

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés 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  
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> mai 2001)

**LE QUOTIDIEN DU CONSULTANT  
DANS UNE MULTINATIONALE DE CONSEIL**

par

**Bertrand VENARD**<sup>1</sup>  
Consultant

Séance du 10 Octobre 1995  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**Bref aperçu de la réunion**

Les dirigeants d'entreprise font souvent appel aux consultants. Mais qui sont ces consultants ? Comment exercent-ils leur activité de conseil ? Que cherchent exactement leurs clients : une réelle solution de leur problème ou la satisfaction de volontés obscures ? Les uns et les autres prennent-ils le temps nécessaire à l'élucidation des objectifs poursuivis et à l'analyse profonde de l'état des choses ?

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

---

<sup>1</sup> Un article traitant du même sujet est paru dans *Gérer & Comprendre*, N°40, septembre 1995, "Les maîtres d'industrie, un point de vue sur le métier de consultant." (B. Venard)

## EXPOSÉ de Bertrand VENARD

En 1991, Michel Berry m'avait recommandé la lecture d'un article d'Arthur Leroy qui s'intitulait "*Comment j'ai planté la moitié de l'industrie française, et j'en suis fier*". J'ai rencontré le personnage qui se cache derrière ce pseudonyme - car il existe réellement, mais ne comptez pas sur moi pour dévoiler sa véritable identité - et qui est devenu un des gourous du conseil. Sa tendance assez cynique à remettre en question l'institution du conseil m'a surpris, et m'a également motivé pour cette activité. Sa question principale était : "*quelle est la valeur ajoutée du consultant, à quoi sert-il ?*"

Je vais tenter aujourd'hui de vous faire part de mon expérience vécue dans deux grands cabinets internationaux, en parlant d'abord du processus de conseil, tel qu'il est vu par les consultants, puis de la vie des consultants. Pour finir, j'essaierai de répondre à la question de savoir si les consultants sont les mercenaires ou les marchands de tapis qu'on les accuse souvent d'être.

### LE PROCESSUS DE CONSEIL

Le processus du conseil se compose essentiellement de :

- la proposition de service ;
- la collecte et le traitement de l'information ;
- l'interaction avec le client.

#### La proposition de service

La proposition de service répond à trois préoccupations qui représentent bien les caractéristiques de l'activité de conseil :

- est-ce que le consultant a bien compris le problème du client (enjeux, objectifs, champ de la mission) ?
- comment va faire le consultant (méthodologie, produits intermédiaires et finis) ?
- peut-il le faire (références, curriculum vitae du consultant, délai, ressources nécessaires, accès à l'information, budget) ?

Le client ne sait pas trop ce qu'il va acheter et la proposition doit faire en sorte que le service devienne un produit presque concret. Pour le consultant, la proposition sera réussie si :

- elle est achetée, c'est évidemment le critère prépondérant ;
- elle est suffisamment documentée - par exemple 150 pages, résultat d'un travail très considérable remis le plus souvent gratuitement - pour pouvoir servir de guide aux actions futures (le détail de ce qu'on va faire) ;
- elle précise bien les limites de l'intervention (ce qu'on ne va pas faire), afin d'éviter d'entrer dans un engrenage de prestations sans fin, qui déborderaient du cadre budgétaire négocié au départ.

#### La collecte et le traitement de l'information

On commence par collecter des faits tangibles, pour substituer aux questions molles des éléments durs (recherche de quelques chiffres significatifs dans une profusion de statistiques, entretiens face à face ou en groupes, fiches de temps, etc.). Le mythe de la quantification joue à plein : si le client est accroché par un chiffre pertinent, il va lire avec le plus grand intérêt la totalité du rapport.

Ensuite les éléments sont regroupés de façon homogène - le "mapping" - dans une interaction entre le senior et le junior, le premier ne cessant de poser au second la question "*et alors ?*" pour l'obliger à organiser et à préciser le mieux possible le résultat de sa collecte, afin de reconstituer la chaîne causale, en remontant au problème essentiel. Cela va permettre la formulation du diagnostic.

Enfin, en rapprochant le diagnostic de l'image d'une situation rêvée, on va mesurer des écarts qui vont donner lieu à une série de recommandations. Par exemple, le taux d'absentéisme observé dans l'entreprise est de 15 %, le ratio généralement admis dans la profession est de 10 %, on va recommander des mesures pour ramener le ratio de 15 % à 10 %.

### **L'interaction avec le client**

Il s'agit de mettre à la disposition du client un miroir - certes un peu déformant puisqu'on met l'accent sur certains aspects seulement - et le renvoi d'image se réalise dans une interaction forte avec le consultant qui tient le miroir. Il faut faire parler les personnes et les choses<sup>2</sup>... en particulier celles qui ne parlent jamais, ce qui permet de faire remonter des informations extrêmement pertinentes.

Le comité de pilotage - ou de liaison, le terme varie - est un élément très structurant de la relation et constitue une des bases de l'interaction. On y commente le déroulement de la mission au rythme de ses étapes : ce qui a été fait, ce qui a été mis en évidence, ce qu'on en déduit, ce qu'on va faire. Son rôle est tellement important qu'il est inscrit dans la proposition, l'objectif étant de prendre des décisions dans le cadre d'un processus de validation des hypothèses et des orientations.

### **Le comité de pilotage**

C'est finalement dans cette interaction que progressivement l'objet tangible que le client achète se concrétise, se dessine, avec des contours qui doivent continuer à le satisfaire au fur et à mesure qu'ils se précisent. Il n'est pas rare de voir le client remettre en question un chiffre ou une hypothèse, demander une analyse plus approfondie ou réorienter la mission. Généralement, les réunions du comité de pilotage sont préparées par les sociétés de conseil avec une grande intensité, sans compter ni l'énergie ni le temps passé, les notions du jour et de la nuit étant momentanément oubliées. Finalement, on n'a pas le droit à l'erreur. Quand on arrive au bout de la mission, il faut que le client soit content. Si ce n'était pas le cas, on ne pourrait pas lui dire de prendre un autre produit mieux adapté à son besoin, comme le ferait par exemple un marchand de voitures...

Le comité de pilotage est généralement constitué du commanditaire évidemment, parfois du responsable des études, des personnes de niveau direction qui ont été consultées, et de représentants des directions concernées par le débat, avec la présence éventuelle d'experts de l'entreprise ou d'ailleurs. L'intérêt de regrouper ces représentants de plusieurs directions dans le comité est double : leurs différents points de vue permettent une validation sérieuse des hypothèses émises, et la mise en œuvre sera ensuite facilitée par ces personnes qui ayant donné leur accord au moment de l'étude, en accompagneront plus volontiers la réalisation.

Sauf cas exceptionnels où le client l'exige, on ne remet pas le rapport écrit avant la réunion du comité. Cela préserve l'effet de surprise, le "show" qui tient le client en haleine, mais également cela permet d'exposer les divers éléments du dossier et d'en débattre de façon équilibrée ; en effet, lorsque le rapport est remis à l'avance, la tendance est grande de consacrer beaucoup de temps à des sujets isolés, dans le désordre, au risque de perdre la vue d'ensemble, et de négliger des aspects fondamentaux. Le rapport est donc remis après la présentation, et les commentaires sont alors à nouveau sollicités.

## **LA VIE DES CONSULTANTS**

Dans les sociétés de conseil il y a plusieurs positions clé, qui ont des caractéristiques différentes : les consultants, les managers et les associés.

---

<sup>2</sup> voir également le compte rendu de la séance de la séance "Les invités de l'École de Paris" du 2 octobre 1995, intitulé "*Quel genre de confiance faut-il accorder à nos représentants*" par Michel Callon et Bruno Latour.

## Les consultants

Le profil des consultants est assez élitiste, ils sont nombreux à avoir fait une grande école, beaucoup sont débutants dans la profession ; l'embauche se fait très rarement par voie d'annonces, la sélection est extrêmement rigoureuse - jusqu'à dix entretiens, un seul entretien négatif entraînant l'arrêt immédiat du processus de recrutement - on demande au candidat toute une série de qualités, dont la disponibilité totale qui est exigée pour travailler le week-end, pour affronter de nouvelles situations, pour enseigner de nouveaux savoirs, pour annuler ses vacances, etc. On se marie avec la société de conseil !

Le consultant collecte l'information, la traite, et prépare les réunions. C'est lui qui connaît le mieux la mission, parce qu'il est sur le terrain et rédige tous les documents. C'est parce que le travail n'a pu être assuré par ses cadres que l'entreprise fait appel à une société de conseil : le consultant va devoir apporter une valeur ajoutée en jouant un rôle spécifique d'enquêteur, de fouineur, voire d'inquisiteur qu'un cadre maison peut difficilement assumer. Cela est souvent vécu avec un peu de stress par les personnes qui se sentent auditées par le consultant - on n'a pas été capable à l'intérieur de résoudre un problème, on se sent donc vulnérable - et il lui faudra commencer par mettre en confiance ses interlocuteurs.

Friction et coopération coexistent dans la vie du consultant.

La friction se manifeste par exemple au siège de la société de conseil, où il y a moins de bureaux que de consultants. Il faut donc quelquefois se battre pour disposer d'un coin de table, trouver un ordinateur disponible, etc. mais on dira au consultant que son meilleur bureau, c'est chez le client où il doit passer au moins 65 % de son temps ! Et puis il y a des exigences très fortes et le sentiment d'être évalué en permanence, ce qui fait que certains - ce sont souvent ceux qui se sentent moins sûrs d'eux - ont tendance à vouloir se valoriser de façon excessive, et c'est agaçant à la longue. La tension peut prendre des proportions importantes du fait de l'intensité du travail, et il arrive que certains craquent...

La coopération côtoie la tension, mais de façon variable selon les firmes. Elle naît du fait qu'on travaille souvent ensemble, la nuit, le week-end. Le vendredi la question classique est : "*qui sera là demain?*" On se retrouve un peu plus détendus, vêtus de façon décontractée, tout cela crée un climat de rapprochement. La coopération peut être également formalisée : quand on est débutant, on est parrainé par un plus ancien de grade hiérarchique supérieur, qui travaille dans un autre département, et qui donne son soutien et ses conseils à l'occasion de rencontres périodiques. Et il y a un associé conseil, avec qui on est censé ne jamais travailler, que l'on voit tous les six mois, et avec qui on fait un entretien de carrière, avec évaluation des réalisations et détermination de nouveaux objectifs.

## Les managers

Les managers sont des super-consultants, ils ont donc le même profil au départ. Dans leur rôle d'encadrement, ils sont en particulier responsables d'un premier contrôle de la qualité du produit. Les produits doivent être excellents - pas de droit à l'erreur - et construits sur des bases solides : la moindre défaillance peut faire s'effondrer tout l'édifice.

Le manager est chargé de vendre, et constitue progressivement son territoire de clientèle, en poursuivant cependant l'activité de consultant proprement dit pour environ 40 % de son temps. Il est aussi gestionnaire de ressources humaines :

- il procède tous les deux mois à l'évaluation de chaque consultant, au cours d'un entretien individuel, formalisé ensuite et signé par le manager et le consultant évalué ; c'est l'occasion rituelle de vérifier sa progression constante exigée par la firme, et donc de lui accorder régulièrement une promotion, mais si aucune progression n'est constatée, cela entraîne généralement la rupture du contrat ;
- il distribue les tâches et le temps à des consultants en fonction des missions, ce qui donne lieu parfois à d'âpres négociations, soit que celui qui doit assurer la mission estime trop faible le temps qui lui est alloué au départ, soit qu'il demande de réviser la prévision à la hausse, le client

ayant fait évoluer sa demande en cours de route ; bien sûr l'évaluation tient compte non seulement de la qualité des résultats, mais aussi du respect du temps imparti ; cela dit un consultant sera d'autant mieux évalué qu'il totalisera un plus grand nombre de jours facturés au service du client, à condition bien sûr que la qualité soit au rendez-vous !

### **Les associés**

Les associés sont des super-managers, qui ont en général quinze ans d'expérience professionnelle dans le conseil et ont franchi toutes les étapes de progression dans le métier. Il arrive qu'ils ne soient pas des spécialistes de la profession, et cela présente alors parfois des difficultés dans leur relation avec les consultants.

L'équipe gérée par un associé est classiquement composée de douze personnes : deux managers, dix consultants. Contrairement au manager qui est amené à travailler temporairement avec une partie des consultants de l'équipe, l'associé est le responsable hiérarchique permanent de son équipe et il est le garant de son bon fonctionnement.

L'associé passe la majeure partie de son temps à la vente, pour développer son portefeuille de clients et de missions. Sa légitimité au sein de la firme repose sur sa capacité à rapporter du chiffre d'affaires. Il réserve toutefois environ 20 % de son temps pour la production, afin de rester en contact avec la réalité du terrain.

Il défend les valeurs de la firme, valeurs qu'on retrouve du reste chez les concurrents : la priorité au client, l'apport d'une réelle valeur ajoutée, le respect des délais, la confidentialité, l'honnêteté, la disponibilité, etc. Rien ne peut sortir d'un cabinet sans passer par un associé, qui signe tous les documents émis. Cela n'est pas sans effets pervers, par exemple les consultants souvent débordés de travail auront tendance à moins bien soigner des articles qui ne porteront pas leur propre signature...

### **MERCENAIRES OU MARCHANDS DE TAPIS ?**

Les consultants sont-ils les gourous, les conseillers des princes, les éminences grises ? Sont-ils des mercenaires ou des marchands de tapis ? À mon avis ils sont les deux à la fois ! Les consultants sont des experts qui vendent un avis.

### **Des experts**

Ce sont des experts, ce qui leur donne un avantage compétitif - notamment vis à vis des cadres des entreprises - qui se mesure dans leur capacité de :

- communiquer leur expertise technique ;
- collecter ou transmettre en interne des informations considérées de qualité, du fait de leur indépendance vis à vis des hiérarchies et de leur absence d'a priori sur ce que doivent être l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- donner aux différentes directions une vision globale de l'entreprise, particulièrement lorsque la résolution des problèmes se fait seulement à un niveau local, sans avoir conscience des interactions avec le reste de l'organisation ;
- faire passer plus facilement et plus efficacement les messages de la direction, du fait du niveau reconnu de leur compétence et de leur impartialité : certains dirigeants ne s'en privent pas ;
- fournir un apport efficace de travail en période de pointe, en contribuant à la réalisation de tâches incombant normalement aux cadres de l'entreprise.

### **Des vendeurs**

Certains sont consultants dans le but de consolider leur formation. D'autres plus nombreux visent à devenir un jour associés c'est-à-dire propriétaires, et dans ce cas ils ont tendance à vendre un peu différemment leur produit... L'associé est en partie rémunéré sur le chiffre d'affaires réalisé.

Le côté marchand de tapis se manifeste de diverses manières :

- par le recours aux références : dans une firme multinationale, il y a toujours des consultants qui ont rencontré quelque part dans le monde le type de problème que le client pose, et on va lui citer ces références ; il y a là une petite tricherie, parce qu'une référence n'est pas un transfert de compétences... et on aurait un peu tendance à le laisser croire, or on ne reçoit que très peu d'informations sur ces références ; il est vrai qu'il arrive qu'on fasse venir, mais très rarement, et toujours aux frais du client, l'expert qui est cité en référence ;
- par le soin apporté aux rapports : dans certains cabinets des stylistes donnent aux documents destinés au client une allure irréprochable, qui doit laisser penser qu'on retrouvera dans l'exécution de la mission la même rigueur que dans sa présentation ;
- par l'utilisation des CV des consultants, qui ne sont pas falsifiés, mais un peu arrangés pour présenter comme générale une compétence quelque peu spécifique (un ingénieur informaticien qui a mis en place un système d'information dans une direction commerciale, sera par exemple baptisé spécialiste de systèmes d'information marketing) ; cela dit il y a suffisamment de personnes qualifiées dans les grandes firmes de conseil pour mettre en face du client une personne qui a la compétence requise ;
- par l'usage de méthodes estampillées, avec un sigle, et qui peuvent être citées comme garantissant le succès de l'opération ; dans l'argumentaire, il y a bien entendu de nombreuses références pour le prouver au client et le vendeur insiste sur le fait que sa firme a le monopole de l'usage de ces méthodes, afin d'obtenir le contrat tout en sécurisant le client : les méthodes ont pour but de "*tangibiliser l'intangible*" ; présenter la méthode est pratiquement le seul moyen de présenter le produit de conseil.

## DÉBAT

### Les pathologies du conseil

**Un intervenant :** *J'ai relevé dans l'exposé un certain nombre de pathologies liées à cette activité. En se limitant au conseil sur mesure, j'en cite quelques-unes :*

- *la proposition qui tend à "se durcir" en terme de produit : c'est un hérésie quand il s'agit de "sur mesure" ;*
- *l'interaction fondamentale, ce n'est pas le comité de pilotage, c'est la prise de données, or on la confie à des assistants ou des juniors et il arrive qu'un rapport soit très sérieusement élaboré par un senior sur la base de résultats d'une enquête un peu légère ;*
- *le comité de pilotage est réuni pour la simple validation d'un travail déjà fait, alors qu'il devrait être avant tout un lieu de réflexion en commun.*

*Le problème, c'est le client, en ce sens qu'il est représenté par celui qui signe le contrat et qui doit être en premier lieu satisfait, puisque c'est lui qui paye. Cela n'est sans doute pas la meilleure façon de résoudre le problème.*

*Mais en vérité le problème n'est pas simplement au niveau des consultants. Ils sont soumis à une très forte concurrence, sans qu'il y ait pour autant ni réduction des prix, ni augmentation moyenne de la qualité. En effet les résultats des prestations sont des produits non interchangeables. Donc d'un côté les mécanismes de la concurrence ne fonctionnent pas, et de l'autre les clients n'assument pas la coproduction à laquelle donne lieu la prestation de conseil. Il faudrait que les clients aient une science plus développée de l'interaction, qu'ils suivent le consultant dans sa mission au jour le jour, qu'ils exigent les rapports plusieurs jours avant les réunions de comité de pilotage ; le client payeur doit déléguer, s'effacer pour que la solution proposée soit vraiment pertinente, etc.*

**Bernard Venard :** Effectivement, les clients structurent en grande partie la relation qu'ils ont avec les consultants, et on peut dire de façon un peu lapidaire qu'ils ont les consultants qu'ils méritent.

**Int. :** *Ils pratiquent cependant l'interaction à longueur d'année, ce qui n'est pas le cas des clients. Ceux-ci doivent apprendre très vite pour ne pas être en état d'infériorité. Les consultants ne sont pas méchants, ils sont froids : il y a un client, il faut en profiter.*

## Le conseil et la recherche

**Int. :** *La grande différence entre l'approche d'un chercheur et celle d'un consultant, c'est que le premier va poser d'emblée la question : "quelle est la demande ?" alors que le second va demander "quel est le problème ?" Selon votre exposé, la demande est très vite instrumentée. On modélise, on met en équation, il n'y a plus qu'à trouver la solution de l'équation ! Par contre, qui vient vous chercher ? quel est le jeu des acteurs ? quelles sont les informations échangées ou non ? pourquoi vient-on vous chercher ? Voilà autant de questions que les consultants explorent rarement. L'obstacle vient des deux côtés : le consultant se voit imposer ou s'impose lui-même des délais, le client n'a pas forcément des idées claires sur le sujet, il ne le souhaite peut-être pas, ou tout simplement il a peur parce qu'il croit que la situation est en train de lui échapper ! Alors le jeu de la séduction du consultant a pour objet de donner une sérénité ou une légitimité à des dirigeants en désarroi. Le consultant a ses préconisations, il fonce, et le résultat est que généralement on ne fait rien derrière, ou pas grand chose, même si le travail des consultants est bien fait, parce qu'aucune réponse n'a été donnée aux questions de fond.*

*Par ailleurs je suis étonné que vous n'avez pas du tout parlé de conflits dans l'entreprise, ce qui me conforte dans l'interprétation de votre action comme une thérapie de dirigeants en difficulté.*

**B. V. :** Je ne suis ni l'avocat, ni le procureur des conseils, je ne fais ici qu'apporter un témoignage, mais je vais malgré tout me faire leur défenseur. Effectivement ce n'est pas la même approche que celle du chercheur. Le dirigeant ne veut pas qu'on lui pose des problèmes, il attend des solutions, il a l'illusion que les consultants les ont toutes, et les consultants se comportent comme s'ils les avaient. De fait ils les ont souvent ; du reste il leur arrive de simplement reformuler des solutions proposées dans l'entreprise, mais qui n'auraient pas été prises au sérieux si elles n'avaient pas été présentées par eux. En plus, les contrats sont souvent renouvelés auprès d'une même firme de conseil, qui acquiert, mission après mission, une connaissance de plus en plus précise de l'entreprise, et donc propose des solutions de plus en plus appropriées.

Quant à la peur ou au sentiment de solitude générateur d'une certaine angoisse que peuvent ressentir parfois certains patrons, ce sont des phénomènes bien connus, et les consultants jouent souvent un rôle d'écoute et de réassurance très apprécié des dirigeants.

Evidemment il y a des conflits chez les clients, et c'est souvent pourquoi on vient nous chercher... Par exemple, dans des contextes de réduction des coûts, qui entraînent souvent des licenciements, ce sont toujours les autres directions qui coûtent cher, et quand on voit arriver les consultants, avec leurs enquêtes, on connaît d'avance les probables conséquences : les tensions vont s'amplifier...

### De la nécessité du temps pour comprendre et agir

**Int. :** *Il est rare de voir un client qui dise : "j'ai mal là !" Souvent il dit "regardez, ce sont eux qui n'agissent pas bien !" Or il va payer la prestation, mais pour quoi faire ? se renforcer ? se légitimer ? régler des comptes ? La notion de satisfaction du client devient réellement ambiguë : est-ce la satisfaction de celui qui finance, ou la réelle résolution du problème de l'entreprise ? B. Ramanantsoa nous disait<sup>3</sup> qu'il y a très peu de clients mécontents ; or, on entend beaucoup de gens parler des dégâts constatés dans les entreprises après le passage de consultants, pourquoi ? Parce que le client, c'est en réalité le directeur général, qui a des objectifs, qui se pose des questions sur les autres, et à la fin il a une prestation qui lui donne satisfaction.*

*Dans la recherche action, quand nous faisons l'objet d'une demande d'intervention, nous faisons d'abord en sorte que celui qui finance ne joue pas un rôle exagérément important dans la conduite de l'étude ; il est vrai que nous soulevons beaucoup de questions sans y apporter immédiatement de réponses ; mais nous consacrons tout le temps nécessaire pour aider le deuil des idées préconçues, et pour essayer d'y voir clair dans des situations compliquées et dans des problèmes tordus. Il faut souvent deux à trois ans pour provoquer des changements*

---

<sup>3</sup> Séminaire Vie des affaires, "Une année sabbatique chez MacKinsey", octobre 93.

*profonds, or il me semble que les missions de conseil sont ultracourtes : B. Ramanantsoa parle de séquences de deux mois alors que les chercheurs parlent d'années.*

**B. V. :** Dans la pratique, le client met généralement beaucoup de temps pour prendre la décision d'une étude, mais quand il la prend, il veut des résultats dans les délais les plus brefs. Alors les consultants sont-ils directement fautifs ? Il est évident que ce serait mieux de prendre son temps. En revanche un délai fixé est un des rares éléments concrets d'évaluation. De plus si on devait admettre de compter non pas en mois mais en années toutes nos missions, au tarif de nos prestations le coût deviendrait prohibitif. Nous sommes bien obligés de procéder par tranches, ne serait-ce que pour des questions de sécurité budgétaire.

### **L'efficacité à tout prix**

**Int. :** *Comment gérez-vous le temps de la réflexion ? L'expérience que j'en ai en tant que chercheur est que le consultant semble très intéressé par mes travaux de chercheur, du moins il me le dit en privé, bien que je le soupçonne de ne pas les avoir étudiés, mais, face à un client, il passe immédiatement au mode de l'efficacité à tout prix, en laissant de côté la réflexion pour l'action.*

**B. V. :** Nous sommes formés à ne pas tomber dans ce piège. S'il s'agit d'une opération à long terme et si des chercheurs sont déjà au travail, alors nous n'avons pas à intervenir, sauf pour approfondir la demande dans le but d'envisager différentes formes d'interventions successives ultérieures, mais sans entrer en compétition immédiate avec le chercheur. D'ailleurs dans le déroulement de nos missions, nous pratiquons le "sale on", c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'un problème nouveau se présente, nous y voyons l'éventualité d'une mission future, nous ne l'abordons pas immédiatement : il entre dans notre réserve d'activité potentielle qui fera l'objet d'une nouvelle négociation avec le client.

**Int. :** *Avez-vous le temps de lire ?*

**B. V. :** Les consultants ne sont pas des chercheurs, il n'ont pas comme vocation de faire avancer la science, mais leur logique est quand même de se tenir au courant, pour se maintenir au moins au même niveau d'information que leurs clients cultivés.

**Int. :** *Vous n'avez pas parlé de la capacité des sociétés de conseil à renaître après avoir presque totalement disparu, et de leur turnover hors de la norme (20 à 25 % de rotation annuelle).*

**B. V. :** La rotation est un réel problème pour la capitalisation du savoir. Les méthodologies permettent de limiter les dégâts, car elles imposent de laisser des traces selon des normes qui permettent de s'y retrouver plus tard. Le turnover sert en tout cas à diffuser des acquis, des savoirs, des manières de travailler, la rigueur, la rapidité, l'esprit de synthèse, et il constitue en cela un point plutôt globalement positif.

### **Des missionnaires dans les affaires ?**

**Int. :** *Ce qui me frappe, à l'écoute de cet exposé qui complète une série déjà assez abondante sur ce thème, ce sont les invariants qui se dégagent : une dénégation de la dimension politique des interventions - en faisant du scientisme, du technicisme, de l'instrumentation - et le poids de la norme : il faut un comportement irréprochable, ce que ne diraient ni les artistes ni les grands scientifiques. Tous ces invariants sont décrits dans un document de l'INSEAD<sup>4</sup> : ce sont les contraintes financières, commerciales et de gestion de la main d'œuvre, dont l'équilibre explique l'organisation interne et la relation client des sociétés de conseil. Il y a aussi dans les invariants, le vocabulaire et la posture même de celui qui fait la description : à la frontière entre une certaine distance intellectuelle qu'il prend par rapport à son activité, et l'activité elle-même qu'il lui faut assumer de toute façon. Les consultants auraient intérêt à se*

---

<sup>4</sup> "The Andersen's case study", destiné aux étudiants de MBA.



*lire les uns les autres : beaucoup de leurs écrits sont disponibles ; un "text book" de tous leurs témoignages constituerait une très intéressante compilation. Je crois qu'il serait intéressant de faire aussi le rapprochement avec la façon dont autrefois les missionnaires étaient structurés et se préparaient à faire leur mission, car il y a là des éléments particulièrement répétitifs .*