

LE METIER DE CONSULTANT

PRINCIPES, METHODES, OUTILS

STYLES DE CONSULTANTS ET TYPES DE RELATIONS CONSULTANT/CLIENT

Médecins, avocats, architectes, psychologues, formateurs, publicistes..., exercent des métiers dont une des pratiques essentielles est la consultation.

Ces quelques professions sont définies par un cadre institutionnel strict : formation initiale certifiée, déontologie, tarifs, organismes réglementaires.

En revanche, certaines personnes se spécialisent et font de la consultation leur activité professionnelle principale : ce sont des consultants (ou conseillers ou conseils) juridiques, fiscaux, en gestion, en management, en communication, en ressources humaines...

Le concept de consultant est utilisé dans cet ouvrage pour caractériser un type d'intervenant dont l'expertise porte principalement sur les processus et les situations de changements plutôt que sur le contenu qu'on lui soumet. Autrement dit, le consultant est un expert du processus plutôt qu'un expert du contenu. Du fait de cette particularité, le consultant peut intervenir dans tous types d'organisation : entreprise de production, organisme public, hôpital, coopérative, école, association... Il peut traiter des situations aussi variées qu'un conflit entre des personnes, une rivalité entre départements d'une même organisation, une planification stratégique, une clarification des rôles, un projet de développement organisationnel...

Dans une situation de consultation, nous rappelons qu'il y a toujours une relation entre un système-client et un système-intervenant. La consultation étant d'aider un système-client à résoudre un problème, améliorer ou faire évoluer une situation, quel style de consultant choisir ?

Plusieurs études ont conduit à parler de styles de consultants et à présenter des typologies. Nous retenons celles de Larry Greiner et Danielle Nees¹ qui proposent de classer les consultants en management en cinq catégories.

Les aventuriers intellectuels

Ils constituent le lot des « scientifiques » du conseil en management. Leur première préoccupation est de donner les moyens à l'entreprise d'élaborer des solutions correspondant à des problèmes complexes. Ils préfèrent le traitement des données quantitatives à celui des données qualitatives et mènent des études scientifiques de façon minutieuse. Ils agissent sur la base d'un savoir cumulé et d'un savoir constitué. Leur travail est terminé lorsqu'ils ont fourni au client un rapport complet de leur étude : ils ne proposent pas au client de solutions clés en main, ni même parfois de solutions directement applicables à l'entreprise.

Les navigateurs stratégiques

Ces consultants proposent les dernières techniques d'études. Ils ont une approche globale de l'entreprise intégrant à la fois des aspects technologiques, économiques et commerciaux. Ils ont élaboré des méthodes utilisant des modèles analytiques ainsi que des approches graphiques des phénomènes organisationnels (savoir constitué et accumulé). Le navigateur stratégique livre les résultats de son étude dans un exposé oral, qu'un rapport succinct résume. Ce type d'étude permet de mieux appréhender l'environnement de l'entreprise. Le navigateur stratégique n'est pas un homme de terrain et il n'est pas à même de promouvoir le changement dans l'organisation.

Les docteurs en management

Ce type de consultant adopte une vision systémique de l'organisation. Il a une vue d'ensemble de l'entreprise en analysant les sous-systèmes de l'organisation (structure organisationnelle, stratégie, processus et procédures, valeurs partagées, personnel, style de management, savoirfaire) et en procédant à de nombreux entretiens. Ainsi donc, il cherche à établir un diagnostic, afin de soulever le

véritable problème de l'organisation, puis s'engage dans un processus ouvert (participatif) d'élaboration des solutions. Il agit sur la base de savoir accumulé, constitué et parfois en cours de constitution s'il s'agit d'un chercheur-consultant. Enfin, une fois la solution choisie, il aide à sa mise en place.

Les architectes de systèmes

On peut les considérer comme des techniciens du management. Ils interviennent dans les organisations afin de rationaliser leur processus décisionnel. Ils sont donc souvent spécialisés dans des techniques particulières du management (comme l'élaboration de grilles de rémunération) et possèdent dans ces domaines de solides compétences formalisées par des outils d'analyse (savoir constitué et accumulé). L'architecte de systèmes, après avoir établi un diagnostic, propose des solutions au client et peut participer à leur mise en œuvre. Toutefois, il n'appréhende pas l'organisation dans sa totalité.

Les copilotes amicaux

Ce sont, en général, soit des cabinets de petite taille, soit des consultants travaillant seuls, qui proposent d'intervenir eux-mêmes dans de petites entreprises afin de donner un avis sur la gestion de celles-ci. Le conseil est très personnalisé avec une relation étroite entre le consultant et son client. Ils travaillent en collaboration avec les dirigeants. Le plus souvent ce ne sont pas des experts dans des domaines particuliers mais ils tentent d'apporter un conseil de généraliste.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des principaux traits particuliers (type de formation des consultants, rôle du consultant vis-à-vis du client, approche du travail, objet principal des recommandations, ce que le client attend de l'intervention) qui caractérisent les cinq grands styles de consultants en management.

	Aventurier Intellectuel	Navigateur Stratégique	Docteur en Management	Architecte des Systèmes	Copilote Amicale
Type de formation des consultants	Sciences	Économie	Administration et direction d'entreprise	Technologie	Pratique de la gestion
Rôle du consultant vis-à-vis du client	Chercheur	Planificateur	Homme de diagnostic	Concepteur	Conseiller
Approche du travail	Analyse statistique	Modélisation à partir de variables clés	Identification des problèmes	Mise en œuvre de solutions	Assistance du responsable de l'entreprise
Objet principal des recommandations	Solutions créatives	Fixation des objectifs pour l'avenir	Organisation et direction de l'entreprise	Procédures de gestion	Besoins exprimés par le responsable de l'entreprise
Ce que le client attend de l'intervention	Des solutions mieux fondées grâce à une bonne information	Détection de créneaux ou de niches rentables	Amélioration de l'efficacité organisationnelle	Meilleure efficacité	Amélioration des décisions du responsable de l'entreprise

Nous venons de voir que l'offre des consultants est variée et les attentes des entreprises différentes.

Comment faire pour que la relation de conseil soit satisfaisante pour l'entreprise, c'est-à-dire pour qu'il y ait une adéquation entre l'offre et la demande de conseil ?

La relation de conseil est un ensemble d'échanges financiers, économiques, techniques, cognitifs, informationnels, entre un système-client et un système-intervenant. Ces échanges ont fait l'objet d'une approche théorique menée par E. H. Schein³ dont les principales conclusions ont été reprises par H. Dumez⁴.

Le modèle expert

Le consultant est ici considéré comme un expert. Pour que la relation soit efficace, cela suppose que le client ait :

- convenablement diagnostiqué le problème,
- véritablement identifié la compétence du consultant,
- correctement communiqué les données du problème et qu'il accepte les conséquences du changement à mettre en œuvre.

La relation client/consultant est donc réduite au minimum : un échange d'informations (solutions au problème) contre une rémunération.

Le modèle médecin/patient

C'est une variante du modèle précédent car c'est le consultant qui établit lui-même le diagnostic. De ce fait, le client devient dépendant du consultant qui prend alors en charge le déroulement complet de l'intervention.

La relation de conseil revêt alors une dimension dépassant le seul domaine technique.

Cependant, selon Schein, ces deux précédents modèles ne sont pas satisfaisants car la relation client/consultant est déséquilibrée. En effet, le client transfère tout son pouvoir (et son angoisse) au consultant qui contrôle jusqu'à la mise en place des changements. Selon les découvertes de l'intervenant (par exemple au niveau des jeux de pouvoir dans l'organisation), une nouvelle angoisse apparaîtra chez le client qui se sentira dépendant du consultant. Il pourra alors lui mettre des « bâtons dans les roues » (plus ou moins consciemment) et de ce fait annihiler les effets de la relation de conseil.

La consultation dynamique (process consultation)

Dans cette relation, autre modèle proposé par Schein, l'objectif premier n'est pas d'aider le client à court terme, mais de l'aider à s'aider. La relation est alors tournée vers la découverte des processus qui ont produit le problème ou le dysfonctionnement afin de pouvoir trouver conjointement des procédures à mettre en place pour le résoudre. Le client prend alors la responsabilité des changements.

La relation consultant/client devient plus profonde car le consultant, outre la résolution du problème présent, a initié le client à une méthode d'analyse et de diagnostic pour faire face à de nouveaux problèmes.

Une autre analyse, qui distingue trois styles de relations consultant/client proches des propositions de Schein, a fait l'objet d'un ouvrage de C. Bottin⁵. Selon cet auteur, l'intervention du consultant est étroitement corrélée avec le diagnostic organisationnel du besoin de changement. La relation peut être celle d'un thérapeute, elle est fondée sur :

- un diagnostic de régulation, l'organisation est malade ou affaiblie, l'intervention servira à la rétablir ;
- un diagnostic de faisabilité, le dirigeant souhaite implanter un nouveau modèle d'organisation, le consultant évaluera sa faisabilité et participera à l'évolution de l'organisation vers ce nouveau modèle.

Ces deux types de relation de conseil ne contribuent pas à un nouvel esprit de changement chez le client. Bottin propose un troisième style de relation de conseil dans laquelle le consultant est un pédagogue-stratège s'appuyant sur un diagnostic dynamique. Les changements ainsi obtenus seront plus ancrés au sein de l'organisation car ils résultent d'un processus participatif.

Source : © Éditions d'Organisation - Patrice Stern & Patricia Tutoy