

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Reims Management School  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2001)

**QU'EST-CE QUI FAIT COURIR  
LES CONSULTANTS ?**

par

**Odile HENRY**  
Université de Picardie Jules Verne

Séance du 7 Janvier 1994  
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**Bref aperçu de la réunion**

Pourquoi devient-on consultant ? Pour devenir rapidement riche et puissant ? Non, dit Odile Henry, c'est parce qu'on n'a pas réussi la scolarité à laquelle on s'attendait et qu'on pense pouvoir "blanchir son casier scolaire" en entrant dans le conseil. Cette thèse a suscité une discussion nourrie avec les participants.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ

Je n'aborderai dans cet exposé qu'un des aspects de ma thèse sur les relations entre les caractéristiques sociales des consultants et celles de leur poste de travail, réalisée au sein de l'IRES<sup>1</sup> dans le cadre d'appels d'offres émanant du ministère de la Recherche, de l'APEC<sup>2</sup> et de l'ANACT<sup>3</sup>, et soutenue en septembre 93. Il est apparu au cours de ma recherche qu'il y avait une sorte de résonance entre deux histoires : celle de la trajectoire sociale des consultants et celle contenue dans l'histoire de leur poste, renvoyant à l'histoire du métier et à celle des fondateurs.

Au début, ce thème ne me préoccupait pas particulièrement. Je m'intéressais à la structuration de l'espace du conseil français, espace de lutte entre gros et petits cabinets, espace flou et mal défini. Malgré une expérience dans une petite société de conseil, je connaissais mal cet univers. J'ai donc procédé dans un premier temps à une analyse systématique de la presse<sup>4</sup>, de façon à définir les caractéristiques principales d'une trentaine de sociétés de conseil : données historiques, types de prestations, indicateurs économiques, prises de position des dirigeants dans le débat public. J'ai ensuite analysé des annuaires professionnels (contenus des prestations offertes, stratégies de présentation, etc.) et complété par une observation ethnographique, d'abord dans les forums-écoles où les cabinets viennent recruter, puis dans les forums professionnels et les colloques.

Une enquête importante a été réalisée à partir des annuaires d'anciens élèves des dix grandes écoles françaises<sup>5</sup>. J'ai regardé comment ces élèves se répartissaient dans les grands cabinets de conseil, et ce par promotion. Ce matériel étant rassemblé, j'ai pu définir les contours objectifs des différentes sociétés quant à leur recrutement, leurs évolutions, leurs domaines de prestations.

J'ai ensuite réalisé une enquête auprès de cadres, dirigeants, managers ou seniors, de représentants des associations professionnelles, de consultants en retraite ainsi que d'informateurs situés aux marges du conseil, voire en concurrence : universitaires, cadres de la fonction publique, administrateurs de la recherche<sup>6</sup>. J'ai complété ceci par une seconde série d'entretiens<sup>7</sup> orientée sur l'analyse fine des trajectoires menant au conseil, appuyés sur un questionnaire détaillé. Voilà donc pour le dispositif méthodologique.

Cette seconde enquête a permis de dégager des types idéaux, ce qu'on pourrait appeler des "airs de famille". J'en ai identifié trois qui, sans prétendre être exhaustifs, me paraissent dignes d'intérêt.

### Des airs de famille

#### *Les miraculés désenchantés*

Issus de régions défavorisées de l'espace social, souvent provinciaux, généralement de parents étrangers au monde des cadres et de l'industrie et de faible niveau d'études, les représentants du premier groupe présentent un profil typique de "bon élève en maths" et ont investi fortement l'école, visant en général les écoles d'ingénieurs. N'ayant pu, cependant, intégrer

---

1 Institut de recherches économiques et sociales.

2 Association pour l'emploi des cadres.

3 Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

4 ainsi que des fichiers de l'INSEE, de l'APEC et du CEREQ pour un certain nombre de données sectorielles.

5 Polytechnique, Mines, Ponts, Centrale, HEC, ESSEC, Sup de Co., INSEAD, ISA Sciences Po. Normale Sup n'était que très peu concernée par ce débouché professionnel.

6 92 entretiens .

7 35 entretiens.

Maths Sup. et Spé. pour des raisons scolaires, ils sont entrés à HEC ou dans des écoles de commerce où ils se sont retrouvés en porte-à-faux. Je les ai appelés les miraculés désenchantés.

### *L'impasse royale*

Le deuxième groupe peut être caractérisé par ce que je nomme "l'impasse royale". Il rassemble des gens issus de parents de professions libérales, très souvent médicales, ou de fractions intellectuelles de la société : professeurs, chercheurs, etc. Les consultants interrogés sont les premiers de la famille à être entrés dans une grande école. Venant de province, ils ont investi des écoles réputées, au capital symbolique très fort, mais, de façon surprenante, décrivent leur scolarité comme une impasse.

Ces personnes semblent avoir été particulièrement sensibles aux signes de démoralisation collective qui ont pu se manifester dans ces écoles ; elles ont tendance à déplorer la perte du rendement symbolique des diplômes et ont tiré brutalement un trait sur les carrières traditionnelles auxquelles elles auraient pu prétendre et sont passées au conseil. Leur trajectoire scolaire semble être vécue comme un déclin alors même qu'elle aurait présenté pour leurs parents les signes d'une ascension sociale très forte.

### *Le déclassement scolaire*

Le dernier groupe est composé de personnes ayant connu une forme de déclassement scolaire. On y trouve des gens entrés dans le conseil au moment des années 50 mais on y trouve également des gens plus jeunes, manifestant les mêmes signes. Ils sont généralement issus de la bourgeoisie ancienne, ayant derrière eux plusieurs générations de notaires, de patrons, qui disposent généralement de biens et d'un important réseau de relations.

Ils ont fréquenté les meilleurs lycées, les meilleures classes préparatoires ; ils étaient préparés pour entrer dans les grandes écoles mais ont subi redoublements, échecs aux concours et finalement se sont reconvertis dans une petite école de province. Ce qui est particulier pour ce dernier groupe c'est le sentiment de surprise devant cet échec relatif alors que la réussite scolaire semblait être assurée à l'avance par une forme de maîtrise des stratégies de placement scolaire. Ce n'est pas un échec absolu, mais un échec par rapport à ce qu'on imaginait obtenir.

Il semble que ces trajectoires scolaires aient fortement déterminé les trajectoires professionnelles. Par exemple que ceux qui ont fait HEC en venant de milieux modestes ont été désorientés au moment de s'engager dans une carrière, ne disposant pas des réseaux qui facilitent l'intégration dans une entreprise, et qu'ils ont tenté d'échapper aux métiers du commerce et des affaires en investissant des métiers intellectuels comme le conseil. Mais, lorsqu'on étudie leur trajectoire, on a l'impression qu'ils se trouvent à chaque fois renvoyés vers les sociétés de conseil anglo-saxonnes ou vers les grosses sociétés de conseil françaises qui sont le plus engagées dans la logique des affaires. La réciproque est également vraie pour les consultants issus de Normale Sup., rêvant du monde des affaires, mais le plus souvent investis des missions les plus intellectuelles dans leur cabinet.

### **Le "casier scolaire" des consultants**

Ces différentes familles ont donc en commun une scolarité improbable, ce que résume la formule lapidaire de l'un d'eux : *"Les consultants ont un casier scolaire !"*

Ils ont développé un sentiment ambivalent vis-à-vis de l'école et plus généralement vis-à-vis du savoir : certains parlent d'un échec scolaire, les autres d'un malaise lié à la perte de rendement social des titres acquis. C'est tout particulièrement vrai pour les élèves des écoles d'ingénieurs en général et de Polytechnique en particulier, ainsi que de Normale Sup. Quel que soit le cas de figure, ce "casier scolaire" exprime la défaillance d'un projet social imaginé.

Il semble alors que le plus petit point commun entre tous ces consultants réside dans le rapport impossible entre le passé, les valeurs du passé, et le présent, c'est-à-dire les valeurs associées aux positions auxquelles l'école donne accès.

Cette ambiguïté très forte est sans doute à mettre en rapport avec leurs motivations à entrer dans le conseil, très souvent exprimées en terme de rupture face à l'ordre établi et aux carrières prévisibles, routinières. Nombre de consultants décrivent ainsi leur métier comme celui du paradoxe : alors qu'ils incarnent personnellement des valeurs du désordre, il leur est demandé par les entreprises, à la fois de bousculer les catégories mentales établies et de rétablir l'ordre interne.

Il faut mettre ce sentiment de scolarité "ratée" en relation avec la part croissante en France de l'identité scolaire dans la définition des identités sociales : "*nul ne peut échapper à la loi scolaire*" pourrait-on dire. En augmentant la proportion de gens scolarisés, ces transformations ont augmenté le nombre de ceux dont l'identité sociale est marquée par le verdict scolaire, soit par l'exclusion, soit par la relégation, soit par la dévaluation des titres scolaires.

Cette enquête montre que les effets de ces transformations, renforcés par une concurrence sévère sur le marché de l'emploi, semblent aujourd'hui affecter le secteur des grandes écoles elles-mêmes. Le métier de consultant, avec ses contours flous et son ambiguïté, serait alors une réponse pour les personnes confrontées à la difficulté de s'insérer dans les métiers relevant traditionnellement de leur apanage.

### **Les consultants et l'école**

J'ai pu observer certains gros cabinets de conseil et plusieurs choses m'ont frappée :

- la sobriété des locaux, manifestant qu'on investit dans les hommes et non dans les objets, (quand bien même serait-on situé dans les beaux quartiers) ;
- la discipline vestimentaire, qui impose un quasi-uniforme, certaines femmes (par ailleurs très sous-représentées dans la profession) allant parfois jusqu'à porter cravate) ;
- les pratiques d'embauche de juniors au sortir des écoles : les nouveaux arrivants sont du même âge, au même stade de leur vie professionnelle, très nombreux et soumis à une sélection extrêmement dure ;
- le système d'évaluation basé sur le nombre de jours facturés, l'affichage quotidien de la cote des consultants pratiqué par certains cabinets, la transparence des rémunérations, stimulent la concurrence ; ces techniques ne manquent pas d'évoquer les pratiques de classement de l'école ;
- la rareté du temps des consultants qui, lorsqu'ils ne sont pas "staffés", doivent préparer dans l'urgence documentation et rapports ; cette rareté produit une culture du stress et de la surcharge de travail, isolant le consultant de son environnement, dans le droit fil de l'univers des prépas.

Tout cela concourt à donner du cabinet conseil l'image d'une organisation reproduisant l'univers de l'école. Certains d'entre eux ont même créé une université interne. Il est frappant de constater que l'aménagement des locaux est parfois lui-même très semblable à celui d'une école, avec par exemple de grandes salles alvéolées avec cloisons mobiles.

Les cabinets apparaissent ainsi bien adaptés à ceux cherchant consciemment ou non une prolongation de leur scolarité. Les règles sévères qui organisent les cabinets conseil ne fonctionnent que parce qu'elles trouvent des personnes prêtes à y adhérer. Il est frappant de rapprocher les discours de consultants décrivant les cabinets comme des endroits hors normes, et leurs propos sur les contraintes, la surveillance, la pression, dépeignant un univers quasiment militaire pour le moins contradictoire.

*"Le cabinet", m'a-t-on souvent dit, "est une communauté culturelle, un cocon affectif où on apprend tout le temps, une grande famille, porteuse d'une logique du dépassement de soi".*

On peut se demander comment des individus, très éloignés par leur cursus, leurs origines sociales et l'avenir auquel ils aspirent, peuvent se représenter le cabinet comme un lieu de culture homogène. Comme pour la Suisse, on peut dire qu'il s'agit d'un groupe objectivement divisé, mais solidaire et qui a tout intérêt à se réinventer comme élite. Ils fonctionnent comme un cercle d'admiration mutuelle.

Etant organisé comme une école, le conseil a aussi comme fonction de remettre en cause les classements établis par les écoles dont sont issus les consultants : un consultant raconte que, sorti très mal classé de l'ESSEC, il s'y voit maintenant courtisé après avoir été embauché par un grand cabinet américain. Réciproquement, les grandes écoles ont parfois une attitude défensive face à l'attraction des cabinets conseil sur leurs étudiants.

### **La vie de cour**

Les consultants, qui doivent se fabriquer leur trajectoire au sein du cabinet, semblent animés d'un mouvement brownien, selon le mot de l'un d'eux. La multiplication des voies de réussite possibles fait que nul ne peut dire laquelle sera la plus profitable. Certains disent qu'au delà d'un certain niveau, on crée des postes à la mesure des individus à placer. Mais tous ne se valent pas et certains postes en apparence valorisés ne sont que de faux-semblants destinés à présenter un interlocuteur de standing au client potentiel (comme l'explique très bien Michel Villette).

Cette multiplication des postes de prestige et des hiérarchies internes complique l'orientation des jeunes. Ils doivent se ménager leurs affectations par le biais d'une cour assidue auprès de seniors, eux-mêmes exposés au risque de perte de prestige. Il faut donc que les jeunes soient parfaitement au fait de la valeur symbolique de chacun afin d'éviter de courtiser un senior en perte de vitesse. C'est un véritable sens du placement qui se développe dans le cabinet, l'équilibre des forces n'étant jamais établi.

Pour conclure je citerai un extrait des mémoires de Jean Milhaud, polytechnicien, fils d'un normalien et philosophe des sciences, co-fondateur de la CEGOS et inventeur du métier de consultant dans sa forme moderne. Ce document exemplaire, intitulé "*Apprentissage d'un polytechnicien non-orthodoxe*" peut aider à comprendre comment l'histoire qui habite ce fondateur va s'objectiver dans des postes de travail qui vont, à leur tour, être investis par des agents dont les systèmes de dispositions (c'est-à-dire l'histoire incorporée) seront ajustés à ces postes.

*"Aurais-je été dans la vie technicien, politique, metteur en scène, accoucheur, sociologue, pour moi restera toujours le souvenir de quelques instants de ma carrière où je me serais étonné moi-même. Dans ces circonstances, je suis toujours resté d'une lucidité telle que je ne pouvais me prendre au sérieux et que mon personnage se dédoublait toujours en un premier, qui existe par rapport aux autres, et un second, qui regarde le premier agir et éprouve, tel un père vis-à-vis d'un enfant, une satisfaction profonde devant la relative réussite du premier. Il y a chez moi, à la fois du raté et de l'étonnant, du médiocre et de l'excellent, du bluff et de la solide construction, de la prudence et de la hardiesse. Je suis né et j'ai vécu dans un monde habitué à certaines hiérarchies humaines.*

*J'ai respecté ces hiérarchies et je n'ai cessé de considérer comme m'étant supérieurs tous les hommes ayant plus de titres intellectuels que moi. Cette sacrée École polytechnique m'a achevé du point de vue de l'estime que j'aurais pu avoir pour moi-même aux environs de vingt ans. J'y fus en effet reçu avant-dernier et grâce à deux points sur vingt obtenus à l'épreuve d'escrime alors que je n'avais jamais tenu un fleuret dans ma main. Beaucoup de candidats dans ce cas négligeaient l'épreuve en question. Je m'étais à peine fait montrer le maniement du fleuret à l'aide d'une canne en traversant le jardin du Luxembourg quelques minutes avant l'examen, mais je ne pouvais pas beaucoup plus apprendre ainsi à me défendre ou à attaquer que le diplomate prétentieux qui s'est fait montrer les gestes à faire pour nager en cas où le navire qui le conduirait ferait naufrage.*

*Cet incident moins grave qu'un naufrage, mit dans mon esprit des doutes, non sur mon honorabilité ou ma vertu mais sur mes moyens de réussir aux examens. J'aurais pu sortir de cette école bottier et rentrer dans une de ces carrières normales; mais cela était impossible et d'ailleurs le fait d'avoir été reçu avant-dernier m'a toujours laissé l'impression que toute ma personne n'y était pas entrée. J'étais le voyageur qui reste sur le marchepied."*

## DEBAT

### Prophètes et marchands.

**Un intervenant :** *Il me vient à l'esprit deux contre-exemples incontournables : le trio Lesourne-Lattès-Armand. Deux étaient majors de l'X et le troisième major de Normale Sup. Eux n'avaient pas à rattraper un dossier scolaire ou une image sociale insatisfaisante.*

*Une deuxième population échappe également à votre typologie : mes élèves à l'École des mines. Depuis peu, les grandes entreprises leur semblent redoutables : ils font donc leur marché et essayent de rencontrer un maximum de PDG. Pour cela, le conseil est idéal : on ne passe jamais plus de deux mois au même endroi ! Au bout de deux ou trois ans, ils se sont fait une idée des bons et des mauvais et peuvent ainsi choisir en meilleure connaissance de cause.*

**Odile Henry :** *Sylvère Seurat, fondateur d'Eurequip et polytechnicien, dit : "Jacques Lesourne était polytechnicien et major de promotion. À 28 ans, quand il a pris la tête de la Société des mathématiques appliquées, devenue aujourd'hui la SEMA, tout le monde a pensé qu'il venait redorer le blason de la profession". Visiblement, c'était le premier major à entrer dans le conseil !*

**Int. :** *Quand j'étais élève aux Mines, en 59-60, être consultant était extrêmement prestigieux : c'était celui qui disait à un patron qui aurait pu être son père comment il devait faire et ce, grâce aux mathématiques, ce qui était très rassurant pour nous. Nous nous identifions tous à J. Lesourne !*

**Int. :** *Il me semble au contraire que le métier n'a acquis ses lettres de noblesse que depuis une petite quinzaine d'années.*

**O. H. :** *Regardons la biographie de gens comme Yves Bossard, André Vidal, ou Sylvère Seurat : Bossard, dit-on, n'a jamais pu entrer à Polytechnique et a donc fait Centrale ; Vidal était à l'X, mais a dû arrêter avant la fin et ne se sentait pas polytechnicien. Il faudrait approfondir les trajectoires de tous ces fondateurs en se demandant pourquoi on se lançait dans le conseil dans les années 50. Il y a une résonance entre l'histoire des fondateurs et l'histoire des gens que j'ai rencontrés. Il me semble que le fait que J. Milhaud, par exemple, parle constamment de son père comme du professeur d'université, alors que lui a failli rater Polytechnique, dénote l'ampleur de ce problème scolaire.*

*Nous sommes aujourd'hui dans une intensification de la compétition scolaire : les fondateurs bénéficiaient d'un système d'éducation très stable et leurs trajectoires étaient sans doute davantage liées à leur histoire familiale. Les insatisfactions que j'ai pu enregistrer me semblent davantage liées à des phénomènes de structures.*

**Int. :** *Cela ne prouve pas que votre population soit significativement différente de celle des élèves des grandes écoles françaises : à partir du deuxième, dans chaque promotion de l'X, ils ont tous un problème puisqu'il y en a de plus forts qu'eux !*

**Int. :** *J'ai été patron de deux grands bureaux d'étude à une époque où régnait dans les milieux industriels une grande méfiance à l'égard de ces marchands de vent que nous étions censés être. A l'époque, il n'était pas pensable d'embaucher des gens des grandes écoles. Eux-mêmes avaient la même image que les patrons et cherchaient à intégrer l'entreprise industrielle : devenir consultant était la dernière idée qui leur serait venue. Tous mes collaborateurs étaient d'origine universitaire. Or, l'offre était déjà supérieure à ce que nous pouvions proposer comme travail et nous ne recrutions systématiquement que les meilleurs*

diplômés. Le succès venant, on a commencé à s'offrir, pour impressionner le client, quelques élèves des grandes écoles ; ça n'a pas forcément été les meilleurs recrutements.

Après la période des grands bureaux d'étude, qui ont tous fait faillite, a perduré une structure de micro PME et de consultants individuels, très nombreux avec, semble-t-il, peu de renouvellement. Cet énorme effectif de gens qui ne sont pas sortis des grandes écoles mériterait que l'on s'y intéresse davantage.

**O. H. :** Il est vrai que la population universitaire est sous-représentée dans mon échantillon, mais j'ai mené ce travail dans les plus grosses sociétés de la place de Paris qui toutes affirment :

- a) recruter 2/3 de diplômés des grandes écoles ;
- b) ne choisir que les meilleurs.

### **Images...**

**Int. :** Vous avez parlé de l'exploitation de fichiers, de la presse, etc. Qu'en avez vous tiré du point de vue de l'image de la profession ?

**O. H. :** Les données chiffrées sont rassemblées dans une partie de ma thèse qui n'a pas été présentée aujourd'hui. Le dépouillement des annuaires a été fécond. On s'aperçoit qu'il y a un renversement de la proportion des diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs dans la population des consultants : majoritaires jusqu'au milieu des années soixante, les ingénieurs sont désormais de plus en plus minoritaires.

Quant au second point, je travaille actuellement à une enquête lancée auprès de patrons et de cadres dirigeants pour préciser l'image qu'ils ont de la profession.

### **... romantiques ?**

**Int. :** Depuis douze ans, j'enseigne dans la dernière période de MBA de l'INSEAD. Je suis de près mes étudiants, français et étrangers, au moment de leurs choix et je connais bien le monde du conseil. Si je regarde les faits, en termes de trajectoire des étudiants qui choisissent ou envisagent d'aller au conseil, je ne retrouve pas votre phénomène. Ils ont des origines sociales élevées et il y a adéquation entre leur milieu social et leurs aspirations, quelle que soit leur nationalité. J'ai même l'impression que, depuis douze ans, le diamant est de plus en plus pur.

Je pense par contre que c'est dans un lamento romantique à la française que l'on retrouve les catégories correspondant à vos analyses. Mais ce n'est pas corroboré par les données objectives.

Par ailleurs, peut-on établir à propos du conseil une continuité entre la fin des années 30, 50, 60 ? Ce mot recouvre-t-il la même marchandise ? J'ai réécouté il y a peu les enregistrements d'un séminaire de directeurs que, jeune consultant, j'animais en octobre 68 à la SEMA. La présentation de soi, du métier, le rapport entre collègues, les préoccupations éthiques, le mode de gestion, tout cela n'a plus rien à voir avec ce qu'on fait aujourd'hui. Ne sommes-nous pas toujours prisonniers des mêmes références d'analyse alors que dans la réalité les choses ont changé et devraient être vues de manière plus précise ? J'ai l'impression que nous "romantisons" les types idéaux que nous extrapolons, sur l'ensemble de la profession. Enfin, il serait intéressant d'observer l'entrée sur le marché du conseil de chercheurs en sciences sociales : c'est à la marge qu'on arrive à mieux comprendre les réalités institutionnelles et sociales.

**Int. :** Il est difficile de comparer avec l'étranger, puisque l'analyse d'O. Henry met l'accent sur le rôle central en France de l'école dans le statut social des personnes. C'est le fait que quelque chose se soit mal passé dans le rapport à l'école qui explique les ambiguïtés que vivent les consultants. Changez la place de l'école et tout change !

**Int. :** En plus de la motivation à faire son marché, évoquée tout à l'heure, il existe une autre motivation des jeunes qui se disent : "Finalement, l'école ne nous a pas appris grand chose et

si nous entrons maintenant dans l'entreprise, nous risquons gros. Allons apprendre de l'extérieur ce qu'est une entreprise et après, nous serons dans de bien meilleures conditions pour y entrer !" *C'est une motivation positive, et elle leur est d'ailleurs présentée comme un objectif par les grands cabinets dans les "amphis retape".*

*L'inverse existe également : le passage d'hommes d'entreprise aux cabinets de consultants concerne peu les grands groupes de consultants, sauf pour les chasseurs de tête, mais crée un tissu d'indépendants et de petits cabinets. Ce phénomène mérite d'être étudié car ces gens ont une certaine importance dans le métier et les entreprises, de plus en plus, panachent entre les grands cabinets et quelques consultants individuels.*

**O. H. :** Le profil des dirigeants est très différent dans les petits et les grands cabinets : dans les petits on retrouve ces ex-cadres, du privé ou du public, qui ont choisi ce métier pour échapper à une carrière apparaissant bouchée. Dans les grands cabinets, ce sont plutôt les jeunes diplômés brillants. Dans le conseil, tout le monde trouve donc chaussure à son pied !

J'y adjoindrais tous les consultants issus de la fonction publique, chercheurs, professeurs, qui utilisent le conseil comme un sas entre public et privé. Ce sont des trajectoires intéressantes car elles expriment également la perte des croyances dans les valeurs du public de la part de gens qui y adhéraient dans la première partie de leur carrière. Quant aux autodidactes, il me semble qu'ils soient de moins en moins nombreux.

### **Scolarité improbable ou imprévue ?**

**Int. :** *Je suis étonné par l'idée que le métier de consultant soit lié à ce "casier scolaire". Est-ce que ces gens-là ressentent profondément ce sentiment d'échec ? Les gens normaux, me semble-t-il, font passer au second plan ce genre de déboires dès qu'ils sont insérés dans un métier. Y a-t-il donc une pathologie spécifique aux consultants ?*

**O. H. :** C'est tout-à-fait récurrent chez les consultants que j'ai rencontrés.

**Int. :** *Vous avez parlé de scolarité improbable mais ne s'agit-il pas plutôt de scolarité imprévue ?*

**O. H. :** C'est effectivement plus souvent imprévu qu'improbable.

**Int. :** *En simplifiant, votre premier consultant a fait HEC, le second, Polytechnique et le troisième une école de province, et ils sont tous dans une société de conseil relativement grande. C'est peut-être, en fait, la France des entreprises d'aujourd'hui que vous décrivez là.*

*Il y a sans doute à cela une certaine logique : le conseil est très présent dans la France des années 90. Chaque homme important a désormais, parfois deux conseils, souvent un seul. Les allers et retours de chaque côté de la barrière, client et consultant, étant de plus en plus fréquents, il faudrait maintenant étudier les gens des écoles qui n'ont pas choisi le conseil : Mr Gerstner était un grand consultant Mac Kinsey, il est maintenant président d'IBM ; Mr Descarpentrie, polytechnicien et consultant chez Mac Kinsey, a été choisi par le pouvoir pour un des redressements les plus difficiles de l'histoire des entreprises. Il y a actuellement un autre major dans le conseil : Alain Minc.*

*Il me semble qu'il y a un style de personne plus apte au conseil, et un autre plus apte à diriger. Il serait intéressant de comparer les performances de vos trois catégories dans chacun des métiers : est-ce que la réalité, c'est la feuille de paye ou l'intellect ?*

**O. H. :** Vous me proposez un excellent programme pour la suite de mes recherches ! Aujourd'hui, je souhaite travailler auprès de patrons pour savoir qui recourt ou pas au conseil, comment agissent les anciens consultants devenus patrons, etc. Ce serait un travail à mener sur la totalité d'une promotion de l'X par exemple.

**Int. :** *Je me demande s'il ne faudrait pas traiter le problème du consultant comme on traite celui du styliste dans la haute couture : quand j'étais président d'une maison de haute couture, on embauchait de jeunes stylistes. Je leur proposait des CDD en leur disant : "-Vous ne resterez chez nous, au maximum, que trois ans.*



- Mais, Monsieur, si je réussis ?

- Eh bien, vous irez gagner plus d'argent ailleurs ! Mais au bout de trois ans, nous aurons à peu près épuisé votre imagination."

Il y a danger à s'épuiser en faisant trop longtemps le même style d'études.

**Int. :** On n'a pas beaucoup évoqué l'argent dans ce débat ! Pour réussir dans un cabinet, il faut amener des affaires : un consultant qui arrive à 23/24 ans n'amène pas d'affaires, sauf s'il sort d'une grande école et qu'il a un réseau. De plus beaucoup pensent devenir vite riches en entrant dans la profession. N'y a-t-il pas cette idée dans le choix d'un élève : "Si je rentre chez Rhône-Poulenc, j'en ai pour vingt ans à être un bon soldat et avoir une bonne retraite. Si je rentre chez Andersen, je serais riche dans cinq ans" ? Mais il y a beaucoup de déçus. N'est-ce pas alors cette déception qui s'est traduite dans vos interview par un reproche fait à l'école ?

**O. H. :** C'est très vrai ! L'école cristallise un certain nombre de ratages dans la trajectoire, les ambitions non réalisées, l'avenir imaginé qu'on attend et qui n'arrive pas.

### **Raspoutine et le plombier**

**Int. :** Mais que vendent-ils donc ? Il me semble que dans ce domaine il faut faire une distinction entre deux pôles, que j'appellerais l'un plombier, l'autre Raspoutine. On voit ce que fait le plombier ; Raspoutine, par contre, a un pouvoir mystérieux. La situation du consultant n'est pas la même dans les deux cas. Dans le premier, il est propriétaire de son expertise, il peut partir avec, la revendre. Dans le deuxième cas, ce qu'il fait est mystérieux ainsi que la source de son pouvoir. L'idée qu'ils se font de leur métier est différente.

Je constate par ailleurs qu'il y a des cadres qui ont eu des accidents de carrière et qui s'installent comme consultants. D'autres, qui n'ont pas eu d'accidents de carrière, s'installent aussi comme consultants en disant à leur ancien employeur : "Je suis prêt à faire la même chose, mais en profession libérale", ce qui leur permet de s'organiser comme ils l'entendent, de gagner plus.

Ce phénomène a sa contrepartie du côté de la demande : il y a un marché très important de consultants que j'appellerai le "jeune intellectuel intérimaire", notamment dans les PME qui se payent un intellectuel pour deux mois. Ces deux phénomènes me paraissent dessiner un avenir où il y aura de plus en plus de consultants. Les entreprises virtuelles vont se multiplier : on fait des assemblages temporaires de compétences. Finalement le métier de consultant va devenir un métier attractif ! Mais ça marche nettement mieux du côté des plombiers que des Raspoutine.

**Int. :** Dans les années 60/70, les demandes étaient majoritairement du genre plombier. Peu d'entreprises maniaient la comptabilité à coûts standards et peu étaient structurées par produits et marchés. Les jeunes de grandes écoles, même s'ils n'avaient pas la pratique des affaires, pouvaient arriver avec leurs outils. Maintenant la demande est beaucoup plus relationnelle parce que les problèmes de plomberie sont résolus.

**Int. :** Il y a un formidable marché dans la gestion des systèmes de production : zéro stock, qualité totale, flux tendus et c'est un monde d'ingénieurs. Mais il n'est pas très parisien, c'est plutôt le monde des petits cabinets.

**Int. :** Vous avez fait un travail de défrichage et on a envie de prolonger vos analyses. Avez-vous rencontré des consultants internes ? Il y a un problème de positionnement, de reconnaissance et de carrière pour eux.

**O. H. :** J'ai fait un travail sur la fonction organisation. J'ai travaillé à partir des adhérents et de l'histoire de l'AFOP (Association française des organisateurs permanents) et j'ai effectivement interrogé des consultants internes du privé et du public, du secteur industriel et bancaire, et plus particulièrement chez Renault. Il est vrai que leur position est ambiguë : ils rencontrent tous les problèmes du consultant face à une hiérarchie et simultanément, leur fonction

d'organisation est phagocytée par l'informatique, de l'intérieur et par le conseil, de l'extérieur. J'ai nettement moins senti l'histoire du "casier scolaire".

**Int. :** *Vous avez bien traduit le fait que les cabinets de conseil reproduisent l'école : cette période était assez confortable, alors on perpétue le modèle. Est-ce qu'on n'est pas consultant parce qu'on a envie à la fois d'être professeur et de gagner de l'argent et qu'on sait que l'enseignement n'est pas la meilleure façon de s'enrichir ?*

**O. H. :** La personne qui parlait du casier scolaire me disait : "*Finally on entre dans le conseil pour blanchir son casier scolaire*". Le conseil semble donc offrir à certains une "seconde chance". Par ailleurs le métier de consultant permet à ceux qui ont des identités sociales clivées de maintenir cette ambiguïté : ils peuvent se présenter comme des hommes d'affaires aussi bien que comme des intellectuels.