

INTRODUCTION : REPENSER LE CONSEIL EN MANAGEMENT

Les activités de conseil en management (stratégie, ressources humaines, marketing, gestion du changement, organisation...) montent en puissance, tant dans les services aux entreprises (cabinets de conseil) que dans les organisations publiques et privées (conseil interne).

Même s'il arrive, de temps à autre, au marché du conseil d'être chahuté, il poursuit son expansion et son potentiel de croissance reste considérable. Il atteint aujourd'hui un stade de maturité qui suppose, face aux exigences des clients et à la formalisation de plus en plus poussée de l'achat du conseil, une professionnalisation accrue des consultants.

Ces évolutions réclament de la part des consultants le développement de compétences étendues qui pourront de moins en moins être acquises par la seule immersion dans la pratique, l'imitation des plus anciens et l'exercice du bon sens. De fait, des formations spécifiques sont désormais proposées tant à l'université que dans les écoles de gestion. Il est évident que ces formations réclament plus que la juxtaposition de témoignages ou les recettes de professionnels du domaine.

Pour être enseigné, le conseil doit d'abord être pensé à l'instar des autres domaines que couvre le management. S'il demeure un art, comportant comme tel une part de subjectivité, il n'existe aucune bonne raison pour que la pratique de cet art reste étrangère à l'analyse et à la réflexion théorique, et donc à la diffusion des connaissances qui découlent de ces investigations.

Qu'entend-on par conseil en management ?

Si le conseil en management suppose une professionnalisation accrue des consultants, il nécessite du même coup une investigation du champ de ce qu'il est convenu d'appeler la « pratique du conseil ». La pratique ne constitue pas en elle-même un enseignement : certains ont beaucoup pratiqué et peu appris. Mais, quel serait l'intérêt – et surtout l'utilité – d'une préparation, ou du perfectionnement, dans un domaine d'application qui ignorerait la pratique. Or, celle-ci se laisse difficilement pénétrer.

Un bref aperçu de la littérature existante dans ce domaine ainsi que le retour d'enquêtes émanant de ce monde professionnel révèle que le champ est foisonnant, constitué d'opérateurs aux positions et logiques extrêmement diverses. Ainsi le terme de conseil ne se conjugue pas au singulier, mais beaucoup plus au pluriel. Il se donne à voir dans des structures, dans des activités et selon des orientations à la fois différentes les unes des autres quant à leurs thèmes et modalités d'intervention, mais comparables quant au rapport qu'elles entretiennent avec les organisations.

Il serait commode, mais réducteur, de confondre conseil et intervention. Le conseil ne peut se réduire au seul moment de l'intervention et de la relation de conseil qu'il induit. Il englobe dans le même terme autant les conditions économiques, et gestionnaires nécessaires à sa réalisation (marché, positionnement, type de prestations) que le déroulement de l'intervention elle-même dans son apport de connaissances et d'expertise technique, ou encore l'organisation et la conduite de la relation au client (prise de contact, déroulement, suivi, évaluation).

Pourtant, si nous privilégions l'intervention dans l'approche du conseil, il y a quelques bonnes raisons à cela. Elle est le moment où la prestation de conseil se rend la plus visible. C'est aussi parce qu'elle constitue le lieu de la rencontre, harmonieuse ou « dissonante », entre les logiques qui traversent le conseil : logique commerciale (de prix, d'image, de positionnement), logique d'efficacité, mais aussi logiques liées aux savoirs et connaissances (théoriques et pratiques) mobilisés.

La pratique du conseil en management est donc bien une activité contingente, tributaire de la maîtrise de savoirs et habiletés multiples, tournés vers la réussite d'actions entreprises « pour » un client, dans un contexte donné et sur un marché particulier.

Un regard clinique

Considéré à un niveau « micro », le conseil en management est une pratique relationnelle qui lie essentiellement trois composantes : un *consultant*, une *structure de conseil* (cabinet, service interne d'une grande organisation), et des *clients*. Nous intéressent aux interactions entre ces trois composantes, qui font système les unes par rapport aux autres, notre projet voudrait contribuer à exprimer les fondements d'une « clinique du métier de conseil en management », en l'appuyant à la fois sur

une description documentée des pratiques réelles et sur les enseignements de la « psychosociologie »¹.

Ce regard n'est pas habituel dans les ouvrages spécialisés. Beaucoup, s'inscrivant dans l'approche normative qui domine la littérature managériale, ne tentent guère de saisir de façon dynamique les liens qui unissent ces trois composantes. Le cabinet y apparaît souvent décrit comme une chose en soi, un peu glacée (à l'image des plaquettes de présentation), les consultants comme des agents désincarnés, appliquant, selon les principes d'une ingénierie universaliste, des méthodes et techniques éprouvées, le client est présenté comme, un rôle abstrait, une « entité finale », sans épaisseur humaine. En dehors de slogans affichés comme des objectifs opérationnels (« créer de la valeur », « devenir une entreprise orientée clients », « conquérir de nouveaux marchés », « s'affirmer parmi les leaders du secteur », « motiver les meilleurs »), on ne saisit pas très bien les raisons qui conduisent un acteur, individu ou groupe, à solliciter une structure de conseil, à travailler avec elle et de continuer à lui confier des missions.

Or, s'il est une activité vivante, et parfois éprouvante, c'est bien celle qui met en permanence des personnes (le responsable du cabinet, le consultant, les collègues, les clients) dans des situations d'interactions multiples et qui, à ce titre, génère des processus – opérationnels, mais aussi cognitifs, politiques et affectifs – qu'un regard clinique permet de révéler.

Adopter une approche clinique, c'est précisément redonner consistance et vie à cet ensemble qui lie ces éléments en interaction dynamique et dont les combinaisons ne préjugent pas à l'avance de l'efficacité managériale. C'est appréhender et saisir les liens qui unissent, dans l'intervention, ces trois entités pour en saisir la signification, en articulant entre elles dimension subjective (les relations à autrui) et dimension objective (les objets économiques et organisationnels).

Que peut être dès lors une approche clinique du conseil ? Cette question se déploie sur les trois composantes évoquées :

► *L'organisation ou cabinet de conseil*

Quelles sont les différentes formes d'organisation existantes, de quelles logiques constitutives procèdent-elles ? comment se positionnent-elles sur le marché, mais aussi quels types de problèmes rencontrent-elles dans leur fonctionnement quotidien ? à quels arbitrages et régulations se livrent-elles pour faire face aux problèmes internes ou externes et assurer ainsi leur survie ou leur développement ?

1. La psychologie sociale ou *psychosociologie* est une discipline des Sciences Humaines qui inscrit la communication comme l'un des thèmes majeurs de ses préoccupations. Serge Moscovici dit qu'elle est bien « la science des phénomènes de l'idéologie et des phénomènes de communication » aux différents niveaux des rapports humains : rapport entre individus, en situation de groupe et entre groupes.

► *Les clients*

Qui sont-ils ? quelles sont leurs attentes ? quelles représentations se font-ils des cabinets et des prestations intellectuelles ? leurs demandes renvoient-elles à des conceptions implicites différentes du management et par là même de l'efficacité ? à l'heure d'Internet et des appels d'offres, comment évolue la prestation intellectuelle que représente l'activité de conseil ?

► *Les consultants*

Quel métier exercent-ils véritablement, en ont-ils la même conception ? est-ce le même dans tous les cabinets ? quelles représentations se font-ils de leur intervention ? comment vivent-ils leurs relations avec leurs collègues ? que ressentent-ils durant leurs interventions ?

Objet et plan de l'ouvrage

L'objet de cet ouvrage est de présenter les trois composantes identifiées en interaction, selon un plan comprenant sept chapitres regroupés en trois grandes parties (une par composante).

Dans la première partie, nous traitons de la structure de conseil en relation avec son contexte, économique et historique (chapitre 1) et ensuite de son fonctionnement (chapitre 2). Il s'agit, tout d'abord, de délimiter le champ du conseil en fournissant des données générales sur le secteur et son évolution, puis de décrire le fonctionnement d'une structure de conseil et les problèmes qu'il soulève.

La deuxième partie s'intéresse plus particulièrement aux relations entre le consultant et son client. Elle examine les aspects économiques du conseil, dans les actes d'achat de vente (chapitre 3) puis par un développement sur la proposition commerciale (chapitre 4), élément très structurant, compte tenu de son caractère formalisé et « officiel ». Elle aborde aussi, lui donnant une place centrale dans l'ouvrage, l'intervention (chapitre 5), d'un point de vue à la fois méthodologique et relationnel.

Quant à la troisième partie, elle est consacrée aux consultants eux-mêmes. Elle examine d'abord leur trajectoire professionnelle et leur travail quotidien (chapitre 6). Elle analyse ensuite leurs rôles ainsi que les diverses compétences qu'ils mettent en œuvre et la façon dont elles sont mobilisées et développées par eux-mêmes et par les organisations qui les emploient (chapitre 7).

À l'image de ses auteurs, à la fois universitaires et praticiens du conseil, ce manuel se veut ouvrage de réflexion et d'action. C'est ainsi que nous feront alterner dans chaque chapitre, des exposés conceptuels ou méthodologiques et des cas. Ces derniers, construits à partir de situations réelles, occupent une place notable dans l'ouvrage. Mettant le lecteur en contact avec une grande diversité de situations, ils lui permet-

tront de se familiariser avec le monde du conseil en illustrant, par l'exemple, la complexité et la diversité des problèmes qui s'y rattachent.

Nous souhaitons ainsi faire découvrir à notre lecteur, étudiant ou cadre d'entreprise, « les arcanes du monde du conseil » en leur montrant non seulement la vitrine, mais aussi en les accompagnant dans les coulisses. Les consultants expérimentés trouveront également ici des éléments théoriques et pratiques qui pourront nourrir leur propre réflexion.