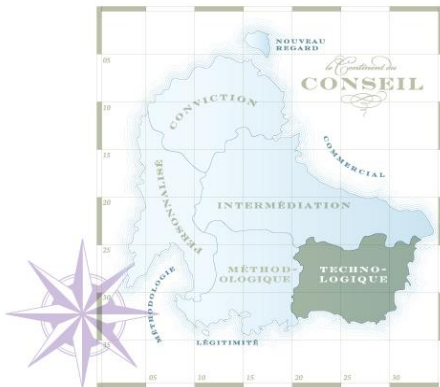


Le Tour de la Question

Les familles conseil

Chapitre 1

Les consultants sont-ils inclassables ?



Un peu d'histoire du conseil ...

Il y a quelques années, Jean Marc Thirion préfaçait le Guide Tarsus du Consulting et répondait à une question simple en apparence : « *qu'est-ce qui différencie les consultants et quels sont au contraire, s'ils existent, les points communs aux professionnels du conseil, quel que soit leur domaine d'intervention ou leur spécialité.* »

Rappelons que le Guide CONSULTING, est l'un des outils de référence du métier.

Il réunit - entre autres- les acteurs multi spécialistes du secteur, les conseils en stratégie, en management et Organisation, en Technologies, les conseils Opérationnel en Optimisation des coûts, les conseils en Innovation, en Finance / Banque / Assurance, les Conseil en Ressources Humaines, en Recrutement, en Développement Durable et RSE; les Conseils et Services informatiques, les SSII

Mots clefs : classification, légitimité, projet, relation conseil, changement, gourous

Pour citer cet article : <http://www.scolaconsult.fr/les-familles-conseil/>

Q : Jean-Marc Thirion, vous ne pratiquez votre métier de consultant qu'auprès d'autres consultants, vous les observez et les connaissez bien. D'après vous, les consultants sont-ils inclassables ?

JMT : J'observe que les consultants, quels qu'ils soient, se sentent souvent à l'étroit dans les catégories qu'on leur propose.

Dans le même temps, nous avons tous des difficultés à faire comprendre ce qui fait notre métier et l'attachement qui est le nôtre pour ce métier.

Les outils et analyses dont nous disposons nous donnent une première photographie "à plat" du secteur, une cartographie des grands domaines et des principaux acteurs.

Il nous faut encore une table d'orientation commune, en trois dimensions au moins, pour nous aider à naviguer entre les différentes familles du conseil et suivre le parcours des consultants.

Q : Pour vous y-a-t-il un ou plusieurs métiers de consultant ?

JMT : Les invariants du métier de consultant ne sont forcément ceux que l'on pense, nous y reviendrons sans doute.

Il me semble, pour répondre à votre question, qu'il faut se garder de deux excès : l'unification à tout prix d'une profession qui est structurée par de vraies lignes de forces (la discipline, la taille du cabinet, les projets-clients, les cultures d'entreprise,...) et la banalisation de la diversité: le mot conseil devenant un mot générique.

On le sait la nature des projets fait souvent la différence. Mais une question a au moins autant d'importance : dans quel espace-temps se situe notre client ? J'y reviendrai.

Q : Alors comment s'y reconnaître entre les différentes familles. Quels seront les critères de choix d'un jeune diplômé, d'un chef d'entreprise?

JMT : Notre métier est un métier d'interaction et de co-production intellectuelle avec nos clients. Cette dimension, dimension clé dans la pratique de notre métier, est rarement aussi présente dans les catégories d'analyse classiques.

Vous avez raison par votre question de situer la typologie du conseil dans une relation (client/conseil, pour simplifier) et sur une échelle de temps, de responsabilité et d'enjeux.

La dimension du temps de nos clients est un facteur de segmentation essentiel à mes yeux. C'est moins la spécialité du consultant ou son origine universitaire qui va faire la différence entre deux consultants que le temps du client qu'il est capable d'investir et, à travers cette donnée majeure, la dimension du projet qu'il lui sera légitime d'accompagner.

Mes clients savent que je cherche toujours à identifier sur quelle échelle de temps chaque dirigeant se situe et situe le projet ou la mission donnée :

- temps du passé et heure des audits et des bilans ?
- temps prospectif, liberté de pensée et vision à long terme?
- temps stratégique, plan d'action et mise en œuvre des grandes orientations ?
- temps opérationnel, projets, opérations, budgets et management ?

Q : En quoi ce rapport au temps est-il utile pour comprendre et analyser le métier de conseil?

JMT : A ces échelles de temps symboliques sont le plus généralement associés des domaines de responsabilité et des natures de projet-clients. L'identification de ces "correspondances" est précieuse pour le client comme pour le consultant. Elle évite les erreurs de casting ou la frustration des attentes.

Il est clair que les attentes d'une direction opérationnelle, d'une direction fonctionnelle, d'une direction de branche, de division, d'une direction générale ou d'un président n'ont que très peu en commun, mais sont liées à l'horizon de temps à la fois quantitatif (3 mois, 1 an, 10 ans, ...) et qualitatif sur lequel chacun des échelons exerce un pouvoir ou une maîtrise.

La nature des projets que ces différents types de clients peuvent: • prescrire • acheter • "consommer" varie considérablement, ainsi que le processus qui va les amener de l'intention à la décision de recourir à un conseil.

Q : Vous nous avez signalé des facteurs de différenciation comme le temps, la relation avec le client, mais certains pourraient s'appliquer à d'autres métiers, qu'y a-t-il de spécifique ?

JMT : Nous ne sommes pas entrés dans tous les contours de la typologie du métier, celle-ci se construit autour de 3 cercles :

- le 1er cercle est celui de la nature des interventions
- le 2nd cercle est celui de la dominante professionnelle
- le 3ème cercle est celui de la légitimité et de l'influence.

Q : On voit bien se dessiner à travers vos propos une image du consultant, mais elle reste un peu abstraite. Qu'est ce qui fait que certains consultants sont des gourous, existe-t-il des styles de consultants ?

JMT : Vous posez en fait deux questions différentes.

Celle d'abord de la légitimité du consultant, qui se construit et se renforce sur des dimensions variées. La première légitimité du consultant est l'expertise (son premier fondement est la technicité). A travers son parcours professionnel et le développement de ses qualités personnelles, il acquiert d'autres types de légitimité : relationnelle et commerciale (il a un gros portefeuille client, il développe de grands comptes), la légitimité statutaire (il devient manager, associé,...) et sa légitimité morale (on le consulte, on l'écoute, il influence le débat).

La seconde question, celle des styles de consultants renvoie à une autre variante clé de la typologie des consultants : le rapport au changement et à l'innovation. La terminologie du changement est traditionnelle dans l'univers du conseil, mais la relation au changement est l'un des critères qui permet de catégoriser les cabinets et, au-delà des cabinets, les familles de consultants et les consultants eux-mêmes.

Q : Qu'entendez-vous par relation au changement ? Tous les consultants ne sont-ils pas en mission pour apporter ou mettre en œuvre du changement ?

JMT : Vous avez raison, c'est là une vocation essentielle et partagée de notre métier. Mais si l'on veut passer cette question du changement au microscope, on verra se former des styles de conseil très divers.

J'ai parlé de changement, j'aurais pu parler de création. Chaque cabinet et chaque individu (tout au long de son parcours) se positionne sur une autre échelle (la première était celle du temps) qui va de l'inconnu au connu et au " bien connu ", qui va de la création à la reproduction ou à la " destruction " -certains des gourous que vous évoquiez se positionnent volontiers sur ce statut).

C'est ainsi que, quel que soit leur métier de base ou leur dominante professionnelle (conseil en RH, intégrateur, conseil en stratégie, conseil internet,...), on verra les cabinets (et le plus souvent leurs consultants, tant l'intimité culturelle est le plus souvent forte et détermine le mode de recrutement et de développement) se partager entre :

- des profils créateurs, concepteurs, innovateurs,
- des profils reproducteurs, adaptateurs, diffuseurs,
- des profils transformateurs, rénovateurs,

- des profils que l'on pourrait qualifier de "destructeurs".

N'allez pas voir dans ces termes, parfois très forts une prise de position morale, économique ou professionnelle.

L'enjeu est ici seulement de comprendre les processus majeurs de création, production et diffusion du conseil, sans autre prétention.

Q : En conclusion, quelle image voulez-vous donner du conseil et du consultant ?

JMT : Ni idéale, ni diabolisée, aussi claire et transparente que possible, mais observée et vécue, non pas à travers un miroir à une seule dimension, mais à travers un prisme, dont toutes les facettes ne nous sont pas également connues.

Bibliographie

Le Guide professionnel des sociétés de conseil : 26ème édition - Parution : janvier 2015

<http://www.consulting-guide.fr/>

