

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
AREVA²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2005)

OÙ VA LE CONSEIL EN MANAGEMENT ?

par

Jean-Luc PLACET

Président d'IDRH

Président de Syntec

Antoine VINCENT de VAUGELAS

Directeur du conseil en management, Renault

Séance du 23 mai 2005

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

Après la période faste de la fin des années 1990, le conseil en management a connu une grave crise. La croissance qui se profile de nouveau ne sera durable qu'à certaines conditions. D'abord, la profession ne survivra qu'en mettant en avant ses savoir-faire en matière d'aide à la décision et en levant toute confusion, jusque-là entretenue, avec les services informatiques. À l'image de toute industrie, elle doit être attentive à ses coûts et à ses marges et surtout à l'amélioration de la gestion de ses ressources humaines. Il lui faut enfin développer des capacités à travailler avec des acheteurs de conseil et des partenaires en réseau pour accompagner le développement des entreprises à l'échelle mondiale. Pour leur part, les clients préoccupés par la réduction des budgets apprennent à recourir avec davantage de discernement aux différents types de conseil, internes et externes, voire à des équipes de chercheurs.

*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 - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean-Luc PLACET

Les frontières du conseil en management sont floues mais l'on estime qu'il existe en France environ trois cent cinquante sociétés de conseil de plus de cinq salariés. Soixante-cinq d'entre elles adhèrent à la branche conseil en management de Syntec (Syndicat professionnel du conseil en management), ce qui représente presque 60 % des salariés et 60 % du chiffre d'affaires de la profession.

La fin de la crise

Le conseil a perdu entre le début de la crise en 2001 et début 2004, le quart de ses effectifs et de son chiffre d'affaires. Les adhérents du Syntec qui comptaient trente mille salariés n'en comptent plus que vingt-trois mille. La profession habituée à une croissance annuelle à deux chiffres a soudainement connu une décroissance de 3,25 % en 2001/2002 et de 10 % en 2003, chiffres qui, en outre, sont probablement optimistes. La profession retrouve une croissance de 4,35 % en 2004 et l'on peut espérer avoir enrayeré la crise.

Dans le secteur, nous distinguons les majors qui réalisent plus de cent millions d'euros de chiffres d'affaires, les grands cabinets dont le chiffre d'affaires est compris entre dix et cent millions d'euros, les moyens dont le chiffre d'affaires est compris entre un et dix millions d'euros et les petits réalisant moins d'un million d'euros. En 2004, la croissance a été portée davantage par les grands cabinets que par les majors.

L'activité en 2004

L'enjeu majeur de la profession aujourd'hui est que les cabinets, les clients, les acheteurs du conseil segmentent mieux les activités. En d'autres termes, il s'agit de séparer les activités de conseil et les prestations de services intellectuels (*professional services*). En 2003, les membres de Syntec Management déclaraient que 52 % de leur activité relevait du conseil en stratégie ou du conseil opérationnel et 48 % des prestations de services. En 2004, la part du conseil en stratégie et du conseil opérationnel atteignait 66 %.

Bien que notre image soit celle d'une profession tournée vers l'international, nous exportons peu : 90 % de l'activité est réalisée en France, 8 % en Europe et 2 % dans le reste du monde. Nous appartenons à des réseaux dans lesquels les partenaires travaillent localement.

L'évolution entre 2003 et 2004 montre également que les commandes sont davantage passées par les directions générales (30 % des commandes en 2004) que par les services fonctionnels ou opérationnels.

Nous travaillons d'abord avec les grands groupes industriels français qui sont leaders dans leur métier sur le marché mondial (plus de 35 % de l'activité) et les banques dont la demande est récemment remontée (environ 30 % du chiffre d'affaires). Le secteur des télécommunications s'est effondré passant de près de 20 % dans les années 2000 à 5 % aujourd'hui. L'Administration a vu sa part augmenter de 5 % à 10 % entre 2000 et 2001 mais stagne à 11 % depuis. Dans les autres pays européens, la demande du secteur public représente environ 15 % du marché, ce qui laisse entrevoir un potentiel de croissance. Cependant, l'Administration française a des besoins mais peu de moyens.

Les PME et PMI représentent plus de 60 % du chiffre d'affaires des petits cabinets mais elles s'ouvrent aussi au conseil auprès des moyens et grands cabinets, voire des majors.

Petite histoire du conseil

Le conseil en management était un métier confidentiel avec quelques grands groupes américains mais aussi français. Jusque dans les années 1960, il était comparable à la haute

couture et visait deux cents clients. Entre 1960 et 1980, le marché a explosé pour atteindre deux cent mille organisations de tous types : petites et grandes entreprises, collectivités territoriales, associations, etc. Le conseil s'est diffusé et légitimé. Profitant de cette légitimité nouvelle, des consultants ont utilisé le terme de conseil pour des prestations de service. Il faut pourtant distinguer les deux notions. Le conseil est l'aide à la décision et à l'évolution, le diagnostic, l'élaboration de plans d'action. Il est produit au moment même où il est consommé. La prestation de service correspond à un produit pré-établi, souvent en lien avec les systèmes d'information et porté par de jeunes consultants. Pendant une dizaine d'années, les clients ont acheté des prestations qui étaient en fait des produits industriels au prix du conseil. Cette période s'est achevée par une crise à la fois conjoncturelle et structurelle en 2001/2002.

Les directions des achats, souvent mises en place sur les conseils des consultants eux-mêmes, ont pesé sur les prix. Le prix moyen s'est effondré, mais il recouvrait à la fois du conseil à deux mille / deux mille cinq cents euros par jour et des prestations de services facturés cinq cents à six cents euros par jour. Cela nous a conduits à revoir nos modèles d'affaires et à bien distinguer les deux types d'activités. La baisse des prix s'est poursuivie en 2004, même si la croissance était de retour.

La transformation du secteur

Depuis deux ans, les cabinets de conseil ont mis en œuvre un management plus rigoureux. Toutes les fonctions ont été mises sous pression et les marges sont désormais étroitement surveillées. Les investissements ont repris. Les clients sont segmentés par type d'entreprise, par secteur, par domaine d'intervention et précisément ciblés. Ce ciblage rompt avec notre tradition de généralistes capables de fournir à un client tout type de service. Le positionnement des cabinets a été précisé ; les grands et les majors ayant une double compétence en conseil et systèmes d'information ont séparé les métiers. Les conseils en stratégie ont conservé leur modèle et les autres cabinets ont diversifié leurs activités afin d'équilibrer les risques.

Quelles pistes pour l'avenir ?

Les chefs d'entreprise du secteur du conseil envisagent pour l'année 2005 une croissance de 10 %, cependant les incertitudes demeurent et incitent à rester prudents.

Parmi les pistes envisagées pour l'avenir, figure en bonne place le *Business Process Outsourcing*. Les cabinets seront chargés de concevoir et de mettre en œuvre ces externalisations. La banque et l'assurance, l'industrie et l'Administration sont des secteurs porteurs. Les services publics en pleine transformation constituent en particulier un marché important et durable pour des opérations de refonte des processus et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage sur de grands projets.

L'achat de conseil

La relation avec les acheteurs est une préoccupation des cabinets de conseil. D'abord parce que la priorité des directions des achats est de faire baisser les prix. Ensuite parce que les grandes entreprises ont annoncé une réduction draconienne du panel de fournisseurs. Par exemple, France Télécom déclare être passée de cent cinquante fournisseurs de conseil à trente. Ceci favorise les grands cabinets multimétiers et internationaux au détriment des petits et moyens cabinets. Tout concourt à standardiser et à dépersonnaliser la relation entre le consultant et le client.

Les ressources humaines

En 2000, les cabinets de conseil recrutent 25 % des diplômés des plus grandes écoles. En 2005, nous n'en recrutons plus que 15 %, mais nous restons le premier recruteur de ces jeunes diplômés. Le directeur de l'École centrale de Paris, dont 10 % de chaque promotion rejoint le

conseil, exprimait récemment plusieurs reproches à notre égard. Le métier est flou, or les étudiants choisissent non seulement une entreprise mais aussi un métier. Le conseil n'est pas international. Lorsqu'un jeune diplômé entre dans l'industrie, il est très rapidement envoyé à l'étranger. Dans un cabinet, même international, le même diplômé aura peut-être l'occasion d'aller à l'étranger dans un cabinet du même groupe, mais ce n'est pas garanti. Enfin, et surtout, nous sommes de mauvais gestionnaires des ressources humaines. Avec environ cinquante candidats pour un poste, nous ne faisons guère d'efforts. Nous n'avons mis en place des directions des ressources humaines que récemment, nous rémunérons moins qu'avant et surtout les grands groupes industriels ou de services sont aujourd'hui parfois plus généreux que le conseil. En outre, nous nous sommes rendus célèbres quand un grand cabinet a embauché de jeunes recrues et les a licenciées immédiatement après dans une situation de retournement de marché.

Le conseil en management de demain

Le conseil doit être multilocal. L'accompagnement des fusions et acquisitions s'opère grâce à une connaissance intime du terrain et une proximité culturelle, ce qui laisse une place aux cabinets de conseil petits et moyens très pointus sur une série d'offres.

Les cabinets doivent être innovants et se différencier en soulignant leur expertise, leur culture particulière et en communiquant sur ces éléments précis. Nous devons être capables d'attirer les éléments les plus créatifs d'une promotion faute de quoi nous ne pourrions pas apporter une valeur ajoutée suffisante à nos clients pour survivre.

Nous avons vendu beaucoup de conseil en vue de la certification qualité et de l'élaboration de chartes et codes d'éthiques. Nous devons nous appliquer les mêmes exigences. Nous devons respecter strictement les règles du jeu pour déterminer grâce à une réelle écoute le type de conseil adapté au type de besoin de nos clients.

Nous devons aussi apprendre à gérer une marque d'entreprise qui incarne la qualité, le savoir-faire, la rigueur et l'exigence. Dans ce domaine, la difficulté propre à la France est que nous sommes davantage des sociétés de personnes que des entreprises. Nous avons à promouvoir des marques qui expriment le capital intangible qui distingue les cabinets de conseil entre eux.

Nous devons encore être plus flexibles que nos clients. Nous avons changé notre gestion, notre stratégie, notre gestion des ressources humaines, etc. Nous devons poursuivre les changements car plus nous standardiserons nos produits, moins nous aurons de valeur ajoutée pour nos clients.

Les clients et leur direction des achats veulent de la lisibilité, ce qui nous impose de segmenter clairement les activités et de rendre tangible l'intangible.

Nous devons également travailler en réseau. Nous devons établir des accords avec des partenaires étrangers pour être capables d'être multilocaux. Enfin, nous devons passer d'un assemblage d'individus inspirés à une entreprise.

EXPOSÉ d'Antoine VINCENT de VAUGELAS

Après avoir travaillé pendant une dizaine d'années dans le cabinet Eurequip, j'ai rejoint en 1987 l'inspection générale de l'organisation de Renault pour faire du conseil interne en tant que directeur de l'organisation du groupe. Depuis cinq ans, je suis directeur du conseil en management et je m'occupe également de la formation des managers et du développement des équipes dirigeantes. J'ai été profondément influencé par l'approche socio-dynamique du changement que j'ai ensuite appliquée chez Renault.

La crise de confiance entre les consultants et les acheteurs

Dans une intervention précédente¹, j'avais présenté un diagnostic sur le conseil qui n'a pas fondamentalement changé. Nous avons identifié sept facteurs explicatifs de la crise de confiance entre les acheteurs et les consultants.

Le premier était la complexité de l'offre alors que nous recherchons des solutions simples. L'offre n'est pas centrée sur la recherche de solutions. C'est ainsi que fin 1988, nous avons mis en place une organisation par projet avec l'aide d'un centre de recherche plutôt qu'avec des cabinets qui proposaient des outils de management par projet.

Le deuxième facteur est que les outils et les techniques sont privilégiés par rapport au *leadership*. Nous sommes très perméables aux outils à consonance anglo-saxonne, mais les outils ne suffisent pas à mettre en mouvement les managers et les équipes et à développer l'exercice de l'autorité, de la responsabilité, la communication et la mobilisation de sorte que la transformation de l'entreprise s'opère.

Le troisième point concerne la focalisation sur les outils plutôt que sur le métier du client. Une intervention de conseil réussie suppose une bonne connaissance du métier du client. Lorsqu'on travaille sur une automobile, il est indispensable de comprendre qu'il s'agit d'un objet complexe qui intègre de nombreuses activités et le travail de nombreuses personnes. Ignorer la spécificité du produit ne permet pas de comprendre le système de management et d'interactions entre les acteurs. L'industrie automobile fonctionne de manière très différente de la banque ou de la pharmacie, or nous voyons régulièrement des consultants qui ne connaissent rien à l'industrie automobile.

Le quatrième facteur est l'effet de mode. Les modes incitent les consultants à plaquer des solutions au lieu d'analyser précisément la situation du client.

Le cinquième est que, sans doute influencé par les prestations de services professionnels, l'on passe trop vite du symptôme à la solution. Les consultants sont trop souvent appelés pour mettre en place une solution informatique sans que l'on prenne le temps de saisir précisément les problèmes avec lesquels se débattent les acteurs. La baisse des prix et la réduction des délais d'intervention n'encouragent pas à traiter les problèmes en profondeur.

Le sixième facteur est la technique du "vide contrôlé". Le rôle du conseil est d'encourager le progrès permanent en développant des liens entre les hommes, la stratégie et les structures. Trop de consultants cèdent à la facilité qui consiste à convaincre les patrons qu'il existe des gisements de productivité dans l'organisation et, une fois le ménage réalisé, ils remplissent le vide avec des solutions peu performantes.

Enfin, le dernier facteur est relié à la différence entre international et global. Les cabinets internationaux ont plusieurs antennes dans le monde mais ne sont pas en mesure de mobiliser des ressources de façon globale. Chaque implantation possède ses propres méthodes et ressources qui ne sont pas partagées avec les autres au profit du client.

¹ Antoine Vincent de Vaugelas, Perplexité d'un acheteur de conseil, *Les Annales de l'École de Paris* vol. VIII,.

Le conseil chez Renault

Le conseil interne est d'abord piloté par l'Institut Renault qui a acquis des savoir-faire fondés sur des méthodologies appliquées dans le groupe Renault-Nissan dans différents pays d'Europe. Les axes de développement sont essentiellement le déploiement de politiques, le management de processus ainsi que les modèles et outils de progrès permanents. Ceci mobilise environ cent cinquante personnes dans le groupe pour le conseil et les formations.

La direction du conseil en management que je dirige a cinq missions. Une douzaine de personnes traitent du conseil en organisation et de l'évolution des structures. Pour l'agrément des cabinets, nous faisons des recommandations sur la dimension technique des interventions et la direction des achats recherche les cabinets au meilleur positionnement économique. Nous formons les managers et développons les équipes dirigeantes. Enfin, nous uniformisons les pratiques de management en déployant des outils tels que le 360° feedback qui concernent plus de quatre mille managers dans le groupe. Nous faisons donc des missions de conseil centrées sur le développement des équipes et des managers.

Les pratiques de conseil

C'est au manager qu'il appartient de définir sa vision de la mission de conseil. Tout cabinet a une obligation de moyens, à la différence des prestations de service soumises à une obligation de résultat ; le manager reste comptable des résultats.

Le manager doit également s'assurer de la production de la mission selon le résultat attendu qui peut être un rapport, un fonctionnement cible, une liste de questions ouvertes, un groupe d'acteurs autonomes dans leur dynamique de changement, etc. L'appel à conseil exige que le manager rédige la problématique à résoudre, précise avec quel type de compétences il souhaite le faire et à quel prix. La limite de cette démarche est que l'intérêt du manager ne rejoint pas toujours l'intérêt de l'entreprise, un équilibre entre les intérêts doit être maintenu, ce qui n'est pas toujours aisé.

Le président Louis Schweitzer a fortement restreint l'appel à conseil. Jusque récemment, le premier euro engagé devait donner lieu à un accord du comité exécutif, et toute mission de plus de cinq cent mille euros requérait l'accord du président lui-même. Ces contraintes ont été assouplies ; le comité de direction, soit une trentaine de personnes, a aujourd'hui la possibilité de faire appel au conseil pour des missions allant jusqu'à cent mille euros. Entre cent mille et cinq cent mille euros, le comité exécutif du groupe décide et au-dessus de ce montant, l'accord du président reste nécessaire. En outre, nous réalisons des appels d'offres systématiques sur les opérations majeures de conseil.

DÉBAT

Baisse des prix

Un intervenant : *Comment les cabinets de conseil gèrent-ils la baisse des prix ? Une solution peut être le recours à une plus grande proportion de jeunes, mais est-ce compatible avec la démarche de maïeutique attendue par les clients et généralement conduite par des consultants plus mûrs ?*

Jean-Luc Placet : L'objectif des *professional services* était effectivement de vendre le maximum de jeunes à des tarifs moyens élevés dans un métier qui s'industrialisait. Pour ma part, j'ai toujours défendu auprès des clients de jeunes consultants qui, bien choisis, sont à la fois pertinents et impertinents. Nous devons vendre nos équipes sans question d'âge en surveillant notre taux de marge.

Antoine Vincent de Vaugelas : Le nombre de jeunes consultants n'augmente pas, mais les cabinets, tout comme l'industrie, font un réel effort pour travailler sur les coûts. Par exemple, les cabinets entretenaient souvent des dirigeants au rôle exclusivement commercial qui n'intervenaient pas dans les missions, ce qui est moins le cas aujourd'hui. Tant pour les consultants internes qu'externes, la constitution de binômes comprenant un intervenant chevronné et un autre plus jeune me semble très efficace.

Les clients

Int. : *Qui est le client du conseil ? Le manager a un besoin mais le comité exécutif donne son avis, les acheteurs ont leurs objectifs sans parler de ceux qui demandent l'intervention de conseil pour les autres !*

J.-L. P. : Il y a différents intervenants comme la direction et les acheteurs mais le client est celui qui voit sa position personnelle la plus modifiée par notre intervention. C'est lui qui fera que l'on pourra ou non reconduire une mission dans l'entreprise.

A. V. de V. : Généralement, le client est facile à identifier, c'est le responsable opérationnel qui recherche une amélioration de performance. Les autres intervenants participent seulement à la procédure de choix du cabinet et d'engagement financier.

Quelle carrière dans le conseil ?

Int. : *En quoi consiste la gestion de carrière chez les consultants ? Dans plusieurs grands cabinets, s'applique la règle up or out, c'est-à-dire que l'on grimpe dans la hiérarchie ou que l'on quitte le cabinet. La gestion des sorties semble satisfaire tout le monde, d'une part les jeunes qui cherchent une première expérience dans le conseil mais ne souhaitent pas y rester, d'autre part les cabinets dont les anciens membres deviennent prescripteurs ou clients. Ne faudrait-il pas que les modalités de sortie soient clairement définies ?*

J.-L. P. : Nous ne gérons pas les ressources humaines mais aujourd'hui, nous devons former et développer plus systématiquement le potentiel des jeunes. En outre, les jeunes générations abordent de manière différente l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'effet d'accélération de carrière qui était recherché par les jeunes rejoignant d'abord le conseil puis un grand groupe n'a pas disparu mais n'est plus nécessairement la loi du genre. Notre métier se banalise et nous devons avoir vis-à-vis de nos équipes le même type d'équipe que celui que nous conseillons aux DRH des grands groupes industriels. Quant à gérer les sorties de manière anticipée, cela me semble aussi incongru que de déclarer à deux jeunes mariés que, compte tenu du taux de divorce, il vaudrait mieux qu'ils ne s'engagent que sur trois ans et qu'ils préparent une sortie honorable afin de garder ensuite une bonne image l'un de l'autre ! Il faut faire comme si cela devait durer toute la vie même si ce n'est pas le cas.

A. V. de V. : Le passage du conseil à l'entreprise constitue une opportunité de carrière pour un consultant. Après quatre à cinq ans de pratique du conseil, un jeune a acquis des capacités de relation ainsi que des techniques et méthodes d'intervention qu'il peut faire valoir pour entrer dans un grand groupe. Après une dizaine d'années de conseil, les personnes veulent quitter le conseil pour prendre une responsabilité opérationnelle, ce qui est difficile, au moins en France, car les gens ne maîtrisent pas le métier de l'entreprise. Les systèmes d'information ou les ressources humaines constituent à mon sens des perspectives d'évolution plus adaptées.

Conseil ou prestation de services

Int. : *Quelles différences faites-vous précisément entre conseil et prestation de services ? Le conseil n'est-il pas un service ?*

J.-L. P. : Le conseil en informatique est un marché de plus de quarante milliards d'euros tandis que le conseil en management ne représente que trois milliards d'euros ! Le conseil est un service fondé sur le diagnostic, l'écoute, l'expertise et offre une aide à la décision. Il est

conçu en même temps qu'il est consommé. Les prestations de services ou *professional services* visent à préparer un produit, un *process* ou une démarche et à les mettre en œuvre dans une entreprise. Ces deux activités n'ont ni le même modèle d'affaires ni les mêmes exigences. L'image du conseil s'est construite sur les services informatiques qui ne sont pas du conseil. Notre profession a intérêt à faire percevoir clairement ses spécificités. Nous ne sommes pas une profession protégée et le mot s'est galvaudé. Le dialogue avec le client propre au conseil n'a rien à voir avec la vente d'un produit sur étagère.

Int. : *La croissance du nombre de clients de deux cents à deux cent mille ne s'est-elle pas accompagnée du passage de la haute couture au prêt-à-porter ?*

J.-L. P. : Nous étions un petit métier rassemblant quelques grandes figures intellectuelles et nous sommes soudainement devenus aussi gros que nos clients. Tous les acteurs n'étaient certainement pas des consultants...

A. V. de V. : À l'image des grands groupes, nous sortons d'une période d'investissements lourds dans les systèmes d'information. Des opérations de plus de cent millions d'euros ne peuvent pas être conduites avec les techniques habituelles du conseil. Elles sont menées par des cabinets aux méthodes très structurées et aux démarches industrielles. La confusion vient de ce que l'on s'est servi de l'image du conseil pour vendre des prestations de systèmes d'information d'un autre ordre. Le conseil qui vise à accompagner des personnes et des équipes dans un processus de transformation mobilise aussi des techniques mais il privilégie l'intelligence situationnelle par rapport à la capacité à maîtriser le risque de déploiement d'un système.

La durée des interventions

Int. : *L'inconvénient des missions de conseil est leur courte durée. La vie des affaires est périodique, une période étant schématiquement d'un an. Je conseille donc à mes étudiants d'entrer dans une entreprise et d'y rester trois ans : un an pour observer, un an pour faire des erreurs et un an pour tirer parti des observations et des erreurs. Aller dans le conseil après une telle expérience n'est pas dangereux car, nourris par les trois années de pratique, les jeunes pourront imaginer ce qui se passera après un à trois mois d'intervention dans une entreprise. En débutant dans le conseil, ils risquent de faire des sprints incohérents, ce qui ne leur permettra pas d'apprendre un métier opérationnel.*

J.-L. P. : Dans les prestations de services, certaines missions de mise en œuvre de systèmes d'information intégrés durent des années et, au contraire, certains jeunes s'ennuient. L'idéal est effectivement un jeune qui a déjà une expérience et qui a su en tirer l'intelligence des situations.

A. V. de V. : Jeune ingénieur, je me suis lancé tout de suite dans le conseil, j'y suis resté dix ans, ce qui a correspondu grossièrement à deux missions de cinq ans ! Mon expérience m'a montré que la durée des missions dépend aussi de la personnalité des consultants, certains sont à l'aise dans une relation fidèle avec un client tandis que d'autres enchaînent des missions qui les amènent à rencontrer un grand nombre de personnes différentes. Il existe des pressions économiques pour réduire la durée des missions mais cette dernière dépend aussi du mode d'intervention privilégié par le cabinet : intervention homéopathique ou intervention chirurgicale courte et forte. L'enjeu pour un jeune est de réussir à accorder son inclination personnelle et le mode d'intervention du cabinet qu'il rejoint.

Conseil interne et externe

Int. : *Quelle part respective donnez-vous au conseil interne et externe ? Faites-vous travailler les équipes ensemble et quel bilan tirez-vous de ces deux ressources ?*

A. V. de V. : À partir du besoin identifié et du budget fixé par le manager, nous décidons du recours au conseil externe ou interne. Toutes les formules sont possibles, l'essentiel est de

faire le meilleur usage des ressources. Nous pouvons conjuguer conseil interne et externe. Nous sommes également chargés par la direction générale de surveiller le montant des missions et de mettre fin à une intervention si nécessaire.

Int. : *Envisagez-vous que Renault n'ait un jour plus que du conseil interne ?*

A. V. de V. : Nous avons réduit la dépense de conseil externe mais ne plus faire appel à l'extérieur nous exposerait à la consanguinité.

Int. : *L'avantage d'un consultant interne est qu'il connaît la maison mais le consultant externe est libre ; si la mission échoue, il peut aller ailleurs.*

A. V. de V. : Les consultants internes prennent le risque d'empêcher de tourner en rond ; ils acquièrent leur légitimité avec le temps.

L'achat de conseil

Int. : *Quelle est la relation entre le service de conseil interne et le service achat ? Quel est le rôle de l'acheteur ? Aidez-vous l'acheteur à rédiger le cahier des charges ?*

A. V. de V. : Les directions des achats, connaissant parfois mal le conseil, n'encouragent pas l'acquisition de compétences par cette voie. Les acheteurs privilégient les effets d'échelle et la réduction du nombre de fournisseurs, autant de pratiques inadaptées à l'achat de conseil. La procédure d'engagement de dépense implique de rédiger un cahier des charges qui oblige les managers à préciser leurs attentes, le prix qu'ils sont prêts à payer et la durée de la mission. Cela permet de travailler avec le service des achats pour identifier les cabinets susceptibles de répondre à notre demande. Nous consultons souvent six ou sept cabinets, nous en retenons deux ou trois et si l'opération est lourde, le choix final est effectué par le comité de direction concerné après présentation orale des propositions par chaque cabinet. Aujourd'hui, nous considérons que le service des achats est responsable de la relation économique entre Renault et le cabinet, mais il ne s'implique pas dans la technique. Quand nous achetons du conseil au sens strict, le rôle des acheteurs est léger dans le processus.

Int. : *Certains acheteurs ne légitiment-ils pas leur fonction en demandant des réductions brutales aux consultants, parfois même après qu'un accord cadre a été signé ?*

J.-L. P. : On peut comparer deux prestations de services, on ne peut pas comparer deux prestations de conseil, l'entreprise peut seulement juger si le conseil est congruent. Si le conseil cède aux pratiques des prestations de service, il ne pourra pas subsister. Il ne s'agit pas non plus d'échapper aux acheteurs mais de dialoguer avec eux.

La vocation des consultants

Int. : *La mission du conseil n'est-elle pas d'aider les entreprises à mettre en œuvre des stratégies qui confèrent un avantage concurrentiel ?*

A. V. de V. : Le conseil et la stratégie se rencontrent à travers trois types de prestations : le *benchmarking* dans des champs bien choisis, l'accompagnement de la réflexion stratégique et l'éducation des dirigeants pour améliorer l'efficacité du déploiement stratégique.

J.-L. P. : Nous sommes des adaptateurs, nous avons récemment accompagné la transformation profonde des grands groupes français.

Coaching et conseil traditionnel

Int. : *Dans un contexte où le conseil s'industrialise, la figure du conseiller original ne s'incarne-t-elle pas aujourd'hui dans le coaching ?*

A. V. de V. : À condition qu'il se cantonne au domaine de l'entreprise et respecte la liberté individuelle, le coaching me semble utile. La vitesse des affaires empêche les managers d'avoir un recul suffisant par rapport à leur activité. Ils ont besoin d'un espace d'échange, d'une écoute voire d'un accompagnement de type coaching. L'écoute est une dimension fondamentale.

Int. : *Nous assistons, semble-t-il, à un retour vers une forme traditionnelle d'intervention : le conseil écouté.*

J.-L. P. : Les situations organisationnelles sont de plus en plus complexes et le manager est de plus en plus seul pour y faire face. Dès lors, je crois au retour du conseil écouté, c'est-à-dire à la capacité de faire une analyse et de poser un diagnostic qui aide le manager à prendre des décisions.

Chercheurs et consultants

Int. : *Quelles sont les proximités et les différences entre les missions de conseil et la collaboration avec des chercheurs ?*

A. V. de V. : Je suis très favorable à la conjugaison de la recherche et du conseil. Nous collaborons avec des centres de recherche de l'École polytechnique, de l'École des ponts et chaussées et de l'École des mines. Leurs atouts sont une grande qualité d'observation, une liberté face à la demande et un réel intérêt pour le sujet, le tout pour un coût relativement réduit. Dans le conseil à dose homéopathique et inscrit dans la durée, la recherche peut cohabiter avec le conseil interne et l'intervention de cabinets.

J.-L. P. : Nous n'avons pas assez de chercheurs dans le conseil, même si nous avons de temps en temps des échanges avec eux. Ils contribuent à l'innovation qui est un des piliers du conseil.

Présentation des orateurs :

Jean-Luc Placet : président directeur général d'IDRH depuis 1992 ; président de Syntec conseil en management depuis 2004 ; membre de l'Institut de l'entreprise.

Antoine Vincent de Vaugelas : ingénieur de l'Institut industriel du Nord (IDN) (1975) et de l'IMD (International Institute for Management Development) (1991) ; ingénieur-conseil à Eurequip durant dix ans, principalement dans le domaine de l'énergie ; chez Renault, au sein de la branche automobile depuis dix-huit ans : consultant interne puis directeur de l'organisation durant dix ans, actuellement directeur du conseil en management en charge de l'organisation, de la formation et du développement des managers.

Diffusion octobre 2005