

L'avenir du conseil : réflexions d'un conseil indépendant

«Il n'est pas utile d'apprendre à écrire pour être écrivain, il suffit d'apprendre à voir»

Antoine de St Exupéry, *Journal*

Il existe certainement d'excellentes études sur les évolutions des métiers du conseil et probablement quelques analyses prospectives décrivant les formes qu'il pourra prendre dans les années à venir. Cet article s'inscrivant dans un ensemble de réflexions sur ce même sujet, j'ai pris le parti de vous donner ici les réflexions d'un conseil indépendant qui exerce son métier depuis une quinzaine d'années.

Le désavantage d'une telle approche est de faire la part belle à la singularité d'un parcours et à la subjectivité propre à l'auteur.

L'avantage, en revanche, est que ce témoignage s'enracine dans une réalité concrète et dans les analyses personnelles qui ont été à l'origine des orientations prises au fil des années : l'analyse se mêle ici aux paris et aux objectifs propres de l'entrepreneur, même s'il est solitaire.

Dans cet article, je commence par définir ce que j'entends par conseil, en distinguant cette activité de celles du consulting et du coaching. Je poursuis en décrivant le rôle précis du conseil dans le processus de la prise de décision et en rappelant que le conseil répond à un besoin concret de son client. En conclusion, je compare l'exercice de ce métier à celui d'un art, aussi ancien que la pratique de la philosophie et qui, à mon avis, ne peut que perdurer dans le temps.

Quelques jalons de son parcours

Dominique Fauconnier est né en 1951 au Brésil. En 1993 il a créé L'Atelier des Métiers avec son épouse Annie Madrières afin d'y développer des méthodes et outils destinés à favoriser l'efficacité collective. Pour cela ils s'appuient principalement sur des règles de travail qu'ils ont conçues et qu'ils transmettent à leurs clients. Auteurs de «Comment travailler ensemble» Editions Eyrolles, janvier 2010. atelier.des.metiers@wanadoo.fr

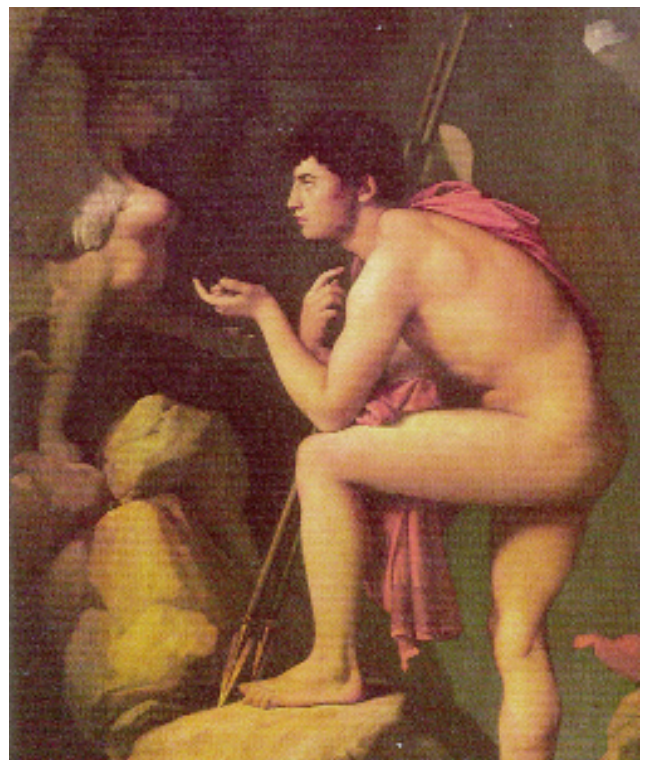
De quoi parle-t-on ?

Pour commencer, il est utile de s'entendre sur le sens des mots. Il me semble que l'on nomme «conseil» un ensemble d'activités qui s'en éloignent de plus en plus. Un conseil, au sens strict, est une personne, qu'elle soit indépendante ou qu'elle appartienne à une société, qui vend sa capacité de comprendre une situation et de conseiller son client. L'acteur demeure le client. Or, de plus en plus souvent on dit faire appel à des sociétés de «conseil» pour réaliser des missions plus ou moins longues au bénéfice de la société cliente. J'ai la sensation que l'on confond conseil et «out-sourcing», conseil et sous-traitance, conseil et prestation. Que cette pratique se soit développée à partir de la mise en place de nouvelles méthodologies ou de nouveaux logiciels cela peut se comprendre, mais nous ne sommes plus dans du conseil à proprement parler. C'est peut-être la raison pour laquelle on parle plus facilement de consultants que de conseils, avec une connotation plus technicienne du mot.



Dominique FAUCCONNIER

Créateur de l'Atelier des Métiers



Aider le décideur à réfléchir...

Dans un mouvement simultané nous avons vu émerger le terme de coach. Au départ il s'agissait des entraîneurs sportifs qui accompagnent et orientent d'une main ferme leurs équipes ou leurs champions. Et puis le besoin de parole individuelle est devenu si fort en entreprise, qu'il a fallu offrir à nos cadres des moments privilégiés de discussion plus ou moins libres leur permettant d'essayer de savoir où ils en étaient dans leur vie, dans leur travail et dans leurs rapports à l'entreprise. Le coach est peu à peu devenu un accoucheur, un catalyseur, un confident, une «oreille» attentive.

Ce qu'il est intéressant de noter, c'est que le conseil inclut ce rôle. Pour conseiller un grand patron avec tact sur des stratégies d'entreprise l'engageant sur des années, il est indispensable de savoir percevoir en profondeur ce qui se joue aussi bien sur le marché et dans l'entreprise que dans l'imaginaire du dirigeant lui-même, de façon personnelle et intime. Le conseiller se doit d'être discret, présent, attentif et surtout extrêmement pertinent dans ses conseils. Sur un terrain analogue, la gestion de la crise de 1968 par les autorités a certainement demandé beaucoup de doigté aux acteurs impliqués pour réussir à se comprendre et à amorcer un mouvement dans l'opinion sans précipiter le pays dans des actes de violences inévitablement contagieux. L'histoire retient par exemple le rôle essentiel tenu par Maurice Grimaud, le préfet de police de Paris à l'époque. C'était l'un des acteurs, mais également conseiller de fait des puissances gouvernantes.

Ces deux émergences, celle des consultants et celle des coaches, sont toutes les deux nées du rôle de conseil et suivent chacune le cours d'une spécialisation. Les consultants sont de plus en plus techniques, ils incarnent le plus souvent une compétence spécifique alors que les coaches se concentrent sur les dimensions humaines et s'éloignent de la connaissance de l'entreprise.

L'activité du conseil est directement liée à la prise de décision

À l'origine, le conseil lui-même n'est pas un spécialiste. Il est quelqu'un qui sait associer les réflexions, les analyses d'origines diverses pour aboutir à une proposition de synthèse. C'est par ce travail qu'il aidera le décideur à trouver ou non une possibilité de décision puis à se l'approprier. Car seul le dirigeant peut savoir si la décision qu'il va prendre se révélera avoir été la bonne à l'épreuve des faits. Ce n'est pas un travail facile mais c'est son métier à lui. Une fois rassemblées les observations, les analyses et les conclusions des experts, le dirigeant devra se faire une opinion et se préparer à trancher. Le «coup d'œil» dont il fera preuve alors est une compétence proprement humaine et ne peut se déléguer à une expertise ou une technicité quelles qu'elles soient. Le

conseil intervient juste avant ce moment là : il accompagne et stimule un processus intérieur par lequel le dirigeant transforme des informations liées à une situation donnée en une conviction, puis en une décision. Ce processus est le même que celui par lequel le sportif ou l'artiste se prépare avant de se lancer : la décision est strictement assimilable à un geste car elle transforme une situation.



Cheminer vers la décision

Dans cette acception, le conseil est un métier lié à une pratique extrêmement pointue qui consiste à savoir accompagner des dirigeants avant une prise de décision. Historiquement, on peut considérer que les fameux philosophes, ceux que l'on a ensuite nommés les «Sophistes», étaient de vrais conseils. Ils avaient chacun leur école de pensée et ils proposaient leurs services rémunérés aux «Princes» de l'époque. En fixant par l'écrit les dialogues qu'ils eurent avec Socrate, Platon a figé le jeu d'ouverture que l'exercice de la parole permettait (lire à ce propos les deux excellents petits livres : «Les Sophistes» de Gilbert Romeyer Dherbey, Que-sais-je n° 2223 et «Éloge de la philosophie antique» de Pierre Hadot, aux éditions Allia). Pour compléter le spectre, Tchouang-Tseu, Sénèque, Machiavel et tant d'autres sont également des personnages capables de conseiller le Prince ou toute personne qui s'adressait à eux. Le conseil propose, suggère, il n'est ni un «directeur de conscience» ni une «éminence grise» qui sont autre chose

qu'un simple conseil. Ils sont tous deux des têtes pensantes occultes agissant au travers d'un personnage public, tous deux détiennent une part réelle de pouvoir, ce qui n'est pas le cas du conseil dont le rôle se limite à rendre un service concret à celui qui détient un pouvoir de décision.

Répondre à un besoin précis

Vu comme cela, le rôle de conseil apparaît beaucoup plus limité que ne pourrait le laisser entendre a priori le mot, mais il est également beaucoup plus clair et précis. Il va de soi que cette pratique peut constituer une dimension d'un métier plus large, nous nous limitons ici à l'hypothèse d'une activité totalement dédiée au conseil.

Quelles que soient les époques et les cultures, le rôle de conseil existe car il correspond à un besoin réel et particulier du Prince, du patron, du décideur, du responsable. Le nom qu'on lui donne importe peu, l'essentiel est que ce personnage dispose d'un pouvoir reconnu sur un périmètre donné, ce dernier allant de l'immensité d'un empire à la modestie d'une banale activité quotidienne circonscrite dans le temps et l'espace. Pour tenir son rôle le décideur doit régulièrement démontrer par la pratique de son art qu'il est toujours capable de décider. Le comédien, par exemple, doit démontrer à chaque représentation qu'il sait jouer le rôle qu'on lui a confié : ce qu'il produit est immédiatement visible et appréciable par ceux à qui ce travail s'adresse. Il en va de même pour le musicien, le sportif, l'orateur et également pour le décideur. Décider sous-entend que l'on a la capacité d'intégrer dans un seul mouvement ce qui est prévisible, l'analyse du réel et de ses évolutions, les décisions probables des autres acteurs et les effets de ce que l'on va soi-même décider. On retrouve ici le pari sur l'avenir de l'entrepreneur. Cette capacité de parier sur l'avenir peut être comparée à un don qui ne peut s'affirmer et se développer que par la pratique réitérée du geste qui lui correspond : décider juste.

À propos de l'intelligence économique qu'il a fondée en France, Henri Martre décrit le processus qui amène à la prise de décision avec beaucoup de finesse et d'intelligence. Dans un entretien accordé en 2004 à «Regards sur l'Intelligence Economique» (n°6), Henri Martre déclare : «L'objectif (de l'I.E.) est la prise de décision. Il faut pour cela aller du recueil de l'information jusqu'à l'élaboration des anticipations et l'anticipation doit conduire à plusieurs scénarii. Là est la principale difficulté, et on bute sur le problème du passage à la connaissance, à la compréhension et à l'anticipation. (...) Les bases de l'IE ont été apprises, mais on constate des échecs très coûteux. Pourquoi ? On cherche sur Internet, on envoie des agents à droite et à gauche pour en savoir plus et à partir de là on croit tout comprendre, mais cela est insuffisant. Il faut intégrer les données de l'expérience. (...) Tout le problème de l'IE est de percevoir une image de la réa-

lité aussi fiable que possible. Plusieurs interlocuteurs peuvent avoir une perception différente, mais c'est de la discussion que jaillit la lumière. (...) En France, nous n'aimons pas trop travailler les uns avec les autres». Henri Martre précise : «Ce qui n'a pas été explicité, c'est le processus qui part de l'information, de sa validation, du rassemblement en une image qui apporte une connaissance de la réalité. On passe ensuite à la compréhension de l'image et à l'anticipation. Aller enfin de l'anticipation à la prise de décision stratégique est un autre exercice».

Henri Martre décrit bien ici ce geste propre au dirigeant qui lui permet de passer de la collecte d'information, y compris les analyses et les avis, à la prise de décision. Il montre bien qu'il ne s'agit nullement d'un processus déductif, mais d'un processus de mûrissement d'où «jaillit» la réponse. Le métier du Conseil s'inscrit très précisément dans ce processus de mûrissement. Pour paraphraser Henri Martre, on pourrait dire que le conseil est celui qui sait, soit discuter avec son client afin que jaillisse de leurs esprits «une image de la réalité aussi fiable que possible», soit lui offrir lui-même cette image.

Du conseil comme un art

Vu ainsi, de façon extrêmement stable aussi bien dans le temps que dans l'espace, le métier de conseil n'a aucune raison de disparaître mais il n'a également aucune raison de se développer au-delà du besoin qui en justifie l'existence, sauf à en tordre le sens. Exercer ce métier nous demandera probablement d'être capable de suivre si ce n'est de précéder nos clients dans les univers qu'ils vont investir pour exercer leurs propres responsabilités. Ces univers sont géographiques, technologiques, culturels etc., le seul moyen d'appréhender à les appréhender serait probablement de retrouver le sens du voyage, comme l'humanité a toujours su le pratiquer lorsque sa survie était en cause.

La formation d'un conseil ne pourra toujours pas être uniformisée et dépendra autant des dispositions propres de chacun que du parcours singulier qui le formera à son futur métier. Dans «La leçon de comédie» (Ed Maisonneuve et Larose, 1997) Michel Bouquet, à qui l'on demande quel est son rôle en tant que professeur au Conservatoire, précise bien cette idée : «Je cherche aussi à expliquer qu'il revient à chacun de trouver sa propre technique. Deux acteurs n'ont pas la même expérience, ni les mêmes problèmes (...) C'est à l'élève de travailler cette part de lui qu'on a découverte ensemble et qui, portée à son comble, va en faire un comédien remarquable».

Conseiller n'est peut-être pas un art en tant que tel, mais cela s'en rapproche souvent. ●