

Ce débat récurrent resurgit naturellement, de manière probablement plus aigüe, en période de crise. Il fait suite d'ailleurs à deux articles publiés dans « Les Echos » (22 février et 25-26 mars dernier). Le conseil doit en effet faire face à une double exigence : celle des clients, accrue en termes de résultats, 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. On peut ainsi aborder la question posée dans le titre de l'article, sous l'angle particulier des 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).

### **Le business model de « l'économie de la réutilisation »**

La première forme, la plus visible numériquement, repose sur un business model redoutablement efficace : celui de « l'économie de la réutilisation ». Pratiqué 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 », voir 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. Tel a été le cas, du développement des processus (via le reengineering), ou de la mise en place des ERP. Le danger qui guette l'usage et le recyclage abusif de ce type de prestations et 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'épuisement, certes relatif, de ces grands dispositifs (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.

### **Le « petit monde » de l'économie de la singularité »**

## Billet d'humeur : A quoi servent les consultants ?

Écrit par Jean-Pierre Bouchez

Mercredi, 08 Juin 2011 00:00 - Mis à jour Mardi, 26 Février 2013 08:51

---

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.

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 cela, ce type de consultant, de manière plus marquée que le prestataire de service, mobilise deux caractéristiques combinées : d'une part, une distanciation suffisante vis-à-vis du client, traduisant de la réflexivité 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, en évitant les chemins hasardeux des discours incantatoires fabriquant de l'illusion ou de l'approximation à bon compte, à l'opposé du courage et de la vérité. Les clients, et c'est heureux, l'accepteront de moins en moins. De bonnes raisons pour faire appel à des consultants, au-delà du gouvernement par les processus...