

PENSER LE CONSEIL, OU CE QUE CONSULTER VEUT DIRE

Que font réellement les consultants ? Qu'apportent-ils vraiment ? Pour le comprendre, il faut revenir aux caractéristiques qui contribuent à la définition de ce métier¹. Nous en retiendrons cinq :



Jean Pierre BOUCHEZ

*Directeur des Etudes
Groupe Merlane
Dernier ouvrage publié :
Le management invisible,
Vuibert, 2008*

LE CONSEIL EST D'ABORD UNE RELATION AVEC UN CLIENT

Nous entendons par là, rappeler que les évolutions du conseil sont celles du couple interdépendant « consultant-client » (et non du seul consultant), même si leurs logiques et leurs enjeux peuvent parfois diverger. La co-production entre ces deux acteurs constitue un élément déterminant, notamment en termes d'apprentissage mutuels et de co-création de savoirs utiles, ainsi que dans la mise en œuvre de plus en plus fréquente et partagée des recommandations. Le consultant ne peut progresser seul.

CE N'EST PAS PARCE QUE L'ON DONNE DES CONSEILS QUE L'ON EST CONSULTANT

Deux critères différenciateurs doivent être mobilisés pour différencier à l'essentiel, le consultant d'autres conseillers ou prestataires de services : l'extériorité et l'usage d'une méthodologie explicite. Sur la base de ces deux critères on positionnera quatre familles d'acteurs : le gourou et/ou le conseiller de direction (extériorité et méthodologie non explicite), l'éminence grise ou conseiller occulte (non extériorité et méthodologie non explicite) et le prestataire de service (non réelle extériorité et méthodologie explicite). Ce dernier peut être un fournisseur, un sous-traitant, etc., mais non un consultant au sens strict du terme. Quant aux figures du coach et de l'expert, elles peuvent naviguer sur les territoires des autres acteurs, dans la mesure où leurs positions respectives, restent instables et variables par nature.

LA VALEUR D'UN CONSULTANT N'EST PAS DONNÉE, ELLE SE CONSTRUIT

Tous les professionnels du métier en effet le savent : l'utilisation d'un dispositif méthodologique robuste et explicite par le consultant, conduit le plus souvent à éviter des pièges et des erreurs d'appréciation. Voici deux exemples classiques, assez fréquents, révélateurs d'une analyse insuffisante :

Le consultant vend ce qu'il sait ou veut faire et non ce que le client demande ou souhaite qu'il fasse : la co-production est déniée.

Le consultant surestime spontanément les causes liées aux personnes pour expliquer un résultat, en sous-estimant les causes

liées à la situation environnementale (biais cognitif). Les psychologues parlent d'« erreur fondamentale d'attribution »².

LE CONSEIL EST UN MONDE DE PARADOXES

Les exemples de paradoxes abondent : la demande ambivalente ou contradictoire ; le client à la fois comme un et multiple, le consultant devant servir des intérêts divers ; le consultant disposant de peu de pouvoir formel ce qui peut lui conférer d'autant plus de pouvoir d'influence où de conviction ; le consultant est un corps étranger, utile que s'il est accepté par l'organisation cliente (« tiers inclus »), etc. Retenons ici au moins une chose : le développement de la professionnalisation des consultants comporte également la capacité à appréhender et gérer ces quelques paradoxes.

UN MÉTIER IMPOSSIBLE... ET PLEIN D'AVENIR

Tout laisse à penser que ce métier est en effet plein d'avenir au regard de sa croissance, largement supérieure à celle de l'économie depuis plusieurs décennies (en dépit de courtes périodes de crises). Et l'on peut raisonnablement parier que cette tendance va se poursuivre... tout en étant au passage teintée de consommation critique (le recours au conseil et la critique des consultants se développent simultanément)... Encore un paradoxe !

Simultanément, on peut également penser que ce métier déjà complexe et difficile, risque de devenir un « métier impossible » au sens de Freud évoquait ainsi l'éducation et la psychanalyse... Soit en somme, toutes les activités de nature relationnelles et intellectuelles où rien n'est acquis en termes d'obtention de résultats et où, de surcroît, la réussite est conférée le plus souvent aux clients et l'échec aux prescripteurs... Cela renvoie à la consommation critique et paradoxale du conseil, déjà soulignée, en référence plus générale aux propos de Lipovetsky sur le « bonheur paradoxal »³ : nos insatisfactions s'accroissent parallèlement avec nos satisfactions, même si ces dernières tendent, en moyenne, à l'emporter en général. En d'autres termes, les clients-consommateurs deviennent plus critiques et exigeants alors même que souvent les prestations s'améliorent globalement, s'agissant par exemple des niveaux de santé, mais aussi souvent du conseil, même exercé de manière très professionnelle...

Un métier décidément impossible... mais tellement passionnant ! ■

¹Ces caractéristiques sont notamment issues de notre expérience de consultant et exprimées dans la réactualisation récente de notre ouvrage co-écrit avec Jean Simonet : *Le conseil*, Editions d'Organisation, 2009.

²Deschamps J.-C. Beauvois J.-L., *Des attitudes aux attributions*, Presses universitaires de Grenoble, 1996.

³Lipovetsky G., *Le bonheur paradoxal*, Gallimard, 2006.