

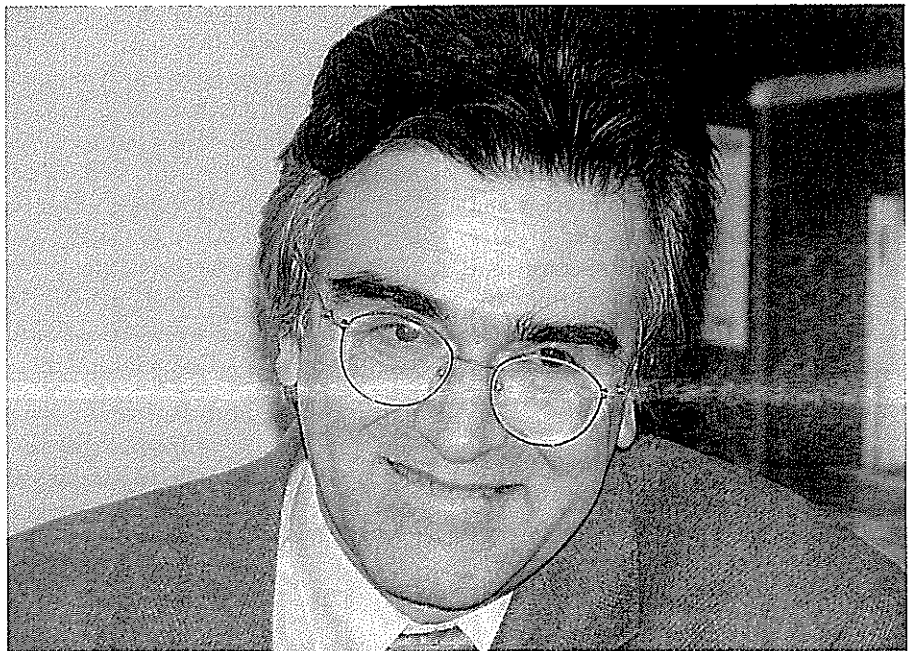
Consultants juniors :

LES RISQUES DE LA MECONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

Le Business Model des cabinets conseil repose sur l'utilisation intensive de la ressource « Consultant junior ». Cette pratique expose le client aux risques de la méconnaissance du management des entreprises des consultants juniors. Celle-ci est susceptible de revêtir plusieurs formes telles que l'excès de spécialisation, la vente de solutions standardisées et la transformation du consultant en cadre supplétif. L'une des solutions passe par une meilleure formation des juniors à l'intervention dans les entreprises et une plus grande ouverture du conseil aux cadres expérimentés.

Retour sur le « business model » dominant dans les cabinets conseil

Les cabinets conseil ont l'habitude d'utiliser de façon intensive les consultants juniors en mission. Et cela pour au moins trois raisons : ils coûtent beaucoup moins cher que les consultants seniors, ils sont disponibles et ils brûlent de faire leurs preuves sur le terrain. Une large partie des missions négociées par les chefs de projets sont ensuite ainsi confiées, de fait, à des consultants juniors fraîchement émoulus



des écoles de commerce et d'ingénieurs. Souvent talentueux, ces jeunes sont jetés très tôt (trop tôt ?) dans l'action sans posséder toujours le recul nécessaire, surtout lorsqu'ils se trouvent confrontés à des problèmes de restructurations et d'accompagnement du changement au sein des entreprises clientes. Leur inexpérience est souvent une source de déception pour les clients qui s'étaient pourtant tournés vers des « enseignes » connues et qui, de ce fait, inspiraient davantage confiance. Beaucoup échouent et s'en vont acquérir l'expérience qui leur fait défaut dans l'entreprise. En effet, le turn-over demeure élevé dans les cabinets conseil. Mais, chaque année, leurs dirigeants se tournent sempiternellement vers un nouveau contingent de jeunes diplômés tous aussi prometteurs les uns que les autres et qui connaîtront le même inexorable processus de sélection que leurs aînés. Ce mode de fonctionnement, bien

YVES-ANDRÉ PEREZ

Directeur de l'Institut pour le Développement du Conseil d'Entreprise (IDCE) et membre du Comité de qualification de l'OPQCM (Office Professionnel de Qualification du Conseil en Management).

Il est l'auteur de plusieurs livres dont « Le grand guide du métier de consultant » - Maxima - 4ème édition - 2004 et « Pratique du conseil en entreprise » - Maxima - 2004

que contestable et contesté, ne fait l'objet d'aucune remise en cause. Les cabinets conseil, experts en art de la conduite du changement seraient-ils devenus à leur tour conservateurs ? Ce mode de fonctionnement multiplie pour le client les risques de méconnaissance du management des entreprises. Ces risques sont

principalement de trois ordres. Le premier c'est la surenchère du conseil expert, ou étroitement spécialisé.

Le risque du spécialiste qui méconnaît la globalité de l'entreprise et la complexité de ses problèmes

Les cabinets conseil embauchent des consultants juniors qui possèdent des expertises pointues dans certains domaines (finance, informatique, contrôle de gestion). Livrés à eux-mêmes sur le terrain, ces consultants vont apporter à l'entreprise cliente leur regard de spécialiste tout en méconnaissant la globalité de l'entreprise et des interactions qui relient entre eux les différents problèmes de l'entreprise. Résultat : certaines missions de conseil consistent à apporter des solutions apparentes à quantité de problèmes mal posés. Exemple, les désillusions générées par le Conseil Informatique qui consistait encore, il y a peu, à résoudre tout problème d'entreprise par la reconfiguration de son système informatique. Toutefois, les illusions ont la vie dure et les « réducteurs de coûts » ont pris le relais des consultants en informatique. A tout problème aujourd'hui, il existe une réponse : la réduction de coût ou l'outsourcing. A tel point que dans certains cabinets circule la plaisanterie suivante : « Y a-t-il une vie après l'externalisation ? » Pour dire les choses d'une façon plus triviale beaucoup de consultants se comportent comme celui qui, possédant un marteau, voit tous les problèmes sous la forme d'un clou.

Le risque du consultant « vendeur de solutions »

L'emprise de l'informatique aidant ou, plus exactement, l'absence de recul critique à l'égard des outils informatiques, les consultants se comportent de plus en plus en « vendeurs de solutions » standardisées. Ces solutions sont proposées de façon indifférenciées à tous les clients. Les consultants confrontés à des problèmes d'organisation de plus en plus difficiles et sommés par leurs clients d'agir dans l'urgence, se comportent en « réducteurs de complexité » et ils privilégient l'action sur une variable. Le client trouve ainsi une

satisfaction à très court terme et qui se traduit par une série d'effets pervers ultérieurs qui entame parfois gravement sa confiance dans le conseil. Mais beaucoup de cabinets pratiquent la « culture sur brûlis » et sont déjà passés à un autre client.

En se comportant de la sorte, les cabinets conseil oublient que le conseil consiste moins à « vendre des solutions » qu'à permettre au client de réaliser des apprentissages organisationnels. Se faisant, et toujours au nom du sacro-saint principe de réactivité, les cabinets conseil n'apprennent plus à leurs clients qu'à faire tous la même chose. Il semble que le conseil retrouvera une vraie légitimité lorsqu'il proposera à ses clients des approches différenciées. Mais pour cela, il faudrait se remettre à innover, pas seulement sur le plan technologique, mais aussi sur le plan managérial, et sortir de l'omniprésente hégémonie de la logique de réduction des coûts.

Le risque du « consultant-ressource » pour l'entreprise

Les cabinets conseil ont pris l'habitude de détacher, parfois pour de longues périodes, des consultants dans une entreprise cliente. Le consultant qui se trouve placé dans ce type de situation, devient une sorte de cadre supplétif dans des entreprises où la ressource humaine est devenue rare. Cependant, et en agissant de la sorte, les cabinets conseil deviennent plus des agences d'intérim que des cabinets conseil. Soit dit en passant, cette question n'est pas anodine et mériterait de plus amples développements au moment où les agences d'intérim comme Adecco, Vedior Bis ou Manpower se dotent de départements conseil et font leur entrée sur le marché du conseil proprement dit. Les frontières du conseil sont devenues mouvantes et il faudra bien un jour faire la part des choses entre ce qui relève du conseil proprement dit et ce qui relève de la prestation de services standardisée. En tout cas, ce qui est sûr, c'est qu'en se comportant en fournisseurs de ressources humaines aux entreprises, les cabinets conseil reviennent dans la logique du « faire » qui est la logique du cadre d'entreprise, et abandonnent ainsi, au moins partiellement, la logique du « aider à faire » qui est celle du consultant et qui consiste à apporter à ses clients, la démarche, les outils et les comportements

qui lui permettront de s'approprier véritablement un processus de changement. Car, et il convient de le souligner, le conseil consiste en priorité à aider le client à opérer de nouveaux apprentissages organisationnels qu'il s'agisse aussi bien d'apprentissages de type incrémental, ou bien, d'apprentissages beaucoup plus larges et qui supposent une remise en cause des présupposés stratégiques de l'entreprise cliente.

L'une des solutions passe par une meilleure formation des consultants juniors et une plus grande ouverture du conseil aux cadres expérimentés

Les consultants juniors ont été sélectionnés sur leurs connaissances et sur leur potentiel de réactivité et d'adaptation mais ils ne savent à peu près rien du métier de conseil et, en particulier, de l'art de l'intervention dans les organisations. A ce propos, il convient de distinguer l'expertise proprement dite de la formation au métier de consultant, c'est à dire de la maîtrise des fondamentaux de la pratique du métier de consultant : l'art de l'intervention, la gestion de la relation client / conseil, la co-production avec le client, les transferts de compétences et la réalisation des apprentissages organisationnels (1). Il existe dans ce domaine de graves lacunes dans certains cabinets et pas toujours chez les seuls consultants juniors (2). Il est nécessaire aussi d'en finir avec l'ostracisme qui continue de frapper les cadres expérimentés dans les cabinets conseil car ceux-ci pouvaient apporter beaucoup pour peu que l'on accepte de leur faire confiance et de leur donner l'occasion d'exercer leurs talents. L'expérience de l'IDCE nous a montré que les cadres expérimentés pourraient parfaitement exercer ce métier après une période de formation destinée à leur transférer les outils, les comportements et les démarches liés à l'exercice du métier de consultant. ■

A lire

(1) Yves-Andre PEREZ, *Pratique du conseil en entreprise*, Paris, Maxima, 2004.

(2) Bertrand VILLERET, *A nouveaux consultants, nouveaux enseignements*, RH&M, n°20, janvier 2006, p. 42.