

Pour le retour du conseil identitaire et personnalisé

Le secteur du conseil en France, est tendanciellement marqué par une croissance forte, souvent à deux chiffres, largement supérieure à celle de la croissance nationale. Cette croissance est cependant altérée par des cycles de crises qui semblent se reproduire, avec des échelles de temps plus courts. La crise qui frappe le secteur depuis 2009, apparaît plus intense que celle des années 2002-2003. A cet égard, les effets sur la politique tarifaire, particulièrement tendue, sont susceptibles, de remettre en cause l'une des caractéristiques professionnelles incontournables des consultants : son indépendance vis-à-vis du client. Une sortie de crise par le haut, semble toutefois se profiler à travers le retour et le développement du conseil identitaire et personnalisé, en marge d'une offre plus standardisée et industrialisée, qui reste majoritaire et nécessaire. Seul l'avenir nous confirmera la réalité et l'ampleur de cette évolution.



JEAN-PIERRE BOUCHEZ
Directeur scientifique
Groupe Merlane

Derniers ouvrages parus :
Le management invisible, Vuibert, 2008.
Le Conseil (avec Jean Simonet), nouvelle édition augmentée, Editions d'Organisation, 2009.

Janus, où les deux faces des prestations de services intellectuels, également touchés par la crise...

De manière très synthétique, on peut considérer que le champ des services intellectuels comporte, tel Janus, deux faces : d'un côté la face plus visible numériquement, des grandes firmes prestataires de services intellectuels, comportant des offres plus standardisées, de l'autre une forme plus identitaire et personnalisée, à travers la pratique du conseil. Naturellement, entre ces deux modèles-type, il existe de multiples situations hybrides intermédiaires, qui combinent plus ou moins ces deux logiques.

Cette distinction ne doit cependant pas occulter le fait que la crise a naturellement sévèrement frappé la plupart de ces firmes¹, qu'elles soient identitaires ou industrielles. On doit d'ailleurs convenir, à ce stade, qu'un certain nombre d'acheteurs ont profité (certains diront abusé...), de ce contexte pour obtenir des rabais tarifaires. Certains cabinets, et non des moindres, ont été conduits à accepter, notamment pour endiguer leur taux d'intercontrats parfois conséquent, des missions à des prix parfois bradés, dans tous les cas souvent significativement inférieurs à ceux pratiqués avant la crise. Ils ne faisaient que répondre à la pression des clients pour faire baisser les prix, eux mêmes souvent poussés par leurs actionnaires, pour réduire les

coûts... Il existe ainsi une double peine potentielle : au-delà de l'aspect économique déjà très handicapant, s'y ajoute un risque professionnel aigu et critique : celui de perdre une forme d'indépendance, de liberté et de distanciation vis-à-vis du client, érodant ainsi potentiellement sa valeur ajoutée. On glisse ainsi insidieusement vers le risque de dégradation de la qualité, voir à l'extrême, de déprofessionnalisation.

Forces et limites des grandes firmes de prestations intellectuelles industrielles.

Les firmes de prestations intellectuelles de type industrielles, souvent de grande taille, reposent sur un business model redoutablement efficace : « l'économie de la réutilisation », pratiquée à grande échelle, et générant du volume. Ce modèle repose sur la pratique de réalisation récurrente de prestations relativement standardisées, souvent présentées comme indispensables, et conformes à « l'état de l'art », voir dans l'air du temps, sur un fond de concurrence exacerbée. Dans les faits, cela peut concerner des prestations diversifiées : usage de méthodologies formatées, application de process structurés récurrents, réalisation de paramétrages, intégration de systèmes, voire déploiement des programmes de formation sur étagère prêts à l'usage, etc. Si ces prestations ont une utilité (relative ou réelle), il importe de

souligner que bon nombre d'entre elles sont portées et instrumentées par des cycles analogues à des modes et des modèles, contribuant à structurer l'organisation des firmes. Certains de ces cabinets prestigieux apparaissent comme des instances de production, de formalisation et de standardisation des idées et des concepts². Tel a été le cas par exemple du développement des processus (via notamment le reengineering³), ou de la mise en place des progiciels de gestion intégré (ERP). Plus globalement le néologisme de « consultocratie »⁴ a été forgé il y a déjà près de 20 ans pour décrire l'influence croissante des grands cabinets de conseil dans les centres décisionnels de l'Etat britannique. On se situe dans la vente et la mise en œuvre de services-produits assimilables à des quasi-solutions. Le danger qui guette l'abus de l'usage et du recyclage de ce type de prestations, est de reléguer le conseil vers la pratique de la « commoditisation », surtout lorsque 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'épuisement, certes relatif, de ces grands dispositifs bien illustratifs des systèmes de l'entreprise 1.0

(évolution admise d'ailleurs lucidement à demi-mots, par certains de leurs promoteurs). La majorité des grandes entreprises en étant d'ailleurs à présent « équipées ». Par ailleurs, certains résultats, au regard des lourds investissements consentis, font d'ailleurs largement débats. Soulignons simplement qu'une étude intitulée Supply Chain Digest, réalisée par un consultant américain⁵, établit une liste « des plus grands désastres » en matière d'ERP, à travers une description des problèmes rencontrés et de leurs conséquences économiques et financières négatives et souvent désastreuses. Parmi les firmes citées, les plus connues, relevons : General Motors, Adidas, Cisco, Nike, Apple...

Dans la période récente, un nouveau cycle à la tonalité plus soft, semble ainsi émerger. Il est symbolisé et illustré par une multitude de signaux diversifiés : le développement des outils collaboratifs de type Web 2.0 et des réseaux sociaux d'entreprise (RSE) ; l'arrivée de la fameuse génération « Y » et sa rencontre quasi-fusionnelle avec ces dispositifs ; l'émergence de nouvelles valeurs, comme la confiance (en témoigne le nombre d'ouvrages sur le sujet) ; le courage managérial ; la prise en compte de l'émotion, etc., dont il faut espérer quelles ne sont pas seulement déclaratives.

Pour un retour du conseil identitaire et personnalisé : du « tout technique » au « tout sensible ».

Pratiquer le conseil identitaire, c'est d'abord, à notre sens⁶, « penser le conseil », c'est-à-dire être capable de travailler de manière singulière et personnalisée avec une forte interaction coproductive le client. C'est aussi donner une place à la pensée réflexive, la certitude méthodologique ou technologique n'étant pas forcément toujours la plus rassurante, même équipée de robustes thèses... Une autre musique et

d'autres partitions en quelque sorte, plus proches de la jam session, que de l'orchestre symphonique. Les praticiens du conseil identitaire sont ainsi marqués du sceau de la séniorité générant de l'épaisseur, de la densité qualitative sur la majeure partie de l'intervention. Ils combinent le plus souvent des approches qui mobilisent de l'expertise et de l'innovation, au cœur de la création de valeur.

Il existe d'ailleurs très probablement une certaine spécificité française en la matière, au moins depuis les années 70 : le développement d'une forme de cabinet à taille humaine, marqués par une approche privilégiant le « sur mesure », le « travail à façon », et l'investigation en profondeur. Jean -Luc Placet⁷ en est à sa manière, un militant actif, lorsqu'il soulignait il y a quelques années⁸, « l'impasse du tout technique et la richesse du tout sensible ». C'est le privilège des petits ou des moyens par rapport aux plus grands, de savoir affiner prestement leurs outils. Rien en effet ne lui semble plus pénible, pour un dirigeant, que de se voir proposer un traitement pré-programmé, lorsqu'il a le sentiment légitime que les maux dont souffre son entreprise sont évidemment singuliers. Les consultants qui sont investis dans cette mouvance identitaire sont, pour reprendre la typologie d'un expert reconnu des services professionnels, David Maister⁹, plutôt des brains (hommes de matière grise), dont le type de promesse au client, face au problème à régler peut s'exprimer par la formule : « choisissez nous parce que nous sommes les plus intelligents ». Dans cette logique le prix, est donc associé au modèle de « l'économie de l'expertise », de « l'économie de la singularité » et non de celui de « l'économie de la réutilisation ». Il sera nécessairement élevé, et le client averti, acceptera par expérience, ce niveau, car il justifie le professionnalisme et l'expertise du consultant, la qualité de l'inter-

vention et partant, la liberté de parole du consultant.

Ainsi, dans un ouvrage important¹⁰, le sociologue Lucien Karpik, observe que, s'agissant du « modèle de la personnalisation » (plus spécifiquement associé aux services professionnels personnalisés), relevant de « l'économie de la singularité », la concurrence porte simultanément sur les qualités et sur les prix. Il a ainsi le mérite de placer le débat dans le champ des professions et des professionnels. Il souligne les risques de « désingularisation » émanant des discours des économistes libéraux (notamment Milton Friedman, dès les années 60), repris plus récemment par la Commission Européenne, qui prônent une dérégulation des professions réglementées (avocats, comptables, architectes, etc.), notamment pour faire baisser les prix, lever les entraves à la concurrence et favoriser la croissance économique. Surtout, il prolonge de fait, son raisonnement en l'étendant à l'ensemble des services professionnels personnalisés en référence donc au conseil identitaire et personnalisé, soulignant les risques de cette « désingularisation », en les assimilant, comme le suggère la Commission, à la théorie standard qui postule que la concurrence porte exclusivement sur les prix.

En guise de conclusion : Combiner harmonieusement volume et haut de gamme...

En ces temps difficiles, de plus en plus nombreux semblent être les clients qui recherchent des études robustes, des analyses et échanges approfondis, des méthodologies rigoureuses et des recommandations étayées qui relèvent du conseil professionnel et personnalisé. Le consultant de ce type, de manière beaucoup plus marquée que le prestataire de service, mobilise deux caractéristiques spécifiques et combinées¹¹. Il s'agit, d'une part, d'une distanciation suffisante vis à vis du client,

traduisant l'extériorité et la prise de recul indispensable, la réflexivité, et un positionnement hors du champ des jeux de pouvoir et d'influence, et d'autre part, l'usage d'une méthodologie explicite robuste et non cachée, donnant de la crédibilité à ses analyses et ses recommandations.

La mobilisation simultanée de ces deux caractéristiques donne au métier de consultant, notamment dans sa posture identitaire, sa vraie noblesse. Elle lui permet ainsi, à travers une co-production poussée avec le client, de démontrer et d'asseoir sa crédibilité et sa liberté, en évitant les chemins hasardeux et banalisés représentés par l'usage des discours incantatoires fabriquant de l'illusion à bon compte, ou de l'approximation, à l'opposé du courage de la vérité. Les clients, et c'est heureux, l'accepteront de moins en moins.

Naturellement, les prestations plus banalisées ont encore un bel avenir devant elle et conservent leur utilité. On peut surtout espérer, dans le cadre d'un scénario rose, que certaines d'entre elles, ne dérive pas trop vers le marché des « commodités ». Rien n'empêchera, alors, de rêver d'un développement du conseil en management combinant volume et positionnement haut de gamme... ★

⁵Même si des signaux positifs apparaissent ici et là, comm en témoigne l'article du quotidien Les Echos, du 20 décembre 2010, intitulé : « Les recrutements s'accroissent dans l'audit et le conseil ».

⁶Souvent d'ailleurs à travers l'imbrication et l'enchevêtrement des liens complexes avec d'autres acteurs également dotés d'un capital d'influence conséquent : grandes firmes prestigieuses, universitaires réputés, revues de prestige, etc.

⁷Qui constitue une illustration typique d'une innovation organisationnelle, devenue un modèle rationnel déployé à grande échelle (voir sur ce point, Davenport T., « The Fat that Forged People », Fast Company, décembre 1995).

⁸Hood C., et Jackson M., Administrative Argument, Aldershot, Dartmouth, 1991.

⁹Cité par Babeau O. et Ohana P., Les échecs du consultant. Les comprendre pour les éviter, ESKA, 2009.

¹⁰Bouchez J.-P., Manager les travailleurs du savoir, Editions Liaisons, 2006.

¹¹PDG du cabinet IDRH et président de SYNTEC Conseil en Management (2004-2010).

¹²Placet J.-L., « La vertu de l'impertinence en management », Personnel, n° 431, juillet 2002.

¹³Maister D., Managing the Professional Service Firm, The Free Press, 1993.

¹⁴Karpik L., L'économie de la singularité, Gallimard, 2007.

¹⁵Voir sur ce point Bouchez J.-P. et Simonet J., Le conseil, Edition d'Organisation, 2009.