

Pourquoi devenir consultant ?

Le conseil est une profession qui attire les cadres. On estime à un bon millier d'entre eux ceux qui, chaque année, tentent l'aventure et se lancent dans l'exercice de ce nouveau métier. Cet attrait perdure en dépit des fluctuations qui affectent la croissance de l'économie française et, partant, celle du marché du conseil. A vrai dire, ce phénomène témoigne d'évolutions profondes qui concernent non seulement l'économie globale et l'entreprise mais, également, la société, les comportements des individus et les systèmes de valeurs qui les animent.

Dans ce chapitre, je vais m'efforcer de démêler l'écheveau de ces tendances afin de mieux comprendre les raisons de l'attrait durable des cadres pour l'exercice du métier de conseil. Je souhaite aussi insister sur le fait que cet attrait ne s'explique pas seulement par des raisons d'ordre économique mais, d'une façon plus générale, par des raisons humaines, culturelles et sociales qu'il convient à présent de mieux appréhender.

Je me propose plus particulièrement d'examiner :

- les raisons d'ordre macro-économique : la montée des services et la mondialisation des activités,
- les raisons d'ordre managérial : l'externalisation des activités des entreprises et la différenciation croissante des trajectoires professionnelles des cadres,
- les raisons d'ordre individuel : l'accomplissement des individus ne passe plus par l'affiliation aux grandes organisations,
- les raisons d'ordre sociétal : l'émergence d'une société de projets,
- les raisons d'ordre culturel : l'adhésion croissante aux valeurs de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

✓ **Les raisons macro-économiques : montée des services et mondialisation des activités**

Les économies des pays développés de la zone OCDE se transforment progressivement d'économies industrielles en économies de services. Dans la plupart de ces pays, la part des services dans la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) avoisine désormais les 75 %, voire les 80 % du total. Il s'agit donc bien de ce que les projectivistes appellent une « tendance lourde » destinée à se perpétuer et à modeler la physionomie du paysage des économies les plus développées. Certes, l'industrie manufacturière ne disparaît pas, contrairement à ce que certains avaient annoncé un peu trop vite. Elle se maintient à un niveau à peu près stable autour de 20 % de la valeur ajoutée rapportée au PIB.

En revanche, l'emploi industriel a, quant à lui, très nettement reculé, passant de 25,5 % de la population active en 1978 à 16,1 % seulement en 2003. Cette diminution très sensible est le reflet de l'ampleur des restructurations qui ont affecté l'économie française durant la dernière décennie et qui ont fait de l'industrie un « territoire incertain », dont le périmètre réel est de plus en plus difficile à définir avec précision¹.

L'autre phénomène intéressant à souligner c'est celui lié à la montée des investissements immatériels. Ceux-ci englobent, outre la recherche-développement et l'innovation, les dépenses de renouvellement des systèmes d'information (logiciels), la formation des hommes, les études, le conseil, l'ingénierie et la communication. La part des investissements immatériels dans l'investissement industriel des entreprises avoisine désormais les 60 % du total. Cela signifie que les économies des pays développés tendent à devenir des « économies fondées sur la connaissance » (knowledge-based economy). La même évolution se dessine dans le monde des services. A côté des services tayloriens comme le nettoyage, se développent les services de matière grise, à caractère intellectuel, tels que l'ingénierie, le conseil ou la formation.

1. BASTOUIL, Pierre-Etienne, Le territoire incertain de l'industrie, *Societal*, n° 46, 2004, 4^e trimestre, p. 93 à 97.

Cette évolution globale des économies des pays développés vers les services et, en particulier, les services de matière grise, est le corollaire de l'accélération de la mondialisation des activités des entreprises. Désormais, celles-ci choisissent de répartir leurs différentes activités en fonction des différentiels de coûts existants d'un pays à l'autre, ou d'une région du monde à l'autre, et de la proximité d'accès aux marchés en croissance. Les entreprises obéissent de plus en plus au modèle dit de « l'entreprise étirée » dont les activités de conception, de production et de distribution se répartissent à l'échelle européenne et mondiale. Ce modèle de l'entreprise étirée repose sur des modes d'organisation combinant le management par les processus, la qualité, les systèmes d'information et des formes renforcées de contrôle de gestion².

La croissance des grandes entreprises françaises est ainsi de plus en plus liée aux marchés extérieurs. Depuis 1997, cette évolution s'est fortement accélérée comme le montre le tableau suivant qui prend en compte les résultats des 32 grandes entreprises françaises cotées.

		1997	2000	Taux de croissance
Effectifs	Monde	78.632	112.951	+ 44 %
	France	47.224	49.632	+ 5 %
Chiffre d'affaires	Monde	14.817	22.630	+ 53 %
	France	6.943	8.742	+ 26 %
Résultat	Monde	909	1 873	+ 106 %
	France	691	585	- 15 %
en millions d'euros				

Source : INSEE, direction des statistiques d'entreprises

Tableau 1 : La croissance des grandes entreprises françaises s'effectue en priorité sur les marchés étrangers

Dans ce nouveau contexte concurrentiel, les entreprises sont conduites à adopter de nouveaux comportements stratégiques, en particulier sous l'influence des actionnaires. Ces nouveaux comportements stratégiques consistent d'une part, à réduire leur taille et, d'autre part, à se recentrer³.

2. PEREZ, Yves-André, *L'évolution séculaire des relations entre le conseil et le management des entreprises : étapes et repères*, Humanisme et Entreprise, Février 2006.

3. PLIHON, Dominique, (dir.), *Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance*, Paris, Rapport du Commissariat Général au Plan, oct. 2002.

Réduire leur taille

Les entreprises sont aujourd'hui amenées de façon périodique à alléger leurs effectifs afin d'éviter de perdre leur flexibilité et leur réactivité face aux mouvements des marchés et de la concurrence. Elles pratiquent le « downsizing » et l'externalisation de leurs activités jugées non stratégiques au regard des normes de rentabilité internationales.

Se recentrer

Le recentrage sur les activités stratégiques, sur le « cœur de compétences » des entreprises, est le second aspect caractéristique des nouveaux comportements adoptés par les entreprises. Il s'agit de se focaliser sur les activités pour lesquelles elles détiennent des avantages compétitifs marqués et à se délester des autres.

La combinaison de ces deux aspects (réduction de la taille et recentrage sur les activités clés) vise à accroître la rentabilité des capitaux propres (ROE) de l'entreprise et à satisfaire ainsi toutes les « parties prenantes » (les *stakeholders*) au premier rang desquels figurent les investisseurs. Ces nouveaux comportements se sont généralisés non seulement aux grandes entreprises cotées sur les marchés financiers mais également aux PME-PMI les plus dynamiques et les plus impliquées dans les marchés mondiaux. Il en résulte d'importantes conséquences sur l'évolution du management des hommes au sein des entreprises.

✓ Les raisons liées à l'évolution des modes de management des entreprises: l'externalisation des activités et la différenciation croissante des carrières des cadres

Aujourd'hui, les entreprises vivent en permanence sous la pression d'une concurrence mondialisée. Dans ce contexte mouvant et instable, les investisseurs gèrent leurs portefeuilles d'actifs non plus en fonction des normes classiques de rentabilité mais en fonction des normes internatio-

nales. Ces normes déterminent des seuils de rentabilité élevés qui ne peuvent être atteints en général par les entreprises qu'à travers la pratique de l'externalisation croissante de leurs activités et la mobilité externe de leurs salariés.

L'externalisation croissante des activités des entreprises

Les entreprises tendent à se recentrer sur leur « cœur de compétences » c'est-à-dire sur l'ensemble des activités pour lesquelles elles possèdent des avantages concurrentiels reposant sur des savoirs et des savoir-faire difficiles à imiter. Pour le reste, elles choisissent d'externaliser leurs activités à des entreprises partenaires capables de produire à moindre coût les composants jugés non-stratégiques des biens et services qu'elles commercialisent. Cette manière de concevoir l'entreprise, non plus comme une entité homogène mais comme un réseau de relations et de coopérations multiples, a profondément modifié le regard porté par les managers sur la gestion des personnels qui la composent.

Autrefois, l'entreprise était caractérisée par un modèle hiérarchique et une certaine stabilité de l'emploi. Les carrières professionnelles des cadres se caractérisaient principalement par :

- la stabilité,
- une mobilité interne faible,
- la sécurité de l'emploi.

L'entreprise d'aujourd'hui est composée de trois cercles différents. Le premier cercle est constitué par ce qu'il est convenu d'appeler les « emplois stratégiques ». Ils sont détenus par des individus porteurs de compétences rares, managériales ou techniques. Ces emplois nourrissent les compétences clés ou macro-compétences qui permettent à l'entreprise de pérenniser sa position de marché face à ses concurrents. Les entreprises se battent entre elles pour attirer et pour fidéliser ces individus. Le second cercle est composé d'individus détenteurs de compétences plus courantes. A l'intérieur de ce cercle, les emplois sont moins stables et font fréquemment l'objet de restructurations et de compression d'effectifs. Le troisième cercle est formé par les individus ne possédant que des compétences banalisées. Ces emplois sont en règle générale ceux

qui sont délocalisés en premier ou externalisés pour être confiés à d'autres entreprises partenaires.

Cette notion de « trois cercles » dans la gestion des personnels des entreprises doit être recroisée avec le critère de l'âge des cadres salariés. A mesure qu'ils vieillissent, les cadres deviennent plus chers pour l'entreprise et celle-ci tend à les remplacer par des cadres plus jeunes, détenteurs de compétences techniques souvent plus pointues. Il s'ensuit un mouvement de rotation accélérée des fonctions au sein des entreprises. De plus en plus de cadres se retrouvent, à un moment donné, à l'extérieur de l'entreprise (ou en voie de l'être) alors même qu'ils disposent de compétences élevées et de l'envie de les exercer, et cela d'autant plus que l'âge de la retraite tend à s'éloigner avec la remise en cause progressive de la loi sur le départ en retraite à 60 ans.

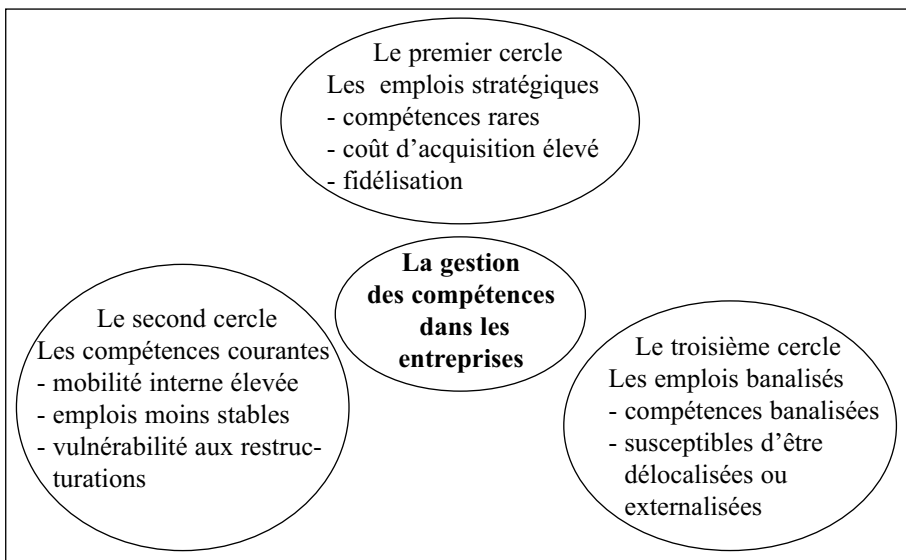


Tableau n°2 : La politique des trois cercles : un nouveau regard sur la gestion des compétences humaines dans les entreprises

La différenciation croissante des trajectoires des cadres

Cette évolution globale du comportement des entreprises exerce de profondes répercussions sur les trajectoires des carrières professionnelles

18 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

des cadres. Celles-ci se caractérisent plus particulièrement désormais par :

- la mobilité interne,
- le raccourcissement,
- la mobilité externe.

La mobilité interne

Durant leur période de progression, les cadres sont amenés à bouger fréquemment et à changer à la fois de fonctions et de lieux géographiques. A partir du moment où leur aptitude à la mobilité interne décroît, les cadres se trouvent menacés dans leur position.

Le raccourcissement des carrières des cadres

D'une façon générale, les carrières des cadres tendent à devenir plus courtes qu'autrefois. Les passages dans les entreprises sont plus fréquents et plus courts également. A partir de 40-45 ans, et même s'il s'agit là d'une règle du jeu qui n'est jamais clairement explicitée, les chances de retrouver un emploi de niveau comparable s'amenuisent de façon très sensible. Par ailleurs, tout mouvement de repli d'un cadre vers des positions ou des rémunérations inférieures à celles qu'il vient d'atteindre seront considérées souvent par les recruteurs comme un manque d'ambition ou de déclin.

La mobilité externe

Les cadres sont donc périodiquement condamnés à aller rechercher à l'extérieur une position qui, passé un certain âge, devient de plus en plus difficile à obtenir tant sur le plan matériel que psychologique. Il en résulte chez de nombreux cadres le sentiment que les règles du jeu ne leur sont plus favorables et qu'il est temps pour eux de jouer selon d'autres règles. C'est en général à ce moment-là, souvent après un départ de leur entreprise et un bilan de compétences, que de nombreux cadres se mettent à réfléchir et à envisager le conseil comme seconde étape de carrière.

L'évolution ici décrite se traduit également par l'apparition de nouveaux comportements chez les cadres concernés :

- le déclin relatif de la valeur travail,

- la désaffiliation par rapport à l'entreprise et à ses valeurs affichées,
- le goût accru pour l'autonomie et l'indépendance.

Le déclin relatif de la valeur travail

De nombreuses enquêtes ont confirmé chez les cadres, et en particulier chez les jeunes générations, un déclin relatif de la valeur travail. Les cadres d'aujourd'hui deviennent plus exigeants concernant les modalités de leur engagement au sein de leur entreprise. Ils mettent davantage l'accent que ne le faisaient leurs aînés sur le « sens » de leur travail. Par ailleurs, ils attachent une plus grande importance que par le passé à maintenir l'équilibre entre le temps consacré à leur travail et le temps consacré à leur vie personnelle et familiale. L'attrait pour le conseil, c'est-à-dire pour une position plus autonome, découle également de ce souci contemporain des individus.

La désaffiliation des cadres par rapport à l'entreprise et à ses valeurs affichées

Les nouveaux modes de management entraînent un scepticisme croissant chez les cadres. Ceux-ci cherchent à se protéger en cultivant une relation plus distancée qu'autrefois avec leur entreprise et les valeurs qu'elle affiche. Selon les termes d'un cadre que j'ai eu l'occasion de rencontrer en entretien sur son projet personnel, « autrefois avec l'entreprise on se mariait pour la vie, maintenant on fait un PACS ». Propos significatifs d'une évolution de la perception que se font les cadres de leur entreprise. Celle-ci n'est plus considérée comme une institution en dehors de l'évolution de la société civile. Elle subit, bien au contraire, les mêmes inflexions et les mêmes évolutions que la société civile considérée dans son ensemble.

Un goût accru pour l'indépendance et pour l'autonomie

Il se fait jour chez de nombreux cadres un goût accru pour l'autonomie et pour l'indépendance. Ce besoin est si profondément ressenti que de plus en plus de cadres développent des projets et des stratégies personnelles. Ces projets et ces stratégies passent à certains moments par la quête de positions dans les entreprises et, à d'autres moments, par le développement d'activités de conseil plus ou moins indépendantes et relevant d'une façon plus générale de ce qu'il est convenu d'appeler « l'entrepreneuriat cognitif ». Celui-ci désigne « l'activité de l'expert

20 Êtes-vous prêt(e) à devenir consultant(e) ?

capable d'investir dans des champs nouveaux de connaissances : consultant explorant un nouveau domaine d'expertise, thésard valorisant le fruit de ses recherches (sciences naturelles ou sciences humaines et sociales) en créant sa propre entreprise... »⁴. C'est dans le cadre plus global de cette évolution du management des entreprises qu'il convient d'appréhender et d'intégrer l'intérêt croissant manifesté par de nombreux cadres à l'égard du conseil.

Les raisons individuelles : le goût de s'accomplir ne passe plus forcément par l'adhésion aux hiérarchies

Les sociétés développées se définissent d'une façon plus marquée par un rôle accru des individus. Ceux-ci ne cherchent plus seulement à satisfaire leurs besoins primaires comme dans les sociétés traditionnelles mais à satisfaire leurs besoins d'accomplissement (« self-achievement »). Ils cherchent à s'accomplir et à se réaliser à travers la poursuite de projets et de buts qui leurs sont propres. Leur accomplissement personnel ne se confond plus nécessairement avec l'adhésion aux objectifs des grandes organisations au demeurant de plus en plus flous et changeants. Les individus prennent plaisir à faire avancer et à faire vivre leurs propres projets ou, à tout le moins, ceux auxquels ils adhèrent. Cette propension à se réaliser soi-même, par son travail et par ses œuvres constitue un ferment de progrès très puissant. Il explique pour une large part l'attrait des cadres pour l'essor des activités nouvelles de services comme le conseil.

Les individus y trouvent tout à la fois :

- l'indépendance,
- l'autonomie dans le travail,
- l'accomplissement de soi à travers l'assistance à l'élaboration et à la résolution des problèmes complexes que se posent leurs clients,
- le sentiment d'apporter une contribution personnelle au développement de la vie des organisations et à leur progrès,
- le sentiment d'être un agent du changement au sein des organisations et d'aider les individus et les groupes à mieux le maîtriser.

4. GALLOUJ, Faïz, Vive la société de services ! *Societal*, n° 46, 4^e trimestre, 2004, p. 67 à 69.