

Relation client - consultant

La co-production, mode de coopération exigeant et réflexif

On a coutume de dire que la qualité de la relation entre le client et le consultant constitue une variable capitale et souvent déterminante (combinée naturellement avec des compétences appropriées), pour mener à bien et réussir une mission de conseil. Cette conviction doit toutefois être approfondie et nuancée au regard des principaux modes de coopération entre le client et le consultant. Par ailleurs, le mode de coopération qui apparaît (au regard notamment de la nature de la problématique et de la maturité des parties) le plus prometteur est la co-production. D'où l'intérêt de souligner deux aspects particulièrement sensibles dans l'univers des pratiques dans le conseil : d'une part, les modes de domination variés entre clients et consultants et, d'autre part, les différenciations entre le consultant professionnel, le prestataire de service et l'expert.

Naturellement, il s'agit d'une présentation stylisée et synthétique pour au moins deux raisons. D'abord, ces différents modes de coopération peuvent se recouvir partiellement. Ensuite, la notoriété et le prestige respectif du client et du cabinet de conseil pèsent singulièrement et subtilement sur les formes de relation et de domination potentielles et les différents modes de collaboration.

Notre tableau (voir page suivante) synthétise l'ensemble de cette présentation, en distinguant ces différentes formes de collaboration (A.1 et A.2, B et C).

Les différentes formes et modes de coopération entre clients et consultants : expertise, projet et process / produit

Plusieurs formes de relations entre le client, correspondant également à plusieurs modes de domination / équilibre plus ou moins marquée, renvoyant à trois figures : l'expert, le prestataire de service et le consultant professionnel, sont présentées ainsi :

Le mode expert (A.1) et le mode process / produit (A.2) : le client est souvent en position de dominé – Ces deux formes de coopération possèdent un point commun, elles s'inscrivent dans une logique « propriétaire ». L'expert, en tant qu'autorité de compétence, devient d'une certaine manière propriétaire du problème, par nature complexe, qu'il doit résoudre et qu'il s'approprie. Il analyse et produit souvent seul. Sa domination potentielle réside notamment en ce qu'il maîtrise une incertitude pertinente et que le client apparaît en état d'infériorité en ce qu'il ne dispose pas –

a priori – précisément de l'expertise sollicitée.

Le prestataire de service chargé d'implanter un process ou de mobiliser une méthodologie standardisée est aussi, d'une certaine manière, potentiellement propriétaire de ces types de dispositifs, dans la mesure où il en maîtrise l'instrumentation (outils techniques ou bien méthodologiques structurants).

Toutefois, ces deux formes de coopération possèdent une différence notable : l'expert travaille principalement avec « son cerveau » en mobilisant des compétences approfondies, en vue d'explorer puis de résoudre une problématique complexe, tandis que le prestataire de service se situe, lui, dans une logique de mise en œuvre, qui s'appuie principalement sur un dispositif structuré.

Le mode « donneur d'ordre »¹ (B) : le client est le plus souvent en position dominante – Dans ce mode de relation, la domination du client s'explique en ce qu'il est, pour le coup, propriétaire de la demande, qui repose généralement sur un cahier des charges fonctionnel, précis et contraignant, au sein duquel la marge de manœuvre du prestataire est souvent restreinte et limitée.

Le mode projet dans le pilotage d'une action ou la résolution d'un problème (C) : le client et le consultant co-produisent dans le cadre d'une dynamique de relation plus équilibrée, que nous allons maintenant présenter.



Par Jean-Pierre Bouchez, directeur scientifique de Merlane, professeur associé à l'Université de Versailles Saint-Quentin, laboratoire Larequoi

La co-production étendue, autour de mode projet, comme mode de coopération exigeant et réflexif (C)

Une relation de service poussée débouchant sur une dynamique plus équilibrée entre les acteurs – La co-production se caractérise par une relation de service et une interaction poussée entre le client et le consultant, tout au long de la conduite d'une mission, en vue d'aboutir aux résultats souhaités. La dynamique de la relation est plus équilibrée, en ce que chacun de ces deux acteurs participent directement à la co-conduite de la démarche du projet et/ou à la résolution du problème. Il s'agit

en somme de tendre à « faire ensemble », forme aboutie de la co-production.

Une co-production étendue et approfondie au carrefour combiné de savoirs et d'actions – Cette co-production est qualifiée d'étendue en ce qu'elle se décline souvent de l'amont (définition des objectifs, mobilisation des ressources, etc.) vers l'aval, (mise en œuvre mais aussi évaluation, nécessairement partagée pour partie avec les acteurs). Elle s'inscrit aussi dans une perspective de démarche collaborative approfondie, reposant sur une double logique combinée : partage et de co-création de savoirs de différentes natures (savoirs conceptuels, savoirs pratiques et expérientiels) et pilotage et réalisation d'action notamment dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

Typologie simplifiée des principaux modes de coopération et d'intervention¹



64

| Formes | Modèle et type de relation client / consultant | Illustrations |
|-------------------------------|--|---|
| (A.1). Mode expert | Expert potentiellement dominant : l'expert « sachant », propriétaire du problème, produit seul à l'essentiel. | Elaboration d'un diagnostic d'une situation-problème complexe et critique pour l'entreprise, comme le système de rémunération global des dirigeants d'un groupe multinational, que l'on souhaite remettre à plat. |
| (A.2). Mode process / produit | Prestataire potentiellement dominant : le prestataire s'inscrit dans une logique dominante d'instrumentation. | Installation d'un process dominé par une méthodologie standardisée, combinée souvent avec une dimension technologique, type SI (ERP ou CRM), au sein d'une grande entreprise. |
| (B). Mode donneur d'ordre | Client potentiellement dominant : le prestataire s'inscrit dans une logique de conformité, sa démarche étant le plus souvent « encadrée » par le client. | Appui à l'implantation de procédures normatives en vue de l'obtention de certifications, sur la base d'un cahier des charges fonctionnel, contraignant. |
| (C). Mode projet | Dynamique de co-production plus « équilibrée » entre le client et le consultant : le consultant professionnel « fait avec » le client, tout en apposant sa propre « marque ». | Accompagnement du changement autour du déploiement d'un mode de management plus décentralisé et plus responsabilisé, en cohérence avec une réorientation stratégique de l'entreprise. |

¹ Adapté de Bouchez J.-P., « Comprendre et pratiquer le conseil en management », à paraître (2011).

■ ■ ■ **Conduisant logiquement à une professionnalisation partagée et combinée des acteurs (clients et consultants)** – On conçoit volontiers que la co-production poussée, étendue et approfondie reposant notamment sur un mode itératif et combinatoire alternant des phases réflexives et de phases d'actions, génère, dans un mode à la fois distancié, critique et constructif, un co-apprentissage et un enrichissement permanent, tant conceptuel qu'empirique. Ils portent notamment sur la pertinence du dispositif méthodologique mobilisé, la capacité à débattre et à partager un diagnostic étayé, etc. Toutefois, le consultant professionnel dans cette démarche de co-production, exigeante

et réflexive doit conserver subtilement, notamment dans ses moments-clé, la maîtrise du dispositif général de l'intervention, qui est au cœur de la production de la valeur ajoutée. C'est bien ce qui en constitue sa « marque de fabrique », sa « signature ».

Finalement, qu'est-ce qu'un consultant professionnel ?

On peut alors positionner succinctement ces trois acteurs référents à travers deux critères structurants, qui caractérisent précisément le consultant professionnel² : la nécessaire distanciation et extériorité par rapport au client et le recours à un dispositif méthodologique ad hoc et explicite, créant les conditions d'une

réelle co-production étayée, exigeante et réflexive. Dans ce cadre, le prestataire de service, mobilise une méthodologie, plus standardisée combinée avec extériorité moins marquée vis-à-vis du client. L'expert, enfin, occupe une position encore à part, en ce qu'il peut évoluer sur plusieurs espaces : de part son extériorité liée à son statut de « sachant » au départ, il peut naviguer vers la position de consultant, voir de conseiller (non extériorité et méthodologie non explicite). ■

¹ Voir aussi Perez Y. A., « Pratique du conseil en entreprise », Maxima, 2004.

² Simonet J. et Bouchez J.-P., « Le conseil », Eyrolles, édition de 2009.