctionnement du système dans ses différentes composantes : identification des experts, segmentation des populations, dynamisation de leur gestion, élément de reconnaissance individuelle;
- le processus à mettre en œuvre;
- les conditions de réussite à réunir.

Cette phase est enrichie par des apports externes issus de la réalisation d'une étude menée auprès d'entreprises qui ont mis en place un système de gestion de carrières à destination des experts. Cet apport externe permet de questionner chacune des options envisagées par le groupe de travail. Prévu pour trois entreprises industrielles, le *benchmark* est finalement réalisé auprès de cinq entreprises. Chacun des consultants réalise de 1 à 2 études de cas dans les entreprises retenues.

Dans cette phase, Dynacar se positionne en accompagnement du chef de projet, seul animateur du groupe de travail, fournissant en ce qui le concerne, analyses externes, grilles de travail et questionnement utiles dans une logique de co-construction du système de gestion projeté. Le livrable de l'étape est la présentation au comité de pilotage pour enrichissement et discussion et validation de la version « 0 » du futur système de gestion, fin mars année N+1. À l'issue de cette étape, Irène et Aurélie sont pleinement associées dans la conduite du projet.

#### **Étape 4 : Réalisation d'un pilote**

Suite à l'enrichissement en comité de pilotage des recommandations, remarques et critiques formulées et des points nécessitant des éclairages complémentaires, Dynacar a proposé que la version ultime du projet de gestion fasse l'objet de la définition d'un processus de mise en œuvre d'un « pilote » dans l'entreprise (i.e. une application ciblée sur une population, une unité). Celui est défini par le groupe de travail (objectif, cahier des charges, acteurs, calendrier) et mis en œuvre à l'instigation des managers du secteur concerné appuyé par la DRH.

Un retour d'expérience est organisé sous forme d'une restitution au comité de pilotage qui décide après échanges des principes et modalités de déploiement de la démarche.

Les livrables de l'étape sont :

- la définition d'un cahier des charges d'un pilote de gestion de carrière des experts ;
- le suivi de la démarche en appui du groupe de travail ;
- l'analyse du retour d'expérience.

Cette étape se déroule entre fin juin et début septembre Année N+1. Une quarantaine de dossiers d'experts sont traités.

#### **Étape 5 : Mise au point finale du système et déploiement**

Dynacar propose qu'à cette étape le système de gestion de carrières des experts soit décrit et instrumenté en termes de processus.

Il est décrit dans ses liens avec le système de gestion des compétences, les systèmes de gestion des Ressources humaines existants (comité carrière, gestion de la performance, gestion des potentiels, comité d'évolution professionnelle...) et dans les conditions de réussite de sa mise en œuvre qui tiennent à :

- la préparation et l'accompagnement du management ;



- le dispositif de communication au processus de déploiement.

Les livrables sont de deux ordres :

- la description d'un dispositif complet, co-construit avec le groupe de travail, de gestion de carrière des experts à ARM;
- les préconisations nécessaires à sa mise en œuvre.

Entre les consultants et le chef de projets, de nombreux ajustements sont nécessaires pour parvenir à élaborer le mode d'emploi détaillé voulu par ARM. Finalement, un guide de 43 pages, établi selon les normes internes de qualité, définit les principes généraux de reconnaissance puis le processus et les outils de gestion des experts techniques dans ARM.

## **Étape 6 : Aide au déploiement**

Cette étape, qui s'est déroulée de novembre Année N+1 à avril Année N+2, prévue conditionnellement dans la proposition, mais non chiffrée, constitue un prolongement de l'accompagnement d'Dynacar qui réalise :

- Un kit méthodologique de présentation du système de gestion des carrières d'experts. Benoît est fortement mobilisé pour cette action.
- La conception et l'animation de deux séminaires de formation/« appropriation du système » à destination des managers (à raison d'une journée par séminaire).

Le système de gestion des experts techniques de ARM est finalement validé lors d'une séance du Comité Exécutif de ARM, début décembre année N+1. Cette séance fait suite à une présentation dans deux autres instances de validation : le comité de direction RH (début novembre) et le comité de direction des pôles opérationnels (mi-novembre année N+1).

## **Étape 7 : Bilan de l'opération**

Non prévue dans la réponse à l'appel d'offres, cette prestation complémentaire a pour objectif d'identifier les écarts entre objectifs du dispositif et premières réalisations en terme de perceptions des acteurs, adaptabilité des outils, ajustements du processus aux besoins.

Les livrables de cette phase sont :

- une hypothèse de retour d'expérience et sa restitution orale et écrite aux pilotes du projet;
- des préconisations en terme de mesures d'ajustement à mettre en œuvre pour 2008.

La mission s'achève au début d'octobre Année N+2 (réalisation de l'étape 7).

## 6. Le budget temps et argent

La mission comportait initialement 51 jours, pour les cinq premières étapes, qui devaient être échelonnées, de janvier à juin Année N+1. Le prolongement jusqu'en septembre Année N+1, sur l'initiative de ARM, est à mettre en relation avec le processus décisionnel de l'entreprise.

Les journées d'intervention ont été facturées au même tarif, quel que soit l'intervenant mobilisé. Les frais de déplacements et d'hébergement étaient à la charge de ARM.

20 jours supplémentaires ont été négociés aux mêmes conditions financières pour compléter l'étape 5 (mise au point finale du « mode d'emploi » du processus de gestion des experts techniques) et réaliser les étapes 6 et 7 : aider au déploiement du système (mise au point et animation d'une formation) et évaluer le système après six mois d'application (cette action toujours prévue sera prochainement réalisée). Cette prestation a fait l'objet d'un avenant, établi en novembre Année N+1.

## 7. Le point de vue des intervenants à l'issue du chantier

La coopération avec le client a été exceptionnelle pour Christian et Sylviane. La compréhension du milieu technique n'a posé aucun problème, alors qu'elle avait été perçue comme une source probable de difficultés. Il a fallu consacrer plus de temps dans les opérations d'ajustements avec ARM : réunions du groupe de travail, du comité de pilotage, réunions préparatoires des intervenants avec Irène et Aurélie. Mais, par rapport à d'autres interventions de ce type, le calendrier n'a pas trop glissé et, avec le complément négocié, le volume de jours a été respecté.

### Questions

1. *Quelle était la demande initiale de l'entreprise ? Comment est-elle reprise par le cabinet ? Pour quelles raisons ? Avec quels cadres d'analyse ?*
2. *En vous appuyant sur l'exposé initial du chapitre et plus particulièrement sur la section 1, dites s'il s'agit ici d'une approche processus ou d'une approche produit ? Argumentez en citant quelques caractéristiques typiques (au moins trois) observées dans le cas ?*
3. *Quelles réflexions vous inspire l'utilisation de l'entretien semi-directif ?*
4. *En quoi une intervention recèle-t-elle plusieurs dimensions ? À partir de la lecture du cas, veuillez les préciser ?*
5. *Quels facteurs peuvent expliquer la coopération exceptionnelle dont parlent les consultants dans cette mission ainsi que sa réussite ? D'une façon plus générale, quelles réflexions vous inspire ce type d'intervention ?*



**TROISIÈME PARTIE**

# **L** E CONSULTANT



# 6

# LA CARRIÈRE DU CONSULTANT

**A** ce stade de l'ouvrage, il nous paraît utile de nourrir la réflexion du lecteur sur la carrière de consultant, la manière de s'y engager et d'y évoluer. Pour aborder ce thème nous avons choisi un plan des plus classiques, organisé autour des trois moments clés d'une carrière dans le conseil : l'entrée en lice, le quotidien et l'évolution (ou la sortie). Il s'agit d'éclairer la manière dont on entre dans le métier de consultant, comment on y vit et ce qu'il en advient.

Si la structure d'exposé est classique, la perspective, elle, l'est moins. Le point de vue retenu ici n'est pas d'abord le point de vue de l'organisation, mais celui de la personne, du consultant. Du reste, à de rares exceptions près, le consultant serait bien mal avisé de s'en remettre à son cabinet pour organiser son déroulement de carrière. Cela est particulièrement vrai pour les petites structures, mais le reste pour les plus grosses. Faut-il s'en émouvoir ? Après-tout le consultant n'incarne-t-il pas la figure moderne – et plus ou moins fantasmée – du travailleur du savoir (*knowledge worker*), cosmopolite et plus attaché à profession qu'à son organisation que nous décrit Jean-Pierre Bouchez (2006).

Nous reprendrons un point de vue plus organisationnel à la faveur de l'étude de cas d'un organisme ayant une activité mixte de formation et de conseil et préoccupé de favoriser la migration de certains de ses formateurs vers des activités de conseil.

---

Section 1	■	Devenir consultant
Section 2	■	Le travail quotidien
Section 3	■	L'évolution professionnelle du consultant
Cas n° 6	■	De la formation au conseil, au Centre des Hautes Études du Tourisme

---

Section

1

## DEVENIR CONSULTANT

### 1. Les formations au conseil

Les voies pour accéder au conseil sont multiples ? S'il existe certains cursus de formation initiale, ils ne constituent pas le mode d'accès le plus habituel à cet emploi.

Cependant, depuis le début des années 2000, signe d'une professionnalisation accrue, les offres de formations se multiplient<sup>1</sup>. Tel organisme offre de former « des spécialistes du changement organisationnel et technologique, aptes à l'analyse et la conduite de projets ». Tel autre prône « la maîtrise des outils méthodologiques permettant l'accompagnement du changement ».

#### 1.1 Des formations visant directement le conseil en management

Les formations spécialement centrées sur le conseil en management sont pour l'essentiel l'apanage des écoles supérieures de commerce (ESCP-EAP, HEC et autres ESC). Parmi les créations récentes, en 2006, l'École Supérieure de Commerce de Toulouse, en collaboration avec Syntec Conseil en Management, a créé un « Management Consulting MBA » qui s'échelonne sur 18 mois. Mais la formation la plus ancienne est sans doute celle de l'Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise (IDCE), créé en 1988 avec l'appui du Conseil Général du Maine et Loire.

#### Exemple : IDCE, précurseur dans la formation au conseil en management

L'IDCE propose plusieurs programmes de formation au conseil, de courte et de moyennes durées (site : [www.idce.com](http://www.idce.com)).

Parmi ceux-ci, la Certification de « Consultant en Management » homologuée par l'État qui permet d'acquérir les compétences, les outils et les pratiques de base du métier de consultant. Ce programme, ouvert aux détenteurs d'un diplôme de niveau bac + 3, peut être suivi en temps plein (9 mois), ou en temps partiel (12 à 18 mois). Cette certification peut aussi être obtenue par validation des acquis professionnels (VAE) pour le consultant en activité.

---

1. Voir « Exemples de formations menant au métier de consultant » en annexe.

Ce programme d'orientation affiche une orientation nettement opérationnelle, comme en témoignent les objectifs affichés (« acquérir les outils et les méthodes clés du consultant », « maîtriser l'ingénierie de l'intervention de conseil et réaliser des missions de conseil », « construire votre offre de services conseil », « apprendre à vendre des prestations de services intellectuelles... »). Cette formation d'environ 1 200 heures dont 420 heures de formation à l'Institut, comprend, après un séminaire d'intégration, des apports de connaissance sur l'analyse des activités et des modes d'organisation des entreprises, des éléments sur l'action commerciale du consultant en management, des apports sur les outils et méthodologies clés du consultant et sur l'ingénierie de l'intervention de conseil en management, une mission de conseil et un mémoire professionnel faisant l'objet d'une soutenance.

## 1.2 Des formations spécialisées en gestion intégrant le conseil en management

En fait les formations sont le plus souvent organisées autour d'un noyau de technicité, correspondant à un domaine du conseil, avec lequel elles s'articulent; par exemple (les intitulés d'emploi, non limitatifs, ont été repris dans les programmes proposés) :

- autour de la conduite de projets (consultants en management de projets technologiques, consultants en management de projets internationaux);
- autour des systèmes d'information (consultants ERP, consultants Intelligence économique, consultant en systèmes d'information et de connaissance...);
- autour du marketing (consultants en marketing stratégique, consultants experts en télémarketing, consultants marketing relationnel, consultants marketing et communication...);
- autour de la formation (consultants en formation d'adultes, consultant en formation multimédia...);
- autour de la gestion des ressources humaines (consultants en recrutement, consultants en responsabilité sociale d'entreprise, auditeurs sociaux, consultants en ingénierie des compétences...).

Voici en illustration un programme universitaire en relation avec ce dernier domaine.

### Exemple : Le Master 2 Ressources Humaines et Responsabilité Sociale de l'IAE de Paris (site : <http://iae.univ-paris1.fr>)

Dispensé en deux cycles, l'un en journée et l'autre en soirée, ce programme qui vise la professionnalisation de personnes déjà engagées dans des responsabilités professionnelles, comporte, outre des contenus centrés sur la discipline GRH (fondements économiques de la relation d'emploi, rémunération, gestion du développement durable, vision internationale des ressources humaines, audit social...), des apports spécifiques au métier du conseil, tels que :

- le secteur et les métiers du conseil;
- la gestion d'une structure de conseil;
- les méthodologies d'intervention du consultant;
- le management et le conseil en systèmes d'information RH;
- etc.



## 2. Premier emploi

### 2.1 Dans les grandes sociétés de conseil

L'âge moyen des consultants au sein des grandes sociétés de conseil ne dépasse pas en général 30 ans. C'est dire que ce secteur est massivement recruteur de jeunes diplômés. Souvent perçu comme une « sorte de 3<sup>e</sup> cycle opérationnel », le secteur recrute presque exclusivement parmi l'élite des grandes écoles et des universités.

L'usage du bluff accompagne parfois les pratiques de recrutement. Certains cabinets n'hésitent pas... comme le souligne Odile Henry (1997, p. 16) rapportant les propos d'un ancien consultant dans un cabinet nord-américain :

« Mc Kinsey et le Boston Consulting Group font du recrutement alors qu'ils n'ont besoin de personne, c'est très fort, ça donne l'impression que c'est difficile d'y entrer, qu'ils sont très forts. [...] Ils ne font pas d'entretien basé sur la personnalité mais ils font des *case studies*. C'est tellement original que ça conforte dans l'idée qu'ils sont vraiment les meilleurs. »

### 2.2 Dans les cabinets de taille moyenne

Comme il en est des autres secteurs d'activité économique, la tendance est plutôt de recruter des candidats ayant une première expérience. Cependant des quasi-débutants peuvent être admis. En voici deux illustrations :

#### Exemple 1

« Cabinet d'audit et conseil à Nantes recherche consultant débutant diplômé MSTCF, DESCF ou diplôme en gestion financière pour intégrer une équipe et participer à des missions d'audit légal et contractuel, d'expertise et de conseil.

Qualités requises : Rigueur, Méthodologie, sens du relationnel et du conseil.

Salaire : à négocier selon compétences.

Merci d'adresser vos candidatures par mail à : ... »

#### Exemple 2

« Dans le cadre de notre expansion, nous recrutons un Consultant en Assistance Maîtrise d'Ouvrage spécialisé dans les métiers de la Banque (monétique, paiements, crédit) débutant dans ce secteur, ayant une expérience probante de 2 ans seulement.

##### ► *Votre mission*

Accompagner nos clients dans la conduite de leurs projets, suite à votre 1<sup>re</sup> expertise des métiers bancaires et à vos approches méthodologiques éprouvées. Vos interventions vous permettront d'enrichir votre expérience sur des missions à dimension stratégique forte.

### ► *Votre expérience*

2 ans d'expérience. Études préalables : dossier d'opportunité, étude d'impact et analyse de l'existant. Recueil du besoin des utilisateurs et besoins métiers. Rédaction de cahiers des charges et spécifications fonctionnelles détaillées. Gestion du planning et suivi de l'avancement. Préparation du déploiement et documentation Utilisateur.

De formation supérieure École d'Ingénieur, École de commerce ou universitaire, vous disposez idéalement d'une première expérience significative en AMOA Bancaire, idéalement en tant que consultant. Anglais souhaité.

Lieu de travail : Paris 2<sup>e</sup>. Déplacements possibles en province. »

## 2.3 Dans les petits cabinets

Sauf exception – par exemple le conseil en nouvelles technologies – il est rare que les petits cabinets proposent des postes de consultants à des jeunes. Elles peuvent certes s'ouvrir à des consultants débutants... mais seulement lorsque ceux-ci ont accumulé une expérience de cadres supérieurs ou dirigeants.

### Exemple : Un petit cabinet de structure coopérative

Créé à la fin des années 1970, ce cabinet en conduite de changement et management stratégique compte huit consultants, associés au capital dans une SCOP (Société coopérative de Production). Ces hommes et ces femmes d'expérience et de formations diverses ont intégré cette structure après 10 ans au moins d'activité professionnelle et 35 ans minimum d'âge. Ils travaillent ensemble, et forment une équipe pluridisciplinaire.

La plupart ont rejoint l'équipe, cooptés par l'un des consultants en place, et non suite à une annonce dans la presse.

Section

2

## LE TRAVAIL QUOTIDIEN

### 1. Être consultant au jour le jour

#### 1.1 Une semaine type

La variété est un des éléments distinctifs de l'activité du consultant. Chaque semaine a ses particularités. Le tableau 6.1 donne cependant une idée de ce que peut être la semaine, d'un consultant senior travaillant dans un cabinet en organisation et gestion des ressources humaines d'une soixantaine de consultants.

Tableau 6.1 – L'agenda d'un consultant

	<b>Lundi 26</b>	<b>Mardi 27</b>	<b>Mercredi 28</b>	<b>Jeudi 29</b>	<b>Vendredi 30</b>	<b>Samedi 1</b>		
<b>8</b>								
30		Préparation déjeuner-débat A l'hôtel R.	Rencontre directeur site Ca.	La Défense Formation Intra siège de la compagnie T	Voir le « boss »	Revoir suite formation Intra de T pour lundi (jours 2 et 3) et, si possible, lire dossier sur TLX		
<b>9</b>	Préparation Intervention Société B avec Gaëlle et Jérôme						Point sur les facturations avec la comptabilité	
30					<b>Interview 1</b>			Rédaction proposition commerciale pour V.
<b>10</b>								
30								
<b>11</b>					Réunion avec Alain pour préparation intervention usine de S.			
30							<b>Interview 2</b>	
<b>12</b>								
30								
<b>13</b>		<b>Déjeuner</b> avec X <b>Métro Bastille</b>	Déjeuner avec équipe direction site		Pot de départ de Nathan			
30								
<b>14</b>				<b>Interview 3</b>				
30	Réunion Pôle d'expertise au cabinet			Formation Intra Au siège de la compagnie T	Comptes rendus entretiens site Ca.			
<b>15</b>		Mise au point support diapo formation pour T						
30					<b>Interview 4</b>			
<b>16</b>								
30								
<b>17</b>					<b>Interview 5</b>	Réunion Gaëlle et Jérôme pour synthèse entretiens		
30								
<b>18</b>			<b>Départ pour CDG</b>					
30			Débriefing avec directeur site					
<b>19</b>								
30								

	Lundi 26	Mardi 27	Mercredi 28	Jeudi 29	Vendredi 30	Samedi 1
20						
30		Avion 20 h 15 à CDG				
21			Retour avion 21 h 25			

Cette semaine-là, il travaille sur quatre affaires :

- un audit pour la société B., en amont de la réorganisation de la direction de production;
- la préparation d'une intervention devant se dérouler la semaine suivante et qui porte sur une analyse comparative (un « benchmarck ») de la sous-traitance de la maintenance dans le secteur de la cartonnerie,
- l'animation d'une formation au siège de la compagnie T,
- la rédaction d'une proposition commerciale pour V.

Ces activités sont, pour une part, conduites avec d'autres consultants : l'audit est réalisé avec deux collègues (Gaëlle, chef de mission, et Jérôme, consultant junior); la préparation du benchmark se fait avec Alain, un autre junior.

Cet emploi du temps fait apparaître quelques traits distinctifs de l'activité d'un consultant :

- la variété des activités, soumise au respect des délais, qui impose une gestion efficace du temps;
- le caractère nomade de l'activité qui comporte habituellement de nombreux déplacements;
- lié au point précédent, un appui conséquent sur les technologies de l'information et de la communication;
- un type de travail dans lequel le bureau apparaît parfois comme un havre de tranquillité.

Il peut y avoir des différences très sensibles de contenu d'activité selon le cabinet, la nature de l'activité et le statut du consultant. D'après une étude de l'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE, 2007, p. 13), après lancement de l'activité, le temps du consultant se répartit, en moyenne, comme suit :

- Prestations clients                    55 %
- Prospection                            20 %
- Élaboration de produits            11 %
- Gestion                                    8 %
- Divers                                      6 %

## 1.2 La gestion du temps

La liberté du consultant dans l'organisation de son temps de travail a pour contrepartie une exigence d'extrême rigueur. Sinon, il ne s'en sort pas.

La conséquence est dans la capacité à honorer les délais. Il faut par exemple, chaque semaine, établir des plages horaires très précises durant lesquelles on fait certaines tâches : appels téléphoniques, prospection, entretiens avec des candidats, etc.

## 1.3 Une activité nomade

Le travail éclaté touche d'abord le monde des consultants. Leur métier, par nature fondé sur le relationnel et la matière grise, peut, en théorie, s'exercer n'importe où : dans leurs bureaux, chez leurs clients, à leur domicile ou dans leur chambre d'hôtel lorsqu'ils sont en déplacement. Cette mobilité n'est pas toujours facile à vivre.

### Exemple : Pourquoi Denis passe-t-il au bureau ?

Denis, consultant en organisation dans une grande structure de conseil, fait deux ou trois voyages chaque semaine. Les comptes rendus de réunions, les rapports, il les écrit sur son ordinateur portable, de retour de voyage dans le train ou l'avion, le soir, et parfois le week-end. Il n'est pas tenu de revenir au bureau régulièrement, mais en ressent le besoin : « Pour ne pas perdre le contact (...) » Mais aussi pour s'assurer que l'on pense encore à lui, pour bénéficier de la participation à des gros chantiers apportés par l'un des associés et qui lui échapperaient peut-être s'il n'était pas au bureau. En outre, maintenir le contact avec les secrétaires, sédentaires du cabinet, est important : « Il faut qu'elles soient au courant de nos affaires, sachent répondre sans s'étonner lorsque l'un d'entre eux appelle, et sachent nous joindre à tout moment. »

Dans les grands cabinets, les voyages sont une composante même de l'activité. Certains parlent de *flexible work style* pour souligner que le consultant doit être prêt à partir en mission du jour au lendemain, quelles que soient ses situations personnelle et familiale.

## 1.4 L'appui sur les technologies de l'information et de la communication

Les consultants sont, au moins par nécessité, des « technophiles ». Les applications qu'ils utilisent vont de la messagerie électronique, au partage d'agendas et de fichiers. Ils utilisent aussi, plus ou moins régulièrement, les visioconférences et autres téléconférences. Dans les grands cabinets internationaux, des bases de données partagées permettent, théoriquement, l'accès rapide à des expertises disséminées en différents points du globe (dans les différentes agences que comporte le cabinet). Autrefois, il aurait fallu envisager des déplacements fréquents et onéreux sur de longs délais, et pour accéder à ces expertises ; ce qui aurait été rédhibitoire. Mais qu'on ne s'y trompe pas, le partage électronique de savoir-faire, rêvé par les adeptes du *knowledge management* reste encore très marginal.

## 1.5 Un bureau reconfiguré

Né dans les années 1960 aux États-Unis, le *space planning* (aménagement de l'espace de bureau), s'est introduit en France, tout spécialement par le canal du monde des consultants. Réductions des coûts oblige : beaucoup de cabinets ont réduit la surface de leurs locaux pour diminuer leur loyer. L'espace individuel de travail est remis en question. Au lieu d'avoir des bureaux particuliers, les consultants se partagent des salles à deux, trois ou six postes de travail non attitrés.

### Exemple : Une organisation typique de l'espace de conseil

Ce cabinet conseil d'une quarantaine de personnes dispose d'une dizaine de pièces, à l'un des étages d'un immeuble moderne de l'ouest parisien. Face à l'ascenseur, une hôtesse qui réalise aussi des travaux de dactylographie. On distingue ensuite un plateau avec une bonne vingtaine de bureaux, sagement disposés à équidistance. Quatre salles sont utilisées pour des réunions ou comme bureaux. Les consultants peuvent s'y installer en fonction des places disponibles et lorsqu'ils ont des travaux à réaliser qui réclament quelque concentration. Seul le directeur général dispose d'un bureau personnel. Un pool de trois secrétaires est regroupé dans une petite salle attenante au bureau du directeur. S'ajoutent à cela un coin cafétéria, quelques armoires de rangement et les toilettes. Pour le reste, les consultants peuvent, selon leurs activités, disposer de l'une des salles de réunion ou se retrouver à la cafétéria. Le seul espace réellement attitré se résume bien souvent à la fraction d'une armoire de rangement.

## 2. L'envers du décor

Entre le modèle du consultant sûr de lui, alimenté aux meilleures sources anglo-saxonnes, promoteurs des et le vécu quotidien du même individu, il peut y avoir de la marge... Certains, à commencer par les consultants eux-mêmes, le ressentent avec une pointe d'amertume, dénonçant, parfois avec talent, « la face cachée du management » (de Kerorguen, Bouayad, 2004).

À un interlocuteur qui l'interrogeait sur le point de savoir si l'on n'est pas consultant pour être à la fois professeur – profession peu rémunératrice – et gagner de l'argent, Odile Henry (1994) répondait en relevant la nature ambiguë de l'identité de consultant : « le métier de consultant permet à ceux qui ont des identités sociales clivées de maintenir cette ambiguïté ils peuvent se présenter comme des hommes d'affaires aussi bien que comme des intellectuels ».

Cette ambiguïté permet sans doute d'expliquer pourquoi les consultants ne sont pas les derniers à tremper leur plume dans l'acide lorsqu'il s'agit de dénoncer les travers du management. En témoignent quelques essais qui, sans être des *best sellers*, rencontrent des succès d'estime (voir « Repères »).

Si, très exceptionnellement, les consultants se montrent critiques envers leur pratique, c'est peut-être aussi qu'eux-mêmes font l'objet de fréquentes critiques, tant de

la part des journalistes que de la part des universitaires. Michel Villette (2003, pp. 13-14), lui-même auteur critique, n'en dénombre pas moins de cinq sortes :

- les critiques sociales qui attribuent aux consultants la responsabilité de la misère du monde (précarité, chômage, etc.);
- les critiques humanistes et écologistes qui visent les consultants supposés aliénés à l'ordre financier et à la course au profit au détriment de l'environnement;
- les critiques politiques envers les conseillers des puissants qui travailleraient pour eux, contre l'ordre démocratique;
- les critiques scientifiques dirigées contre les pseudo-méthodes et le manque de rigueur qui sévirait dans la profession;
- les critiques judiciaires qui se sont exprimés à travers quelques procès retentissants, notamment, en 2001, le scandale financier d'Enron dans lequel le cabinet d'audit Arthur Andersen était impliqué.

Toutes ces critiques tournent autour de celle du système managérial et du « dilemme adhésion/critique ». Villette (ibid., p. 18) relève justement que ce dilemme ne saurait être l'exclusivité des consultants car « (il) traverse toutes les personnes impliquées dans la vie des entreprises, y compris les consultants eux-mêmes ».

## **REPÈRES : Une (auto)critique du conseil en management**

« Il m'est arrivé aussi de faire un travail pour lequel je me sentais totalement incompetent : dans les années 1980, il y avait un énorme besoin en formation de cadres à la lutte sociale à rebours, et notamment à la gestion des grèves; je ne connaissais à peu près rien au droit du travail, mais mon patron m'a donné quinze jours pour assimiler la documentation et m'a envoyé animer un stage d'une semaine chez Esso comme expert en droit du travail, et j'ai même obtenu une bonne appréciation. » (Michel Villette, soirée-débat, 2000; auteur de *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 1988)

« À partir du moment où la "logique de l'efficacité" est mise à nu, où le sophisme est dévoilé, et où il est clair que cette "logique" risque de générer à terme plus d'inefficacité qu'autre chose, la question générale qui se pose est bien sûr de savoir quelles conséquences en tirer pour la pratique du métier de consultant (...) Comment être efficace tout en étant honnête avec soi-même ? » (Jacques Le Mouël, *Critique de l'efficacité*, Seuil, 2000, p. 178)

« Au fond, qu'est-ce qu'un consultant efficace ? Ce n'est pas quelqu'un de plus intelligent, de plus rapide, de plus travailleur qu'un autre. C'est avant tout un bon utilisateur de la rhétorique. Mais pas seulement. Le consultant est payé pour exercer cette rhétorique. Parfois il est payé pour dire avec tout son art une vérité qui n'est pas la sienne, mais celle qu'on lui achète. Le consultant devient alors un sophiste. » (Camille Desmarais, *Les lendemains qui mentent*, Les empêcheurs de tourner en rond, 2001, p. 143).

## L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DU CONSULTANT

### 1. Rester consultant en progressant

Les grandes entreprises de conseil disposent d'une grille de carrière jalonnée d'étapes à franchir depuis la base jusqu'au sommet : du niveau de consultant débutant (assistant ou junior) à celui d'associé ou de vice-président. Pour accomplir ce parcours, et parvenir au sommet de la pyramide, il faut en général plus d'une dizaine d'années (voir tableau 6.2).

Ce parcours professionnel type n'est cependant pas un cheminement de tout repos, il n'est même pas le plus habituel dans les entreprises de conseil. Les carrières des consultants sont en effet loin d'être linéaires et de se résumer à la montée progressive des échelons verticaux ainsi décrits. Si les carrières sont bien balisées, les chemins parcourus sont souvent plus tortueux et passent bien souvent par une diversité d'expérience dans plusieurs cabinets, y compris à l'international.

Fondées sur la culture de la performance, en interne, les carrières sont soumises à la règle du *up or out* qui consiste à éliminer, par un processus de sélection organisé, les consultants les moins performants pour ne garder que « les plus aptes ». Ce point est habituellement mentionné par les observateurs. Yannick Fondeur et Catherine Sauviat (2004), dans leur étude sur le conseil en management le soulignent fortement, rapportant les propos d'un directeur d'entreprise de conseil :

« (...) Au bout de six mois, au bout d'un an, on voit s'ils sont faits pour le métier ou pas. Et s'ils ne sont pas faits pour le métier, on les lourde ! C'est extrêmement facile parce que les gens sont très fortement augmentés dans les premières années et, comme vous avez (...) une évaluation deux fois par an, le gars – parce qu'on le suit pas à pas – qui ne marche pas bien dans le conseil, a tout intérêt à sortir du conseil tout de suite ! En tout cas de la boîte tout de suite ! C'est ce qui se passe. » (p. 97)

En externe, les carrières sont étroitement dépendantes de la réputation des cabinets de conseil, connue de tous, tant au sein du secteur que dans les entreprises.

### 2. En sortir

D'une certaine manière, le parcours professionnel du consultant préfigure bien les nouvelles conceptions en matière de gestion de carrière, telles que les spécialistes. L'identifient aujourd'hui pour les cadres : la conception traditionnelle (organisationnelle) de la carrière verticale et ascendante, comme celle que l'on trouvait dans les grandes organisations (publiques ou privées) bureaucratiques, est remise en cause (voir



tableau 6.2). Vient s'y substituer celle d'une carrière nomade, fragmentée entre des projets et des entreprises diverses.

Tableau 6.2 – *D'une carrière à l'autre*

	<b>Carrière organisationnelle</b>	<b>Carrière nomade</b>
Lien salarial	Relation à long terme entre salarié et entreprise	Implication ponctuelle
Marché de l'emploi	Existence d'un marché interne du travail	Le marché se déplace de l'entreprise au bassin d'emploi
Acteur clé	Intervention d'acteurs spécifiques dédiés à la gestion de carrière : les gestionnaires de carrière	La carrière est le fait de l'individu lui-même. Elle se construit par cooptation dans des réseaux sociaux
Vision de la carrière	La carrière comme processus d'ascension, jalonné d'étapes	La carrière comme produit d'une trajectoire individuelle
Compétences valorisées	Prescriptions relatives aux comportements à adopter pour la réalisation du travail	Mobilisation de compétences relationnelles et identitaires. Transférables

D'après Cadin L., Guérin F., Pigeyre F.,  
*Gestion des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> éd., Dunod, 2007.

Faire carrière à partir d'une position de consultant signifie le plus souvent passer d'une structure de conseil à une autre, en général des plus grandes vers les plus petites, voire créer son propre cabinet.

Si la chose est de plus en plus courante, sortir du conseil en se départissant de la casquette d'expert ou de facilitateur pour entrer dans l'entreprise n'est pas toujours chose facile. Certes, ce métier amène très souvent le consultant à être en relation avec les équipes de direction des entreprises clientes qui sont des recruteurs potentiels et peuvent être intéressées par les méthodes de travail développées par les cabinets. Mais quitter le conseil c'est aussi renoncer à un style de travail qui, s'il comporte comme nous l'avons vu beaucoup d'exigences, offre aussi une large autonomie et stimule la créativité.

## L'essentiel

Les formations au conseil en management sont assez récentes et encore ne constituent-elles pas un point de passage obligé. Les grandes structures de conseil s'en remettent à la valeur des diplômés les plus élitistes. Les autres comptent surtout sur la valeur de l'expérience acquise par ceux qu'elles embauchent et par le réseau professionnel de ceux-ci (commercial oblige).

Le travail du consultant au quotidien se caractérise par la variété de ses activités qui s'exercent largement de façon nomade, au gré des implantations des établissements dans lesquels intervient le consultant, ce qui signifie généralement beaucoup de déplacements, l'usage intensif du téléphone et de la messagerie électronique. Le bureau ne représente pas à lui seul le « lieu de travail » du consultant.

Pour faire face à cet éclatement des temps et des lieux de travail, le consultant est tenu à une gestion serrée de son activité. Faut de quoi, il sera contraint à développer un surcroît d'énergie dans une activité dont la charge de travail est déjà lourde.

Il faut bien reconnaître, que pour un consultant, la notion de « carrière » est assez théorique, sauf dans les plus grandes structures. Et encore, celles-ci n'offrent des possibilités de progression que pour leurs collaborateurs les plus talentueux.

Les consultants développent par leur activité même un réseau d'interlocuteurs multiples ce qui, en principe favorise leur reclassement dans d'autres activités. Cependant, malgré son rythme trépidant, il n'est pas toujours aisé pour un professionnel de ce secteur de s'en retirer car il y perd souvent en intérêt du travail et en autonomie.

**CAS N° 6****DE LA FORMATION AU CONSEIL, AU CENTRE  
DES HAUTES ÉTUDES DU TOURISME**

Fondé par des grandes entreprises du secteur, le Centre des Hautes Études du Tourisme (CHET) est un établissement de référence qui, depuis plus de 50 ans, forme des professionnels voulant accéder à des carrières de management dans les organisations du tourisme.

Le CHET dispense ses formations en anglais et en français. Il adapte régulièrement le contenu de ses programmes en fonction des nouvelles tendances sur le marché. Il y intègre les résultats de projets faits en collaboration avec des partenaires du secteur, des laboratoires de recherche et le monde du conseil. Chaque année plusieurs centaines de personnes suivent ses stages. Depuis sa création, son troisième cycle a diplômé plus de 1 000 cadres et dirigeants.

Diversifiant ses activités, le CHET a mis en place, il y a cinq ans, une structure de conseil pour prolonger ses actions de formation intra-entreprises.

Dans un organisme de formation et de conseil, les emplois clés sont détenus par des experts, les formateurs. La gestion des ressources humaines est donc d'autant plus fondamentale ici que le « produit » de l'organisation est immatériel. Le succès de l'organisation, l'acquisition et la fidélisation de clients ne dépendront, en définitive, que de cette ressource, qui constitue un avantage concurrentiel.

## **1. Organisation et fonctionnement du Centre**

À la fin de l'année passée, le Centre employait 62 personnes (18 personnes à temps plein et 44 à temps partiel), dont 48 formateurs et/ou consultants qui sont pour la plupart des professionnels du domaine du tourisme. Les 14 autres salariés relevaient du personnel administratif et des unités logistiques d'appui (secrétariat, comptabilité, documentation, restauration, moyens généraux...).

Les activités des enseignants-formateurs se répartissent entre deux pôles : l'activité principale d'ingénierie et d'animation de formation et, pour certains d'entre eux, des activités de conseil.

### **1.1 La formation**

Les formations sont assurées au travers de deux programmes principaux (un cycle long de formation de 25 jours et un Master professionnel) et d'une trentaine de sessions courtes (2 à 3 jours). Ces programmes constituent un ensemble de formations maintenant le contact du Centre avec le secteur. Dans la conception du CHET,

les stagiaires, les formateurs-intervenants et les professionnels du secteur forment un ensemble de partenaires. Les cycles longs préparent les futurs cadres supérieurs et dirigeants à des carrières internationales dans le tourisme.

## 1.2 Le conseil

CHET Consulting est le département du CHET responsable des activités de conseil et de la formation intra-entreprises. Il a été fondé en réponse à la demande croissante émanant du secteur de l'accueil de pouvoir accéder au savoir-faire unique du Centre, CHET Consulting a su s'adapter à un environnement en constante évolution par des mandats dans une dizaine de pays. Les consultants du CHET sont de nationalités différentes et ont une expérience pluridisciplinaire, notamment dans le secteur du Tourisme.

CHET Consulting fonctionne avec une équipe de 12 permanents. Ponctuellement, en fonction des thèmes des missions qui lui sont confiées, le chef de département fait appel aux formateurs du Centre. L'an dernier, 8 formateurs (dont 6 du programme Master) ont pris part à des missions de conseil. Ils sont alors payés en heures complémentaires à un tarif horaire avantageux (40 % de plus que les heures d'enseignement).

## 1.3 Relations entre les deux pôles

L'organisation est cloisonnée. La collaboration est difficile entre les départements de formation et de conseil. Les consultants ont l'impression qu'on est beaucoup plus exigeant à leur égard qu'à celui des formateurs qui, disent-ils « mènent une vie très confortable ». De leur côté, les formateurs reprochent aux consultants, « de se comporter comme des seigneurs » et d'avoir « un niveau de rémunération indécent ».

## 2. La situation actuelle

### 2.1 Vers un rééquilibrage des activités

Le marché de la formation de management est de plus en plus concurrentiel, exigeant une adaptation constante des programmes. Le Centre est plus exigeant vis-à-vis des formateurs qui sont aussi plus convoités. Il a consenti un important investissement budgétaire dans la formation continue de son personnel permanent (dégageant au minimum 10 % de la charge de travail des formateurs).

Ces derniers mois, la commission pédagogique (structure consultative, hors hiérarchie comprenant 5 formateurs élus) dont le rôle essentiel est de réfléchir sur l'évolution des programmes de formation, est apparue très critique à l'égard de la Direction

du Centre à laquelle elle reproche en particulier de « se disperser en développant une activité de conseil qui n'entre pas dans la mission générale du Centre ».

Cependant, tendanciellement, les activités de formation du Centre sont en perte de vitesse, car il est de plus en plus difficile de « remplir » les sessions courtes. Cependant, les cycles longs se maintiennent bien et la formation intra-entreprises demeure stable.

Prenant acte de cette évolution, le Conseil d'Administration du Centre demande au Directeur Général de développer l'activité de Conseil, pour assurer un meilleur équilibre économique. L'activité de conseil, qui ne représente aujourd'hui que 15 % du chiffre d'affaires (contre 25 %, pour la formation intra-entreprises) devrait atteindre, 25 % à l'horizon de 3 ans. Au cours du déjeuner qui suit cette réunion, Paul, le président du Conseil d'Administration, insiste personnellement auprès d'Olaf, le Directeur Général, pour que ce changement soit conduit sans tarder, « Nous y mettrons les moyens précise-t-il : il faut évidemment que CHET Consulting dispose de davantage de moyens. » En poste depuis 3 ans, Olaf, 56 ans, sait que malgré l'amitié que lui porte le Président, la partie va être difficile à jouer. Son prédécesseur qui avait conduit une opération de réorganisation de grande envergure assortie de quelques séparations amiables a dû partir sous la pression des représentants des formateurs qui avaient menacé le Conseil d'Administration de saisir les médias, si le directeur était maintenu en place.

## 2.2 Débats animés au Comité de Direction

Au cours d'une réunion animée du Comité de direction (voir l'organigramme du Centre) ce point est débattu. Olaf, après avoir informé ses collaborateurs de la décision du Conseil d'Administration, souligne qu'il ne souhaite pas prendre des mesures trop hâtives. Il demande à chacun de dire sa position. Les directeurs s'expriment à tour de rôle :

- David, 43 ans, directeur de CHET Consulting depuis sa création, lui-même issu d'un cabinet de conseil international, souhaite des recrutements externes, arguant que les profils de consultants sont très éloignés de ceux des formateurs : « Les formateurs sont de bons techniciens, mais ils n'ont ni culture commerciale, ni savoir-faire en matière d'intervention ». Il ajoute : « Je ne suis pas d'accord pour prendre n'importe qui, au motif que l'intéressé est en sous-charge ». En outre, le développement de l'activité et l'orientation plus commerciale donnée à CHET Consulting appellent selon lui une meilleure reconnaissance des consultants et un redimensionnement des postes de ses deux responsables de domaines, Karin et Roch, arrivés tous deux au Centre il y a un peu moins de 3 ans.
- Luigi, 54 ans, directeur des stages, un ancien du Centre où il est entré après 10 ans d'expérience à la direction du marketing d'un groupe hôtelier, manifeste une certaine irritation. Il rappelle vivement que la sous-charge de son département peut justifier des mutations dans le département de David, au moins à l'essai : « Je pourrai déléguer sans risque quelques formateurs impliqués dans des stages

moins demandés aujourd'hui ». Puis, il se tourne vers David, et lui dit : « Attention, à ne pas dégrader le climat social, en nous montrant excessivement généreux avec les consultants ! »

- Nathan, 39 ans, directeur du programme Master qu'il a repris après avoir travaillé dans le conseil et comme enseignant dans une *business school*, soutient que l'activité de conseil est complémentaire d'activités d'enseignement et qu'elle permet de fidéliser davantage les membres de son équipe : « elle apporte à la fois une diversité dans le travail et un complément de rémunération ». Cependant, il souligne que celle-ci ne peut être trop intense, au risque de désorganiser l'enseignement. : « le Master est notre activité phare. Il importe de ne pas dégrader la prestation ». Par ailleurs, elle doit être correctement programmée, en accord avec mon département.
- Salima, 34 ans, Secrétaire Générale, chargée de la gestion des ressources humaines, acquiesce à la dernière remarque de Nathan. Pour elle, il est nécessaire de réfléchir l'opération comme un véritable projet impliquant l'ensemble du Centre. Elle insiste pour que les conditions d'affectation des formateurs à CHET Consulting soient clairement précisées et d'une manière générale, les carrières de Centre davantage organisées. Il lui semble, en effet que l'on devrait progresser vers un fonctionnement plus rationnel, tel que celui qui lui a été enseigné en MBA et qu'elle a effectivement connu à la DRH d'une grande entreprise du secteur.

Silencieux, ses collègues du Comité de Direction se tournent vers Olaf qui appuie Salima : « Salima a raison. Je la mandate pour assurer la direction de ce projet. Je l'invite à nous proposer une démarche au cours de notre prochaine réunion. » « La question de la reconnaissance des consultants ne doit pas être ignorée, mais il n'y a pas d'urgence. Elle fera l'objet d'un traitement ultérieur ».

### 3. Proposition de démarche de gestion des carrières

Le Comité de Direction se réunit quinze jours plus tard pour entendre Salima exposer une démarche qui reçoit dans l'ensemble un bon accueil. Le moins enthousiaste, David, se rallie au projet après qu'Olaf lui donne son accord pour recruter 3 consultants à l'extérieur du Centre.

Un groupe de projet, composé de représentants de CHET Consulting, des deux départements de formation et de la Secrétaire Générale gèrera le projet, avec l'aide d'un expert externe (à mandater) spécialisé dans la gestion des carrières.

Une première étape consistera dans l'analyse des activités existantes dans le secteur du conseil. Puis, on fera un inventaire précis des compétences actuelles des formateurs, par le biais de l'analyse des curriculum vitae, mais également par des entretiens individuels (entretiens structurés avec les responsables des départements de formation) qui préciseront certaines informations floues ou manquantes et serviront également à récolter des éventuels souhaits de développement/réorientation.

En parallèle, on identifiera, en lien étroit avec David, les exigences pour répondre aux besoins des activités de conseil.

Une fois l'analyse d'écart entre l'existant et les besoins réalisée, des plans de formation spécifiques individualisés basés sur ces analyses seront offerts afin d'acquérir ou développer les compétences qui feraient défaut pour l'exercice du conseil.

Une base de données partagée entre le Secrétariat Général et les directions de département permettra la gestion et le suivi des carrières. Le groupe utilisera ces données pour fournir des tableaux de bord réguliers qui permettront de suivre l'évolution de la situation. Sur cette base, on pourra renseigner un système prospectif, servant à créer des simulations en fonction de la variation de certains facteurs : âges des formateurs, taux de rotations, effectifs des stagiaires, évolution des programmes, des matières, du marché, des contraintes budgétaires, etc.

Les mesures ci-dessus doivent permettre d'assurer l'atteinte des objectifs fixés, y compris de créer une réelle motivation et valorisation chez des formateurs qui ne peuvent guère se développer dans le Centre par évolution hiérarchique.

Afin d'assurer une capitalisation des connaissances, on mettra en place un système de *knowledge management*. Le Directeur Général justifie cette mesure qui lui paraît particulièrement indiquée dans un environnement où les acteurs sont habitués à travailler de manière très autonome, où le savoir est immatériel et où la transmission de la connaissance n'est pas la règle (réflexe de « conservation » par le formateur ou le consultant).

#### **4. La mission du consultant**

Trois semaines après cette seconde réunion du Comité de Direction, un consultant proposé par Salima est confirmé par Olaf est retenu. Son rôle consistera en un apport d'expertise et une aide au bon déroulement du processus.

Salima conclut la première entrevue avec le consultant en lui indiquant :

« Un point crucial de ce projet sera de faire collaborer des départements autonomes et peu enclins à partager l'information et ainsi de donner de la légitimité au projet et d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs. En effet, le climat de travail conflictuel régnant actuellement au sein du Centre est un élément à considérer avec attention, et qui peut être un frein à l'atteinte des objectifs, mais si les différents acteurs adhèrent au projet, ce dernier favorisera très certainement une amélioration rapide de celui-ci. La légitimité de l'encadrement de proximité (pour les formateurs, cela reste un point organisationnel encore non réglé) sera également un facteur déterminant de l'aboutissement du projet. »

## **Questions**

- 1. Commenter les avantages et les inconvénients du programme de gestion des carrières dans le contexte actuel du CHET. Vous paraît-il en accord avec les modes de fonctionnement du Centre ?*
- 2. Que pensez-vous de la démarche arrêtée par le Comité de Direction ? Quels sont les points de vigilance pour mener à terme cette démarche ?*



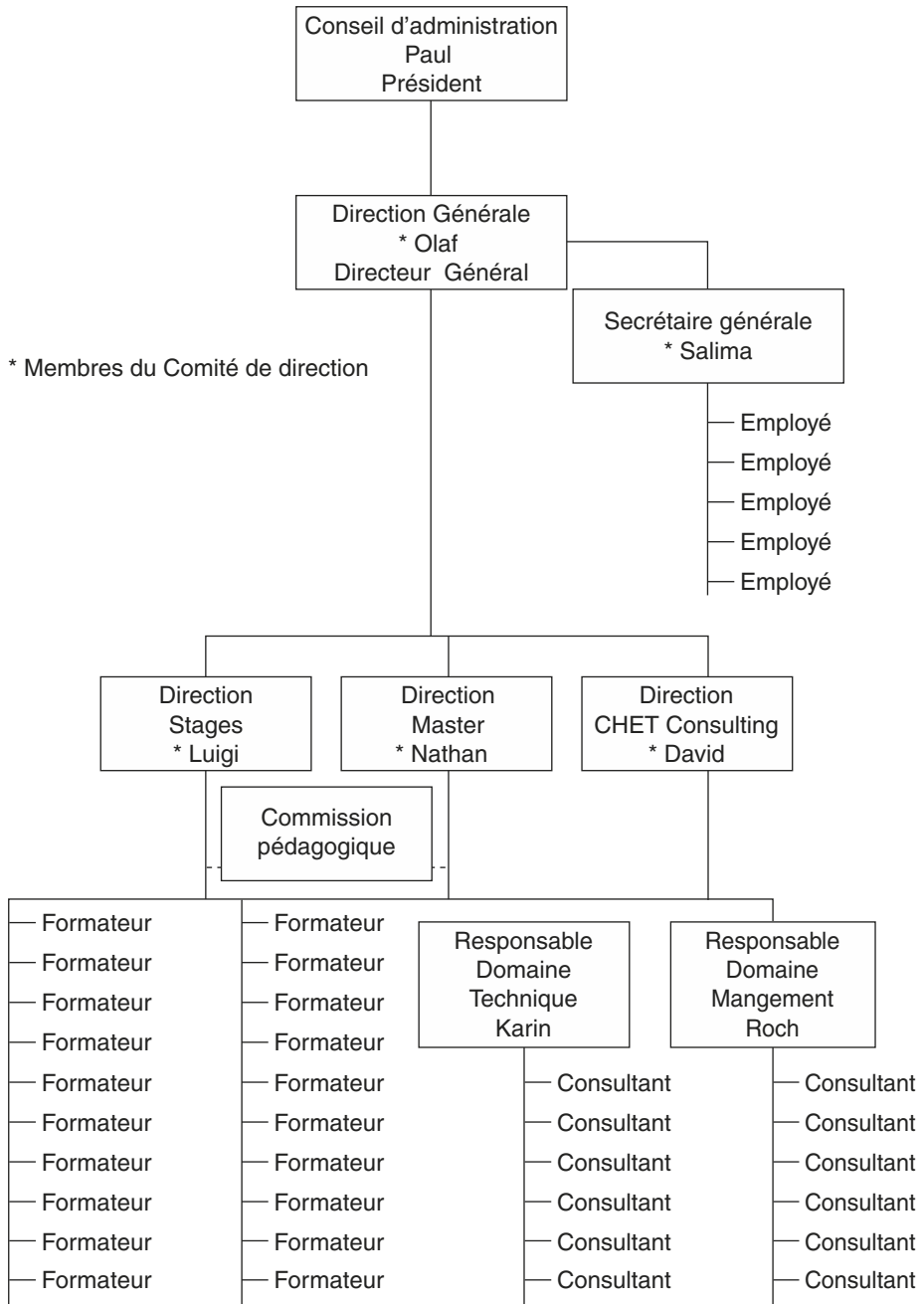


Figure 6.1 – Organigramme général du Centre

# 7

# RÔLES ET COMPÉTENCES DU CONSULTANT

**D**ans le chapitre sur l'intervention (chapitre 5), nous avons beaucoup insisté sur les différentes composantes de l'intervention tout autant que sur les étapes et les outils employés. Il est important désormais de traiter la personne même du consultant dont on a pu entrevoir en creux l'importance du rôle, et dont on présente aussi la diversité des missions et du même coup les multiples compétences attendues.

Au premier abord, l'intervention s'inscrit en effet dans une démarche évolutive, émaillée d'événements prévisibles ou inattendus, où se croisent des acteurs multiples aux intérêts divers, parfois communs, parfois divergents, et dont un client final attend des résultats tangibles et évaluables en matière de résolution de problèmes, d'évolutions des fonctionnements et de gains financiers.

Tous ces facteurs concourent à mettre au premier plan la figure du consultant, à la doter d'une valeur attractive ou au contraire honnie ou critiquée selon ce que les parties prenantes se font des finalités de la mission et des enjeux qu'elle suscite pour elles.

Cette figure si fortement exposée au regard d'autrui ne ressort pas souvent indemne des jugements qu'on porte sur elle et il n'est pas rare qu'elle soit, elle aussi, objet de préjugés et d'illusions.

Il convient donc d'examiner avec plus de réalisme et de précision les rôles exacts du consultant et les compétences qu'il doit mobiliser dans sa vie professionnelle aussi bien dans l'intervention que dans le cadre de son cabinet. Ces rôles « obligés » rappellent s'il était besoin le caractère public du métier de consultant où celui-ci doit en permanence faire preuve de compétences et montrer bonne figure, pour préserver

son crédit. Face aux excès inévitables occasionnés par ces exigences, ces rôles justifient le recours à l'usage d'un contrôle externe de façon à garantir une éthique de l'intervention (code de déontologie). Ils rendent aussi nécessaire le recours par le consultant à de multiples moyens pour s'assurer des occasions de ressourcement. Celles-ci sont en effet indispensables au maintien de son équilibre et de sa santé personnelle.

---

Section 1	■	Les différents rôles du consultant
Section 2	■	Entre compétences et « devoir être »
Section 3	■	Un nécessaire ressourcement
Cas n° 7	■	De nouvelles compétences pour Talents RH

---

Section

1

## LES DIFFÉRENTS RÔLES DU CONSULTANT

### 1. Les rôles liés à la composante gestionnaire et technique

#### 1.1 Le rôle d'expert dans un domaine

Le rôle d'expert correspond à ce que nous appellerons la composante gestionnaire et technique de l'intervention. Le consultant réalise des missions de type « expert » en apportant des connaissances théoriques et pratiques au client ou système-client sur un thème donné dont il maîtrise les concepts majeurs. Par exemple, s'il est spécialisé sur le thème du pilotage de la performance, il lui présente les aspects théoriques et les contenus liés à ce domaine, les perspectives qu'il est possible d'adopter sur ce thème, voire les controverses qui existent dans le champ. Les compétences du consultant lui viennent donc bien de sa formation d'origine (droit, sciences économiques ou de gestion, sciences humaines ou de l'ingénieur) même s'il doit les adapter à la situation ou au contexte particulier dans lequel se déroule l'intervention.

#### 1.2 Le rôle d'expert en « processus »

Pourtant, cette expertise ne se réduit pas au seul apport de connaissances issues de disciplines multiples et variées (sciences humaines ou autres) qui éclairent l'objet d'investigation, qu'il soit une intervention sur un changement, une enquête sur un phénomène ou une pratique à mettre en place.

Elle se fonde aussi sur l'expérience que le consultant a acquise lors de la mise en place de ce système ou de cette pratique dans d'autres entreprises. C'est elle qui va permettre d'adapter les connaissances apprises lors de l'implémentation du système

à différentes occasions à la problématique spécifique de l'entreprise et à ses caractéristiques propres.

D'une certaine façon, le consultant en tant qu'expert en processus n'est pas seulement celui qui possède d'incontestables connaissances sur le thème abordé et qu'un préjugé tenace tend à éloigner de l'action. C'est aussi un rôle actif que mobilise l'intervenant qui sait que la réflexion ne précède pas seulement l'action mais émerge aussi des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre de ces mêmes actions par les parties prenantes. S'il est tendu vers la recherche du *One best way* cher aux tenants de l'école classique, il est conscient que ce dernier est la plupart du temps relatif aux caractéristiques propres à l'entreprise considérée (secteur, taille, culture, type de management, etc.).

Ce dernier point signifie qu'un expert en management sait bien qu'il ne sait pas tout mais qu'en plus, la plupart du temps, la « bonne solution technique » ne s'impose pas comme telle aux acteurs concernés. Elle est bien souvent le fruit d'un compromis technique (entre avantages et inconvénients de chacune des solutions envisagées), mais aussi social (accord entre acteurs engagés par elle).

## 2. Les rôles liés à la composante psychosociologique

### 2.1 Le rôle d'« architecte » de système

Bien souvent le rôle du consultant ne s'arrête pas à l'apport de connaissances nécessaires pour résoudre un problème. Il n'est pas rare en effet qu'il doive concevoir et mettre en place des procédures, des systèmes et politiques en collaboration avec des consultants internes et avec le concours de son client. Son rôle s'apparente alors à celui d'architecte. Comme tel, il dessine le plan de l'intervention et assure aussi en collaboration avec d'autres partenaires, en quelque sorte, sa maîtrise d'œuvre.

De façon plus concrète, c'est bien en effet le consultant qui constitue le garant de la méthodologie mise en œuvre et qui s'assure en conséquence qu'elle va permettre d'obtenir les résultats et effets produits grâce aux techniques adoptées. Il connaît les savoirs référents liés aux méthodes (techniques à utiliser, méthodes liées à l'intervention, étapes nécessaires, problèmes susceptibles d'être rencontrés) et il est un véritable « expert en processus ».

Comme tel, il connaît, théoriquement et pratiquement, les trois caractéristiques majeures des processus telles que mise en évidence par Kurt Lewin et actualisées par la psychologie d'intervention canadienne : un enchaînement logique, un mouvement et finalement une transformation (Lescarbeau, Payette, Saint-Arnaud, 1996).

Il sait aussi que sa principale caractéristique et valeur ajoutée professionnelle réside dans sa capacité à gérer les processus de changement au sein des systèmes humains par la qualité des méthodologies qu'il a mises en œuvre et des relations qu'il a nouées avec les différents acteurs.

## 2.2 Le rôle de « facilitateur » et de « régulateur » des échanges

Si le consultant est un architecte, il est aussi et très largement un maître d'œuvre. Comme tel, il veille et assure la bonne coordination entre les différents corps de métier de façon à édifier « la belle œuvre » ; On peut entendre par corps de métier en l'appliquant par analogie à la situation de conseil tous les partenaires qui concourent à la réalisation de la mission à accomplir.

Comme nous avons pu le voir en évoquant les techniques d'intervention (*cf.* chapitre 5), il s'agit tout autant des membres des instances participatives : décideur, comité de pilotage, groupes techniques, consultants associés en interne et externe) que de toutes les parties prenantes liées à l'intervention (clients ou système-client, utilisateurs, bénéficiaires, décideurs).

Dans le premier cas, le consultant aura pour tâches de faciliter les relations entre les membres de toutes les instances, d'éviter les rétentions d'informations, de réduire les incompréhensions liées aux rôles de chacun, de transmettre les informations entre les personnes, de procéder à des réajustements ou à des infléchissements d'actions en temps réel. Ce rôle contribuera ainsi à fluidifier le système par la régulation des échanges ; de même, il aidera par une démarche de suivi au pas à pas au passage du « mouvement vers la transformation ».

## 3. Les rôles liés à la composante politique

Cette composante a trait aux jeux d'acteurs qui tendent à se développer au cours d'une intervention et qui ont pour finalité que chacun tire profit des évolutions ou changement en cours.

Ils tendent à rappeler que tout changement suscite des opportunités et des menaces pour les personnes qui y sont engagées et, qu'en conséquence, le consultant pourra, selon les circonstances, et à certaines occasions, être utilisé et investi, soit d'une fonction négative de type expiatoire ou au contraire, d'une fonction positive libératrice d'énergie ou de créativité.

C'est sans doute à cette dimension que convient le mieux les rôles du consultant définis avec beaucoup d'humour par Xavier Baron (1988), dont nous reprenons les « caractères ». Cet auteur distingue six rôles pervertis que joue le consultant en certaines occasions. Certains nous apparaissent comme plutôt positifs, d'autres plutôt négatifs.

### 3.1 Les rôles négatifs

#### ► *Le rôle de danseuse*

Le consultant peut être chargé par le client « d'occuper le devant de la scène quelque temps, parfois simplement pour le plaisir, parfois pour faire diversion ».

Les auteurs de ce livre ont connu une situation de ce type. Un responsable d'entreprise utilisait ainsi une star du conseil pour faire passer un message sur la motivation. À la suite de quoi, il dotait l'équipe de commerciaux d'objectifs ambitieux mais inaccessibles.

### ► *Le rôle d'alibi*

Le consultant est utilisé ici « pour faire la preuve que l'on fait quelque chose, tout en faisant en sorte qu'il ne se passe rien ».

On peut donner l'exemple de cette mairie d'une grande ville de France qui pour entreprendre un changement d'envergure avait fait appel à un cabinet prestigieux connu dans ce domaine. Quelques mois plus tard, un des auteurs appelé par cette mairie et constatant auprès du personnel qu'aucun changement n'avait eu lieu, s'entendit dire par un haut responsable que les changements avaient bien eu lieu puisque l'on avait payé très cher un cabinet spécialisé dans le domaine pour les mettre en place.

Cette mairie avait, en quelque sorte, acheté les signes pouvant attester du changement (recours à un cabinet prestigieux, coût, temps passé, déroulement, information tonitruante) plus que procédé à la mise en œuvre de ce dernier.

### ► *Le rôle de fusible*

L'intervenant est dans ce cas conduit à porter la paternité de décisions impopulaires comme les restructurations et les licenciements qui en résultent. Il est appelé pour habiller d'un discours technique des décisions qui peuvent avoir une forme de légitimité, mais ne sont pas assumées par les décideurs.

Le risque est grand pour le consultant qui ne peut toujours apprécier la mesure des enjeux liés à l'intervention d'être simplement instrumenté, puis vite déconsidéré par les parties prenantes qui se considéreront comme victimes de son action.

## 3.2 Les rôles plus positifs

### ► *Porte-parole : un rôle ambigu*

Ce rôle qui dans certains cas peut consister à faire passer en force le message du décideur, et comme tel être perçu comme négatif, peut aussi présenter un aspect positif.

C'est le cas lorsque, *a contrario*, le consultant, lors d'une intervention se fait l'écho d'autres points de vue, par exemple ceux des personnes minoritaires et qui de ce fait sont moins portés à s'exprimer (ou plus bridés dans leur expression).

Il joue alors le rôle de porte-parole de points de vue exprimés par les acteurs de terrain. Il peut y adjoindre aussi un rôle de médiateur entre points de vue divergents, de traducteur de la pensée et des positions des uns et des autres. Il peut ainsi faciliter par le jeu des échanges, la coopération entre acteurs sociaux.

### ► *Le rôle de ressource d'énergie*

Ce rôle qui peut constituer à l'occasion la tentation pour le consultant de faire aboutir coûte que coûte un projet parce que le consultant se sent isolé et sans appui, peut néanmoins revêtir un aspect positif.

C'est le cas lorsque la présence du consultant peut aider les participants à opérer des recadrages dans la façon d'envisager et de considérer les problèmes, ou à entrevoir d'autres possibles, à retrouver leur énergie jusque-là bloquée et qui s'épuisait dans une mauvaise direction. Par la connaissance qu'il a de situations similaires et « l'oxygène » qu'il apporte, le consultant peut devenir un « ouvreur de possibles ». Il est tout à coup une source de régénérescence, impulsant un nouvel élan au système-client.

## **4. Les rôles liés à la composante relationnelle**

Ces rôles sont attachés à la relation que noue le consultant avec le système-client. Ils se développent tout au long de l'intervention, concernent toutes les parties prenantes et ont trait à la régulation des échanges. Cette influence peut s'exercer de façon directive ou à l'inverse par le développement de l'écoute active. Elle repose tout entière sur la confiance respective. C'est cette dernière qui va permettre de sceller une solide alliance entre le consultant et son système-client et va conférer au premier une sorte de « droit à intervenir dans l'organisation » et une légitimité à le faire.

### **4.1 Le rôle de confident et sa « face obscure »**

Une intervention réussie nécessite toujours le partage intime de l'information entre le client et le consultant. C'est donc bien de la qualité de cette relation que dépend en partie le succès de l'intervention.

Pourtant, cette intimité ne va pas de soi et ne s'installe la plupart du temps qu'après une période plus ou moins longue de rituels. Ces rituels passent la plupart du temps par les présentations d'usage, l'énoncé des références du consultant, les réussites passées, l'évocation des risques liés à l'intervention elle-même. Les deux interlocuteurs se jaugent ainsi, soupesant l'un comme l'autre le besoin qu'a chacun de l'autre, de sa capacité à faire face au problème, et la confiance qu'il peut ou non lui accorder.

Le consultant développe ce qu'on appelle, à la suite du psychologue américain Carl Rogers (2001), l'inventeur de la thérapie non-directive, une « acceptation inconditionnelle de l'autre » sans jugement *a priori* et sans adopter cette posture par simple choix technique. C'est en s'intéressant réellement à tous les interlocuteurs et en cherchant à comprendre le sens de la démarche d'esprit qui les conduit à leur vision du problème que le consultant peut en effet espérer créer une réelle connivence avec le client. Cette connivence lui permettra de recueillir des confidences, voire de connaître les arrières pensées et les intentions réelles des acteurs.

Elle constituera pour lui aussi l'occasion de découvrir la notion de discrétion professionnelle. Si le client en effet se confie volontiers au consultant c'est bien qu'il s'en remet en toute confiance à lui. Celui-ci se doit alors de l'honorer sans faille ni faiblesse en mesurant toute l'importance et la gravité.

Cette confiance qui permet ainsi le transfert possible entre le consultant et le client ne va pas pourtant sans dangers comme le signalent M. Maccoby et P.E. Tixier (2007). Ces auteurs nous alertent sur la façon dont les clients se forgent leur propre idée sur le rôle qu'occupe l'intervenant et qui reflète d'une façon ou d'une autre les limites et les blocages de l'organisation existante. C'est ainsi que selon eux, les clients peuvent lui conférer les rôles suivants :

- le rôle de « magicien » venu briser les barrières et créer un avenir idéal;
- le rôle de « l'homme dans sa tour d'ivoire » qui n'a pas à supporter les contraintes de l'action et qui ne comprend pas ce qui est en question;
- le rôle d'« usurpateur » qui prend la place des experts internes;
- le rôle d'« agent double » figure fréquente lorsqu'il s'agit d'intervenir dans le dialogue entre directions et syndicats.

Le consultant constitue ainsi une « surface de projection » idéale pour le client qui peut vouloir se dédouaner et reporter les erreurs sur l'intervenant.

Ceci explique en partie pourquoi le consultant apparaît selon les cas comme une figure honnie ou expiatoire ou, à l'inverse, comme une figure magique ou idéalisée. Il est donc important pour le consultant d'établir une relation fondée sur un principe de réalité, notamment en prenant appui sur une connaissance construite autour d'un diagnostic partagé de la situation et de ses conditions de réussite.

Les attitudes et la posture que le consultant se doit d'adopter plaident en faveur d'une pratique de régulation en équipe. Il est recommandé ainsi au consultant de soumettre ses pratiques au regard de ses pairs dans des moments qui peuvent leur être consacrés dans le cabinet.

## **4.2 Le rôle de coach et l'empowerment**

L'activité clinique de la consultation ne se réduit pas à la seule composante affective et transférentielle de la relation nouée entre le client et le consultant. Elle a trait aussi à un autre rôle tenu par le consultant et qui correspond au développement de la relation mais cette fois-ci par le biais de l'apport de connaissances transférées au client durant toute l'intervention.

Nous considérons cette activité comme étant d'orientation clinique puisqu'elle vise par l'apport de connaissances à développer de façon patiente et construite une forme de conquête de l'autonomie chez le client. Cette recherche d'autonomie porte sur ses représentations de l'objet étudié, sur sa juste part de responsabilité partagée au regard de l'intervention. Elle vise aussi à lui prodiguer des connaissances nouvelles sur les pratiques mises en place, leurs contenus techniques et scientifiques mais



aussi sur les processus de transformation et de mise en œuvre des décisions prises. En ayant pour but de renforcer en partie les compétences du client, elle témoigne d'une authentique visée émancipatrice.

Cette activité emprunte à l'*empowerment*, concept associé aux notions d'habilitation et de responsabilisation d'acteurs confrontés à l'action (Scott et Jaffé, 1992).

Pour le dire autrement, il s'agit de donner du pouvoir au client, de mettre en valeur ses contributions et celles des autres parties prenantes, de leur fournir les moyens (humains techniques, méthodologiques) afin de réaliser au mieux l'intervention en leur donnant la possibilité d'entreprendre quelque chose d'utile et d'important.

Cette pratique vise aussi à ce que les clients puissent disposer des compétences nécessaires afin de progresser dans l'action et les partager entre eux. Ce travail de recherche de sens partagé s'apparente à ce que certains auteurs appellent aussi « l'entreprise apprenante » et que le consultant s'efforcera de construire dans l'action sans qu'il soit jamais utile de présenter le concept auparavant. Pour notre part, nous évoquons ici ce que nous appelons plus simplement les conditions d'une véritable coopération entre les acteurs d'une entreprise.

## Exemple

Les rôles de consultant selon Hudson Belgium/De Witte et Morel, leader belge de la consultance en GRH (Présentation ULG 3 mai 2005).

### *L'Expert*

Réalise des interventions expertes ou spécialisées dont la valeur ajoutée peut se trouver aussi bien dans la forme, la méthode (exemples : rédaction d'une annonce d'emploi attractive, adoption d'un processus d'évaluation rigoureux, etc.) que dans le contenu (recherche et sélection d'un nouveau collaborateur via une base de données privée, élaboration d'une formation sur un thème précis, etc.).

### *L'Architecte*

Conçoit et met lui-même en place des procédures, systèmes et politiques pour et en collaboration avec le personnel RH de l'entreprise cliente (conception d'un formulaire d'évaluation, élaboration d'une grille salariale liée aux compétences, élaboration d'une politique de formation, etc.).

### *L'Arbitre*

Apporte un avis et des recommandations avec une objectivité et une neutralité qui sont requises par les circonstances et/ou par la discipline proprement dite; il se base pour ce faire sur son expertise mais aussi sur la connaissance du marché qui lui vient de son expérience.

**Le « Coach »**

Accompagne un individu (le plus souvent des cadres dirigeants même si cela s'étend aujourd'hui aux cadres moyens à haut potentiel) de manière à permettre à ce dernier de développer ses compétences et son savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ou privés.

**Le « Change Manager »**

Aide une entreprise à implanter et à « digérer » un processus de changement notamment en participant à la mise en place des structures adéquates, mais aussi celle d'une communication saine ainsi que de groupes de travail qui ont pour objectif une appropriation optimale de la part du personnel.

Section

**2****ENTRE COMPÉTENCES ET « DEVOIR ÊTRE »**

L'exercice du métier de consultant recouvre selon la taille et la structure des cabinets, une grande hétérogénéité de situations et des niveaux de responsabilité plus ou moins larges. Entre le cabinet de dimension internationale où se côtoient des consultants de type senior ou junior et le consultant travaillant seul en free lance ou par l'intermédiaire d'une société de portage, il existe de grandes différences mais ces différences portent davantage sur les relations hiérarchiques et fonctionnelles (importance de la structure) et sur le positionnement de l'offre (positionnement stratégique du cabinet et nature de l'offre) que sur l'exercice du métier et les compétences dont le consultant doit faire preuve auprès du client.

Le domaine des compétences peut être abordé de différentes façons (Cadin, Guérin Pigeyre, 2007). Dans le cadre de cet ouvrage, nous avons retenu une approche non exhaustive permettant d'aller à ce qui nous paraît l'essentiel, combinant les connaissances qui nous paraissent de voir être possédées et les savoir-faire et être nécessaires à l'exercice de l'activité de consultant.

**1. Les compétences du consultant****1.1 Les connaissances requises**

Une simple observation des offres d'emploi révèle l'importance attribuée au domaine des connaissances à posséder pour l'occupation d'un emploi de consultant et ceci, quelles que soient la taille ou l'importance du cabinet.

La plupart du temps, Les grands cabinets de taille internationale embauchent des consultants à la sortie de leur école d'ingénieurs ou de commerce.

Les cabinets de type généralistes, s'ils font appel à des ressources plus diversifiées placent néanmoins le niveau assez haut, au moins sur une base de bac +5 (master 2).

Les cabinets spécialisés n'échappent pas à la règle, même si les profils qu'ils embauchent peuvent être plus variés (masters de sciences humaines ou de gestion, voire scientifiques).

Ces connaissances peuvent ne pas être que théoriques, mais détenues par des personnes ayant acquis une solide expérience à la suite d'un parcours dans des emplois et entreprises multiples.

C'est souvent le cas dans les petits cabinets créés par des individus d'expérience, qualifiés, et rompus aux exigences de la conduite des projets en entreprise et au savoir-faire acquis irremplaçable.

Enfin, il est probable que les consultants qui se sont installés en free lance ou comme consultants individuels et qui ont parfois vécu des parcours professionnels plus accidentés ont acquis néanmoins une base solide de connaissances théoriques et pratiques ou par la suite ont suivi des parcours de formation leur permettant d'accéder à la pratique du métier de consultant.

On voit bien à travers ces quelques exemples l'importance des connaissances de base fondamentales à posséder pour l'exercice de l'activité de consultant autant que le savoir-faire acquis dans la conduite de projets complexes dans des situations variées. Si elles ne sont pas incompatibles, ces compétences ne sont pas toujours possédées par les mêmes personnes.

Elles renvoient bien aux rôles fondamentaux du consultant, à la fois « savant » dans un domaine et capable d'enrichir la connaissance de l'entreprise considérée sur un thème donné mais aussi expert en processus ou en accompagnement de projets.

## **1.2 Les savoir-faire du consultant**

### **► *Écouter et diagnostiquer le besoin du système-client***

C'est certainement le savoir-faire à acquérir le premier pour un consultant car il conditionne tous les autres. Il ne s'agit pas d'une écoute tournée vers la personne à proprement parler. Il s'agit plutôt d'une écoute tournée vers la recherche de solutions pour le client et dont il fait partie et ceci dans un temps compté.

### **► *Analyser et synthétiser les problèmes***

Le consultant doit posséder de solides capacités d'analyse et être doté d'un bon esprit de synthèse. Il doit être capable en effet de diagnostiquer le problème principal parmi la pléthore d'informations recueillies mais aussi de faire preuve de créativité et d'imagination pour trouver des solutions réalistes et pragmatiques. Cette capacité

d'analyse doit s'appliquer en toutes occasions et circonstances dès lors que des informations nouvelles apparaissent.

► ***Structurer et formaliser une proposition***

Le consultant doit être capable de structurer une proposition d'intervention à la suite de l'exposé par le client de sa problématique et à partir de la profusion d'informations de toute nature qu'il a reçues de lui. Structurer revient à savoir faire preuve de discernement dans la façon d'ordonner l'information et de s'inspirer des méthodologies de conduite de projets.

► ***Soutenir et convaincre du bien fondé et de la justesse de la proposition et intervention***

Une fois la proposition élaborée, il faudra savoir la soutenir auprès des commanditaires.

Un consultant doit ainsi se faire l'avocat de sa proposition et la défendre avec brio auprès de son client. Il devra être d'autant plus convaincant qu'il est souvent en concurrence avec d'autres cabinets pour la conquête du marché et qu'il aura à susciter de l'enthousiasme auprès des acteurs pour susciter l'envie de se lancer dans cette action. Il lui est indispensable de s'exprimer avec simplicité, d'être bon pédagogue, aussi bien à l'écrit qu'à l'oral.

► ***Maîtriser un certain nombre de techniques obligées***

Un consultant doit maîtriser *a minima* un certain nombre de techniques autant propres à la recherche d'informations qu'à la recherche de solutions ou à leur mise en œuvre.

Nous pensons que tout consultant en management doit savoir conduire un entretien c'est-à-dire le mener, puis en dégager les informations pertinentes (cadre de référence de la personne, approche du changement, proposition de solutions) mais aussi conduire une réunion avec professionnalisme, enfin savoir mobiliser et impliquer les personnes dans la recherche de solutions.

► ***Maîtriser la méthodologie de conduite du changement***

Tout consultant se doit de connaître les méthodologies de conduite de projet. Notons que ces méthodologies sont souvent élaborées par les cabinets eux-mêmes et font l'objet d'une formation pour les nouveaux embauchés. Elles constituent parfois leur originalité propre et fondent leur positionnement sur le marché.

### **1.3 Les qualités et « savoir être » du consultant**

Sans prétendre être exhaustif, citons quelques qualités qui nous paraissent constituer des facteurs de succès pour l'exercice du métier de consultant.

► ***Être ferme tout en étant diplomate***

Le consultant est souvent sollicité pour faire passer des messages de la part des interlocuteurs qu'il rencontre. Situé au cœur des jeux et intérêts d'acteurs, il peut être l'objet de pressions de toutes parts. Son métier suppose de résister à ces pressions, tout en faisant preuve de diplomatie dans la façon de le manifester auprès de ces mêmes interlocuteurs. Par ailleurs, il est tenu d'être diplomate s'il veut amener le client à s'approprier les changements préconisés auxquels lui-même n'est pas toujours disposé.

► ***Savoir se remettre en cause***

Très sollicité et situé à la proue de l'entreprise à certaines occasions, adulé par certains, vilipendé par d'autres, le consultant peut avoir du mal à garder la mesure de toutes choses et particulièrement de lui-même. Il est important qu'il sache demeurer modeste et sache écouter les remarques de ses collègues et de ses clients. Lorsqu'une mission réussit, il est important qu'il sache s'effacer derrière les artisans du succès que sont les acteurs de l'entreprise.

► ***S'adapter aux différentes situations qu'il rencontrera***

Le métier de conseil est un métier qui nécessite de savoir s'adapter à des personnalités différentes, des contextes aussi divers que la santé, le monde de l'éducation ou le secteur industriel pour ne prendre que ces seuls exemples, à des problématiques différentes ou à des interventions de nature variée. En conséquence, le consultant doit savoir « se fondre » très rapidement dans ce qu'on pourrait appeler des mondes ou univers différents. Sa crédibilité se fondera bien souvent sur sa vitesse de compréhension du secteur et de la problématique spécifique rencontrée.

► ***Faire preuve d'un esprit toujours en éveil***

Le consultant se fondera très vite dans l'univers qu'il pénétrera pour la première fois s'il est déjà curieux naturellement, ouvert d'esprit et à l'affût des nouveautés et des idées nouvelles. Il le sera aussi pour son cabinet qui a besoin de lui pour rajeunir les idées et méthodologies et conquérir de nouveaux clients.

► ***Être homme ou femme de communication***

Dans le cours de ses missions, le consultant aura à faire à une diversité de personnes de l'entreprise (dirigeants mais aussi opérationnels de terrain). Ceux-ci seront souvent attachés à leur conviction et pas toujours prompts à s'engager dans de nouvelles directions, dont ils ne comprennent pas spontanément le bien fondé. Le consultant devra s'attacher à convaincre, faciliter le dialogue entre tous les acteurs tout en ayant un grand respect pour les convictions affichées par les personnes et en évitant le recours à la manipulation pour passer en force.

### ► *Faire preuve de réalisme et pragmatisme*

La figure du consultant demeure une figure située entre celle de l'intellectuel et du décideur. Du premier il emprunte les qualités du chercheur, curieux, vif, à l'affût des idées et prompt à les ordonner et à leur donner du sens. Du second la volonté de construire, édifier « quelque chose » qui ressemble à une œuvre personnelle et collective.

Le consultant doit demeurer cette figure qui aide à la traduction des idées en actions tangibles et concrètes. Il doit préférer le raisonnable aux chimères sous peine d'être confondu avec le chaman et le gourou auquel on le confond parfois.

### Exemple

Le référentiel des compétences du consultant en ressources humaines vu par le ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) établi par l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE).

Source : ANPE, site [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr), fiche 32121

Compétences techniques de base :

- superviser, conduire, contrôler la gestion administrative du personnel (effectifs, mouvements de personnel, temps de travail, dossiers individuels, rémunérations et charges sociales);
- gérer les ressources humaines (besoins quantitatifs et qualitatifs);
- gérer les carrières (promotion, mutation, formation). Mettre en place ou gérer les procédures de recrutement ou de plans sociaux;
- conseiller et assister les responsables hiérarchiques des services dans l'application de la gestion du personnel et dans leurs relations avec les différentes instances représentatives du personnel;
- participer au développement de l'information et de la communication dans l'entreprise ou développer celle-ci;
- veiller aux conditions générales de travail et d'application de la législation sociale;
- assurer les relations avec les organismes sociaux et administratifs.

Compétences associées :

- connaître les principes économiques de fonctionnement des entreprises;
- maîtriser l'anglais;
- pratiquer une deuxième langue étrangère.

Capacités liées à l'emploi. L'emploi métier requiert d'être capable :

- d'établir une relation et un dialogue permanent avec la hiérarchie, les salariés, les organisations représentatives;
- d'écouter le point de vue des interlocuteurs en situation de négociation ou de concertation;
- d'anticiper les besoins de l'entreprise en matière de compétences;
- d'être rigoureux dans les processus de gestion du personnel;
- de gérer efficacement la carrière des salariés et accompagner leur évolution dans l'entreprise.

## 2. Éthique et déontologie

### 2.1 De quoi parle-t-on ?

Si l'on se réfère à des définitions précises, extraites par exemple du *Petit Larousse* illustré, on peut, nous semble-t-il, trouver une certaine parenté, voire superposition entre les concepts d'éthique et de déontologie.

« L'éthique s'attache ainsi à définir les principes de la morale; il s'agit d'une partie de la philosophie qui en étudie les fondements. Du même coup, par prolongement, c'est aussi l'ensemble des règles morales qui s'imposent aux différentes activités de type professionnelles (on parlera par exemple d'éthique médicale). »

D'un autre côté, la déontologie renvoie quant à elle, à « l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients ou le public ».

Pour notre part, nous aurions tendance à situer l'éthique du côté de l'intervenant ou du consultant. En effet, dès lors qu'elle est une réflexion qui porte sur les actions mises en œuvre par un professionnel, elle apparaît inévitable. Il n'existe pas, en effet, d'action entreprise par un de ceux-ci qui ne revête une dimension morale et ne lui pose la question du « juste, du fondé, du légitime ».

L'éthique nous apparaît ainsi constitutive de toute activité et poser la question de ses inévitables limites. Dans le métier de conseil, ces limites proviennent tout naturellement de l'état de l'art des savoirs mobilisés par le consultant et la réelle maîtrise qu'il en a, des méthodologies employées et du respect qu'elles permettent ou non de la discrétion professionnelle, des activités qu'on lui demande d'entreprendre et des finalités qu'elles servent, enfin, de la relation commerciale engagée et des promesses faites, plus ou moins tenues par le consultant vis-à-vis de son client.

L'éthique s'affiche ainsi comme une exigence pour le consultant à l'égard de ses propres pratiques; elle est une activité réflexive de la pensée qui s'oppose autant à la croyance (l'opposé de la recherche du vrai) qu'à l'idéal prométhéen (l'opposé du réalisme) dans un métier qui invite plus souvent à la toute puissance et à l'emprise. Elle nous paraît plus précisément recherche du juste et du raisonnable.

L'éthique suggère ainsi une posture, plus qu'elle ne l'impose, inspire des pratiques plus qu'elle les oblige. En ce sens elle respecte la liberté d'agir du consultant pour peu que ce dernier se sente responsable et impliqué par ce qu'il fait.

La déontologie pour sa part nous paraît davantage comme quelque chose situé à l'extérieur, du côté du cabinet et des structures (cabinet ou autres formes) et faire référence à des règles édictées par eux et leurs représentants. Ces règles ont pour souci de garantir le sérieux des cabinets, la qualité de leur offre et la valeur de leur professionnalisme. Elles ont pour but de préserver les clients de pratiques douteuses

et de doter les cabinets de principes d'action compatibles et cohérents vis-à-vis de leur groupe social. Elles ont aussi pour buts d'infléchir leurs pratiques dans le sens du respect du client mais aussi de la garantie de résultats tangibles et conséquents.

## 2.2 Quelques principes éthiques

Sans prétendre être exhaustif, nous proposons ici quelques principes éthiques qui peuvent inspirer le travail des consultants.

### ► *Adopter une attitude « agnostique » et « équidistante »*

Ce principe préconisé par Friedberg nous rappelle le risque lié à toute intervention. Dans la mesure où le consultant est appelé par des décideurs, il lui est parfois difficile de ne pas épouser le point de vue de son client. Il court ainsi le risque de perdre du même coup toute crédibilité avec les autres acteurs, parties prenantes de l'intervention.

Dans la mesure où toute intervention suscite des enjeux et développe du même coup d'inévitables jeux d'acteurs, il est conseillé au consultant d'adopter une forme de neutralité. Cette attitude ne signifie pas pour autant indifférence ou passivité. Nous pensons au contraire que c'est précisément dans les occasions où certains acteurs seront absents que le consultant pourra le mieux se faire l'écho de leur point de vue, évitant que la discussion ou l'échange prenne un tour de « stigmatisation ou de culpabilisation » des personnes absentes. C'est ainsi qu'il pourra le plus utilement respecter le principe d'équidistance et que du même coup il invitera le plus les personnes présentes à l'adoption d'une attitude moins certaine et définitive mais beaucoup plus « agnostique » et réfléchie sur l'objet ou phénomène analysé.

### ► *S'impliquer tout en préservant son indépendance de jugement*

Le métier de consultant est un métier très exposé. Que ce soit au moment de la prise de contact avec le client ou le consultant doit convaincre du bien fondé de sa proposition, ou bien pendant la phase de recueil d'information ou il peut être interrogé par les acteurs sur le sens de l'intervention, au moment où il cherche à engager les participants dans la mise en œuvre des actions définies, le consultant est exposé au regard d'autrui et peut du même coup être l'objet d'attentes diverses, voire contradictoires entre elles.

Il peut être soumis à des pressions déclarées ou implicites (pression au résultat, volonté d'aboutir à des propositions concrètes, souci d'adopter une méthode ou un point de vue plutôt qu'un autre, etc.).

S'il a pour devoir d'aider son client à résoudre son problème, ou à l'aider dans la recherche de solutions, et par conséquent s'il doit demeurer ouvert souple et flexible



dans la recherche d'options il n'en demeure pas moins libre et indépendant dans le jugement qu'il porte sur l'objet de son intervention.

En conséquence, si la connaissance qu'il produit n'est pas jugée « valide » par le client dont on sait qu'en dernier ressort c'est bien lui qui en est le juge final, il demeure pourtant son éthique personnelle qu'il peut à l'instar du journaliste faire valoir pour interrompre une intervention dans l'hypothèse où on lui demanderait une action incompatible avec sa conception de l'éthique. Même si cette clause de conscience est à notre connaissance peu utilisée dans le monde du conseil, elle n'en existe pas moins pour autant, permettant du même coup de garantir une certaine indépendance de la profession.

► ***Élaborer une méthodologie et une approche « sur mesure »***

L'activité du consultant est émaillée de nombreuses rencontres avec des prospects, clients ou tout simplement de simples contacts. Une autre partie de son activité est consacrée à la rédaction de propositions pour les clients ou les prospects qu'il a rencontrés auparavant.

Le consultant sait pertinemment que certaines affaires déboucheront et d'autres non. Dès lors on peut comprendre la tentation auquel est soumis ce professionnel dont le temps est compté et qui fonctionne en nombre de jours facturés; Il peut recourir à la pratique du « copié collé ».

Cette pratique consiste à reproduire des passages entiers de la problématique d'un client et à plaquer sur une autre proposition qui s'y apparente sur certaines caractéristiques (nature du problème, méthodes utilisées outils ou autres).

Cette pratique dont on peut comprendre l'usage n'en est pas moins répréhensible car elle constitue un déni de la singularité d'une problématique et un non-respect du caractère unique du client.

Elle témoigne selon nous d'une méconnaissance du métier de consultant et de son intérêt spécifique. En effet, ce qui fait en propre le métier du consultant dans sa démarche clinique c'est bien précisément de considérer le client comme unique et en conséquence la démarche préconisée pour lui comme non reproductible à l'identique pour chacun.

En conséquence, il nous paraît fondé de proposer une démarche sur mesure pour chacun d'entre eux.

► ***Recourir à un processus d'intervention qui permette la prise en compte des idées des autres***

Une intervention dans une organisation nous paraît devoir s'inspirer d'un principe de participation active obtenue pour les différentes parties prenantes de l'intervention, et non pas simplement pour les seuls décideurs.

Il ne s'agit pas simplement ici d'adopter ce principe par simple habileté manipulatrice, propice à éviter la résistance au changement ou pour instaurer un management participatif. Il s'agit en fait de traduire dans les faits que les parties prenantes sont aussi des acteurs et que, comme tels, ils édifient aussi l'organisation au quotidien.

En conséquence, les modalités de cette participation doivent être évoquées clairement de façon à éviter le « tout participatif » qui n'aboutit en général qu'à des désillusions et déceptions.

En d'autres termes il conviendra d'annoncer clairement au début d'une intervention quelles sont les instances créées, leurs rôles et, à l'inverse, les limites de leurs prérogatives. Durant l'intervention, il sera adopté le principe de libre expression dès lors qu'elle se fonde sur une argumentation construite sur le fond et respectueuse dans la forme du point de vue des autres.

Ce principe nous paraît garantir la possibilité d'un certain infléchissement de la seule logique gestionnaire dans le sens d'une prise ne compte d'autres facteurs que la seule performance, tels que le souci de préservation de la santé la sécurité ou bien encore la qualité produite au bénéfice du client.

En ce sens l'intervention revêt aussi une dimension de type « existentielle » trop souvent oubliée au profit d'une seule et exclusive logique d'efficacité. Sa prise en compte n'est pourtant pas, loin s'en faut, incompatible avec cette dernière.

### ► Assurer le transfert des compétences

Si l'on doit juger de la qualité d'une intervention par le résultat qu'elle permet d'obtenir, il est bon de rappeler qu'une intervention se doit aussi de générer des connaissances nouvelles sur un thème ou un objet donné.

Il est donc important qu'elle soit productrice de connaissances et du même coup formatrice. Nous entendons par là que l'intervention aide l'entreprise à progresser dans la compréhension d'un thème complexe, qu'elle lui permette de mieux saisir la réalité de ses processus de transformation mais aussi qu'elle soit capable de transférer des compétences à ses multiples acteurs.

D'une certaine manière et de façon un peu provocatrice, on pourrait dire que l'avenir d'un consultant est sans doute de savoir disparaître en entendant déclarer et mis en œuvre par le client ce qu'un instant auparavant il lui conseillait de faire.

Ce vivant hommage implicite du client pour son consultant nous rappelle s'il était besoin de la modestie dont ce dernier doit faire preuve en toutes circonstances. Elle nous paraît constitutive d'un métier ou il faut pouvoir garder la mesure de soi-même mais aussi de toute connaissance et ou du même coup prime souvent la recherche du « vraisemblable » sur celle « du vrai ».

### ► *Travailler en coproduction avec le client*

Le travail du consultant est un travail de sur-mesure. Ceci suppose qu'il parvienne à établir une relation de proximité avec son client.

Cette recherche de proximité ne se limite pas à la seule composante relationnelle. Elle est aussi un gage de réussite pour l'action entreprise. C'est en effet grâce à elle que s'établiront des relations de type « gagnant-gagnant » indispensables au travail de coproduction ou chacun contribuera au succès final en ayant eu pour souci d'éviter la mauvaise formulation des problèmes et ainsi les réponses toutes faites.

### ► *Donner du sens*

Toute intervention, même limitée et partielle, s'inscrit à un moment donné de l'histoire de l'entreprise. Elle sert avant tout des finalités qui vont permettre à l'entreprise de s'adapter, progresser, réduire des dysfonctionnements ou réussir dans son métier.

Pourtant il est fréquent que l'on s'attache davantage aux méthodes ou aux outils qu'on emploie qu'aux finalités données à l'intervention elle-même. On postule qu'à l'évidence, les différents acteurs seront d'accord sur les finalités ou bien qu'elles sont secondaires ou bien encore qu'elles ne les concernent pas.

Cette erreur est souvent constatée à l'occasion des questions posées à certains moments de l'intervention. Les acteurs peuvent ainsi avoir l'impression d'être instrumentés, peu tenus au courant de sens réel donné à l'intervention et soupçonneux sur ses véritables intentions. L'intervention s'attachera à ne pas cantonner les participants au seul rôle de mise en œuvre. Elle veillera à leur permettre de comprendre et de s'appropriier le sens de ce qui est entrepris. Ceci passera par des moments de débats, de temps de réappropriation du sens de l'intervention de façon à ce que cette dernière ne se contente pas de n'être qu'au seul service exclusif des décideurs mais soit bien l'affaire de tous.

## **REPÈRES** : le code de déontologie de SYNTEC, Conseil en Management

Syntec Conseil en Management a décidé en 2003 de rééditer son code de déontologie en prenant en compte les évolutions de ce métier.

– En Préambule

Tout adhérent de Syntec Conseil en Management s'engage, sous peine d'exclusion, à respecter et faire respecter ces règles par l'ensemble de ses équipes et des intervenants dans le cadre des missions qu'il réalise.

Tout adhérent de Syntec Conseil en Management s'engage sur simple demande de son client à faire état de ces règles et de leur application.

Le code s'articule autour de sept valeurs fondamentales.

#### – Compétences

Dans le cadre des prestations qu'il réalise, le Conseil en Management s'engage à mettre à disposition toutes les compétences nécessaires à leur bonne exécution et s'en porte garant. Il s'engage à entretenir et à développer dans la continuité son capital de connaissances en mettant en œuvre le programme Syntec de Valorisation des Compétences auprès de son personnel.

#### – Transparence

Le conseil en management s'engage à répondre à toute demande sur son organisation, sa structure capitalistique, ses liens avec d'autres activités, notamment au cas où il appartient à un groupe. Il fait connaître à son client les liens, qu'ils soient capitalistiques, financiers ou commerciaux qu'il entretient avec des partenaires, fournisseurs et autres clients qui seraient susceptibles de générer des conflits d'intérêt dans le cadre d'exécution des missions.

#### – Indépendance

Il fait de l'honnêteté intellectuelle sa règle de conduite dans toutes ses relations avec son client. Il s'engage à ne pas subordonner l'intérêt de son client à ses intérêts propres, commerciaux ou de toutes autres natures.

#### – Devoir de conseil

Les engagements contractuels du conseil sont exprimés en termes d'obligation de moyens et/ou de résultats. Indépendamment de l'obligation contractuelle qui est la sienne, les prestations qu'il fournit s'inscrivent de manière systématique dans le cadre d'un devoir de conseil auprès de son client.

#### – Confidentialité

Le conseil garantit la totale confidentialité des informations de nature non publiques dont il est amené à avoir connaissance de la part de son client dans le cadre de la mission qu'il mène auprès de ce dernier. Il s'engage à mettre en œuvre tous les moyens appropriés permettant d'assurer la protection de ces informations.

#### – Loyauté

Vis-à-vis de son client, le conseil en management s'engage à entretenir une relation d'absolue loyauté. Les travaux qu'il réalise sont, sauf accord particulier, la propriété de son client. Dans le cas de missions de même nature effectuées pour des clients concurrents, le conseil en management est tenu d'informer ceux-ci des dispositifs mis en œuvre pour protéger leurs intérêts respectifs.

#### – Éthique

Face à des situations imprévues ou exceptionnelles, le conseil en management prend les mesures qui s'imposent en se référant à l'ensemble des principes du présent code.

Syntec Conseil en Management peut, saisi par un client, une entreprise de conseil en management, le partenaire d'une société de conseil ou un salarié, jouer le rôle d'arbitre sur une question d'éthique.

(Nous présentons les grandes lignes. Pour une information détaillée, consulter le site [www.syntec-management](http://www.syntec-management)).

## UN NÉCESSAIRE RESSOURCEMENT

### 1. Organiser la prise de recul

À l'instar de la figure, plus ou moins idéalisée, de l'avocat auquel on est tenté de le rapprocher par certains aspects (détenion d'une expertise, indépendance d'esprit, intelligence réactive, adaptabilité à des situations et à des clients aux problématiques et aux personnalités très différentes), le consultant en management assure une activité trépidante où les conditions de travail sont très souvent malmenées et mises à rude épreuve : déplacements fréquents provoqués par la dispersion des clients; saisonnalité d'un métier ou des périodes d'intense activité succèdent à des moments d'éloignement des chantiers d'intervention; nécessité d'effectuer des soutenances – de préférence brillantes et pertinentes – auprès de multiples interlocuteurs, la plupart du temps inconnus et aux attentes parfois contradictoires; réponses à des appels d'offres réalisées la souvent en urgence; diversité de clients auxquels il est nécessaire de s'adapter... Le rythme est parfois difficile à tenir ! Le métier de conseil est un métier actif et très prenant qui peut conduire le consultant à l'épuisement. C'est une activité qui se nourrit essentiellement de l'action et se construit dans l'action.

L'activité et la réflexion du consultant, même si elles ont été soigneusement préparées en *back-office*, s'élaborent le plus souvent au contact des autres et pour les stimuler, les propulser, leur donner de nouvelles occasions de créer et de se développer. Le consultant se doit d'être toujours un parfait aiguillon, celui qui stimule mais aussi promeut des idées nouvelles et s'en fait l'ardent défenseur s'il les juge fécondes et prometteuses.

Cette activité hautement créative qui constitue l'atout déterminant de ce métier, voire permet de garantir les conditions de sa survie professionnelle du consultant donné nécessite du même coup des conditions de ressourcement indispensables à son exercice.

### 2. La tentation du « zapping » des connaissances

Un des premiers risques du métier est pour un consultant de pratiquer « le zapping » des connaissances. S'il veut se maintenir sur un marché où la concurrence est souvent âpre, le consultant se doit de proposer des thèmes ou des idées nouvelles. Dès lors il peut être tenté d'avancer des idées éculées mais « repackagées », de développer des outils réducteurs, voire de s'appuyer sur des concepts discutables.

Peu importe alors que l'idée soit contestable ou déjà vue, du moment qu'elle se vend, pourraient rétorquer certains consultants. Même s'il est vrai que dans le métier de conseil le vrai est la plupart du temps subordonné à l'utile, la recherche du vrai

reste néanmoins préférable à celle du vraisemblable C'est du moins ce que nous pensons si l'on veut garantir à ce métier un sérieux nécessaire à son développement et à sa légitimité.

Le Syntec l'a bien compris qui a créé en 2003 un label « Syntec Conseil de la valorisation des compétences » destiné à encourager le développement des compétences des consultants tout au long de leur parcours professionnel. Les sociétés qui désirent obtenir ce label doivent ainsi se plier à un audit réalisé par un tiers (l'AFAQ) attestant la conformité des actions entreprises aux orientations données par ce syndicat.

Par ce dispositif ce syndicat entend clairement donner une identité à la profession et la valoriser auprès de ses consultants, des candidats adhérents et de ses clients.

### 3. La pratique régulière du travail en équipe

Un autre risque du métier est la perte de contrôle de l'affectivité et le manque d'objectivité du consultant qui peuvent le menacer en certaines occasions.

Nous avons vu que le consultant tire une grande partie de sa force de son extériorité (qui lui confère une objectivité supposée par rapport à l'intervention) et de sa neutralité par rapport aux enjeux de l'intervention (qu'il doit tenir, même s'il est engagé par des décideurs et non par tous les autres membres de l'intervention).

L'intervention est ainsi faite que le consultant peut en certaines occasions perdre en partie le contrôle de ces deux qualités.

En ce qui concerne la neutralité, le consultant peut prendre le risque de trop s'identifier au décideur pour des raisons psychologiques variées (sympathie manifestée trop affirmée vis-à-vis de sa personne, phénomène de transfert ou contre-transfert, attitudes similaires face à l'intervention) au point de perdre le recul, le regard critique face aux autres enjeux de l'intervention. Du même coup, il prend le risque d'être discrédité par les autres acteurs de l'intervention qui y voient le signe d'une complicité trop grande avec le seul décideur.

En ce qui concerne l'objectivité, le consultant peut être trop soucieux de valoriser son approche en omettant d'interroger sa pertinence face la spécificité de l'action qu'il mène. Il commet une erreur d'appréciation qu'on peut appeler de « pertinence » qui l'entraîne à des difficultés ultérieures dommageables pour son client.

Ces deux erreurs et sans doute d'autres auraient sans doute pu être évitées si le consultant avait pu à certaines occasions bénéficier du regard d'un collègue. Notons que cette pratique a déjà lieu mais souvent de façon informelle. Il n'est pas rare en effet qu'un consultant isolé dans un hôtel de province téléphone à un de ses collègues la veille au soir pour avoir son avis sur la « posture » à adopter dans l'intervention.

Nous pensons cependant qu'il est important de l'instituer dans le cadre du fonctionnement normal et régulier de l'activité d'un cabinet. Cette pratique constitue un

plus pour tout consultant qui veut améliorer ses pratiques par un retour réflexif de ses collègues « sur ses propres attitudes et sur son vécu des situations de conseil ».

Elle suppose une certaine bienveillance et l'adoption de quelques règles simples de fonctionnement de groupe. Il est certain qu'elle constitue un facteur prépondérant de lutte contre les facteurs de stress (esseulement du consultant, pression aux résultats, apport permanent de valeur ajoutée dans le conseil, etc.).

#### **4. La qualité de vie au travail, pour une qualité du travail de conseil**

Un certain nombre de cabinets ont compris qu'en manifestant de l'intérêt pour les conditions de travail de leurs consultants, ils leur permettaient de réduire leurs facteurs de nuisance et de stress, préjudiciables à la qualité de leurs missions et à la satisfaction de leurs clients.

Si ces pratiques ne constituent pas à proprement parler des occasions de ressourcement, elles contribuent en tout cas à le faciliter en dégageant du temps nécessaire à la réflexion collective, au travail d'échange entre consultants et en faisant une juste part à la vie personnelle comme facteur essentiel d'équilibre entre vie publique et vie privée.

##### **Exemple : La règle de vie 5-4-3-2-1 du cabinet Booz Allen Hamilton**

Booz Allen Hamilton fait partie des plus anciens cabinets internationaux de conseil pour les directions générales des grandes entreprises. Spécialisé dans le conseil en stratégie, en management et en technologie, il compte aujourd'hui plus de 19 000 collaborateurs et plus de 100 bureaux sur 6 continents.

Les principes qui guident la vie du consultant chez Booz Allen sont résumés dans la règle 5-4-3-2-1.

- Le consultant travaille 5 jours par semaine et pas plus. C'est la garantie d'un équilibre entre la vie professionnelle et privée.
- Un consultant ne passe pas plus de 4 jours par semaine chez son client. Tous les consultants du bureau se retrouvent dans leur bureau d'origine le vendredi, ce qui permet d'en maintenir la cohérence et d'encourager l'esprit d'équipe.
- Le consultant passe au maximum trois nuits hors de son domicile. Les consultants rentrent chez eux le jeudi soir, toujours dans le souci de conserver un équilibre vie professionnelle et vie privée.
- Chaque consultant à au moins deux clients distincts dans l'année, ce qui assure une certaine variété de missions.
- Consultants et seniors consultants ne travaillent que sur un seul projet à la fois. Cette règle de conduite permet aux consultants les plus juniors de développer sereinement leurs compétences.

## **5. La participation à des réseaux de consultants**

Une autre manière de se ressourcer pour un consultant est de participer ou de s'inscrire dans des réseaux. Ceux-ci constitués d'autres consultants de cabinets similaires permettent, quand les conditions de la confiance sont établies, d'établir des comparaisons sur ses propres pratiques, d'échanger sur des techniques ou savoirs nouveaux, d'assister ensemble à des conférences menées par des experts dans des disciplines connues des consultants ou de s'ouvrir l'esprit sur des thèmes jusque-là méconnus des participants.

Cette participation a pour effet pour le consultant de le décentrer de ses préoccupations quotidiennes et de le ressourcer en lui permettant aussi de glaner des idées nouvelles sur des pratiques susceptibles de déboucher sur des projets innovants.

Cette pratique de travail en réseau a souvent pour finalité d'ouvrir « un champ de possibles » au consultant trop souvent enfermé dans une pratique répétitive et qui peut devenir lassante et sclérosante au fil du temps.



## L'essentiel

Le consultant exerce une multitude de rôles dans sa vie professionnelle. Ils sont relatifs aux composantes de l'intervention :

- Composante technique : expert dans sa discipline et en processus.
- Composante psychosociologique : architecte des systèmes et facilitateur des échanges.
- Composante politique : alibi ou fusible et ressource d'énergie.
- Composante clinique et relationnelle : confident et coach.

Il s'appuie sur des connaissances et des savoir-faire complétés par des qualités qu'il possède en propre ou qu'il développe :

- Des connaissances de haut niveau (grandes écoles ou master) théoriques mais aussi pratiques.
- Des savoir-faire divers : diagnostiquer, analyser et synthétiser, formaliser et structurer, maîtriser des techniques liés au métier (essentiellement conduite de réunion, entretien de groupe, menée d'un entretien).
- Des qualités essentielles : diplomatie, capacité d'adaptation, esprit en éveil, capacité de communication et conviction, réalisme et pragmatisme.

Les écarts de conduite de certains cabinets et consultants et les exigences croissantes des clients ont conduit à deux types de contrôle des règles de l'art : externe et interne.

Le contrôle externe est exercé par l'édiction de code de déontologie et par l'exigence éthique du cabinet intégré par ses membres.

Déontologie : compétences, transparence, indépendance, devoir de conseil. Confidentialité.

Éthique : donner du sens, adopter une attitude agnostique et équilibrée, faire du sur-mesure, assurer le transfert des compétences, etc.

Le contrôle interne est assuré par les consultants eux-mêmes qui garantissent leur ressourcement par les moyens à leur disposition : la formation, la régulation en équipe, le développement de nouvelles pratiques, la participation à des réseaux.

**CAS N° 7****DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR TALENTS RH****1. Le contexte du cabinet**

Le cabinet Talents RH a été créé dans les années 1990 par Luc Corvisart, un ancien cadre d'entreprise ayant fait la majeure partie de sa carrière comme responsable de production dans différentes entreprises françaises et européennes.

Proche de la cinquantaine, rompu à l'exercice de ce métier et soucieux désormais de retrouver un peu d'autonomie vis-à-vis des hiérarchies qu'il a toujours trouvées pesantes. Luc Corvisart a décidé de créer un cabinet d'orientation généraliste en proposant aux entreprises des prestations de conseil et de formation en management de la production; ce domaine recouvre des thèmes aussi variés que ceux liés à la production elle-même (ordonnancement, gestion des flux, méthodes et planning) que des thèmes tels que sécurité, management et relations humaines.

Compte tenu de sa formation d'origine (ingénieur méthodes) et de son expérience acquise dans les entreprises de production, Luc Corvisart s'est orienté assez naturellement vers le secteur de l'industrie en prospectant les entreprises de différents secteurs, très présents dans sa région (secteur du bâtiment, métallurgie, chimie fine, plasturgie); très vite il s'est acquis une solide réputation, tout particulièrement dans le domaine des formations à la maîtrise d'entreprise sur les thèmes de la sécurité et du management d'une unité de production.

Son cabinet a grandi et comprend aujourd'hui quatre autres collaborateurs.

Ceux-ci ont été embauchés au fil des années, permettant au cabinet de couvrir un spectre assez large de besoins diversifiés à satisfaire dans les organisations : droit social, actions de conseil et d'interventions auprès des Comités d'Hygiène et Sécurité au Travail (CHSCT). Il s'est rapidement rendu compte qu'un certain nombre de ces formations étaient assurées par des consultants sérieux et compétents dans leur discipline de base mais qu'il lui manquait un authentique spécialiste en GRH; il souhaitait en effet désormais proposer des formations plus pointues dans ce domaine et sur des thèmes correspondant à de nouveaux besoins détectés chez ses clients, en particulier sur les thèmes de la GPEC, l'entretien annuel ou même le bilan social, ce dernier thème abordant en partie celui des conditions de travail.

C'est ainsi qu'en cette année 2008, Luc Corvisart décide de procéder au recrutement d'un consultant en gestion des ressources humaines (GRH) dont il veut faire comme il le dit lui-même « un aiguillon » du nouveau développement du cabinet, laissant entendre par la recherche prépondérante d'un profil de développeur.

## 2. Talents RH cherche un nouveau consultant

Luc Corvisart met ainsi à profit quelques jours pris pendant les congés de Noël pour réfléchir au réel besoin du cabinet et pour mettre au point la fonction de « consultant en GRH » chez Talents RH.

Après réflexion, Luc Corvisart parvient à la définition suivante :

### 2.1 Finalités de la fonction

- contribuer à assurer le développement du cabinet en accord avec le dirigeant ;
- concevoir et mettre en œuvre un programme d’actions sur le thème de la GRH en direction des entreprises clientes ;
- stimuler la recherche dans leurs domaines d’activité auprès de ses collègues en interne de façon à déboucher rapidement sur des projets ou produits nouveaux.

### 2.2 Les principales activités

1) Prestations de conseil, Études et Formation en GRH :

- améliorer les contenus de formation et de conseil en management des ressources humaines existants et proposées actuellement par le cabinet ;
- intervenir dans les organisations en tant que formateur et consultant en management et GRH.

2) Recherche et Développement :

- concevoir et développer des prestations nouvelles en matière de GRH ;
- activer et coordonner la recherche chez ses collègues formateurs de nouveaux projets et produits de formation et de conseil dans la spécialité exercée ;
- participer activement au renom du cabinet par la rédaction d’articles, présence active dans des colloques, manifestations ou dans des réseaux locaux.

3) Participation aux actions commerciales :

- rencontrer systématiquement les clients potentiels lors d’un second contact effectué à l’issue d’une démarche réalisée en amont par le cabinet auprès des entreprises ;
- écouter et comprendre leur demande et proposer des solutions de formation, conseil ou d’études adaptées à leurs besoins ;
- préparer ou contribuer à la préparation des projets destinés aux clients dans ou hors de sa spécialité.

4) Actions au sein du cabinet :

- coordonner quelques aspects déterminants du fonctionnement de l’équipe de consultants du cabinet (actualisation de l’offre commerciale, développement de nouveaux projets ou produits hors de sa spécialité GRH) ;

- contribuer à dynamiser les réunions collectives d'information en y apportant les informations importantes recueillies auprès des clients et dans l'environnement du métier;
- assurer une veille de l'environnement de métier (Internet, lecture d'articles et d'ouvrages participation à des réseaux locaux et/ou nationaux).

### 3. Conditions d'emploi

Poste basé en province et nécessitant de résider en région, déplacements fréquents sur le quart Nord Ouest de la France et sur la région parisienne.

Rémunération : + ou – 4 000 k€ brut selon expérience.

Contrat à durée indéterminée.

Statut : cadre.

Convention collective : bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs conseils sociétés de conseils.

Poste à pourvoir immédiatement.

#### Questions

1. *Quelles sont selon vous les exigences propres à la fonction décrite dans le cadre du cabinet Talents RH ?*
2. *Quelles sont les Compétences techniques de base et aussi associées nécessaires à l'occupation de cet emploi ?*
3. *Quelles ont les qualités ou capacités nécessaires à posséder pour y accéder ?*
4. *Quels sont les comportements de succès et incidents critiques ou risques potentiels liés à ce poste particulier ?*



# CONCLUSION

**L**es transformations rapides des organisations appellent au développement accéléré des structures de conseil en management pour les accompagner. Les exigences, parfois immodérées, des interlocuteurs des consultants peuvent les conduire à les doter d'images fallacieuses, telles que celles du « gourou tout puissant » ou du « bouc émissaire idéal »; et parfois, successivement, les deux. C'est qu'en effet la consultation n'est pas dépourvue de tentations (illusion de toute puissance, désir d'endoctrinement ou de manipulation d'autrui...) et de pièges (pièges de la technocratie, psychologisme, confusion du rôle de consultant avec celui de porte-parole ou d'alibi...). Le conseil en management nous paraît aujourd'hui relever de trois grands défis qui soulèvent autant d'enjeux.

## 3.1 Le défi explicatif et l'enjeu de la légitimation

Le plus souvent, les problèmes posés relèvent de situations complexes, dotées de composantes multiples (individuelles, techniques, sociales) où l'aspect gestionnaire s'il est bien présent n'est pas toujours premier. Cela doit inciter le consultant à accepter de partager l'analyse et à s'ouvrir à d'autres perspectives telles que celles de la sociologie et de la psychosociologie de même qu'à accroître sa connaissance des dispositifs, réglementaires (lois, conventions collectives...) et autres (normes qualité...). Ainsi que le souligne François Pichault (2006) le pluralisme explicatif garantit la richesse d'analyse et accroît le pouvoir de conviction du consultant.

Le demandeur individuel qu'il serait tentant de caractériser une bonne fois pour toutes (à travers des catégories psychologiques ou culturelles réductrices) et de bâtir

à travers cette perception l'intervention, ne peut résumer à lui seul le système-client. Voyons-le plutôt comme quelqu'un d'impliqué dans une situation-problème dont seule l'analyse pluridimensionnelle permet d'éclairer le sens du comportement et donc d'arrêter les actions à engager. Par ailleurs, l'interlocuteur de l'intervenant est rarement unique : dans toute intervention existe une pluralité d'acteurs liés entre eux par des rapports plus ou moins conflictuels. Le consultant ne peut tirer sa légitimité uniquement de son appartenance au camp de l'acteur dominant.

Il est donc important de former les consultants à « penser globalement », avant « d'agir localement » en spécialistes de tel ou tel domaine de management. Cela suppose l'affirmation d'une spécificité – nul n'est preneur d'un spécialiste des généralités – mais en relation, et en débat, avec des porteurs d'autres disciplines, d'autres rationalités, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation dans laquelle le consultant intervient.

### **3.2 Le défi prescriptif et l'enjeu de performance**

Le conseil en management doit s'appuyer sur des connaissances avérées, pour être (durablement) utile au client qui souhaite s'engager dans une décision dont il mesurera plus ou moins les effets sur la performance organisationnelle. Mais ne se réduit-il qu'à cela ? Il nous paraît important de rappeler une évidence : la personne qui sollicite l'aide d'un consultant n'a pas pour but principal la quête de vérité. Il recherche beaucoup plus modestement des solutions satisfaisantes à un problème d'action, qu'il cerne plus ou moins bien et qui se pose dans un contexte donné (ayant une histoire, une structure, une culture, soumis à son environnement économique, social et parfois politique). Dans ce cas, comment traduire dans l'action des connaissances théoriques sans qu'elles soient en partie dégradées ? En même temps, comment ne pas être conscient que le décideur agit rarement en appliquant des connaissances théoriques ? Il apparaît d'évidence que le vrai est bien vite subordonné à l'utile et qu'il est, en dernier ressort, impossible « d'avoir raison contre le client ».

Ces remarques amènent une réflexion de portée plus générale. Si le management demeure un art d'application, il nous paraît important de rapprocher universitaires et praticiens pour réduire les malentendus qui existent entre eux. Si l'utile ne relève pas que du vrai, de même que le vrai ne conduit pas toujours à l'utile, leur dialogue est d'autant plus nécessaire. D'un côté, le consultant est un « traducteur de connaissances en action » qui, s'il n'y prend garde, peut s'avérer vite un faussaire. De l'autre le chercheur, peut travailler sur des entités abstraites qui peuvent s'avérer n'exister que dans les méandres de son analyse de données.

### **3.3 Le défi éthique et l'enjeu humain**

Le conseil en management est aussi confronté à un défi éthique. Aux prises avec le jeu des acteurs, il doit parfois s'interroger sur le client qu'il sert et sur le système décisionnel qui n'est pas toujours clairement identifiable et lisible du premier coup d'œil. Les conditions actuelles du travail (pression au résultat, stress, fatigue...) ont

fini par être intériorisées par les personnes, au point que certains finissent par trouver la violence comme naturelle, et l'exclusion comme inévitable. Cette « soumission librement consentie » (Joule, Beauvois, 1998) constitue un véritable défi pour le consultant dont on peut espérer que les missions permettent aux individus d'accéder à l'autonomie, à la responsabilité et à l'émancipation plutôt qu'à l'asservissement à un système. Elle appelle à reconsidérer le conseil en management en prenant du recul vis-à-vis des formes modernes de technocratie. Elle peut aussi conduire le consultant, qui y parviendra s'il a quelque talent, à renoncer à certaines interventions... pour en conduire d'autres socialement plus responsables.

Se confronter honnêtement à ces défis constitue un programme stimulant pour les consultants, actuels et futurs, en management. Nous espérons à travers cet ouvrage avoir fourni quelques contributions à sa réalisation. Et pour le consultant confirmé, nous reprenons à notre compte cette recommandation que Jean Dubost (2006, p. 95) formule pour des « interventions non mystificatrices » : « Maintenir l'interrogation sur le sens de nos pratiques, sur les fonctions sociales qu'elles assurent, sur les conditions qui favorisent leur émergence, leur développement ou leur rejet. »





# CORRIGÉS

Cds

1

## LES ÉVOLUTIONS ET LES MÉTAMORPHOSES D'UN CABINET DE CONSEIL À TRAVERS L'HISTOIRE DU MANAGEMENT ET DE SES TURBULENCES

### ► *Question 1*

Plusieurs thèses ont été avancées pour expliquer la création et/ou la diffusion des outils de management :

- La thèse institutionnaliste. Selon elle, les facteurs institutionnels sont déterminants. L'évolution des outils de management correspond aux faits économiques, juridiques et sociaux d'une époque donnée.
- La thèse du comportement mimétique. Le choix des techniques de gestion est fortement influencé par l'existence de modes managériales, qui étendent progressivement leur champ d'application, grâce aux consultants, aux médias et aux chefs d'entreprise en vue (Midler, 1986).
- La thèse évolutionniste. Le processus d'assimilation d'une innovation de gestion se déroule en plusieurs phases. Telles que, par exemple, selon Brewer (1996), cinq étapes : l'initiation, l'adoption, l'adaptation, l'acceptation, la routine et l'intégration.
- La thèse contextualiste. Les firmes sont dans des contextes différents (type de marché, statut, mode de financement...). Les solutions qu'elles mettent en œuvre et les conditions dans lesquelles elles le font ne sont donc pas forcément les mêmes.

### ► *Question 2*

Diverses raisons expliquent ce décalage : les inerties culturelles et le poids des habitudes, le souhait des consultants de reproduire des outils bien « packagés », les coûts, économiques et humains, liés à l'implantation de nouvelles techniques. Précisons aussi qu'il n'existe pas vraiment de liens clairs entre théories des organisations et outils de gestion. Plusieurs techniques organisationnelles n'ont pas d'assises théoriques et réciproquement beaucoup de recherches ont peu d'impact sur les techniques relatives aux organisations. En outre, le management étant un art d'application, il existe toujours un décalage temporel entre la théorie et son usage. Enfin, il apparaît que les transitions entre les périodes se font progressivement. Les instruments de gestion qui ont marqué une période, de même que les idées dont ils sont la concrétisation se perpétuent en partie dans les périodes suivantes.

Cas

**2**

## COMET AU CARREFOUR DES CHOIX

### ► *Question 1*

Le problème qui se pose à Comet est celui d'un changement de cap stratégique précipité, dans un contexte qui lui est moins favorable. Ayant bénéficié d'une intuition fondatrice innovante, se situant sur un marché nouveau, peu développé et peu concurrentiel, Comet semble s'être contenté d'exploiter au mieux les opportunités qui se présentaient. D'où ses difficultés actuelles.

Deux grandes tendances d'évolution, évoquées dans le premier chapitre, éclairent le problème actuel de Comet :

- D'une part, la menace pesant sur les structures de taille moyenne.
- D'autre part, un déplacement de la demande : moins de conception et de diagnostics, plus d'aide à la mise en œuvre.

En outre, on peut, à titre d'hypothèses, suggérer que Comet est devenue vulnérable pour les raisons suivantes :

- les universités et les organismes de recherche sont aujourd'hui en mesure de proposer des analyses plus fouillées que Comet sur les questions relatives au management des technologies ;
- les bureaux d'études et les cabinets de conseil disposent dans leurs effectifs de bons spécialistes au moins aussi aptes à mener des interventions que les ingénieurs d'études de Comet ;
- il existe désormais une multiplicité d'associations ou de clubs professionnels permettant aux dirigeants de se retrouver entre eux pour échanger à moindre coût.

Ces indications sont constitutives de ce que l'on peut caractériser comme la perte d'avantages concurrentiels sur la gamme des services proposés.

### ► *Question 2*

Le taux de différenciation de Comet est déjà élevé. La diversité actuelle des services induit une dispersion qui empêche de concentrer ses forces sur un ou deux services et rend Comet de plus en plus vulnérable à la concurrence d'organismes qui se sont plus étroitement spécialisés sur tel ou tel service. L'inconvénient du scénario retenu et qu'il accroît encore la différenciation :

- diversité accrue des cibles en s'orientant vers des non adhérents et des dirigeants ;
- diversité accrue des services dont on vient de dire qu'elle est déjà étendue.

Pour simplifier, on pourrait dire qu'en voulant courir plusieurs lièvres à la fois – et encore, sont-ils les bons ? – Comet risque de n'en attraper aucun.

Le scénario rejeté est tout aussi discutable. En continuant à privilégier son intégration, en refusant toute évolution, en comptant exclusivement sur la fidélité de ses membres et ses sources traditionnelles de financement pour préserver à tout prix l'image héritée, les risques n'en sont pas moins grands. Sous les coups de la concurrence, le territoire ancien risque de se rétrécir peu à peu comme une peau de chagrin. Comet pourrait bien alors finir en étant fière de s'être battue jusqu'au bout pour défendre ses valeurs.

### ► *Question 3*

Pour élaborer de nouveaux scénarios, on peut partir du principe théorique selon lequel une entreprise ne peut valablement se différencier dans toutes les directions à la fois. Comet doit se concentrer sur un marché exclusif où elle entend occuper une position dominante. Il lui faut donc simultanément choisir le domaine où elle n'aura qu'une faible différenciation – et sur lequel elle concentrera toutes ses forces – et la façon dont elle augmentera sa différenciation dans les autres domaines, pour assurer son développement en volume.

Le préalable qui s'impose, pour tester la validité des divers scénarios envisageables, est la connaissance du marché (clients, concurrence). Pour évaluer la faisabilité de nouveaux scénarios, il faut disposer de données aussi précises que possibles sur l'évolution de la demande des clients et celle de l'offre de la concurrence.

L'analyse de ces données devrait permettre de répondre à deux questions principales :

- Concernant les clients actuels : quelles sont leurs demandes au moment présent et quelles évolutions sont probables ? Lesquelles risquent d'être satisfaites par la concurrence ?
- Concernant les clients potentiels : quels sont les marchés constituant un gisement de développement ? Quelles seraient leurs demandes prioritaires ?

Ces débats ont en commun de faire reposer le financement de Comet sur la valeur marchande des services proposés. Ils laissent de côté l'épineuse question du statut de Comet et de son mode de financement. Est-ce que ses adhérents trouveront encore à l'avenir de bonnes raisons de verser leur cotisation ?

#### ► *Question 4*

La crise que traverse Comet est une crise d'identité. Confrontée à des difficultés financières, la direction du Centre a mis très fortement l'accent sur le conseil, sans que ce choix ait été clairement explicité. Une telle orientation pourrait mettre en cause l'adhésion-cotisation, si elle conduisait à une baisse de qualité des prestations collectives d'études et d'échanges.

Par ailleurs, l'organisation et le management n'ont pas suivi le changement de stratégie : les ingénieurs d'études et chargés d'études restent très centrés sur l'étude. Les anciens s'accrochent à l'ancien modèle et les nouveaux n'ont pas été réellement intégrés.

Cas

**3**

### L'OFFRE DU CABINET INNOV' ACTION

#### ► *Question 1*

De toute évidence, il s'agit d'un cabinet de petite taille, généraliste, comme l'attestent ses domaines d'intervention et à vocation régionale. Son offre de service s'avère très classique et centrée sur l'accompagnement de projets.

#### ► *Question 2*

Le cabinet se positionne de la façon suivante :

- une offre régionale;
- généraliste (*cf.* la diversité des domaines abordés et la variété des clients);
- centrée sur l'accompagnement de projets;
- sérieux et fiable, comme en témoignent les références liées à l'OPQCM;
- à la posture intellectuelle, comme l'atteste le credo des valeurs affichées;
- plus centrée sur les processus que sur une expertise technique spécifique.

Ce positionnement recèle quelques risques :

- Un positionnement trop généraliste ou se côtoient des métiers très différents (études de marchés, développement territorial, évaluation des politiques publiques, accompagnement des PME-PMI qui s'adressent à des cibles aux préoccupations très différentes).

- Une certaine banalisation de l'offre à terme : l'accompagnement constitue le métier même du consultant et ne constitue pas en soi un domaine d'expertise rare.
- La restriction à un certain type de clientèle (état, collectivités locales, ministères, rompus à la démarche d'accompagnement et de mise en place de projets complexes et habitués à la mise en concurrence des cabinets).
- La concurrence d'autres cabinets locaux ayant une démarche similaire.
- L'implantation d'antennes de grands cabinets au niveau local qui cassent les prix sur des prestations à moindre valeur ajoutée (exemple : études de marché).
- Etc.

### ► *Question 3*

Les éléments qui composent la plaquette du cabinet paraissent suffisants, car rien ne semble oublié. Néanmoins, d'un certain point de vue, cette plaquette peut être sujette aux critiques suivantes :

- Elle paraît un peu bavarde et pavée de louables et bonnes intentions.
- Ses références clients n'indiquent pas assez les effets produits chez le client en termes de résultats ou changements opérés avec l'énoncé de la problématique de départ.
- Il n'est pas sûr que l'affichage du credo du cabinet soit approprié à l'attente réelle des entreprises (recherche d'efficacité et de résultats prouvés plus que présentation de la posture intellectuelle du cabinet).

### ► *Question 4*

La plaquette ne constitue pas un outil suffisant ni très décisif pour démarcher des clients et il est clair que ce cabinet a utilisé, ou devrait utiliser, d'autres moyens commerciaux directs ou indirects tels que (exemples de réponses possibles) :

- Réfléchir en interne du cabinet sur le choix de son positionnement stratégique pour l'identification des cibles à atteindre.
- Répondre à des appels d'offres afin de se faire repérer par les organismes et financeurs institutionnels.
- Favoriser la participation active de certains de ses consultants à un réseau local de consultants.
- Inviter des clients ou prospects à des petits-déjeuners au cabinet sur des thèmes porteurs et innovants.
- Évaluer systématiquement les missions trois à six mois après leur réalisation.
- Rechercher l'élargissement de la clientèle en demandant systématiquement à chacun des clients le nom de prospects susceptibles d'être contactés sur leur recommandation.

- Assurer la relance systématique au téléphone par chaque consultant de clients ou prospects connus de lui seul.
- Etc.

Cas

**4**

## ÉVALUER LES PERFORMANCES À L'UNIVERSITÉ

Le corrigé reste en rapport avec le cas spécifique traité ici. Des développements plus conséquents sur chacun des points sont repris dans ce chapitre et dans d'autres plus liés aux thèmes abordés.

### ► *Question 1*

La structuration d'une proposition doit porter sur les points suivants (nous en distinguons au moins trois) et remplir ainsi deux fonctions psychologiques explicites ou implicites auprès du client (sans prétendre être exhaustif).

- *Les aspects liés aux buts ou résultats à obtenir*

Ces aspects concernent plus directement les objectifs à atteindre, les résultats visés à travers la mission. Ils peuvent être satisfaits pour le client par une analyse fine du contexte de l'environnement, par le travail et les réflexions opérés autour de la demande, enfin, grâce à la description par anticipation des éventuelles difficultés qui peuvent survenir tout au long de la mission de même que la façon dont le cabinet envisage de les résoudre.

- *Les aspects pratiques et économiques*

Ceux-ci concernent plus spécifiquement les termes de l'accord à établir entre le conseiller et le client pour la mise en place de l'intervention (de conseil ou de formation) sur des aspects méthodologiques et économiques (méthodologie employée, étapes et déroulement, ressources mobilisées, budget).

- *Les aspects éthiques*

Ceux-ci concernent la qualification et les compétences du cabinet (références pertinentes), ses garanties financières, ses principes d'intervention mais aussi la façon qu'il a de gérer la confidentialité à propos des informations reçues et traitées.

Ils concernent aussi la définition du rôle explicite ou implicite imparti à chacun des interlocuteurs, aussi bien celui du consultant (accompagnateur ou expert) que celui du client (simple acheteur à partie prenante, voire co-constructeur de la réussite de la mission). À cet égard, l'énonciation des principes d'intervention est un bon moyen de rappeler le positionnement du cabinet et son savoir-faire spécifique.

Les deux fonctions psychologiques que remplit la structuration de la proposition nous paraissent les suivantes :

- Une fonction sociale de facilitation ou de clarification du contrat entre les deux parties.

Elle vise à favoriser une meilleure communication entre les deux acteurs (entreprise et cabinet). En fournissant une trame écrite, la proposition constitue en quelque sorte la seule traduction matérielle dans un univers immatériel de conseil où l'influence verbale reste prédominante. Cette structuration permet ainsi d'anticiper les difficultés, d'identifier les obstacles éventuels. Elle réduit le risque lié à une éventuelle incompréhension et dissipe les ambiguïtés qui peuvent survenir entre le client et le conseiller.

- Une fonction plus psychologique de réassurance du client mais aussi du consultant.

Le consultant pour sa part s'engage sur une proposition qu'il élabore ou à laquelle il participe. Il s'assure ainsi qu'il possède les compétences requises pour la mener à bien, en mesure à l'avance les risques et dangers ou les signale à son client comme autant de résistances au changement ou à l'intervention elle-même (*cf.* dans le cas l'analyse proposée des enjeux). Enfin, Il prévoit aussi les scénarios d'adaptation, d'infléchissement ou de substitution propices à mener l'action jusqu'à son terme. À cet égard, il n'oublie pas que s'il n'est pas tenu à des résultats, il doit cependant s'assurer qu'il met bien en œuvre tous les moyens pour y parvenir. Ce travail qui l'aide à distinguer entre l'irréaliste et le possible, lui permet aussi d'estimer les responsabilités propres à chacun des acteurs concernés et, en conséquence, à mieux identifier son propre rôle dans l'action. Il permet de gagner la confiance du client sur des bases saines et fondées en raison.

Le client pour sa part s'engage dans une action qui peut être lourde d'enjeux pour la réussite de son activité au sein de son entreprise; il sait qu'il est évalué tout au long de la mission par les acteurs impliqués dans son déroulement et finalement par ses supérieurs sur les impacts réels suscités par l'intervention. Il agit en quelque sorte « à découvert » et en pleine « lumière » organisationnelle et en conséquence, ne peut rater sa mise en scène de l'action entreprise. En conséquence, il peut ressentir une anxiété diffuse ou bien ce qu'on appelle parfois « une angoisse de performance » que le consultant aura pour but de réduire par le réalisme de sa proposition et par le souci marqué d'accompagner son client dans la résolution des problèmes ou obstacles rencontrés tout au long de l'intervention.

### ► Question 2

Les principes cités dans la proposition étaient les suivants :

- *Le principe d'appropriation*

La démarche de changement n'aura de chances d'aboutir et de se réaliser que si elle est appropriée par les acteurs qui en voient l'intérêt pour une meilleure réalisation de leur travail ou pour d'autres enjeux dont il conviendra de faire une analyse parta-



gée. Si l'initiative de la démarche vient au départ de l'extérieur (circulaire imposée), il est néanmoins nécessaire que les différents acteurs impliqués la fassent leur pour donner un sens commun aux finalités poursuivies et aux actions engagées. La démarche entreprise devra donc s'inscrire dans la durée tout en étant volontariste dans le déroulement au « pas à pas » des actions envisagées.

- *Le principe de négociation*

On sait que les acteurs d'une organisation n'ont pas toujours les mêmes conceptions de l'intérêt général et qu'ils souhaitent le plus souvent infléchir les dispositifs, politiques et contenus des pratiques de GRH (ici l'évaluation) par leurs remarques et observations. Celles-ci s'appuient le plus souvent sur leur conception de l'action collective et leurs préoccupations de terrain. Notre conception de l'organisation étant qu'elle n'est pas « un donné mais un construit », nous attacherons de l'importance à ce que les différents acteurs (dirigeants, chefs de service, personnel, instances représentatives) puissent s'exprimer autant sur les finalités que sur les contenus des actions planifiées de façon à ce que la démarche soit véritablement le résultat d'une compétence collective mobilisée à cette occasion et transférable ultérieurement à d'autres thèmes à traiter à l'université.

- *Le principe de diffusion et d'accompagnement du dispositif par des pratiques actives d'information, de formation et de communication*

Les craintes, appréhensions, résistances au changement vis-à-vis de la pratique d'évaluation naissent le plus souvent d'une méconnaissance de l'intérêt ou de la portée de cette pratique comme de l'impression de ne pas avoir les compétences ou connaissances pour la mener à bien. Elles peuvent naître aussi du sentiment qu'elle constituera une tâche plus propice à alourdir le travail qu'à l'alléger ou bien une façon nouvelle et insidieuse de faire pression sur les personnes.

Nous veillerons à réduire ces appréhensions en informant sur le dispositif et ses enjeux mais aussi en construisant une formation qui apporte de réelles compétences dans l'analyse et le diagnostic de situations de travail et dans la conduite d'entretiens. Nous rappellerons que si les techniques existent dans ce domaine, elles nécessitent l'adoption d'attitudes appropriées et obligent à un certain respect de la personne.

- *Le principe « d'ouverture des possibles »*

Si la démarche de mise en projet doit être arrêtée dans ses grandes lignes, elle ne saurait être figée définitivement sous peine d'être perçue comme rigide, démotivante, obligée, voire « manipulatoire ». Volontariste et planifiée, elle doit laisser une libre part aux idées d'expérimentation, de souplesse et d'adaptation en dotant les acteurs de réelles marges de manœuvre leur permettant de faire preuve d'initiatives ou d'apparaître comme force de propositions. Nous adopterons ce principe en construisant (entre autres) des supports d'évaluation non figés au départ et permettant de tenir compte des remarques des « stagiaires » pendant toute la durée des formations.

• *Le principe de « portage politique »*

L'ouverture des possibles et la nécessaire marge de manœuvre dont doivent disposer les acteurs, ne doit pas faire oublier pour autant que la mise en œuvre du projet nécessite d'être l'objet d'un portage politique fort, émanant du sommet et garantie indispensable de son succès. Ceci signifie un engagement définitif des plus hautes instances de l'université dans la conduite de l'opération, permettant ainsi de conférer une légitimité et un capital de crédit à ceux qui auront reçu la délégation de mener à bien la politique d'évaluation.

La plupart du temps, cet engagement se scelle dans les organisations par un éditorial en première page dans le journal d'entreprise. Nous adopterons dans cette intervention, la pratique la plus conforme à la culture de l'université et à ses outils.

► *Question 3*

Voici quelques raisons pouvant expliquer l'intérêt de préciser les principes d'intervention du cabinet :

- Ils permettent d'afficher la posture du cabinet, son métier et de le situer ainsi dans l'univers concurrentiel.
- Ils garantissent le sérieux et la compétence (*a priori*) du cabinet sur la conduite du changement.
- Ils alertent le client sur les difficultés qui peuvent survenir lors d'une conduite de changement afin de le préparer à adopter des attitudes et réponses appropriées à chaque situation rencontrée dans la conduite du projet.
- Ils aident les décideurs à prendre déjà conscience que cette intervention les engage dans une véritable action de changement avec tout ce que cela représente comme implication d'acteurs en interaction avec d'autres, pouvant avoir des idées différentes sur les finalités ou même sur la conduite du changement.
- Ils laissent voir ce que l'intervention nécessitera comme tâches, activités directes ou indirectes à réaliser, acteurs à sensibiliser de façon à aider les participants à se doter d'un état d'esprit actif, entreprenant, conscient des obstacles et prêts à les surmonter.

► *Question 4*

Les remarques critiques et observations peuvent être faites sur tous les aspects de la proposition. Néanmoins, nous proposons de les concentrer de façon privilégiée sur les thèmes abordés lors du chapitre soit :

- « Les grandes rubriques » qui doivent structurer le contenu d'une proposition d'intervention.
- Les multiples instances participatives nécessaires à mettre en place pour assurer une démarche de changement.

- Les objectifs de l'intervention.
- L'analyse de la demande.
- Le prix.
- Autres...

### ► *Question 5*

Le cabinet a été retenu à la suite d'un appel d'offres. On peut faire l'hypothèse que les raisons en étaient les suivantes :

- La connaissance du monde universitaire.
- Les expériences acquises dans d'autres universités sur le même sujet.
- Les références des consultants (à la fois consultants en entreprise et chargés de cours à l'université).
- Le prix (le tarif de 1 100 € est un prix moyen par rapport au marché).
- Ses compétences affichées et prouvées en matière de conduite de changement.

Cas

**5**

## DES EXPERTS À GÉRER : UNE INTERVENTION CHEZ ARM

### ► *Question 1*

La demande initiale est une demande d'outils et de méthodes. Dynacar y répond par une proposition d'accompagnement qui correspond à ses principes d'intervention. Formellement, le cabinet s'adapte néanmoins au cahier des charges, et à la sensibilité instrumentale de l'entreprise en lui fournissant un *benchmark*, c'est-à-dire des points de comparaisons entre des pratiques d'entreprise de référence, en matière de gestion des experts techniques.

Les cadres d'analyse utilisés pour la reformulation de la demande sont au moins trois :

- Le recadrage : le fait de passer de la conformité à la demande à la recherche du « besoin réel » de l'entreprise.
- L'élargissement : le fait de prendre en compte le contexte en mutation qui peut générer de l'inquiétude chez les acteurs.
- La recherche d'approfondissement : le souci de circonscrire un terme flou tel que celui d'expert, de rendre plus explicite les représentations à son propos, de parvenir à un accord sur une définition partagée et au sein de l'entreprise.

**► Question 2**

Il s'agit incontestablement d'une approche de type « processus » et non « produit » et ceci pour les raisons suivantes :

- Par le dispositif mis en place (étapes de la démarche, reformulation de la problématique de la société ARM à la fin de l'étape 1, enquête qualitative, retours réguliers au comité de pilotage, accompagnement d'un petit groupe en interne), le cabinet fait l'hypothèse que les processus peuvent être considérés comme le facteur clé dans la production du problème comme dans sa résolution. La livraison d'un produit clés en mains pour experts n'aurait permis que de répondre partiellement au besoin de l'entreprise.
- Le cabinet considère que l'amélioration des processus notés chez le client (processus de décision, concertation, résistance au changement, représentations sur la gestion et le management) passe par une démarche d'analyse et d'apprentissage nécessitant une collaboration étroite avec lui.
- Il cherche à développer les capacités de ce dernier à résoudre ses problèmes, d'où la posture adoptée et le rôle joué par le cabinet dans la conduite du groupe (accompagnement du chef de projet qui anime le groupe de travail et non animateur lui-même).
- Il est conscient que le succès de l'approche dépend avant tout du lien existant, qu'il parviendra à montrer, entre les processus pris en compte et les problèmes à résoudre. L'adoption d'une approche de « co-construction » tout au long de son travail en est la traduction concrète. Celle-ci concernera aussi bien la problématique à l'œuvre que la mise au point du pilote, enfin, l'élaboration du produit final.

**► Question 3**

L'utilisation de la technique de l'entretien semi-directif apparaît particulièrement bien indiquée ici. Tout d'abord, sur un plan technique, un questionnaire aurait été trop long et coûteux, voire inadapté pour une démarche de type processus dans laquelle il s'agit plus de comprendre que de prétendre expliquer par une quantification. En fait, le recours à l'entretien semi-directif recèle des avantages qui dépassent son seul apport technique.

- Cette approche vise à comprendre en profondeur « le vécu des experts » sur toutes les dimensions de la gestion de leur expertise plus qu'à identifier de seuls freins à la logique gestionnaire envisagée. En ce sens elle se veut intégrative et éthique, en favorisant l'infléchissement du modèle technique initial envisagé, des considérations et remarques des experts rencontrés sur le terrain.
- Elle favorise aussi la prise en compte des résistances, oppositions, critiques, observations des personnes mais aussi leurs suggestions et propositions d'amélioration.
- Les critères choisis (filière, métier, âge, positionnement hiérarchique) permettent à tout expert de l'entreprise de se sentir à juste titre représenté dans la démarche.

- Enfin, l'élaboration d'un guide d'entretien effectué avec le client permet de développer chez lui ses compétences à analyser et résoudre le problème envisagé dans ses différentes facettes.

#### ► Question 4

Une intervention en management recèle plusieurs dimensions : une dimension *scientifique et technique* qui s'exprime dans la connaissance possédée par le cabinet sur les aspects techniques et scientifiques. Elle est de deux ordres :

- la connaissance des savoirs et savoir-faire liés à la mise en place d'une gestion des carrières en entreprise;
- la connaissance ou le savoir-faire acquis sur le monde particulier des experts.

Le cabinet Dynacar semble les posséder si l'on en juge par ses références et celles de ses consultants.

Une dimension *psychosociologique* : il s'agit de la dimension liée au déroulement même de l'intervention, aux interactions nouées entre les personnes et à leurs évolutions dans le temps, aux effets qu'elles produisent sur les processus d'accord et de prise de décisions entre eux. Le cabinet semble y attacher une grande importance et la prendre en compte (mise en place d'un comité de pilotage, entretiens semi-directifs, aide à l'animation, actions qui garantissent un accompagnement et une régulation des processus humains tout au long de l'intervention).

Une dimension *clinique* : c'est la dimension liée à la personne du client et qui peut vivre plus ou moins bien le problème qu'il a à traiter avec les experts. Elle n'est visible ici qu'à travers les personnes d'Irène et Aurélie qui paraissent bien se compléter et traduire à leur niveau l'intégration des données techniques et humaines nécessaires à la réalisation du projet. Par ailleurs la dimension clinique est également prise en compte si l'on en juge par le souci manifesté par le cabinet de mettre en place tout un dispositif de co-construction. Cette co-construction n'a pas pour seul but de rassurer le client mais aussi de lui transférer des compétences en conduite de projet et en management de l'expertise.

En ce sens, l'adoption d'une attitude clinique dans une perspective organisationnelle n'a pas pour seul but de rassurer le client; elle vise aussi à le guider, lui redonner confiance en ses capacités à lui ouvrir des perspectives nouvelles sur le projet.

Une dimension *politique*, dimension liée à l'espace public que représente toujours une organisation et aux débats qu'en conséquence elle suscite auprès des acteurs. On constate son importance par les précautions que prend le cabinet lors de la formulation de sa proposition lorsqu'il évoque « le passage à une logique de gestion exigeante » pour tous ses acteurs et les « réticences ou inquiétudes qu'un projet de carrière des experts ne manquera pas d'introduire ». Il sait d'expérience que les experts fondent leur pouvoir dans l'organisation sur une maîtrise des problèmes techniques, mais que celle-ci peut être remise en cause par la subordination du « geste

professionnel » à des critères de gestion tels que coût, qualité, productivité, loin de correspondre aux valeurs et à leur identité partagée de métier. Il répond à ce besoin de reconnaissance des experts et à leur crainte de perdre leur expertise « par le passage dans le management » par la mise en place d'un guide d'entretien laissant beaucoup de place au débat mais aussi à la recherche de solutions partagées construites au pas à pas (pilote puis construction du système).

### ► *Question 5*

La coopération jugée exceptionnelle s'explique en toute vraisemblance par l'adoption de la démarche même, liée « au processus » plus qu'à la livraison d'un simple « produit ».

Toutes les précautions sont prises dans le déroulement de la démarche : mise en place d'étapes, création d'instances telles que groupe technique et comité de pilotage, alternance de phases de travail avec des retours aux instances de validation, entretiens semi-directifs permettant de laisser une large place aux débats et aux suggestions, clients soucieux d'intégrer la double problématique technique et managériale, pour assurer la réussite de cette mission.

Par ailleurs, on peut dire que la réponse apportée par le cabinet prouve s'il en était besoin, que la recherche du besoin de l'entreprise lors d'une mission à effectuer au-delà de la demande officielle fait bien partie « en propre » du métier de consultant. Elle témoigne du caractère particulier des prestations de nature intellectuelles liées à des démarches où sont engagés des hommes et des femmes. Les interventions en management ne peuvent être totalement réduites à la simple réponse à une « prescription technique ».

On pourrait dire d'une certaine façon qu'une démarche de conseil, loin de réduire et d'enchâsser l'incertitude fait plutôt d'elle le moteur de l'action en accompagnement au pas à pas ses effets voulus et en contrôlant les effets non désirés, dans une réponse intégrant logique de processus et de produit.

Cas

6

## DE LA FORMATION AU CONSEIL, AU CENTRE DES HAUTES ÉTUDES DU TOURISME

### ► *Question 1*

- *Les avantages*

Contribution à la modernisation et au renouvellement de l'instrumentation de GRH.

Diffusion d'un langage commun dans une organisation aujourd'hui éclatée.

Programme qui offre la possibilité de construire une vision plus homogène du Centre en obligeant l'équipe de direction à travailler sur un projet commun.

- *Les inconvénients*

Ils résident pour l'essentiel dans une estimation problématique des ressources et contraintes inhérentes au projet :

Surestimer : 1) la motivation des formateurs à se développer; 2) la disponibilité de l'encadrement pour accompagner le projet; 3) l'appui de la direction générale divisée sur les enjeux de ce programme et 4) l'expertise du Secrétariat général.

Sous-estimer : 1) les conflits structurels; 2) la force de l'ancienneté et des habitudes; 3) la charge d'actualisation des données; 4) les risques juridiques éventuels liés à l'évaluation des personnes; 5) l'accroissement de la charge d'apprentissage pour les individus; 6) la marginalisation de certains qui ne peuvent (ou ne veulent pas) suivre le mouvement.

Finalement, sans nier l'intérêt que peut représenter un tel dispositif de gestion des carrières, il est à craindre qu'il soit peu en accord avec le fonctionnement du Centre, d'où un regain d'effort pour les promoteurs du projet et une attention particulière aux points de vigilance (voir question 2).

► *Question 2*

Les points de vigilance sont ceux que l'on trouve dans la mise en place de tous dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines (Gilbert, 2007), notamment :

Élaborant des outils relativement abstraits, détachés des contingences quotidiennes, la démarche peut rencontrer du scepticisme de la part de ceux à qui elle est supposée apporter une aide réelle. Il s'agit donc de travailler les enjeux, condition de la mobilisation des acteurs et de rendre intelligibles pour la hiérarchie et l'ensemble des salariés le sens des analyses réalisées.

Même si le Centre a décidé de recourir à l'appui d'un consultant externe, il ne doit pas s'abandonner à lui, et doit se mobiliser dans la conduite et le suivi de la démarche.

La fonction de Salima fait qu'elle dispose de moyens d'action (formation, gestion des carrières individuelles, etc.) pour crédibiliser le projet, sa connaissance de la structure et des activités du Centre sont également des atouts. Il pourrait être utile qu'elle entre en relation avec d'autres responsables d'organismes ayant engagé des démarches similaires pour développer sa connaissance du sujet et éviter les écueils.

La conduite du projet n'est toutefois pas l'affaire d'un individu unique, mais partagée par un collectif d'acteurs. Il est important que le Comité de Direction reste étroitement associé à la démarche (points réguliers, validation de ses étapes).

La mise en œuvre d'une démarche de conduite de projet doit être contrôlée et favoriser l'implication des différents acteurs. Un projet comme celui-ci nécessite, un échéancier et des indicateurs de résultats (à valider par le Comité de Direction) pour contrôler l'efficacité de la démarche, repérer à temps les éventuelles dérives et agir en conséquence.

Une communication spécifique est à prévoir. Elle d'autant plus efficace qu'elle soulignera les enjeux positifs de la démarche, du point de vue des destinataires du changement (salariés dont les membres de la ligne hiérarchique) et non pas d'abord de celui de l'équipe dirigeante.

Cette communication devra impliquer, l'encadrement de proximité, qui joue un rôle central dans les décisions relatives à la gestion des individus et des équipes et cela d'autant plus qu'aujourd'hui sa légitimité n'est pas complètement assurée.

Cas

7

## DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR TALENTS RH

### ► Question 1

Les exigences propres à cette fonction au sein de ce cabinet particulier nous paraissent les suivantes :

- renforcer l'attractivité et visibilité du cabinet sur ses domaines d'intervention en propre ;
- assurer sa pérennité économique en élargissant sa palette d'intervention (couvrir le domaine du management humain lié aux activités de production) mais aussi en l'approfondissant (GRH).

### ► Question 2

Les compétences techniques de base nécessaires à la tenue de l'emploi nous semblent les suivantes :

- compétences en gestion de ressources humaines exigeant un profil de type Master en GRH ou un profil de type ESC (compte tenu de l'activité commerciale et de coordination d'autres formateurs) ;
- connaissance pratique des pédagogies actives ;
- compétences en conduite de changement.

Une expérience dans le conseil est souhaitée, voire l'occupation d'une fonction antérieure de management (le titulaire devra coordonner une équipe de professionnels confirmés).

### ► Question 3

Les capacités et qualités nécessaires pour accéder à l'emploi sont, selon nous, les suivantes. Le titulaire devra :

- faire preuve d'un certain charisme ou d'une notoriété certaine pour espérer s'imposer face à des professionnels aguerris et vraisemblablement peu disposés à être coordonnés par un de leurs pairs ;



- détenir des qualités de pédagogue capable d'anticiper les difficultés du client et de monter des programmes de formation attrayants et solides sur le plan des idées proposées;
  - être doté de qualités d'écoute et du sens de la traduction des besoins des entreprises en des réponses adaptées et réalistes pour elles;
  - se montrer très réactif, afin de répondre aux préoccupations des entreprises sans renier pour autant le positionnement du cabinet.
- (Et d'autres qualités à trouver pour le lecteur).

► **Question 4**

Les comportements de succès (comportements grâce auxquels on pourra observer la réussite au poste) :

- Le titulaire réussit à donner envie aux autres consultants de créer de nouveaux produits qui sont rapidement proposés aux entreprises et dont elles sont satisfaites.
- Il s'impose plus auprès des consultants par ses grandes qualités pédagogiques et de conseil que comme un simple hiérarchique.
- Le cabinet accroît sa notoriété auprès de ses clients et en acquiert d'autres.
- On peut témoigner de la présence significative du cabinet dans des forums, publications, témoignages ou autres.

Incidents critiques :

- Le consultant s'implique insuffisamment et ne parvient pas à s'imposer aux autres consultants.
- Sa fonction et celle du dirigeant ne se distinguent pas suffisamment.
- Il ne parvient pas à s'entendre sur le développement, ni même sur les conditions du développement du cabinet avec le dirigeant Luc Corvisart.
- Il ne consacre pas suffisamment de temps au développement étant absorbé par le travail quotidien du cabinet (démarches commerciales, rédaction de propositions, activité de production, etc.).

(Autres réponses possibles du lecteur).

# EXEMPLES DE FORMATIONS MENANT AU MÉTIER DE CONSULTANT

- Légende** \* Formations ayant une orientation spécifique vers le conseil.  
 I Formation initiale.  
 A Apprentissage.  
 C Formation continue.  
 Dpt Département.

Formations	I	C	A	Dpt	Universités ou Écoles
<b>Master</b>					
Master Management de la communication d'entreprise et du changement	×	×		13	IAE Aix en Provence
Master Management de la relation et des ressources humaines	×	×		13	IAE Aix en Provence
* Master Sciences économiques et de gestion mention management, logistique et stratégies spécialité contrôle, audit, conseil	×			13	Universités Aix Marseille II/III
* Master 2 Science de gestion et du management, spécialité : recherche et conseil	×			14	IAE de Caen
Master 2 Science de gestion et du management, spécialité : gestion des ressources humaines	×		×	14	IAE Caen

Formations	I	C	A	Dpt	Universités ou Écoles
<b>Master</b>					
Master 2 Science du management spécialité ressources humaines	x		x	20	IAE Corse Corte
Master 2 Administration économique, sociale et culturelle spécialité gestion des ressources humaines	x	x		21	Université de Bourgogne
Master 2 Droit administration économie gestion, spécialité gestion des ressources humaines	x			29	Université de Bretagne occidentale
Master Management des ressources humaines	x	x		31	IAE Toulouse
Master 2 Management des ressources humaines	x	x		33	IAE Bordeaux
Master Science du travail et de la société, mention formation des adultes et de la compétence	x	x		34	Cnam Montpellier
Master Management des ressources humaines	x	x		35	IAE Rennes
Master Management des ressources humaines et stratégie de l'entreprise	x	x		37	IAE Tours
Master Management spécialité : management stratégique des ressources humaines	x	x		38	IAE Grenoble
Master Management spécialité : recherche en organisation	x			38	IAE Grenoble
* Master 2 Économie internationale et globalisation, spécialité expertise socio-économique et conduite de changement	x	x		38	Université Pierre Mendès France Grenoble
* Master 2 Management, spécialité Entrepreneuriat et conseil aux PME	x	x		38	Université Pierre Mendès France Grenoble
Master 2 Management, spécialité Management stratégique des ressources humaines	x	x		38	Université Pierre Mendès France Grenoble
Master 2 Management des systèmes d'information spécialité, management des systèmes d'information et d'organisation	x	x		38	Université Pierre Mendès France Grenoble
Master Management, spécialité : nouveaux médias et management de projet en NTIC	x			44	IAE Nantes

Formations	I	C	A	Dpt	Universités ou Écoles
<b>Master</b>					
Master Droit, économie et gestion, mention administration des entreprises	×	×		45	IAE Orléans
Master Droit, économie et gestion mention sciences du management, Spécialité stratégie, veille d'entreprise et technologies de l'information et de la communication	×	×		45	IAE Orléans
* Master Chef de projet et conseil en développement	×			49	Université Angers
Master 2 Ingénierie des ressources humaines	×			49	Essca Angers
Master 2 Gestion des ressources humaines et organisation, spécialisation en direction stratégique des ressources humaines	×	×		54	IAE Nancy
* Master 2 Gestion des ressources humaines et organisation spécialisation en audit RH et organisationnel	×	×		54	IAE Nancy
Master Management des ressources humaines	×			56	Université de Bretagne Sud
Master 2 Science et gestion des ressources humaines	×	×		57	IAE Université de Metz
Master 2 Gestion de projets, process-produits, spécialité : logistique et qualité	×	×		57	IAE Université de Metz
Master 2 Sciences de gestion, métiers du management - métiers de la GRH	×			59	IAE Lille
Master Management des équipes et développement des compétences	×			59	Université de Valenciennes
Master Gestion des organisations, spécialité : ressources humaines	×	×		62	Université d'Artois
Master 2 Compétitivité internationale des entreprises - stratégie compétitive et diversité culturelle	×			63	Université B. Pascal Clermont Ferrand
Master 2 Ressources humaines	×		×	67	IAE Strasbourg
Master Management socio-économique, programme consultant en ingénierie du management	×		×	69	IAE Lyon

Formations	I	C	A	Dpt	Universités ou Écoles
<b>Master</b>					
* Master Économie et société, spécialité Économie de l'entreprise, de l'emploi et des ressources humaines - parcours expertise-intervention sur l'emploi et les ressources humaines	x			69	IEP Lyon
* Master recherche Droit, économie, gestion mention management socio-économique, spécialité consultant	x			69	Université Lyon III
* Master Management des ressources humaines et de la responsabilité sociale de l'entreprise (option conseil)	x	x	x	75	IAE Paris Université Panthéon-Sorbonne
* Master Comptabilité Contrôler Audit	x	x	x	75	IAE Paris Université Panthéon-Sorbonne
Master Gestion des ressources humaines	x		x	75	IEP Paris
Master Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement	x		x	75	IEP Paris
Master 2 Management des ressources humaines et communication	x	x		75	Celsa Paris
Master 2 Management des ressources humaines et diagnostic social	x	x		75	Celsa Paris
* Master Conseil en organisation, stratégie et système d'information	x	x	x	75	Université Paris I Panthéon-Sorbonne
Master 2 Entreprise, stratégie et ressources humaines	x	x	x	75	Université Paris I Panthéon-Sorbonne
Master 2 Gestion des ressources humaines et relation de travail	x		x	75	Ciffop Université Paris II
* Master Management, conseil en organisation et conduite du changement	x	x		75	Cnam Paris
Master Développement des ressources humaines et sociologie	x	x		75	Cnam Paris
Master Gestion des ressources humaines	x	x		75	Cnam Paris
Master Économie et gestion mention sciences du management spécialité marketing	x	x		75	Université Paris VI Pierre et Marie Curie
Master 2 Management des ressources humaines	x	x	x	75	Paris Dauphine

Formations	I	C	A	Dpt	Universités ou Écoles
<b>Master</b>					
* Master Conseil et dynamique de changement dans les organisations	x	x	x	75	Paris Dauphine
* Master Système d'information de l'entreprise étendue : audit et conseil	x	x	x	75	Paris Dauphine
Master 2 Développement durable et organisation	x	x	x	75	Paris Dauphine
*Master Économie gestion, mention management, spécialité recherche et conseil en sciences de gestion	x			76	IAE Rouen
* Master Sciences humaines et sociales, Sciences de l'éducation, spécialité Expert et consultant en éducation et formation	x			75	Paris Descartes
Master Économie gestion, mention management, spécialité gestion des ressources humaines	x			76	IAE Rouen
Master 2 Humanités et sciences sociales, mention psychologie, option Travail et Organisation	x	x		76	Université de Rouen
Master 2 Humanités et sciences sociales, mention sciences de l'éducation, spécialité métiers de la formation	x	x		76	Université de Rouen
* Master 2 Économie gestion, mention expertise économique et gestion des risques, spécialité expertise et diagnostic des stratégies industrielles	x			76	Université de Rouen UFR de droit
Master 2 Management des ressources humaines	x			80	Université de Picardie IAE Amiens
Master 2 Management des ressources humaines	x			83	IAE Université du Sud Toulon Var
Master 2 Sciences du management, gestion des ressources humaines	x			86	IAE Poitiers
Master 2 Management et marketing de projet	x			86	IAE Poitiers (Niort)
Master Science économique et de gestion, management opérationnel des hommes et des organisations	x			91	Université d'Évry Val d'Essonne
Master Management des ressources humaines et communication	x		x	92	Celsa Neuilly sur Seine

Formations	I	C	A	Dpt	Universités ou Écoles
<b>Master</b>					
* Master Sciences Humaines et sociales, Psychologie, spécialité Orientation, évaluation, conseil	×	×		92	Université Paris X - Nanterre
* Master Conseil en organisation et gestion des innovations sociales	×			93	Université Paris VIII
Master Psychologie sociale et ressources humaines	×			93	Université Paris VIII
Master 2 Management de la responsabilité sociale des entreprises	×			94	IAE Université Paris XII Val de Marne
Master Responsable en gestion des ressources humaines	×			95	Essec (Cergy Pontoise)/Isfo-gep (Limoges)
Master Science du management, ressources humaines et organisation	×			97	IAE Saint Denis de la Réunion

<b>Mastère spécialisé (MS)</b>					
MS Ressources humaines		×	×	06	Ceram Nice
MS Management de l'innovation de la qualité et de l'environnement	×	×		13	Euromed Marseille
MS Responsable ressources humaines		×		31	ESC Toulouse
MS Management de l'innovation et de la technologie		×		31	ESC Toulouse
MS Management des compétences et des ressources humaines	×	×		44	Audencia Nantes
MS Stratégie et management des RH		×		59	ESC Lille
* MS Conseil en organisation	×	×		69	EM Lyon
* Executive MS Consulting & Coaching for change		×		78	HEC Jouy en Josas
* MS Stratégie et management des systèmes d'information : e-business, conseil, organisation		×		75	ESCP-EAP Paris
MS Management des ressources humaines		×		76	Cesi Rouen et autres sites
MS Communication d'entreprise		×		76	Groupe ESC Rouen
MS Management juridique de l'entreprise		×		76	Groupe ESC Rouen

Formations	I	C	A	Dpt	Universités ou Écoles
<b>Mastère spécialisé (MS)</b>					
MS Management du développement territorial		×		76	École de Management de Normandie Le Havre
MS Management des systèmes d'information et des technologies		×		78	HEC Jouy en Josas
MS Intelligence marketing		×		78	HEC Jouy en Josas
MS Management stratégique et ressources humaines		×	×	78	HEC Jouy en Josas

<b>MBA</b>					
* MBA Management consulting		×		31	ESC Toulouse Syntec Conseil en Management
MBA Management des ressources humaines		×		75	Université Paris Dauphine
MBA Administration des Entreprises (MAE)	×	×	×	75	IAE de Paris Université Panthéon-Sorbonne

<b>Diplôme école de commerce</b>					
Diplôme de l'ESC Toulouse	×	×		31	Groupe ESC Toulouse
Diplôme de l'Edhec	×			59-06	Edhec Lille, Nice
* Diplôme universitaire de consultant		×		49	IDCE Université Catholique de l'Ouest
Diplôme de l'EM Lyon	×			69	Lyon
* Executive Mastère Spécialisé Business Consulting		×		75	ESCP-EAP
Diplôme de l'ESC Rouen	×			76	Groupe ESC Rouen
Diplôme HEC	×			78	HEC Jouy en Josas
Diplôme de l'Essec-MBA	×			95	Essec Cergy Pontoise

Liste non exhaustive, établie avec le concours de Martine Bonnin, Direction de la Qualité et de la Prospective, ESC Rouen. Pour toutes rectifications, merci d'écrire : [martine.bonnin@groupe-esc-rouen.fr](mailto:martine.bonnin@groupe-esc-rouen.fr)





# BIBLIOGRAPHIE

ALLOUCHE J., GILBERT P., 50 ans de GRH : De la profusion des outils rationnels à l'institutionnalisation des ressources humaines, *50 ans de management*, coordonné par J. Caby et G. Schmidt, Paris, Pearson Education, 2006, pp.131-157.

AMADO G., AUBERT N., de GAULEJAC V., NAVRIDIS K., *L'aventure psychosociologique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

APCE, *Devenez consultant !*, Paris, Eyrolles, 2007.

ARGYRIS C., *Intervention Theory and Methods. A Behavioral Science View*, Reading (Ma), Addison-Wesley, 1970.

ARDOINO J., « Les postures (et impostures) respectives du chercheur de l'expert et du consultant », *Les nouvelles formes de la recherche en éducation*, Paris, ANDSHA, 1990.

ARDOUIN T., LACAÏLE S., *L'audit de la formation*, Paris, Dunod, 2005.

ARNAUD G., L'obscur objet de la demande de conseil. Une perspective psychanalytique, *Gérer & comprendre*. Annales des Mines, N° 39 : 1995, pp.82-94.

BARON X., « Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise », *L'enjeu Humain*, CEPP, 1988.

BOTTIN C., *Diagnostic et changement, L'intervention des consultants dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1991.

BARTOLI A., HERMEL P., *Piloter l'entreprise en mutation. Une approche stratégique du changement*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.

BARUS-MICHEL J., ENRIQUEZ E., LEVY A., *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Toulouse, Eres, 2002.

JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L., *La soumission librement consentie*. Paris, PUF, 1998.

BONNET M., Conclusion des deux journées du colloque, ISEOR, Les conseils aux entreprises, Paris, Economica, 1999, pp. 207-213.

- BORDELEAU Y., *Carrière de consultant : concepts et applications*, Montréal, Éditions Nouvelles AMS, 1998.
- BOUCHEZ J.-P., SIMONET J., « Relations clients-consultants : gérer les tensions », *Ressources Humaines et Management*, n° 9, avril 2003, pp. 29-30.
- BOUCHEZ J.-P., « Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*. 2006/9, n°s 168-169, pp. 35-53.
- BREWER P. C., « A Case Study of An Activity-Based Cost Management System Implementation at Harris SemiConductor », *Working Paper*, August, Miami University, 1996.
- CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F., *Gestion des ressources humaines*, Paris, 3<sup>e</sup> éd., Dunod, 2007
- CAPRON M., « Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion*, novembre – décembre, 1995, pp. 46-54.
- CHALVIN D., *Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle*, Paris, ESF, 2003.
- CLOT Y., *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, Paris, 1995.
- DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.
- DÉTRIE J.-P. (dir.), *Strategor. Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 2005.
- DROZ R., « Observations sur l'observation », in M.P. Michiels-Philippe, *L'observation*, Neuchâtel (CH), Delachaux et Niestlé, 1984, pp. 7-29.
- DUBAR C. et TRIPIER P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998.
- DUBOST J., *L'intervention psycho-sociologique*, Paris, PUF, 1987.
- DUMEZ H., « La pratique du chercheur-consultant », *Gérer & Comprendre*, n° 11, Juin, 1988, pp. 61-69.
- DUBOST J., *Psychosociologie et intervention*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- ENRIQUEZ E., « La passion de la psychosociologie » (entretien avec G. Arnaud & P. Louart), *Gérer & comprendre*, Annales des Mines, n° 63, 2001, pp. 64-78.
- FONDEUR Y. et SAUVIAT C., « Le conseil en management : un secteur école » ? *Travail et Emploi*, n° 97, 2004, pp. 93-104.
- GADREY J., GALLOUJ C., GALLOUJ F., MARTINELLI F., MOULAERT F., TORDOIR P., *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Paris, Ediscience International, 1992.
- GALAMBAUD B., MICHEL S., « L'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 1, 1991, pp. 11-15.
- GALAMBAUD B., *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, 2002.
- GILBERT P., SIMONET J., « Choisir son conseil une approche relationnelle », *Expansion Management Review*, mars 2004.
- GILBERT P., *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2006.
- GREINER L., METZGER R., *Consulting to management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983.
- GREINER L., NEES D., « Conseils en management : tous les mêmes ? », *Revue Française de Gestion*, novembre – décembre 1989.

- GUÉNARD B., CAILLAULT N.-B., FORNARI M., JOUSSOT-DUBIEN G., *Le conseil interne : mobilité et partage des connaissances; l'expérience Thalès Missions et Conseil*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.
- GUIENNE BOSSAVIT V., *Être consultant d'orientation psychosociologique*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- HENRY O., « Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 95, 1992, pp. 37-54.
- HENRY O., « Qu'est-ce qui fait courir les consultants ? », *Séminaire Vie des Affaires*, École de Paris du Management, 7 janvier 1994.
- HENRY O., « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil », *Politix*, 39, 3<sup>e</sup> trimestre 1997, pp. 155-177.
- HERREROS G., *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Erès, 2002.
- KERORGUEN de Y., BOUAYAD A., *La face cachée du management*, Paris, Dunod, 2004.
- HUGOT J.-B., *Guide des cabinets de conseil en management*, Les Éditions du Management – L'Expansion, 7<sup>e</sup> édition, 2005.
- KUBR M. (dir.), *Le conseil en management. Guide pour la profession*, 3<sup>e</sup> édition, Bureau International du Travail, Genève (CH), 1998.
- LACROIX J., *Le sens du dialogue*, La Baconnière, Neuchatel, 2<sup>e</sup> édition, 1965.
- LANCESTRE A., « Quelques caractéristiques du conseil en psychologie des organisations ». In J. L. Bernaud et C. Lemoine (Eds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> éd., 2007.
- LEGGE K., *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, London : Macmillan, 1995.
- LESCARBEAU R., PAYETTE M. et SAINT-ARNAUD Y., *Profession : consultant*, PUM, Montréal, Paris, L'Harmattan, 3<sup>e</sup> édition, 1996.
- LÉVY-LEBOYER C., « Introduction », in Lévy-Leboyer C., Huteau M., Louche C., Rolland JP (Eds.), *RH : les apports de la psychologie du travail*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.
- LIPPITT G., « A study of the consultation process », *Journal of Social Issues*, 15,2, 1959, pp. 43-50.
- LOUART P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Éditions Liaisons, 1995.
- LOUCHE C., *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Armand Colin, 2007.
- MACCOBY M., TIXIER P.-E., « Les problèmes de l'intervention interactive, la recherche de nouvelles règles du jeu », in J. Pelletier (dir.), *Intervenir en entreprise, pratiques actuelles*, Éditions réseau ANACT, 2007, pp. 293-302.
- MAISTER D., *Sociétés de conseil : comment réussir votre développement*, Paris, Vuibert, 1996.
- MENDEL G., PRADES J.-L., *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, coll. « Repères », La Découverte, 2002.
- MIDLER C., « Logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre*, n° 3, juin 1986, pp. 74-85.
- MINTZBERG H., *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, Prentice hall, 1979; trad. fr. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1984.
- MONTMOLLIN de M., *Les psychopitres*, Paris, PUF, 1972.
- NEUMAN W. L., *Social research methods : Qualitative and quantitative approaches*, Boston, MA : Allyn and Bacon, 4<sup>e</sup> éd., 2000.

- NIZET J. et HUYBRECHTS C., *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles, De Boeck Université, 1998.
- NOYÉ D., VERNE, É. *Choisir un consultant : le faire travailler, savoir le quitter*, Paris, Afnor, 1991.
- PELLEGRIN-BOUCHER E., « Les Fonctions Symboliques des Consultants. Le cas des multinationales du conseil », *XIII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS. Normandie*. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
- PEREZ Y.-A., *Pratique du conseil en entreprise*, Paris, Maxima, 2004.
- PICHAULT F., « L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique ? », dans A. Mucchielli, et C. Bourion. (dir.), *Psychosociologie et systémique des relations dans les organisations*, *Revue Internationale de Psychosociologie*, Paris, Eska, n° 26, 2006, pp.63-96.
- PICHAULT F., NIZET F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingentes et politiques*, Paris, coll. « Points », Seuil, 2000.
- PLANE J.-M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- POMPEI C., BRECHOT R., *Consultants : comment trouver vos premières missions*, Paris, Dunod, 2005.
- PORTER M., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, 68 (3), pp. 79-91.
- PUTHOD D., THÉVENARD C., « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 1999, pp. 135-154.
- RIGBY D., DE LEUSSE P., *Les outils de management*, Paris, Vuibert, 2007.
- ROCHFORT T., « A quoi sert l'analyse de la demande ? Plaidoyer pour une posture stratégique de l'intervenant » in J. Pelletier (dir.), *Intervenir en entreprise, pratiques actuelles*, Éditions réseau ANACT, 2007, pp. 251-266.
- ROGERS C.R., *L'approche centrée sur la personne*, Lausanne, Randin, 2001.
- SCHEIN E.H. *Process consultation. : its role in organizational development*, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1969.
- SCOTT C., JAFFE D., *Le nouveau concept du management : l'empowerment*, Les Presses du Management, Noisiel, 1992.
- SIMONET J. BOUCHEZ J.-P., PELADE J., GILBERT P., *Le conseil*, Paris, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- STERN P. et TUTOY P., *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*, Éditions d'Organisation, 2003.
- THIEBAUD M. et RONDEAU A., Comprendre les processus favorisant les changements en situation de consultation, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1995.1-1, pp. 87-106.
- THIEBAUD M., ROUSSON M., « Comprendre le commandement dans les organisations : entre émergence et résolution des problèmes ». *Revue Suisse de Psychologie*, 48 (3), 1989, pp. 158-178.
- VILLETTE M., *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003.
- WATZLAWICK P., *Comment réussir à échouer. Trouver l'ultrasolution*, Paris, Seuil, 1988.

# SITES INTERNET (ORGANISATIONS)

## France

<a href="http://www.afplane.org">www.afplane.org</a>	Institut de l'organisation en entreprise (AFPLANE)
<a href="http://www.andrh.fr">www.andrh.fr</a>	Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH)
<a href="http://www.apm.fr">www.apm.fr</a>	Association Progrès du Management (APM)
<a href="http://www.arip-ics.org">www.arip-ics.org</a>	Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques (ARIP)
<a href="http://www.cicf.fr">www.cicf.fr</a>	Chambre de l'ingénierie et du Conseil de France (CICF)
<a href="http://www.cjd.net">www.cjd.net</a>	Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD)
<a href="http://www.opqcm.org">www.opqcm.org</a>	Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management (OPQCM)
<a href="http://www.syntec-management.com">www.syntec-management.com</a>	SYNTEC Management
<a href="http://www.ufarco.com">www.ufarco.com</a>	Union française des Associations régionales de Promotion du Conseil en Entreprise (UFARCO)
<a href="http://www.bureauveritas.fr">www.bureauveritas.fr</a>	Bureau Veritas Certification France
<a href="http://www.idce.com">www.idce.com</a>	Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise (IDCE)
<a href="http://www.rouen.cci.fr">www.rouen.cci.fr</a>	Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen
<a href="http://www.anpe.fr">www.anpe.fr</a>	Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE)
<a href="http://iae.univ-paris1.fr">iae.univ-paris1.fr</a>	Institut d'Administration des Entreprises de Paris

<a href="http://www.ccip.fr">www.ccip.fr</a>	Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)
<a href="http://www.apce.com">www.apce.com</a>	Agence pour la Création d'Entreprises (APCE)
<a href="http://www.afplane.org">www.afplane.org</a>	Association française de stratégie et développement d'entreprise (AFPLANE)
<a href="http://www.afplane.org">www.afplane.org</a>	Institut de l'organisation en entreprise (AFOPE)
<a href="http://www.af-micado.com">www.af-micado.com</a>	Association Française des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Ingénierie Numérique (Micado)

## **International**

<a href="http://www.amcf.org">www.amcf.org</a>	Association of Management Consulting Firms (AMCF)
<a href="http://www.camc.com">www.camc.com</a>	Canadian Association of Management Consultants
<a href="http://www.ibconsulting.org.uk">www.ibconsulting.org.uk</a>	Institute of Business Consulting (Royaume-Uni)
<a href="http://www.imcusa.org">www.imcusa.org</a>	Institute of Management Consultants (USA)
<a href="http://www.feaco.org">www.feaco.org</a>	Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation (FEACO)
<a href="http://www.fidic.org">www.fidic.org</a>	Fédération Internationale pour le Développement de l'Ingénierie et du Conseil (FIDIC)

# INDEX

## A

Achat de service 33  
Adhocratie 55, 56  
Alibi 205  
Analyse  
    documentaire 158  
    transactionnelle 84  
Appel d'offres 33, 82, 83, 112  
Apprenti sorcier 144  
Approche clinique 3  
Architecte de système 203  
Associé 58, 59  
Attitude agnostique 215  
Avantage concurrentiel 50, 52

## B-C

Biais 91, 159  
Cabinet d'audit 31  
Cahier des charges 82  
Chef de mission 53  
Coach 207  
Coaching 78, 102  
Code de déontologie 15, 218  
Comité de pilotage 116

Commande 77, 82, 137  
Confiance 82, 86, 95, 123, 142, 206, 207, 223  
Confident 206  
Conseil  
    en finance et contrôle 28  
    en gestion des ressources humaines 28  
    en marketing 28  
    en organisation 28  
    en stratégie 25  
    en système et technologie 28  
    interne 15, 46  
Contexte 86, 112, 230  
Critique du conseil 190

## D-E

Danseuse 204  
Enquête par questionnaire 160  
Entretien semi-directif 158  
Évaluation 62, 117  
    d'efficience 118  
    de conformité 118  
    de la performance 119  
    de pertinence 118  
Expert en processus 202



**F**

Faciliteur 204  
 Fonction symbolique 14  
 Formation 62  
 Fusible 205

**G-I**

Gestion du stress 78  
 Idéologie 3, 134  
 Instance participative 164  
 Interview de groupe 161

**J-L**

Jeu d'acteur 204, 215  
 Logique adaptative 95, 146

**M**

Mode 102  
   managériale 13  
 Modèle  
   de l'expert 153  
   de la consultation dynamique 154  
   du thérapeute 153  
 Mythe de l'outil 13

**N-O**

Neutralité 81, 221  
 Objectivité 81, 221  
 Observation sur le terrain 161  
 Orientation de l'intervention 139

**P**

Pluralisme explicatif 229  
 Politique de prix 122  
 Portage salarial 48  
 Porte-parole 205  
 Posture  
   de facilitateur 138  
   de l'expert 138  
 Prix 88

Profession 14, 15  
   libérale 47  
 Pseudo-demande 152

**Q-R**

Qualité 90  
 Recommandation 88  
 Régie 123  
 Régulateur 204  
 Relation de partenariat 142  
 Rémunération 62  
 Résistance au changement 164  
 Ressource d'énergie 206  
 Risque 80, 81, 88, 89, 111, 150, 205  
 Rôle pervers 204

**S**

Solution miracle 86  
 Stratégie  
   de concentration 51  
   de différenciation 50  
   de fidélisation 101  
   générique 50  
 Surface de projection 207  
 Système-client 77, 81, 114, 141, 144

**T**

Technologie de l'information et de la communication 188  
 Temps de travail 60  
 Transfert de compétence 217  
 Travailleur du savoir 57  
 Type  
   d'intervention 133  
   de conseil 18  
 Typologie des consultants 17

**V**

Validité de la connaissance 146  
 Vision 19, 21, 23

Patrick Gilbert  
Antoine Lancelstre

# LE CONSEIL EN MANAGEMENT

## Analyses et études de cas

*Qu'est-ce que le métier de consultant en management ?*

*Comment s'y préparer ?*

**Alternant théorie et pratique**, ce manuel propose, dans chaque chapitre, un exposé suivi d'une étude approfondie de cas corrigés.

L'ouvrage s'articule en trois parties :

- **La société de conseil** : organisation, contexte actuel, fonctionnement...
- **Les relations entre le consultant et son client** : les différents types de clients, le processus de demande et d'achat de conseil, l'élaboration d'une proposition...
- **Le consultant** : ses compétences, sa carrière, les spécificités du métier...

L'exigence de professionnalisation s'accroît aujourd'hui dans les activités de conseil et l'immersion pratique ne suffit plus à elle seule. Ce manuel permet, grâce à une grande diversité de mises en situations, d'**assimiler les fondamentaux** et de **se familiariser avec le quotidien des consultants**.

### Public :

- ▶ Masters en sciences de gestion et sciences sociales
- ▶ Écoles de commerce
- ▶ Perfectionnements au métier de consultant



PATRICK GILBERT

P. Gilbert est professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris (Université Panthéon-Sorbonne), directeur de l'option Conseil en RH du Master Management des RH et responsabilité sociale de l'entreprise et psychologue. Il est également conseiller scientifique à Entreprise & Personnel.

ANTOINE LANCESTRE

A. Lancelstre est professeur associé à l'Université de Rouen en psychologie du travail, membre associé du laboratoire PSY-NCA, chargé de cours au groupe ESC Rouen et consultant.