

Atouts et limites de l'extériorité

L'EXTÉRIORITÉ DU CONSULTANT FONDE SA CAPACITÉ D'ACTION PAR L'EXPERTISE ET L'ALLIANCE AVEC SON PRESCRIPTEUR. QUI DOIT RESTER LUCIDE SUR LES RAISONS DU RECOURS À CE TIERS.

► Xavier Baron

Les entreprises tendent à se structurer en groupes aux holdings légères, puis à réduire et sous-traiter ce qui relève des technostructures, dont les fonctions ressources humaines. Ce mouvement dégage un espace pour le développement d'un « corps de compétences » à l'extérieur des entreprises et à leur service; les consultants. Le recours à cette ressource est désormais largement établi. Il n'est pas pour autant simple et aisé d'en faire un bon usage. Réunir les conditions d'une performance de cette ressource suggère des compréhensions et des précautions. S'agissant de productions immatérielles, l'évaluation des prestations du conseil est un exercice techniquement redoutable. La performance du conseil relève de ce qu'intervenir sur le social organisé (une entreprise) veut dire ⁽¹⁾. Dans la production de savoirs scientifiques, on peut avoir « intellectuellement raison et politiquement tort ». Dans le processus de conseil, être dans le vrai n'est pas suffisant. Ce qui est recherché, c'est une utilité; une « transformation des propriétés des supports » de l'entreprise, hommes et organisations. En ouverture de cette contribution, un postulat en forme de définition est nécessaire. Une prestation peut être simplement « satisfaisante » pour le prescripteur. La blague classique sur le consultant « qui vous prend votre montre et qui ensuite

vous facture l'information sur l'heure qu'il est (mais en Power Point Couleurs!) » est toujours d'actualité. La valeur ajoutée de la prestation de conseil n'est pas simplement dans des livrables formels. Elle est dans une capacité d'intervention sur le « social organisé » de l'entreprise, c'est-à-dire est dans un accroissement des capacités d'acteurs internes pour agir en faveur des objectifs de l'entreprise.

Pour faire un bon usage du conseil, il faut admettre qu'un certain flou sur la légitimité, les rôles et l'usage des consultants est de règle pour les acteurs. Si le sens du travail réside dans la production de valeur, il faut se garder des tentations d'usages circonstanciels, à faible valeur ajoutée, auxquels le conseil se prête. Il faut ainsi comprendre que la prestation de conseil relève de l'activité de service et non de production. Cela exige notamment un savoir faire particulier dans l'expression de la demande et la gestion de l'intervention. Il faut ensuite maîtriser la caractéristique essentielle de ce métier, son extériorité. Il faut enfin combiner et exploiter pleinement ses principales fonctions discriminantes; la présomption d'expertise, l'œil neuf, l'alliance et la réduction d'angoisse.

Un flou utile et donc entretenu

Le flou sur les rôles et l'usage du conseil est général parce qu'il est « utile » et donc largement entretenu par les consultants

Xavier Baron dirige Xavier Baron Conseil RH, une société de conseil qu'il vient de créer à l'issue d'une carrière menée au sein de la fonction personnel de grandes entreprises, dans l'enseignement et la recherche. Il est membre du comité de rédaction de la Revue Metis et du conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres. www.xavierbaronconseilrh.fr

aussi bien que par leurs clients. Les consultants sont en effet condamnés à mettre en avant leurs qualités propres (créativité, capacités à faire du sur-mesure, charisme personnel...). Vendre, « se vendre », impose l'idée que ces qualités revendiquées ne peuvent pas être détachées de la personne qui les exerce. L'évaluation de la performance se confond avec celle de la personne qui porte la prestation; il suffit de bien choisir son consultant et la performance doit suivre. Les consultants sont en effet des « ingénieurs du croire ». Ils ne constituent pas une profession. Il n'existe pas de certification reconnue par un ordre professionnel institué, comme c'est le cas par exemple des experts comptables. Chacun peut se doter et se prévaloir de sa propre déontologie, de ses tarifs, de ses pratiques. Alors même que l'activité dépend de la présomption d'expertise qui leur est accordée (cf. plus loin), la légitimité des consultants est toujours en cause. Nous ne parlons pas ici seulement des « gourous » qui finissent par s'auto-persuader de leurs qualités exceptionnelles, ou des « honnêtes hommes » convaincus de la pertinence des vérités d'évidence qu'ils professent au nom de « leur » bon sens. Ceux-là sont des apprentis sorciers. Leurs succès démontrent simplement qu'il est des clients qui ne demandent qu'à croire. Le phénomène est plus vaste. Les consultants sont condamnés à alimenter eux-mêmes des « jeux d'image de soi et de réputation » qui « contribuent à faire la réalité, c'est-à-dire, à produire le groupe en produisant la croyance dans son existence en tant que groupe distinct et dont la distinction va de soi » (voir notamment les travaux de la sociologue Odile Henry).

Encore faut-il, pour jouer durablement, être deux. Les prescripteurs ne sont pas dupes. Ce flou leur est également utile. Les utilisateurs n'ont en effet pas forcément intérêt à expliciter les raisons d'un recours au conseil. Pour autant, il leur faut réserver les conditions d'une performance qui

n'est pas toujours là où ils le disent. Dans leurs stratégies d'alliance avec un acteur extérieur, ils ont intérêt à cultiver le crédit de « confiance » né de la croyance dans les qualités d'expertises revendiquées par leur consultant.

Le prescripteur a intérêt donc à préserver ce crédit pour améliorer l'efficacité du dispositif intervenant. C'est parfois plus important que le sens donné à l'action ou qu'une quelconque transparence sur les objectifs réels poursuivis par les prescrip-

Les points forts

La valeur ajoutée de la prestation de conseil réside moins dans des « livrables » formels que dans un accroissement de la capacité des acteurs internes à agir.

L'intervention est une coproduction. Sa réussite repose sur la qualité de l'expression de la demande et sur la pertinence de la stratégie d'intervention.

Le client ne doit pas être dupe des mésusages que lui-même impose, dans certaines circonstances, à son prestataire.

teurs. C'est ainsi que le prescripteur et son consultant sont, pour un temps, dans une alliance « objective » telle qu'ils sont solidaires, que l'un défend l'autre. C'est ainsi également qu'un consultant (ses qualités, ses compétences, ses choix), même a posteriori n'est pas remis en cause par le client; ce serait se déjuger soi-même en tant que prescripteur!

Une activité de service, toujours coproduite

Il faut ici faire un rapide détour. La relation de conseil est une relation de service que l'on peut définir (avec l'économiste Christian Legal du Tertre notamment) >>>

> (1) Cf. note de Synthèse « Quels dialogues entre chercheurs et consultants? » *Savoirs*, Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes, n° 16, mars 2008.

Dossier

» comme l'action d'un prestataire transformant les propriétés d'un « support » (objet, compte, personne ou organisation) appartenant au bénéficiaire. Le conseil intervient sur les supports des personnes (leurs propriétés psychiques, connaissances) et sur les supports des organisations (les systèmes techniques et de gestion, les compétences collectives, les informations et l'organisation).

La transformation des propriétés du support peut être tangible ou non, immédiate ou différée, appropriable sur un mode individuel ou non. Les conseils agissent essentiellement par le verbe, par l'élaboration de propositions plus ou moins accompagnées d'outils ou de méthodes. En pratique, ils font des recommandations, des transferts d'outils, ils importent des méthodes ou livrent des études, bref, ils forment. Encore faut-il que les « apprenants » (les supports) l'acceptent, y trouvent leur compte et en aient effectivement l'usage (vouloir et pouvoir). Dans le processus de consultance, un savoir, même élaboré et « vrai » n'est qu'une information supplémentaire dans le bruit ambiant. Pour qu'un savoir soit utile, pour qu'un apport de diagnostic ou de méthode soit efficace, il faut qu'il soit un vecteur de transformation du support, bref, une coproduction agissante.

Le service est toujours coproduit. Le service effectif ne préexiste pas à l'échange. L'évaluation de la productivité doit prendre en compte les apports du bénéficiaire. La boutade du consultant et de la montre veut dire que la manière dont le client « consomme », et coproduit en même temps, est la condition de la qualité du service « produit ».

Service et relation de service ne peuvent être stockés. C'est évidemment une contrainte de gestion et d'ajustement de

l'offre et de la demande. Leurs interventions sont toujours marquées du sceau de l'urgence et ne peuvent être différées. Les consultants sont « chers » justement parce qu'ils doivent être disponibles au moment et au niveau du besoin, ce qui les expose à un risque toujours renouvelé d'intermissions longues et coûteuses entre deux périodes de charges élevées.

Production et « consommation » sont synchronisées, voire concomitantes et sous contrainte de proximité. Ce n'est pas l'exposé d'un modèle explicatif ou la livraison des recommandations à un instant t , qui fait la valeur ajoutée (en $t + 1$) du recours au conseil ; c'est la transformation du support, à la fois immédiate et progressive. C'est un travail de face à face qui exige confiance, durée et délais pour le diagnostic et plus encore, pour l'appropriation des problèmes et des solutions toujours spécifiques.

Enfin, l'échange marchand ne s'accompagne pas d'un transfert de droit de propriété. Même si le consultant met à disposition dans l'opération tout son savoir, toute son expérience, son énergie, sa conviction et sa technicité. Quand

bien même il laisse des écrits (analyses, préconisations...) et libre d'usage ses méthodes et ses outils..., la facture n'est que la rémunération de l'usage d'un patrimoine (mobilisation d'un capital) immatériel qui lui appartient toujours. La facturation au temps passé n'est qu'un indicateur.

Dans cette coproduction, si le consultant court toujours le risque d'être instrumentalisé, il n'est ni dominé, ni dénué de moyens. Aussi bien pour remplir correctement les « fonctions utiles » (stratège expert, méthodologue et/ou prestataire) que pour se prémunir, autant que faire se peut, contre les tentations d'usages illégitimes de lui-même par ses clients, le consultant organise sa réponse, positionne de lui-même son rôle. Il développe un style cohérent avec son marché et ses capa-

*Le flou
entretenu par les
consultants
est également
bien utile
à leurs clients.*

cités, il mobilise et combine des styles d'intervention, parfois lisibles à travers son offre. Dans la pratique, ces styles sont rarement purs, il faut les lire comme des composantes d'intervention plus ou moins présentes selon les missions et les relations instaurées avec les prescripteurs clients.

Le gourou, l'honnête homme, l'analyste, le pédagogue et le hussard noir, les cinq styles que nous avons modélisés (voir pages suivantes) sont tous plus ou moins

Les consultants sont chers parce qu'ils doivent être disponibles au moment et au niveau du besoin.

mobilisés par les intervenants. Ils correspondent à des positionnements que nous qualifions tantôt de styles « préprofessionnels » (le gourou et l'honnête homme) tantôt de styles plus transférables (l'analyste, le pédagogue, le hussard noir).

Chère qualité de la demande

Dans la relation de coproduction entre le >>>

Danseuse, alibi, fusible... les mauvais rôles du consultant

Il est bien des cas où il n'est pas question de création de valeur pour l'organisation mais de stratégies et de jeux d'acteurs. Le conseil s'y prête et ces tentations prennent des formes diverses. Elles sont caractérisées, in fine, par une défausse de la responsabilité du prescripteur sur le consultant.

Le consultant peut être utilisé comme catalyseur. Son extériorité est l'argument d'un travail qui ne se ferait guère sans lui. Il est prétexte, mais ne fait pas. Son efficacité est d'être facilitateur.

Il peut être porte-parole, vecteur d'une communication que la direction (ou plus exactement, son prescripteur) préfère réaliser via un médium extérieur plutôt que de l'assumer. On lui fait dire des choses que l'on veut que l'entreprise entende, mais que l'on ne peut ou que l'on n'ose pas énoncer soi-même. Entre l'aboyeur et son chien, il est aussi le serre-file, celui qui peut demander des choses que les hiérarchiques n'osent pas demander de leur propre autorité.

L'intervenant peut-être danseuse ou alibi. L'entreprise est un espace politique dans lequel, il faut parfois « dire mais ne pas faire ». Mettre un consultant en scène sur un sujet de ce type (emploi des seniors par exemple) est une manière d'occuper la scène, de « donner un gage » de la volonté de traiter un sujet, sans nécessairement vouloir aboutir. Les formations au management (à

la gestion de projet, au changement) sont un support fréquent de ce type de diversion sur le fond, tout en dispensant à l'occasion une gratification symbolique.

Il connaît aussi le risque d'être fusible, parfois après avoir endossé le rôle de « nettoyeur »*. On lui fait porter le chapeau de mesures que l'on sait impopulaires ; déterminer « scientifiquement », par exemple en GPEC, ceux des salariés qui correspondent à des sureffectifs ; désigner et contribuer à la pression sur « qui résiste aux changements pourtant nécessaires du fait de la concurrence et de la mondialisation... ». Dans ces cas, son extériorité en fait également un bouc émissaire tout désigné au sacrifice et à la vindicte en cas d'échec ou de réactions conflictuelles ; « on est mal entouré ! ».

Dans ces usages, si performance il y a, elle est circonstancielle à des jeux d'acteurs. Elle n'est pas pour l'entreprise, dans un processus de production de biens ou de services. Elle n'est pas appréciable ou mesurable par l'acquisition de propriétés nouvelles et durables par les « supports de l'organisation ». Elle relève d'un usage pour le prescripteur utilisateur, mesurée par sa satisfaction et parfois simplement, son confort et sa protection. ■

* Voir la double production de Vincent Petitet ; une thèse académique, *Enchantement et domination*, Editions des archives contemporaines, mai 2007, et un roman, *Les Nettoyeurs*, J.-C. Lattès, octobre 2006.

Dossier

« Le poumon, vous dis-je ! »

De la même façon que la pratique de la médecine scientifique a été précédée de celle des rebouteux et des sorciers, la pratique du conseil reste parasitée de pratiques non professionnelles, voire antiscientifiques, celle des gourous et des honnêtes hommes.

Le gourou ou la force du verbe. Le mode de fonctionnement caractéristique de l'intervention magique réside dans l'usage systématique de l'incantation. Certains psys parleraient de « communication assertive ». Point n'est besoin de diagnostic fouillé. Plutôt dans le registre du « conseil stratégique », ce sorcier moderne dit le souhaitable sur le mode de la vérité révélée (notamment à lui-même). Il surfe sur les modes de façon à ce que les « évidences » dont il se prévaut soient aussi celles qui sont déjà d'autant plus acceptables qu'elles sont dans l'air du temps. Il porte la révélation de la solution, dans un langage juste ce qu'il faut d'ésotérique mais généralement assez simple sur le fond et surtout, universelle; « le poumon, vous dis-je », si l'on se souvient de Molière. Le gourou est repérable dans la forme, la structure du discours et dans le caractère univoque des préconisations. Cela commence par des « constats incontestables » du type « tout le monde sait que », « l'expérience montre que », « les chercheurs américains sont formels », « les sondages indiquent que ». Puis l'articulation du discours emprunte la formule « et donc ». Quel que soit le problème, ce « et donc » permet de préconiser la solution moderne, c'est-à-dire, l'appren-

tissage du commandement libéral (en 1965), la décentralisation (années 70), la direction participative par objectifs (1975), des structures matricielles, le participatif (1982), la culture d'entreprise (1985), la qualité totale et le *Kaizen* (1990), La gestion par projet (1992), des structures poly-cellulaires autorégulées, voire « réticulaires » (1995), la culture économique et la mondialisation (1998), la gestion du changement permanent (2000) et aujourd'hui par exemple, une bonne maîtrise de la Responsabilité sociale de l'Entreprise et l'expression d'une stratégie de Développement Durable. De la même façon que la foi est réputée capable de déplacer des montagnes, l'intervention magique du Gourou est efficace. Elle peut aider à la mise en mouvement. Elle participe, souvent, après l'annonce de l'apocalypse, à l'espérance de la rédemption. C'est une forme de « réduction de l'angoisse ». Tant il reste vrai que l'on peut faire de grandes choses à l'aide d'idées fausses (ou en tout cas, pas démontrées), il est possible de mobiliser l'effet placebo et la méthode Coué. Dans ce type d'intervention, la forme compte plus que le contenu, la conviction formelle plus que la démonstration rationnelle. Elle suppose généralement des qualités de communicant, du charisme et une forte « présomption d'expertise ».

L'Honnête Homme ou la force de l'idéologie partagée. Si celui-ci rassure également, c'est par une capacité d'empathie avec les prescripteurs et le milieu dans lequel il intervient. Le mode d'interven-

» conseil et le système client, dépasser le recours à la magie ou à l'éternel hier suppose une forme de professionnalisation des prescripteurs. Si celui-ci, par hypothèse, n'est pas expert des solutions, il est moteur de la question. La maîtrise de la demande est essentielle, en commençant par distinguer trois cas de figure.

Des prestations de conseils proprement dites. Dans les interventions qui « méritent » le terme de conseil (ou conseil stra-

tégique), le consultant est appelé pour aider aux diagnostics et à l'élaboration des réponses (ou stratégies) adaptées aux moyens dont l'entreprise dispose pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Les questions posées sont; « que pouvons nous faire, ou que faut-il faire? ». Le consultant intervient sachant bien qu'en interne, des analyses circulent, des solutions sont déjà exprimées et parfois même âprement défendues. Le travail du consultant est ici triple. Un diagnostic, une

tion caractéristique est dans la reproduction empirique de « solutions déjà expérimentées et mises en œuvre ailleurs, dans des entreprises ou des contextes (supposés) comparables ». Il se réclame en général du concret, parfois du *benchmark*. Il n'est jamais surprenant. Sous couvert de pragmatisme, il est dans le bricolage. Sous prétexte d'opérationnalité, il délaisse tous détours par la conceptualisation et même le diagnostic. Il s'appuie même au besoin sur un vieux fond d'anti-intellectualisme ambiant dans l'entreprise.

L'idéologie partagée est guide et gage de conviction. L'Honnête homme rassure par la force du « je vous comprends » et d'un langage simple, facile à entendre, c'est-à-dire en fait le langage du prescripteur. Pour cela, il a fait les mêmes écoles, un parcours comparable, connu des entreprises du même type que son client. Les solutions sont exprimées, toujours sur le mode de l'évidence, en en appelant plus au bon sens qu'à l'analyse. Évidemment, ce bon sens-là fonctionne parce qu'il exprime justement les « évidences » déjà perçues par son client. D'un point de vue optimiste, ce type de consultant devrait disparaître au fur et à mesure que les clients se professionnalisent et savent reconnaître une expertise de savoir et de méthodologies au-delà de l'expérience partagée. En pratique, des espaces pour l'exercice de ce style restent ouverts tant que l'objectif de l'intervention privilégie le confort du prescripteur au détriment d'une volonté réelle de changement, d'intervention ou de capacités nouvelles. ■

recherche de solutions et un accompagnement de ses préconisations. Si on sait bien que toute vérité (sociologique par exemple) s'énonce sur le mode de l'évidence, le problème reste que, entre toutes les évidences, seule une démarche de diagnostic maîtrisée peut dégager celle qui est « vraie ».

Des apports et transferts de méthodes.

Les consultants peuvent aussi être sollicités pour un appui méthodologique, trans-

férent des outils. Ils travaillent sur le « comment ». Dans l'hypothèse où le bénéficiaire de l'intervention méthodologique a bien travaillé la phase amont, le consultant est ici dans un rôle moins politique que technique. Il s'agira d'adapter, d'appliquer et parfois de transférer des savoir-faire, une instrumentation, des retours d'expériences. Cela donne des propositions chargées en « outils packagés » et en « références » auxquelles s'attachent les clients, quoique sans toujours en vérifier la transférabilité, l'intérêt ou même la réalité. Outils et références rassurent sur la capacité de « faire chez moi » ce que le consultant dit avoir « déjà fait chez d'autres », sous-entendu avec succès, avec les mêmes outils et par les mêmes spécialistes. C'est légitime. Rien n'est pourtant jamais transposable. C'est précisément la capacité de réinvention en coproduction que doivent surtout tester les bénéficiaires intéressés.

Des appuis à la mise en œuvre de processus. Les consultants peuvent enfin être appelés « pour faire », pour exécuter selon des méthodes et pour des objectifs (en principe) déterminés ; animer des formations, recruter, monter un référentiel d'emplois, préparer un séminaire d'encadrement, fabriquer un tableau de bord. Il ne s'agit plus ici de conseil à proprement parler et les méthodologies mobilisées peuvent être largement préexistantes ou banalisées. C'est de la prestation. Dans certains cas on peut même parler de sous-traitance. L'entreprise acquiert à titre temporaire des compétences spécialisées qu'elle ne souhaite ni recruter, ni former en son sein.

Maîtriser l'extériorité des consultants

Dans tous les cas, c'est un truisme certes, mais il est structurant, le conseil est extérieur. Nul n'est prophète en son pays..., et nous savons la place du « verbe » dans l'action des intervenants. De ce point de vue, tordons le cou à la notion de « consul- ➤➤

Dossier

Trois stratégies d'intervention

Ces stratégies sont en fait des composantes complémentaires, mobilisables (et combinables) selon les demandes, les moyens dégagés pour une opération ou un projet. Elles dépendent aussi des capacités et des inclinaisons des intervenants eux-mêmes.

L'analyste, ou la force d'un enrichissement des savoirs par le diagnostic. Pour ce style, le diagnostic est au centre de la stratégie d'intervention. Il est appuyé sur des théories de références, des méthodologies d'enquêtes ou d'observation, des grilles d'analyses maîtrisées. L'essentiel de son rôle s'exprime dans l'opération de restitution. Par différence souvent avec d'autres styles, il se présente en général en aide à la décision, plus en « conseiller du Prince » qu'en acteur directement engagé. Si changement il doit y avoir suite à ce que l'analyse met en lumière, ils sont du fait de l'entreprise et de ses dirigeants. De ce point de vue, l'analyste est modeste sur son rôle. Le diagnostic et l'apport d'un savoir ou d'une compréhension renouvelée n'ont pas d'effet en eux-mêmes. La connaissance n'est cependant pas une fin (comme ce serait le cas pour des chercheurs) mais un outil pour l'action. Le renforcement des capacités d'acteurs (souvent au sommet) est attendu de l'effet miroir du diagnostic et d'un effet de déplacement des compréhensions dans les recommandations. L'analyste joue à fond la dimension d'expertise et sa position d'extériorité est évidemment la seule possible à long terme, fondement d'un apport par la distanciation et la revendication de produire du « vrai ».

Le pédagogue ou la volonté de changer les hommes. Le postulat d'intervention qui le conduit est l'idée que le changement dans les organisations, les structures et à terme dans les cultures de fonctionnement..., passe par un changement des hommes, des perceptions des personnes, de leurs comportements. Il ne s'agit plus seulement d'enrichir les conceptions des décideurs, mais de procéder à un renforcement « pédagogique » des acteurs sur le terrain, là où le changement inter-

vient. Le changement recherché par « contamination », en tache d'huile, le plus souvent par la conduite de travaux de groupe, aussi bien pour partager un diagnostic que pour rechercher et mettre en œuvre des solutions. Quand tout le monde ne peut faire l'objet d'une telle « conduite du changement », on s'attachera à toucher une part suffisante, un seuil (que connaissent bien les formateurs) à partir duquel, ce qui est expérimenté par certains fera école sur l'ensemble. L'approche est participative puisque l'on recherche non seulement l'intelligibilité des idées et des objectifs, mais une forme d'alliance pour la mise en œuvre des solutions. D'un côté, ce style d'intervention est souvent coûteux en temps et en moyens d'intervention. En contrepartie, l'efficacité attendue réside dans une « intégration », dans le quotidien, des préconisations pour partie co-élaborées.

Le « hussard noir » ou la volonté d'apprendre à faire par soi-même

Nous qualifions ce dernier type d'intervention avec l'image que l'on retient du rôle des instituteurs de la République, pas seulement pour apporter des savoirs, mais également pour éduquer des citoyens. Par analogie, le postulat d'intervention qui conduit ce style est l'idée que les changements sont affaires de comportements, mais aussi de contextes, de structures et d'outils de gestion. Il convient donc, non seulement d'apporter quelques solutions immédiates mais au-delà, de proposer les moyens aux acteurs de faire par eux-mêmes. Sur le fond, il y a un diagnostic, mais il n'est pas nécessairement restitué avant que les acteurs ne soient dotés des moyens méthodologiques de l'élaboration de leur propre diagnostic. S'il y a apports de méthodes, il y a surtout le souci de mettre en main les outils méthodologiques pour une utilisation ultérieure sans « prothèse » extérieure. L'efficacité recherchée est dans un transfert de capacité (apprendre à pêcher), plus que dans un produit ou un livrable particulier (le poisson pour celui qui a faim). ■

tant interne », c'est un oxymore. Ainsi pour preuve, les cas de ces entreprises qui ont recruté des consultants, séduites par leurs capacités en situation d'intervention. Passée une période d'état de grâce, en s'intégrant, ils perdent vite leur légitimité d'expert. L'extériorité en effet en est une condition nécessaire, ce qui ne va pas sans paradoxe. Etranger, le consultant ne peut pas bien connaître l'entreprise, ses enjeux, son histoire, ses acteurs. Mais parce qu'il est extérieur, il peut être expert d'un métier, d'un domaine, de méthodes qui ne sont pas ceux ou celles de l'entreprise. En l'absence durable de référentiel professionnel, l'expertise ne peut être simplement décrite ou démontrée a priori. Le consultant doit donc toujours construire le crédit de sa propre présomption d'expertise. Il peut le faire en valorisant son expérience. Encore faut-il qu'elle ait fait l'objet d'une capitalisation/conceptualisation pour avoir une chance d'être transférable ; collectionner des cartes postales achetées dans des aéroports ne fait pas un grand voyageur. Il peut se prévaloir de ses diplômes. Si c'est théoriquement insuffisant, leur poids culturel explique indubitablement l'attrait des jeunes recrues issus des (très) grandes écoles pour certains cabinets, et pas seulement en France. Il peut être expert au sens de « scientifique consacré par l'Université » et une proximité à la recherche. A la limite qu'importe ! Il faut qu'il soit reconnu comme tel, c'est toujours une raison du choix des clients.

Exploiter et combiner les fonctions du conseil

Au-delà de la présomption d'expertise, l'extériorité participe au fondement de deux autres fonctions ; l'œil neuf (fréquemment mise en avant) et l'alliance (au contraire souvent minimisée). Combinées, elle contribue à une quatrième fonction du conseil en management et RH, rarement

explicite mais pourtant centrale en pratique ; la réduction d'anxiété.

Si l'on a recours à une compétence extérieure, c'est parce que le problème que l'on veut traiter est nouveau..., au moins pour la culture et les pratiques habituelles de l'entreprise. On attend du consultant qu'il voit des choses que l'entreprise ne voit plus, ne peut ou ne veut voir d'elle-même. C'est l'œil neuf, qu'il ne faut pas confondre avec l'œil naïf ; ici comme ailleurs, l'ignorance ne peut être travestie en vertu. On attend de la personne extérieure qu'elle ouvre le champ des possibles, en posant un regard renouvelé, en apportant des

Si l'on a recours à une compétence extérieure, c'est que le problème à traiter est nouveau.

solutions rencontrées ailleurs ou des méthodologies supposées déjà éprouvées, mais bien parce que cette personne porte un savoir expert reconnu.

Plus important dans la pratique, l'utilisateur du conseil, pour traiter d'un problème nouveau,

certes recourt à un moyen nouveau, mais surtout s'adjoit une ressource supplémentaire qui modifie le rapport de force, il acquiert un allié. Il mobilise une force dans une relation de pouvoir qui lui sera d'autant plus favorable et fidèle que le prestataire est tenu par un contrat commercial. Bien sûr, le consultant n'en est pas pour autant dominé dans une relation d'assujettissement univoque. En comparaison cependant, le lien de subordination salarial, s'il est en général plus durable, s'avère bien souvent moins « contraignant » que la dépendance économique qu'institue le contrat commercial. Le « client-roi » est bien souvent au-dessus du patron !

Enfin, et c'est une composante essentielle de toute intervention, le sujet, l'objet, le projet... qui justifie l'intervention externe est toujours plus ou moins chargé d'inconnu. Il exige des moyens dont on ne dispose habituellement. Il est inquiétant ; il est



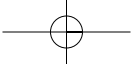
Dossier

» anxiogène. On débouche ici sur une dernière fonctionnalité du conseil, plus rarement commentée. Par une bonne articulation de la présomption d'expertise, « c'est un problème que je connais et que j'ai déjà traité »; de l'œil neuf, « je peux voir ce que vous ne voyez plus » et par la manifestation d'une alliance à l'égard de son prescripteur..., le consultant assume une fonction de réduction d'angoisse.

« Le manager pour pouvoir travailler a besoin de croire que les facteurs importants sont ceux sur lesquels il peut justement agir. Pour faire du management, il faut croire que ce que l'on fait peut et va avoir un impact. Ces croyances sont nécessaires aux managers et les consultants les confirment dans ces croyances parce qu'ils ne pourraient pas non plus, sans cela, travailler », affirme Michel Villette. Ceci explique le côté volontiers doctoral, très assuré, voire frimeur des consultants. Qu'ils soient à l'aise, ou non, dans cette posture (c'est le métier qui le veut), ils doivent rassurer. Evidemment, tout reste affaire d'équilibre. Le consultant doit rassurer mais non anesthésier. Il doit parfois « surjouer » l'expertise, faire sembler de réinventer l'eau tiède sans être dupe, mais il doit aussi pouvoir mobiliser des grilles de lecture qui ne relèvent pas simplement du « gros bon sens ». Il lui faut contribuer à des solutions nouvelles, mais sans choquer, sans heurter. Il faut jouer l'alliance, mais sans tomber nécessairement dans l'allégeance totale et renoncer à « faire bouger son interlocuteur » en cas de besoin.

C'est l'affaire de l'utilisateur de savoir transformer un apport extérieur en valeur.

Ce qui fait l'action, c'est la demande et le contexte social. Mais l'action ne fait pas toujours sens et surtout, peut fort bien produire une absence de changement. Même si c'est agaçant et frustrant, on n'empêchera jamais que « le manager utilise (parfois) les sciences sociales comme l'ivrogne utilise le réverbère, non pour s'éclairer, mais pour s'appuyer dessus », selon une formule empruntée à Eugène Enriquez.. Mais ce qui fait la pertinence (ou la performance) d'une intervention ne relève pas d'abord de la science, mais de choix. Le conseil se revendique comme une contribution à la performance. Soit. C'est un art au service de projets, qu'ils relèvent du changement ou du maintien de l'ordre! Il y a ainsi danger pour la relation de conseil si le bénéficiaire peut s'installer dans l'idée « qu'il fait travailler » le consultant, plutôt que de recourir à une capacité d'intervention. Le conseil a une place et un avenir comme espace de constitution et de mobilisation de compétences de haut niveau. Parce qu'ils sont extérieurs et en capacité de mobilisation complémentaire, parce qu'ils sont compétents et maîtrisent des savoirs, des savoir-faire et des méthodologies utiles, les consultants sont bel et bien en capacité de contribuer à l'action. Mais l'action en elle-même ne fait pas la performance (ou même le simple « maintien de l'ordre » si tel est l'objectif). Ce qui fait la performance, c'est la qualité de la demande et le contexte social d'une coproduction, jamais le consultant seul. C'est l'affaire du prescripteur utilisateur qui doit apprendre, pour en dépasser la simple consommation, à transformer cette ressource en valeur. ■



DU BON USAGE DE L'EXTÉRIORITÉ

dos/exergue
6 lignes

