

MANAGEMENT

Crise oblige, avantage aux consultants inventifs

En ces temps difficiles, le besoin de consultants n'a jamais été aussi fort dans les entreprises. Inventivité et réactivité sont les deux valeurs les plus recherchées.

Quand tout va mal, rien de tel qu'un regard extérieur pour prendre les bonnes décisions. C'est dire si aujourd'hui les consultants ont plus que jamais le vent en poupe. « Face à des prises de décision difficiles, leur rôle est de challenger intellectuellement les dirigeants d'entreprise pour les inciter à réfléchir honnêtement », estime Jean Lemierre, conseiller du président de BNP-Paribas. Ce que confirme Eric Pilaud, le directeur de la stratégie de Schneider Electric, qui va même jusqu'à leur réclamer de l'impertinence. Contre toute attente, la crise pourrait donner leur chance à tous ceux qui sortent des cadres habituels, qu'ils travaillent au sein d'une structure internationale, en cabinet de taille moyenne ou bien en solo. A condition toutefois de ne pas provoquer de rupture gênante dans le fonctionnement habituel de l'organisation.

Une chose et son contraire

La difficulté pour un consultant est que les entreprises réclament souvent une chose et son contraire : des prestations de qualité mais les moins chères possibles, de l'inventivité mais pas de révolution. « Les équipes dirigeantes des entreprises ont longtemps pris pour habitude de demander la résolution d'un problème spécifique, identifié par elles. Ce n'était pas forcément le sujet le plus opportun, mais c'était elles qui décidaient », explique Jean-Marc Le Roux, patron de Bain & Company à Paris. « Aujourd'hui, les choses changent. Le management, qui n'avait besoin que d'appuis techniques, éprouve aujourd'hui d'autres besoins. C'est surtout vrai pour les jeunes dirigeants. Plus opérationnels et internationaux que leurs prédécesseurs, ils n'ont pas leur pareil pour gérer la croissance et la diversification. Mais ils ne sont guère préparés à affronter les périodes de basses eaux. » Nous travaillons avec eux à des scénarios de rupture », indique Jean-Marc Le Roux. Travail créatif analogue au Boston Consulting Group (BCG), où, sur le terrain de l'inventivité et de l'impertinence, on s'estime bien armé. « La créativité est dans nos gènes », rappelle Pascal Cotte, le patron du bureau de Paris. « Nous bâtissons quantité de scénarios de sortie de crise avec les comités de direction des plus grandes multinationales », explique-t-il. De fait, une toute ré-

cente enquête du cabinet de conseil en stratégie, Booz & Company, vient de révéler que 40 % des cadres dirigeants doutaient de la crédibilité des stratégies mises en place par leur direction pour surmonter la crise économique, et qu'une proportion encore plus forte (46 %) n'était pas certaine que leur état-major soit en mesure de mettre ces plans en œuvre. De quoi mobiliser les consultants et les conforter dans leurs décisions de rendre leurs sphères d'intervention, autrefois étanches, de plus en plus poreuses.

Davantage d'organisation

La plupart des spécialistes de la stratégie évoluent en effet aujourd'hui vers davantage d'organisation et de mise en œuvre. Et inversement, les consultants opérationnels ou les grands cabinets d'audit cherchent, à leur tour, à s'orienter vers le conseil en stratégie. Et tous se positionnent en ressources humaines (RH). « Les stratégies RH doivent à nouveau être envisagées, compte tenu des possibles redéploiements de compétences en fonction de l'évolution de l'activité de l'entreprise », estime Jean-Luc Placet, président du Syntec Conseil en Management. Quant aux SSI et chasseurs de têtes, ils créent eux aussi leurs propres entités de conseil. « Nos recrutements issus de la stratégie ou des Big Four nous permettent d'organiser nos missions, pour plus d'efficacité, autour de binômes consultants-chasseurs de têtes », indique Alain Deniau, le patron du cabinet américain Heidrick & Struggles en France, qui compte 16 consultants pour 55 salariés à Paris.

Mais, il n'y a pas que les grands cabinets. Des consultants indivi-

Ce qu'en pensent les grands patrons

Christophe de Margerie, PDG de Total : « Le consultant est la personne avec qui jouer du tambour. C'est le tam tam. Avec eux, on teste des idées. Il faut utiliser des consultants pour un renvoi de son. »

Michel Landel, directeur général et administrateur de Sodexo : « Ce sont des facilitateurs, mais il faut bien savoir les encadrer et ne pas en abuser. »

Guillaume Pépy, directeur général de la SNCF : « Je sais qu'il est plus chic de dire que l'on recourt pas aux consultants, mais la vérité, c'est oui. Je reçois volontiers ces professionnels, même si, au final, il y a peu de contrats. Je crois d'ailleurs savoir que les consultants prêtent à la SNCF la réputation d'être près de ses sous. »

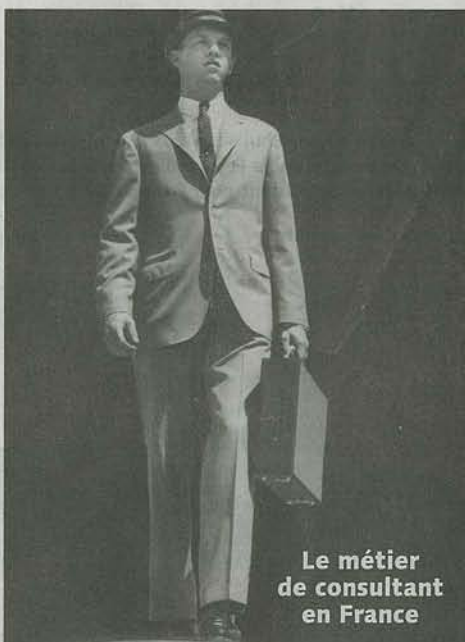
Les cabinets recrutent plus large

Pour mieux aider leurs entreprises clientes, les cabinets de conseil se sont tous équipés en compétences additionnelles en stratégie, en organisation, en RH ou encore en restructuration comme récemment chez Roland Berger. Sans compter les embauches non conventionnelles. Le BCG a, par exemple, embauché des sociologues, des médecins et des historiens. Le cabinet de conseil en stratégie et organisation Eurogroup a lui aussi toujours procédé à quelques recrutements atypiques. « Quelques médecins, vétérinaires, ingénieurs agronomes, spécialistes en relations internationales », précise Francis Rousseau, le président d'Eurogroup. « Nous nous adaptons autour d'invariants : l'indépendance, l'objectivité, le positionnement des problématiques dans le temps, une

nécessaire prise de recul et le fait d'être un peu dérangeant. »

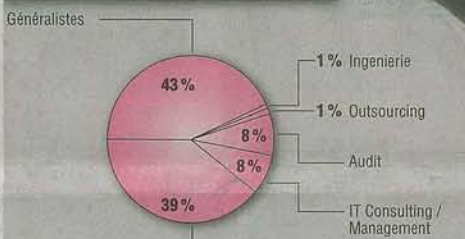
Pas de tabous

Pour sa part, Hervé Juvin, le président d'Eurogroup Institute, vient de co-écrire avec des personnalités du monde académique un recueil de « réflexions à partager » : « Les dirigeants ne disent eux-mêmes : le système ne se gère pas lui-même, et ils manquent de leviers d'action », justifie celui dont le rôle est de conseiller de nombreuses directions d'entreprise. « La crise d'intelligibilité du monde est très forte, et nous nous devons d'aider à ouvrir le champ de la réflexion. » Quant à Pierre Nanterme, directeur général d'Accenture Monde en charge des services financiers, estime n'avoir « jamais eu autant de dialogues sans tabous avec des dirigeants d'entreprise ».

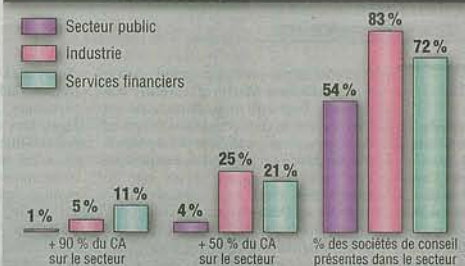


Le métier de consultant en France

Domaine d'intervention (2007)



Présence sectorielle



Age et ancienneté moyens



Catégorie de consultants par mission (2007)



Idé / Photo: Gettyimage / Source: Syntec-Conseil en management

duels ou en « boutique » apportent aussi leurs idées et savoir-faire. Des personnalités connues – de Jacques Attali à Alain Minc en passant par Hubert Védrine – mais surtout beaucoup d'anonymes. Ces derniers ciblent le plus souvent un positionnement spécifique. Tout à la fois juriste, de formation psycho-clinicienne et issue de l'audit industriel, Bénédicte Haubold, via Artelie Conseil, traque aujourd'hui les risques psychosociaux de l'entreprise. Robert Branche, ancien vice-président chez Oliver Wyman, décortique les processus émotionnels et inconscients de l'entreprise. Tout comme Didier Toussaint, docteur en philosophie, qui décrypte par exemple l'inconscient de Renault ou bien de la FNAC. D'autres combinent conseil en organisation et coaching, ou comme le cabinet Holten – pour qui les analogies entre entreprise et corps humain sont évidentes – mettent en garde contre « l'erreur structurelle qui peut mettre en échec des gens compétents ». Sans compter quantité de spécialistes pointus des RH, tel que Identité RH ou d'as des projections d'agilité opérationnelle comme Reflexe Technologies.

Ouvrir le monde de l'entreprise

Il n'empêche. Si le recours aux consultants s'est généralisé au sein du CAC40, quantité de grandes entreprises et grosses PME – qui révisent leurs budgets quasiment au jour le jour – n'ont pas encore acquis ce réflexe. Celles qui pensent déjà à la sortie de crise devraient sélectionner quelques missions destinées à restaurer le cash à court terme, la stabilité financière et la préservation du business. Mais si leur objectif est de recourir à 2 ou 3 « trucs » pour continuer comme auparavant, il va leur falloir réviser leur jugement. Car l'imprévisibilité et la complexité du monde poussent vers une

Les catégories

- Les conseillers des directions d'entreprise.
- Les professionnels qui font aboutir les projets.
- Les experts qui mettent en œuvre.

Les principaux domaines d'intervention

- La stratégie.
- L'organisation ou les opérations.
- Le management de projet.
- La conduite du changement.
- Les ressources humaines.
- La technologie de l'information.

La hiérarchie classique des cabinets

- Analyste (3 ans) ; consultant (3 ans) ; chef de projet ou manager (4 à 5 ans) ; manager senior, directeur ; associé ou partner.

Les salaires des débutants

- De 42.000 euros annuels dans le conseil en organisation à quelque 55.000 euros dans les cabinets de stratégie (à doubler dans les trois ans).

nécessaire ouverture à quantité de regards et raisonnements, ceux des consultants, bien sûr, mais aussi ceux d'autres experts issus de la sphère économique comme ceux d'universitaires, de spécialistes des sciences humaines ou même de la littérature et de la philosophie. La crise produit cet effet inattendu de précipiter – pour plus d'intelligibilité – le monde limité de l'entreprise vers le plus large spectre de disciplines.

MURIEL JASOR

Concevoir des stratégies de résistance

Consolidation. Comparée à d'autres secteurs, les activités de conseil ne sont pas à plaindre. Le Syntec-Conseil en management table même pour cette année sur des taux de croissance de 5 à 8 %. Des prévisions que d'aucuns jugent optimistes. « Le métier va se consolider, il y aura des disparitions », pronostique un chef de projet. « La perte de 3 à 4 missions

importantes rendrait mon cabinet vulnérable », estime-t-il. Les boutiques sans gros coûts fixes pourraient mieux s'en sortir que les cabinets de taille moyenne. Plus que jamais, les consultants sont appelés à concevoir les plus pertinentes stratégies de résistance à la crise, non seulement pour leurs entreprises clientes mais aussi pour... eux-mêmes.

Dans la peau d'un consultant

Une compagnie d'assurances l'avait recruté à sa sortie de l'Essec. Au bout de cinq ans, il se décide à sauter le pas : il devient consultant au sein d'un cabinet américain. « Je suis entré dans le conseil comme en religion », souligne ce consultant désireux de garder l'anonymat. « C'était juste avant les années 2000. Avec les banquiers d'affaires, on formait alors un club informel au sein duquel on se concurrençait sur le terrain du prestige. » Puis, les géants de l'internet sont mis à tenir le haut du pavé. « On avait moins la cote, on devenait des gens ordinaires », poursuit le même professionnel. Ensuite, la bulle Internet a provoqué, en 2001, nombre de licenciements pour surcapacité puis, les choses se sont tassées. « Mais le secteur était moins recherché que la banque d'affaires, les fonds d'investissement ou le private equity », indique notre témoin devenu manager après un passage par Londres. C'est aujourd'hui à son tour d'embaucher des débutants. Essentiellement des diplômés des meilleures écoles d'ingénieurs ou de commerce, qui

viennent à la profession pour la variété des missions, le haut niveau des contacts professionnels mais aussi, pour certains, parce qu'ils ne savent pas quoi faire ou bien parce que la déconfiture des banquiers d'investissement redore le blason des consultants.

Guerre des talents

Les débutants à des salaires confortables : de 42.000 à 55.000 euros annuels. « Les meilleurs d'entre eux tirent avantage de la guerre des talents pour exprimer leurs exigences en termes de progression de salaire, d'engagement social et d'équilibre de leur vie professionnelle et privée. Des desiderata que je n'aurais jamais osé formuler à mes débuts ! », remarque le manager. Cette nouvelle génération de consultants refuse aussi d'offrir son engagement absolu, consciente du risque de ne pas être systématiquement payée de retour. Car, au fil du temps, l'adage des cabinets de conseil demeure inchangé : « up or out ». Inutile de traduire.

M. J.