

# **INTRODUCTION**

## **Un métier paradoxal, en cours de mutation**

Depuis maintenant plusieurs dizaines d'années, les activités de conseil en management, se sont développées régulièrement, avec un taux de croissance en moyenne, largement supérieur à celui de l'ensemble de l'économie française. Mais simultanément, depuis ces dernières années, ces activités font l'objet de critiques récurrentes de clients. Par ailleurs, singulièrement, depuis les années 2000, ces mêmes activités traversent des périodes de décroissance courte, parfois sévères, qui certes n'altèrent pas globalement en moyenne cette tendance, mais conduisent à remettre en cause certaines de leurs pratiques.

Cette remarque liminaire souligne l'un des paradoxes de ce métier et de cette activité, par ailleurs très hétérogène : les consultants sont de plus en plus demandés par les organisations tant publiques que privées, qui sont d'ailleurs de plus en plus exigeantes, notamment en termes de résultats, mais ils sont simultanément assez largement critiqués. En réalité, ce paradoxe souligne et témoigne que ce métier vit depuis plusieurs années, une profonde mutation, qui affecte l'ensemble de ses pratiques, tant en amont qu'en aval, ainsi que ses relations avec ses clients.

Un certain nombre de cabinets de conseil en management (et non de prestataires de service, distinction capitale, sur laquelle nous reviendrons dans le corps de l'ouvrage), ont perçu la nécessité d'une profonde mutation qualitative, dans la nature des relations entre clients et consultants et la conduite des missions. Ils sont conduits à se déplacer, chaque fois que la problématique s'y prête, sur de nouveaux registres et territoires, compte tenu en particulier de la complexification des organisations et de l'incertitude croissante de l'environnement. Comment appréhender ce nouveau contexte et accéder à ces nouveaux registres ? En invitant et en

incitant clients et consultants, à privilégier des approches en apparence contradictoire, mais particulièrement prometteuses qui se situent au carrefour de la pensée réflexive et de l'action concrète, mêlant des apports théoriques et académiques susceptible de nourrir des démarches opérationnelles pertinentes. Cette mutation qualitative ne peut qu'assurément contribuer à déboucher sur une professionnalisation conjointe des acteurs et parties prenantes.

### **Un ouvrage qui repose sur des pratiques plurielles et des échanges avec des acteurs du conseil**

Cet ouvrage est le fruit d'activités plurielles et diversifiées, à travers plusieurs entrées dans ce métier. D'abord, en tant que DRH de grandes organisations, j'ai été conduit à utiliser et travailler avec des consultants. Puis, à mon tour, je me suis orienté vers la pratique du conseil en management en ayant eu l'opportunité de rejoindre des cabinets de conseil en management « en vue ». Ce fut successivement Bernard Brunhes Consultant, Altedia et actuellement, IDRH, où j'exerce les activités de Directeur Recherche et Innovation, tout en pratiquant toujours le conseil. Une autre entrée est liée à mes activités de chercheur et de professeur-associé à l'Université de Versailles Saint-Quentin, où j'élabore un master orienté sur le conseil en management. J'ai d'ailleurs auparavant, enseigné ce domaine au sein de nombreuses universités. Enfin, j'ai eu l'occasion d'écrire plusieurs ouvrages et articles, professionnels et académiques, consacrés aux travailleurs et organisations du savoir en univers marchand, dont la famille des consultants en constitue l'une des figures prototype<sup>1</sup>.

Cet ouvrage est aussi le fruit de multiples rencontres et d'échanges formels et informels, tant avec des clients du conseil, qu'avec des professionnels praticiens du conseil en management. Parmi ceux-ci, il y a notamment Frédéric Petitbon, Directeur Général Délégué d'IDRH. Je dois faire une place particulière à l'un des meilleurs experts français de ce secteur : Michel Noiry, associé du cabinet ORIGA Consulting. La qualité et le réalisme de ses points de vue, générant des échanges particulière-

1 – S'agissant des ouvrages : *Le Conseil, le livre du consultant et du client* (avec Jean Simonet), Eyrolles, 2003, 2009 ; *Les Nouveaux travailleurs du savoir*, Editions d'Organisation, 2004 ; *Manager les travailleurs du savoir*, Editions Liaisons, 2006 ; *Le management invisible*, Vuibert, 2008 ; *La nouvelle économie du savoir*, De Boeck, 2012.

ment stimulants et étayés, m'ont permis d'enrichir certains aspects de cet ouvrage. Selon la formule désormais consacrée, j'assume naturellement seul, la responsabilité du texte. La relecture attentive d'Emilie Bouchez, a permis d'alléger la forme, et de corriger d'inévitables coquilles. . .

Enfin, cet ouvrage, comme son titre l'indique, est principalement centré sur le conseil en management, qui recouvre les domaines très larges de la stratégie, du management, de l'organisation et des ressources humaines, et qui engobe ainsi des champs d'interventions particulièrement riches et diversifiés. Toutefois d'autres aspects, applicables aux activités générales de conseil, seront nécessairement abordés, de sorte que tous les consultants et utilisateurs du conseil, y trouveront matière à réfléchir sur leurs pratiques.

## **Plan et structuration de l'ouvrage**

Pour présenter, décrire et approfondir les pratiques professionnelles et les enjeux associés au métier de consultant en management, cet ouvrage abordera successivement à travers cinq chapitres, les aspects particulièrement saillants et critiques de cette activité.

Un premier chapitre d'ouverture présentera le conseil en management sous sa forme de « commerce des idées managériales », en soulignant que la dynamique d'innovation s'est enchaînée, particulièrement depuis ces dernières décennies, à travers l'émergence, la création, la diffusion et la commercialisation de modes et modèles managériaux, qui contribuent largement à alimenter la croissance du secteur du conseil en management. Le lecteur qui souhaiterait entrer dans « le vif du sujet » pourra directement se rendre aux chapitres II à V et revenir ensuite au chapitre I d'ouverture pour éclairer cette présentation.

Le second chapitre présentera les caractéristiques, les formes diversifiées et les typologies du conseil en management. A cet effet, il abordera successivement, la question toujours complexe de la définition, du périmètre et du « territoire » du conseil en management, ses tendances lourdes actuelles, en particulier course quantitative à la taille et la professionnalisation qualitative. Enfin, il présentera les différentes familles du conseil en management, qui sont amenées dans les faits à s'entrecroiser et qui révèlent quelques surprises (comme l'existence d'un puissant pôle consulting lié aux *big four* des réseaux d'audit). Ces principales familles sont

constituées notamment par le marché stratégique de la réputation, les cabinets plus orientés sur les technologies de l'information, les généralistes et les cabinets principalement centrés sur la gestion des ressources humaines. Sans oublier les petites structures indépendantes.

Avec le troisième chapitre, nous pénétrerons dans le champ du commerce du conseil, à travers deux versants complémentaires. Le premier versant portera sur l'achat, par une entreprise cliente, d'une prestation de conseil, de la formulation de la demande à la contractualisation finale de la prestation. L'autre versant concomitant portera sur la vente, par un cabinet de conseil en management d'une mission. Ce processus permettra en particulier de souligner la spécificité des caractéristiques liée à la vente de ce qui ne constitue qu'une promesse, de surcroît à la fois virtuelle et immatérielle... et donc les pratiques susceptibles d'en réduire l'incertitude. Ce chapitre comportera également, dans ce second versant, la question sensible de la politique tarifaire, les aspects associés au marketing relationnel, où « le lien importe (souvent) plus que le bien », ainsi que la tenue du tableau de bord commercial du cabinet.

Le quatrième chapitre nous fera pénétrer dans le cœur même de l'intervention et comportera deux aspects intimement liés : la perception de la création de valeur pour le client et le processus de l'intervention. La création de valeur se réfère principalement à la contribution de l'optimisation des cycles amont-aval de la conception à la commercialisation, et de l'incorporation du savoir dans des produits et services, si possible innovants. L'intervention proprement dite, dont la réussite repose largement sur la confiance et la coopération entre le « système client » et le « système consultant » se déroule à travers un certain nombre d'étapes qui seront détaillées. Un exercice rarement pratiqué pour de multiples raisons, mais potentiellement profitable sera recommandé : la pratique de la co-évaluation de la mission entre les deux parties.

L'ouvrage prendra fin avec un cinquième chapitre consacré au positionnement stratégique et au pilotage opérationnel d'une firme de conseil et de ses consultants, de manière à assurer un développement à la fois cohérent et durable. Trois parties alimenteront ce chapitre. La première concernera le positionnement stratégique en vue de se forger un avantage concurrentiel réel. Ce positionnement sera formalisé en s'appuyant sur une analyse de l'environnement externe ainsi que sur les ressources

internes du cabinet. La seconde partie se centrera sur la nécessaire cohérence entre les formes organisationnelles, et la stratégie de la firme de conseil. Enfin, une troisième partie abordera l'ensemble des aspects liés au management opérationnel du cabinet et plus particulièrement, à la gestion des ressources humaines des consultants qui comporte un certain nombre de caractéristiques spécifiques.

A travers la présentation et l'investigation de ce secteur en mutation, nous souhaitons à la fois, apporter un regard théorique et pragmatique en alimentant la réflexion, et en contribuant à enrichir les pratiques des différents acteurs, qu'il s'agisse des consultants débutants ou expérimentés, des managers qui recourent à ces services et des étudiants qui font le choix de s'engager dans ce métier. Ce dernier est en passe de devenir – dans une perspective de professionnalisation – à la fois, certes plus exigeant, mais aussi particulièrement enrichissant, diversifié, comportant même, pour un certain nombre d'entre nous, une part de passion...