

Du bon usage des consultants

LE POINT DE VUE DE JEAN-PIERRE BOUCHEZ

Le débat sur l'utilité des consultants est récurrent et resurgit naturellement, de manière plus aiguë, en période de crise. Le conseil doit en effet faire face à une double exigence : celle des clients, accrue en termes de résultat, et celle liée aux pressions tarifaires particulièrement tendues, dans un univers très concurrentiel. Ce double effet pouvant au passage conduire à la tentation de perdre une forme d'indépendance et de distanciation vis-à-vis du client en érodant l'esprit critique indispensable à l'exercice du métier de consultant. Il existe aujourd'hui deux grandes formes de service offertes par les cabinets de conseil : les prestations de services industrialisées, associées plutôt à des grandes firmes, et le conseil personnalisé et identitaire (sachant qu'il existe des situations intermédiaires entre ces deux formes).

La première forme, la plus visible numériquement, repose sur un « business model » redoutablement efficace : celui de « l'économie de la réutilisation ». Praticué à grande échelle et générant du volume, en reposant sur des prestations relativement standardisées, souvent présentées comme indispensables, conformes à « l'état de l'art », voire dans l'air du temps. Certains de ces cabinets prestigieux apparaissent alors comme des instances de production, de formalisation et de standardisation d'idées et de concepts. Si ces prestations ont leur utilité (relative ou réelle), un certain nombre d'entre elles sont instrumentées par des cycles analogues à des modes et modèles, contribuant à structurer l'organisation des firmes. Le danger qui guette l'usage et le recyclage abusif de ce type de prestations est de reléguer la prestation vers la pratique de « commodisation »,

surtout quand les tarifs se durcissent. Mais il ne faudrait surtout pas oublier de mettre à l'actif de ces grandes firmes leur capacité unique à savoir mobiliser des équipes pluridisciplinaires, à temps plein, susceptibles d'accompagner des projets lourds. Il semble cependant que l'on assiste à une discrète forme d'épuise-

En ces temps plus difficiles et incertains, de plus en plus nombreux semblent être les clients qui recherchent des études robustes, des analyses et des échanges approfondis, des méthodologies rigoureuses et des recommandations étayées qui relèvent du conseil professionnel et personnalisé. Pour

On assiste à une discrète forme d'épuisement du système de prestations à grande échelle et standardisées assurées par les grands cabinets.

ment, certes relatif, de ces grands dispositifs. La majorité des grandes entreprises en étant d'ailleurs à présent équipées.

L'autre forme, plus identitaire et personnalisée, nous fait pénétrer dans le « petit monde » de « l'économie de la singularité ». Pratiquer le conseil identitaire, c'est être capable de travailler de manière singulière et personnalisée en forte interaction avec le client. C'est aussi donner une place à la pensée réflexive, la certitude méthodologique ou technique n'étant pas forcément toujours la plus rassurante, même équipée de robustes prothèses... Une autre musique et d'autres partitions en quelque sorte, plus proches de la jam session que de l'orchestre symphonique. Dans cette logique, le tarif sera nécessairement élevé, et le client averti acceptera, par expérience, ce niveau, car il justifie le professionnalisme et l'expertise personnalisée du consultant, et, partant, sa liberté de parole.

cela, ce type de consultant, de manière plus marquée que le prestataire de services, mobilise deux caractéristiques combinées : d'une part, une distanciation suffisante vis-à-vis du client et un positionnement hors du champ des jeux de pouvoir, d'autre part, l'usage d'une méthodologie explicite et robuste, donnant de la crédibilité à ses analyses et ses recommandations. Cette double mobilisation donne au métier de consultant, notamment dans sa posture identitaire, sa vraie noblesse. Elle lui permet de démontrer et d'asseoir sa crédibilité et sa liberté. De bonnes raisons pour faire appel à des consultants, au-delà du gouvernement par les processus.

Jean-Pierre Bouchez est directeur recherche et innovation à IDRH et professeur associé à l'université de Versailles-Saint-Quentin (ISM).