

Du bon usage du conseil en Management et GRH

Les entreprises tendent à se structurer en groupes aux holdings légères, puis à réduire et sous-traiter tout ce qui relève des technostructures (dont les fonctions RH). Ce mouvement dégage un espace durable pour le développement d'un « corps de compétences » à l'extérieur et à leur service ; les consultants. Le recours à cette ressource est désormais largement établi. Il n'est pas pour autant simple et aisé. Faire un bon usage et réunir les conditions d'une performance de cette ressource suggèrent 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 dire¹. 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. La valeur ajoutée de l'intervention est dans un accroissement des capacités d'acteurs internes pour agir en faveur des objectifs de l'entreprise.

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

Le flou entretenu sur les rôles et les usages des consultants

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

¹ CF Note de Synthèse « Quels dialogues entre chercheurs et consultants ? » Savoirs, Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes, n°16 – 2008 - mars

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 nécessairement 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 supposées et revendiquées par leur consultant. L'argument d'efficacité du dispositif intervenant est plus important que le sens donné à l'action ou que les objectifs réels poursuivis par les prescripteurs.

Résister aux tentations d'usages circonstanciels et défensifs

Il est ainsi 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 efficace 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.
- 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 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 »². 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.

Le conseil est 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) 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 (systèmes techniques et de gestion, compétences collectives, informations et organisation).

- n *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,

² Voir la double production de Vincent Petitet ; une thèse académique « Enchantement et domination », Editions des archives contemporaines, mai 2007 et un roman, « les nettoyeurs », Editions JC Lattes, octobre 2006.

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.

- n *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. On connaît la boutade ; *un consultant, c'est quelqu'un qui vous prend votre montre et qui vous donne l'heure..., contre rémunération !* Plus sérieusement, cela veut dire que la manière dont le client « consomme », c'est-à-dire coproduit en même temps, est la condition de la qualité du service « produit ».
- n *Le service et la relation de service ne peuvent pas 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.
- n *Production et « consommation » sont nécessairement synchronisés, voire concomitants et sous contrainte de proximité.* Dit autrement, 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.
- n 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 en référence au temps passé n'est qu'un indicateur.

La qualité de la demande conditionne la réponse ; une typologie

Dans cette coproduction, 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 stratégique), 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 appréciations et des explications « d'évidence » sont proposées et partagées. Des solutions sont déjà exprimées et parfois même âprement défendues. Le travail du consultant est ici triple. Un diagnostic, une recherche de solutions et un accompagnement de ses préconisations. Si on sait bien que toute vérité (sociologique par exemple) s'énonce toujours 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, transférer des outils. Ils sont sur le « comment ». Dans l'hypothèse où le bénéficiaire de l'intervention méthodologique a bien travaillé la phase amont (diagnostic et décision), 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

Truisme certes, mais 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 « consultant 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'angoisse.

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 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'adjoint 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 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 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 exerce une fonction de **réduction d'angoisse**. Ceci explique le côté volontiers doctoral, très assuré 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 est affaire d'équilibre. Le consultant doit rassurer mais non anesthésier. Il doit parfois « sur jouer » 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.

*

* *

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 bien en capacité d'action. Mais l'action 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.