

LA LETTRE DE XMP-CONSULT

RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL

Le consultant indépendant ... vu par le dirigeant

Des membres d'XMP Consult, tous consultants indépendants, sont allés à la rencontre de dirigeants avec une question : quel est, à leur yeux, la valeur spécifique des indépendants ? Ou pour le dire de manière plus cash : pourquoi donc prendre le risque de se tourner vers un seul individu ? Certes, il aura été choisi en fonction de son expérience et de ses bonnes références, mais ne peut-il pas, comme on l'entend dire parfois, véhiculer quelques idées fixes ou biais personnels ?

Cette lettre présente les résultats de leur enquête au travers plusieurs prismes : pourquoi, comme dirigeant, faire appel à un consultant indépendant ? Mais aussi, à rebours : en tant qu'indépendant, que croyez-vous qu'un dirigeant attende de vous ? On y découvrira qu'en lieu et place de la promotion d'idées fixes, le consultant indépendant est généralement reconnu pour sa qualité de son écoute et de son adaptation aux situations concrètes qui lui sont soumises. Son indépendance garantit également des évaluations honnêtes, des communications franches, et des propositions libres de toute allégeance aux modes managériales du moment ou à des modèles vendus par une grande entreprise.

Un retour d'expérience sur la méthode d'enquête utilisée durant l'étude vient éclairer le fonctionnement de l'association. On y découvrira qu'au sein d'XMP-Consult, l'intelligence collective est mobilisée par le jeu des interactions entre les participants et que le consultant indépendant est bien loin d'être solitaire. Un glossaire éclairera en outre la diversité des profils des consultants au sein de l'association.

En complément, nous évoquons un ouvrage récent du biologiste Olivier Hamant. L'auteur y montre combien la Nature préfère la robustesse à la performance. Dans nos organisations techniques et économiques, il observe que l'élimination, au nom de la performance, des redondances et des sécurités génère une extrême fragilité... Autant de risques majeurs que le consultant indépendant, armé de sa totale liberté d'analyse et de son parler vrai, ne manquera pas de signaler en temps voulu à son client !

Bonne lecture !

 [Antoine Jaulmes](#)

 [Damien Ribon](#)

SOMMAIRE

P. 02-03

Pourquoi un dirigeant fait-il appel à un consultant indépendant ?

Guy Le Péchon, Antoine de Vaugelas, Eric Coursin

P. 04-05

Qu'attendez-vous de moi ?

Claudie Boudet, Jacques Daigne

P. 06-07

Déroulement de l'enquête

Claudie Boudet, Dominique Cavazzi

P. 08-09

Glossaire : descriptions et positionnement des prestations potentielles du consultant indépendant

P. 10-12

Antidote au culte de la performance dans les métiers du conseil

P. 13-15

Entrer dans l'aventure du conseil

Thierry Masquelier





Pourquoi un dirigeant fait-il appel à un consultant indépendant ?

D'après l'enquête, quelles sont les attentes des dirigeants interviewés quant aux qualités d'un consultant indépendant ?

Pour évoquer les réponses recueillies aux questions posées au cours de l'enquête (questions que l'on retrouvera ci-dessous en caractères gras), trois membres de XMP-Consult s'entretiennent avec des rôles particuliers :

- **Guy Le Péchon**, l'un des participants à l'enquête, en répercutera uniquement les résultats,
- **Antoine de Vaugelas** et **Eric Coursin**, consultants indépendants expérimentés n'ayant pas participé à l'enquête, commenteront et enrichiront ces résultats de leur réflexion personnelle.

Guy

L'autre article de la lettre « Qu'attend un dirigeant de vous, consultant Indépendant » détaille ces attentes, mais cinq sont souvent citées et illustrées ci-dessous par des verbatims :

- Le parler vrai « Il dit les choses sans les forcer ».
- Un nouveau regard « C'est un regard extérieur qui n'est pas dedans mais un peu ».
- La confiance « Il y a davantage de confiance avec un consultant sénior » :
- La qualité d'écoute
- La compétence dans le domaine d'intervention, en particulier sur des sujets très pointus : « Il est souhaitable que le consultant indépendant ait déjà eu une vie professionnelle », voire qu'il ait été dirigeant lui-même.

Antoine

Tout en parlant vrai, il peut s'autoriser à surprendre en questionnant le système pour le perturber (souvent le dirigeant arrive avec une solution à un problème dont il n'a pas conscience).

Écoute, bien sûr, mais aussi questionnement. Il a une position, mais pas de certitude, sur le sujet concerné. Il a sa compétence, là où il détient une expertise, ou une réelle pratique pour accompagner les équipes concernées, par exemple en coaching d'équipe. S'il veut exercer une position de « sparring partner », il doit avoir une expérience professionnelle et managériale, ainsi qu'une pratique de l'accompagnement qui lui permette de challenger un dirigeant.

Quand, Pourquoi et Comment un dirigeant devrait-il faire appel à un consultant indépendant ?

Guy

Un premier verbatim extrait de l'enquête constitue une première réponse « *Un consultant doit répondre à un besoin. Je ne supporte pas le consultant qui veut coûte que coûte appliquer une méthode sans tenir compte de mes attentes.* »

Ensuite, le dirigeant choisira le principe de faire appel à un consultant indépendant s'il pense que, compte-tenu des qualités d'un tel consultant, ce dernier sera bien adapté pour apporter une réponse à son besoin.

Ainsi le consultant indépendant sera apprécié comme « sparring partner » ou « miroir » : « *On parle d'égal à égal* »

Inversement, pour une étude du marché mondial d'un produit, sauf dans le cas d'un consultant expert reconnu d'un marché, il s'orientera généralement vers des grands cabinets internationaux.

Le recrutement d'un tel consultant indépendant se fera essentiellement par relations professionnelles, « approche bouche à oreille ». Préférence est donnée au consultant indépendant avec recommandations ou une certaine réputation en évitant de passer par le service achats.

Le dirigeant doit alors s'affranchir de l'obligation de forte de notoriété dont disposent les grands cabinets.

Eric

La valeur de l'indépendant passe par sa capacité à être recommandé par ses clients. L'indépendant doit se créer une telle image, soit directement par ses clients ou indirectement par ses publications sur les réseaux sociaux car c'est du marketing mis à disposition de tous. Certains optent pour les publications d'ouvrages techniques de référence, ou les instituts de formation continue, également bons vecteurs de notoriété auprès des entreprises..

Comment un dirigeant doit-il pratiquer pour tirer le meilleur bénéfice possible d'un consultant indépendant ?

Guy

Pour que la mission soit une réussite, le dirigeant doit être particulièrement attentif aux points suivants :

- s'assurer comme mentionné plus haut du bon choix du consultant indépendant ;
- vérifier que le consultant a une méthodologie claire ;
- éviter que le consultant se substitue au dirigeant lui-même, en voulant faire « à la place de » ;
- obtenir des présentations synthétiques (voir complément ci-dessous).

Antoine

Le consultant doit :

- accepter de sortir de sa zone de confort et de se remettre en question ;
- accompagner la mise en place de ses recommandations pour agir et entreprendre dans un monde incertain ;
- adopter une posture basse qui favorise l'engagement des équipes ;
- faire en sorte que ses présentations soient des aides à la prise de décision et à l'action.

En quoi un consultant indépendant de XMP-Consult peut-il mieux répondre aux attentes ?

Guy

Il a trois atouts :

- il a déjà été reconnu par ses pairs comme consultant indépendant,
- il n'est pas isolé, car il peut participer aux diverses activités de XMP-C et dialoguer avec ses pairs,
- il peut faire appel à des ressources complémentaires : idées ou travaux.

Eric

Pour être reconnu, il doit être un membre actif et participer aux différentes activités de l'association, cette reconnaissance vient petit à petit.

Tout en étant indépendant, un consultant indépendant fait obligatoirement partie d'un écosystème. De plus, tout professionnel sait qu'il ne peut trouver seul toutes les réponses aux situations qu'il rencontre. XMP-Consult est une partie importante de cet écosystème, car la variété des professionnels qui s'y côtoient est une source d'enrichissement beaucoup plus large que le réseau professionnel intérieur à une société, par nature limitée aux relations de rang 1 ou 2. L'une des forces de l'indépendant sera sa capacité à bâtir un réseau efficace.



Conclusions

Guy

Lorsqu'un dirigeant aura acquis connaissance, voire par lui-même mesuré de l'intérêt, de faire appel à des consultants indépendants, membres du réseau XMP Consult, il pensera naturellement à les interroger pour des missions adaptées à ces derniers.

Antoine

Oui si il a la liberté de le faire... et c'est vrai également pour les cabinets de conseil, que ces derniers hébergent ou non des indépendants.

Eric

La différence apportée par XMP-Consult, en regard des plateformes commerciales, tient dans la démarche associative qui vient de facto créer une communauté fondée sur des valeurs communes, nécessaire au développement de la valeur de l'indépendant. Un écosystème se développe alors progressivement par le travail associatif, il est une garantie pour le client de bénéficier d'une capacité d'action et d'une excellence qui vont bien au-delà de ce que permet une démarche individuelle.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article : "Qu'attendez-vous de moi ."
- Article : "Déroulement de l'enquête"
- Glossaire : "Descriptions et positionnement des prestations potentielles du consultant indépendant"
- Article : "Antidote au culte de la performance dans les métiers du conseil"
- La Lettre de XMP-Consult : "Le consultant indépendant ... vu par le dirigeant"

[!\[\]\(a25a22d88c5882f4a20f36103df86562_img.jpg\) Guy Le Péchon](#)

[!\[\]\(06b7456efb47d301bca6298603e7f4fc_img.jpg\) Antoine de Vaugelas](#)

[!\[\]\(2885535958616e9ec6b97903614c334b_img.jpg\) Eric Coursin](#)

Qu'attendez-vous de moi ?



Avouons-le, c'est la question que tout consultant indépendant a forcément posé au moins une fois à un client-dirigeant. Eh oui, quand on est là, face à son client potentiel, avec son plus beau sourire, il y a toujours ce moment crucial où l'on veut savoir ce qu'il attend vraiment de nous. Plutôt que de spéculer, nous avons décidé d'aller directement à la source. Nous avons opté pour une méthode classique et efficace, interviewer quinze dirigeants en leur posant cette question : "Qu'attendez-vous d'un consultant indépendant ?". Nous avons ainsi mis au jour ce que les dirigeants espèrent quand ils font appel à nous : du parler vrai, un regard nouveau voire décalé, du savoir-faire et de l'expérience, mais aussi de l'autonomie et une relation personnelle.

Après la mission le dirigeant satisfait dira de son consultant :



Il a un parler vrai

Il dit ce qu'il pense, il ose dire des choses, il dit tout haut ce que l'on pense tout bas. La franchise est primordiale. Il a la parole libre, une liberté d'expression, de pensée, de pouvoir dire par exemple « je me suis trompé ». Il est direct, plutôt que d'aller dans mon sens pour me faire plaisir. Il pointe du doigt des problématiques, propose de nouvelles perspectives, challenge mon point de vue, ouvre de nouvelles portes. Son atout est son indépendance de pensée, permise par l'absence de lien de subordination. Il est là, physiquement présent.



Il a un regard nouveau, voir décalé

Il montre des choses que je n'aurais pas ou plus vues. Il a un regard extérieur, une prise de recul, en particulier lorsque le fonctionnement traditionnel ne permet pas d'anticiper l'avenir ou les évolutions futures. Il m'oblige à me confronter au monde extérieur, à aborder des sujets inhabituels ou éclairer des points délicats. Il est dehors ("out of the box") mais également dedans car il a une certaine connaissance de l'entreprise. Les équipes apprécient de travailler avec lui car il n'est pas nécessaire de tout ré-expliquer. Il est créatif, il donne envie, sa vision décalée peut aller jusqu'à l'excentricité. Il peut être surprenant voire déstabilisant, il ouvre de nouvelles perspectives.

Je le trouve complémentaire, nous nous enrichissons mutuellement dans nos réflexions. C'est une relation win-win, un échange intellectuel d'égal à égal.



Il a un savoir-faire et de l'expérience

Il ne réinvente pas la roue, mais il sait la faire tourner. Il a eu une vie professionnelle avant, une bonne connaissance des petites structures, de bonnes pratiques à partager, parfois il a lui-même dirigé une entreprise. Il a une compétence reconnue par ses pairs, plutôt senior, parfois très expert, comme une sorte de sécurité. Il a de la valeur ajoutée, il est réactif et réceptif. L'honnêteté est la base, il est compétent et a une attitude positive. L'implication fait la différence, il sait mettre les mains dans le cambouis, être force de proposition. Il a de l'initiative et il ouvre des portes jusqu'à la mise en œuvre.



Il prends les choses en mains

Il a compris le problème à traiter et la façon de prendre le sujet, il prend en compte le contexte et donne du sens. Il est capable de réaliser, quasi seul, les diverses tâches indispensables à son activité. Il a une méthodologie claire et structurée. Il fait des présentations synthétiques aidantes ou des scénarios. Il peut aborder des questions de personnes, de pouvoir, d'organisation et de leadership tout autant que des questions techniques. S'il y a de la tension, il cherche avec les équipes la meilleure solution et trouve des compromis, il n'a pas de solution pré-formatée. En coaching particulièrement il fait preuve de finesse d'écoute, de questionnement, de qualités humaines. Il offre un espace d'échanges sécurisé.



Il a su construire une relation personnalisée

... ressentie comme sur « mesure ». A travers son comportement, sa qualité d'écoute, sa façon d'être et d'interagir, ses propositions, on lit son désir d'une relation de qualité. C'est un conseil incarné possiblement pérenne et rassurant.

« Il doit répondre à un besoin. Je ne supporte pas le consultant qui veut coûte que coûte appliquer une méthode sans tenir compte de mes attentes »

« Il n'est pas du tout attendu qu'il me dise de tout changer »

« C'est un regard extérieur qui n'est pas dedans mais un peu »

« J'ai davantage de confiance avec un consultant senior »

« Il est souhaitable qu'il ait déjà eu une vie professionnelle »

« Il doit être compétent dans le domaine où il intervient »

« C'est un profil très autonome, indépendant et expérimenté »



« Il doit nous aider sur un sujet bien délimité, avec une compétence bien précise ».

« Il doit rester relativement extérieur mais se fondre dans le moule de l'entreprise »

 [Claudie Boudet](#)

 [Jacques Daigne](#)

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article : "Pourquoi un dirigeant fait-il appel à un consultant indépendant ?"
- Article : "Déroulement de l'enquête"
- Glossaire : "Descriptions et positionnement des prestations potentielles du consultant indépendant"
- Article : "Antidote au culte de la performance dans les métiers du conseil"
- La Lettre de XMP-Consult : "Le consultant indépendant ... vu par le dirigeant"

Le déroulement de l'enquête - une expérience réussie d'intelligence collective



Pour satisfaire ses clients, il est important de leur demander leur point de vue !

Un nouvel atelier « Communication et rencontres » a été créé avec objectif d'aller à la rencontre de dirigeants pour recueillir leurs avis sur les prestations des consultants indépendants qu'ils ont fait intervenir ; occasion également de mieux faire connaître XMP-Consult auprès d'eux.

Une réunion d'information pilotée par un duo mixte, animateurs futurs du groupe, a été organisée afin de présenter le projet, douze des participants se sont engagés dans cette nouvelle aventure. Ce groupe fermé a été constitué pour toute la durée des travaux de façon à assurer une continuité des actions.

Afin d'être efficaces, les réunions ont eu lieu en ligne. Cela n'a jamais entamé la convivialité des discussions et les « tours de parole » cadrés ont permis à tous de s'exprimer librement, évitant la monopolisation de la parole et les effets de halo.

Durant les premières séances, l'activité a été concentrée sur la préparation des actions futures et notamment sur les messages à passer auprès des dirigeants qui seront interviewés par des personnes différentes. Il a fallu évidemment veiller à disposer d'«éléments de langage» communs :

- Qu'est-ce que XMP-Consult ?
- Quels sont les objectifs de cet atelier ?

Et commencer à définir les questions à leur poser. Il y a eu quelques craintes, par exemple comment alimenter la conversation si le dirigeant fait des réponses trop lapidaires, et arriver à une synthèse intéressante à chaque fois...

Une liste type de questions à aborder a donc été définie ensemble, et cette crainte s'est avérée infondée.

Sans avoir les compétences d'un grand institut de sondage, nous avons tout de même essayé d'avoir une représentation des divers types d'entreprises (Start up, PME, ETI, grandes entreprises,...) mais aussi des différents types de consultants.

Nous n'avons pas pu garantir la parité mais des femmes dirigeantes ont fait partie de notre panel d'interviewés.

En parallèle de l'établissement de la liste des dirigeants, les « journalistes XMP-Consult » ont été identifiés. Des binômes sont allés rencontrer chaque dirigeant ; ils / elles ont pu se relayer, relancer les questions, assurer la prise de notes en gardant le contact avec le dirigeant ...

Les binômes constitués pour chaque rencontre, ont souvent été différents, selon les disponibilités respectives. Majoritairement, binôme et dirigeant ne se connaissaient pas.

Le principe d'aller rencontrer les dirigeants sur leur terrain a été vite retenu, cela leur a pris moins de temps, de même le créneau horaire a été celui qui leur convenait. Arguments favorables pour obtenir leur accord !

Garantir la confidentialité des échanges, anonymiser les comptes-rendus et les faire valider par le dirigeant, a permis une grande liberté de parole.



Bien qu'anonymisés, les verbatims des dirigeants ont souvent été auto-suffisants !



*Un bon moment, plus introspectif que ce à quoi je m'attendais.
Cela fait gagner de la conscience sur soi grâce aux questions pertinentes.*

Les premières rencontres ont lieu et ont fait l'objet de debriefings lors des réunions de travail. Constat assez rapide qu'une des craintes était infondée, les entretiens ont assez souvent dépassé la durée d'une heure prévue. Les dirigeants ont aimé parler de leur entreprise et n'ont pas eu trop besoin d'être relancés :



J'ai apprécié car il m'a fait revivre des phases fort diverses de ma vie professionnelle antérieure. On revient sur sa carrière.

A retenir pour les prochaines fois, n'ayons pas peur et testons rapidement notre approche au cours de quelques premiers rendez-vous. Avant d'arriver en fin des quinze interviews, une synthèse en continu a été réalisée de façon à dégager les messages clés émis par les dirigeants. Elle permettra de faire un retour aux dirigeants interviewés et apportera des éléments de réflexion aux autres groupes de travail de XMP-Consult.

En conclusion, cette expérience est un exemple d'intelligence collective, les membres du groupe qui pour la plupart ne se connaissaient pas, ont réussi à travailler ensemble uniquement en distanciel. Les éléments de travail (« éléments de langage », liste de questions, liste des dirigeants, debriefings, ...) ont ainsi pu être construits en commun.

Cela a été permis grâce au pilotage léger, organisé par un binôme volontariste, et à l'écoute bienveillante des dirigeants interviewés et des participants du Groupe entre eux.

Retenons aussi que pour un premier contact avec des tiers, initialement imaginé délicat, la formule en présentiel est à retenir. Les interviews réalisés en binôme et en présentiel ont également permis une meilleure connaissance des membres du groupe entre eux.

 [Claudie Boudet](#)

 [Dominique Cavazzi](#)

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article : "Pourquoi un dirigeant fait-il appel à un consultant indépendant ?"
- Article : "Qu'attendez-vous de moi ."
- Glossaire : "Descriptions et positionnement des prestations potentielles du consultant indépendant"
- Article : "Antidote au culte de la performance dans les métiers du conseil"
- La Lettre de XMP-Consult : "Le consultant indépendant ... vu par le dirigeant"

Descriptions et positionnement des prestations potentielles du consultant indépendant



01

POURQUOI CE GLOSSAIRE ?

Dans la préparation, le déroulement et l'analyse de l'enquête qualitative de XMP Consult, le terme de « consultant indépendant » a recouvert des significations différentes.

Aussi, pour faciliter une lecture cohérente des autres articles de la présente Lettre, ce glossaire situe les prestations potentielles d'un consultant indépendant vis-à-vis d'autres prestations et décrit diverses catégories de « consultants indépendants » (taxonomie).

Cet article a été inspiré de l'article « Entrer dans l'aventure du conseil » de Thierry Masquelier (membre du groupe de l'enquête) dans la revue des Mines de Sept. - Oct. 2010 (nous reproduisons cet article en pages 13-15 dans ce numéro de la Lettre.)



02

« INDEPENDANT »

Le mot « indépendant » accolé à consultant vise à le distinguer. Le consultant indépendant opère dans le cadre d'une structure juridique propre au sein de laquelle il est à la fois seul véritable maître à bord et responsable opérationnel.

Il n'est donc :

- ni consultant interne salarié, voire associé d'une société (ou cabinet) de Conseil,
- ni associé à un cabinet de Conseil.

Il peut faire partie d'une association ou d'un réseau, tel XMP-Consult aux valeurs desquels il adhère.

Mais, tout en respectant ces dernières, il demeure totalement libre de ses actions et de ses propos. Dès que les opérations prennent de l'ampleur (en volume ou géographiquement), le consultant indépendant ne peut agir qu'au sein d'une équipe temporaire ad-hoc constituée avec d'autres consultants indépendants. Le réseau XMP-Consult facilite la constitution de telles équipes. En France, le terme américain « Freelance », devenu à la mode, est similaire, ceci pour tous niveaux d'emplois.

Des plateformes commerciales utilisant ce terme proposent des freelances pour diverses spécialités (exemple : Freelance Finances). Il s'applique aussi aux consultants.





Strictes prestations de conseil

Rassemblement d'informations externes ⁰¹

- Situation du marché européen d'un produit
- Benchmarking d'une fonction de l'entreprise
- Expertises

Préparation de décisions et suivi quant à une forte évolution de la société

- Elaboration/rédaction d'un plan stratégique avec ou sans rachat de société ou vente d'entités
- Outsourcing de grande ampleur
- Plan de communication pour le lancement d'une opération
- Transformation numérique, Utilisation de l'IA, Impact du réchauffement climatique

Diagnostics, recommandations, accompagnement pour une situation interne à améliorer

- Audits, « Due diligence » opération courante lors d'acquisitions ou de fusions
- Amélioration de la productivité d'une unité de production
- Réduction des coûts, éventuellement par le lancement du « Lean management »
- Insatisfaction quant à une application informatique
- Enquête auprès des clients pour améliorer le service après-vente
- Forte crise (cyberattaque) : anticipation, diagnostic, et aide pour sortie

Prestation de confident de dirigeant ⁰²

- Faut-il ou non se séparer d'un proche collaborateur de haut niveau ?

Prestations assurées par un consultant indépendant, mais pouvant ne pas être considéré comme « du conseil »

« Coaching » individuels de dirigeants

- Préparation d'un dirigeant à un nouveau poste
- « Outplacement »

« Coaching » d'équipes

- Faciliter et renforce la motivation d'une équipe dans les cas d'évolutions

Dirigeant intérimaire, Manager Délégué, ... ⁰³

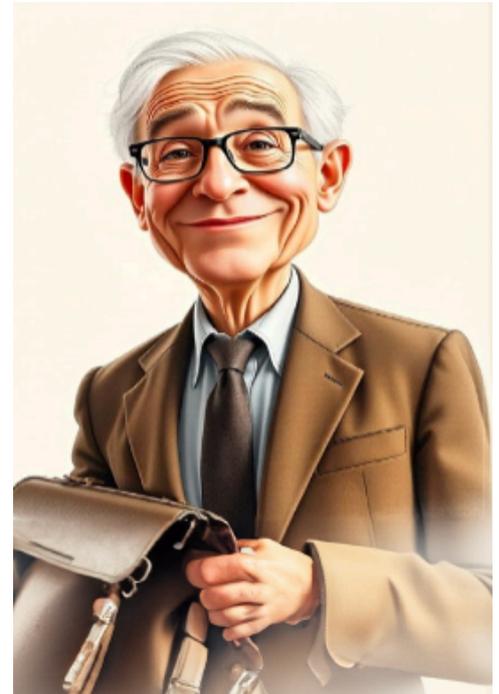
L'expert dans un champ limité à son grande expertise ⁰⁴

- Marché international pour un produit spécifique (automobile)

Formateur ⁰⁵

Ressources complémentaires

- Remplacement d'un système informatique obsolète
- Mise en place de l'IA ou d'outils de cybersécurité



⁰¹ Le consultant indépendant, pour être retenu devra avoir une notoriété dans le domaine à traiter.

⁰² Créer un effet miroir pour un dirigeant afin de l'aider à prendre des décisions encore très confidentielles

⁰³ L'intervenant se substitue pour un temps limité à un Dirigeant ou un Manager salarié de la société. Très souvent pour redresser une situation de manière drastique.

⁰⁴ Il travaille comme l'aurait fait l'expert salarié de l'entreprise, ou il délivre des prescriptions et des certifications, en référence à un corpus de connaissances établi.

⁰⁵ Ce dernier est retenu pour ses connaissances, son expérience et ses compétences pédagogiques, il élabore, délivre et valide des formations.

Antidote au culte de la performance dans les métiers du conseil



La performance dans les métiers du conseil et le concept de robustesse

Le court ouvrage du biologiste spécialiste des plantes Olivier Hamant, paru dans la collection Tracts, chez Gallimard, propose une réflexion profonde sur notre société contemporaine, obsédée par la performance. Cette performance, pensée comme la somme de l'efficacité (atteindre ses objectifs) et de l'efficience (avec le moins de moyens possibles) constitue, selon l'auteur, une addiction à laquelle nous devons nombre de nos maux.

Sa critique peut se rassembler en quatre points :

L'optimisation (en vue d'être plus performant) fragilise.

L'optimisation, qui se trouve être au cœur des métiers du conseil, consiste à s'ajuster au plus près de l'environnement, c'est-à-dire à diminuer les marges de manœuvre.

Or l'environnement est de plus en plus fluctuant, non seulement dans le domaine du climat comme les récentes et gigantesques inondations à Valence en Espagne nous l'ont une fois de plus démontré, mais aussi dans nos systèmes économiques fragiles, parce que suroptimisés (par exemple la panne informatique des systèmes Windows, l'été dernier, causée par un problème chez le fournisseur CrowdStrike).

Ce qui est optimisé aujourd'hui ne l'est pas du tout demain et entraîne de la fragilité.

La loi de Goodhart

Cette loi stipule que « lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être fiable. » Elle a été formulée par un économiste, Charles Goodhart, en 1975 et elle s'applique bien aux indicateurs de performance. Formulée autrement, la loi dit que l'atteinte de la valeur de l'objectif ou de la mesure se substitue à l'atteinte de l'objectif qu'on essaye de mesurer.

Des tels objectifs convoquent en effet aisément la triche, la manipulation, la dissimulation, parfois de façon non consciente. Le commercial rémunéré au chiffre d'affaires va (ou va être tenté de) sacrifier la rentabilité pour atteindre son objectif ; le technicien ou l'ingénieur vont mettre sous le tapis des problèmes pour atteindre leurs objectifs de qualité.

Le sociologue François Dupuy a largement commenté le décalage entre les intentions de ceux qui créent des processus et des indicateurs et les résultats réels.

L'effet rebond

Nous pourrions imaginer compter sur notre capacité à être de plus en plus performants pour résoudre nos difficultés. Ainsi, par exemple, face à la crise climatique, certains pensent que l'accroissement de la performance énergétique va nous permettre de vivre comme avant (avec la même efficacité) en devenant plus efficaces : avions verts, électricité sans CO2, etc. Cependant, nous constatons qu'une amélioration de la performance énergétique appelle invariablement un accroissement de l'usage. Comme le coût diminue, il devient possible d'en consommer plus et cette augmentation dépasse l'économie constatée de prime abord.

C'est l'effet rebond, qui amène à une situation inverse de celle que nous pouvions espérer : une sobriété qui sert de levier à une consommation encore plus grande de ressources.

La performance a un coût.

La performance socio-économique se nourrit de matières premières prélevées sans mesure. Les conséquences de notre performance socio-économique ne sont plus à démontrer : crise climatique, effondrement de la biodiversité, pollution massive... Plus un seul mètre carré sur Terre qui ne porte l'empreinte des activités humaines, plus une goutte d'eau sur la planète qui ne contienne du plastique.

Les conséquences de notre surperformance sont visibles : de plus fortes tempêtes, des méga-feux, des inondations qui rendent les activités humaines plus incertaines et plus sujettes à des événements perturbants.

Autant d'éléments qui rendent la recherche de performance contre-productive et le futur plus incertain, parce que plus fluctuant.

De la performance à la robustesse : une nouvelle approche du conseil

Olivier Hamant nous invite à envisager une approche différente : celle de la **robustesse** plutôt que de la performance. Inspiré par les systèmes biologiques, il prône des qualités telles que la redondance, l'hétérogénéité et l'adaptabilité, qui sont autant de caractéristiques du vivant que de bases solides pour des entreprises pérennes dans les tempêtes.

Pour les consultants, cette vision se traduit par une réévaluation des priorités. Plutôt que de se concentrer exclusivement sur des résultats immédiats et mesurables, il s'agit de penser en termes de robustesse d'abord, c'est-à-dire d'aider les entreprises à construire des systèmes capables de survivre et de prospérer face aux imprévus. La robustesse implique d'accepter une part d'incertitude, de laisser de la place à l'imperfection et à l'expérimentation. Il ne s'agit pas d'un retour en arrière ou d'un rejet de l'innovation, mais plutôt d'une invitation à diversifier les activités et les interactions et à mettre en valeur le jeu dans les rouages pour autoriser des dynamiques plus durables.

S'inspirer du monde vivant

Les crises environnementales auxquelles nous faisons face ne menacent pas le monde vivant. Elles menacent l'habitabilité de la Terre pour les êtres humains. Le monde vivant va s'adapter, comme il l'a fait dans les crises passées dont les cinq grandes extinctions.

Pour cela, il manifeste des qualités qui s'apparentent à des défauts dans notre représentations actuelles : lenteur, redondance, génération aléatoire d'erreurs, inachèvement, incohérences...

Autant de facteur de sous-optimalité qui, a contrario, ménagent des marges de manœuvre pour mieux résister aux fluctuations de l'environnement...

Qu'il nous suffise de quelques illustrations :

- Le système immunitaire humain est à son optimum d'efficacité à 40°C. La plupart du temps, à 37°C, il est donc plutôt en mode « dégradé ». Cela permet de se ménager quand, à 40°C, le corps peut développer de nouvelles capacités et prendre le pathogène par surprise. Mais à 40°C, les protéines du système immunitaire s'épuisent aussi : après trois jours à cette température, les protéines commencent à se dénaturer.
- La plupart des constituants des êtres vivants – cellules, tissus, organes – sont soumis à l'action de forces antagonistes : la pulpe de l'aubergine est compressée, sa peau est tendue. Cela génère des équilibres dynamiques plus à même de résister à des chocs, un peu comme un ballon de baudruche avec son enveloppe en tension et son contenu en compression. L'autonomie (mécanique) est le produit de deux forces de destruction, en équilibre.
- Les erreurs dans la réplication des cellules génèrent des mutations et de l'hétérogénéité qui donnent des capacités d'exploration, et donc de résistance face à des agressions imprévisibles. Au lieu de prévoir, le vivant se prépare.

Intégrer la redondance et l'hétérogénéité dans le conseil

L'idée de redondance, souvent mal perçue comme une perte d'efficacité, est en réalité un gage de viabilité. Dans le conseil, cela signifie favoriser des solutions qui ne reposent pas uniquement sur un modèle unique ou une stratégie « gagnante », mais qui permettent des approches multiples, diversifiées et adaptables selon les circonstances. Par exemple, plutôt que de concentrer les efforts sur une seule méthode de gestion ou d'innovation, un consultant pourrait proposer des stratégies qui laissent place à l'expérimentation et à l'adaptation continue, préparant ainsi l'organisation à évoluer face à des environnements changeants.

L'hétérogénéité, quant à elle, encourage la diversité des idées, des processus et des acteurs. Dans une démarche de conseil, cela se traduit par la valorisation des équipes pluridisciplinaires, des points de vue variés et des expériences multiples au sein des organisations. Il s'agit ici de reconnaître que si une solution optimale peut être identifiée, dans un monde fluctuant, il ne vaut mieux pas la suivre, et plutôt prendre des marges autour d'elle. Être sous-optimal, comme le vivant. La capacité à jongler avec différentes approches est une force dans un environnement incertain.

Favoriser le temps long et l'inachèvement

Une autre facette essentielle du modèle de robustesse proposé par Hamant est l'acceptation de l'inachèvement et la reconnaissance du temps long. Dans le métier du conseil, où les solutions rapides et immédiates sont souvent privilégiées, cette idée peut sembler contre-intuitive.

Pourtant, c'est en laissant du temps aux processus d'évoluer et en acceptant que tout ne peut être résolu instantanément que les organisations et les consultants peuvent construire des fondations solides.

Le temps long permet non seulement de mieux intégrer les incertitudes, mais aussi de tirer des enseignements des erreurs et des ajustements nécessaires.

Cette approche permet surtout d'éviter de tomber dans le « piège de l'efficacité » qui peut donner satisfaction à court terme, mais qui verrouille la trajectoire dans un chemin toujours plus étroit et toujours moins adaptable.

En ce sens, le rôle du consultant ne devrait pas être celui d'un pourvoyeur de réponses définitives, mais plutôt celui d'un accompagnateur qui guide les entreprises dans un processus continu de transformation et d'adaptation.

Cela requiert du consultant de la patience, de l'humilité, et une capacité à accepter que la solution parfaite n'existe pas, mais que des ajustements constants permettent d'améliorer les pratiques sur le long terme.

Vers un modèle de conseil plus durable

L'un des points cruciaux de la réflexion d'Olivier Hamant est que la performance, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, nous rend vulnérables aux crises futures.

Cela est particulièrement pertinent dans le métier du conseil. En axant les recommandations sur des résultats immédiats, on néglige les transformations profondes qui sont nécessaires pour assurer la pérennité des organisations.

La recherche de robustesse permettrait aux consultants d'élaborer des solutions plus viables, qui intègrent les incertitudes et prennent en compte les aspects imprévisibles de l'environnement économique, social et écologique.

Cela signifie encourager les entreprises à ne pas viser la perfection ou l'optimisation maximale, mais à rester flexibles, à tolérer une certaine imperfection, et à intégrer des mécanismes de robustesse au cœur de leurs pratiques.

Conclusion

En appliquant les principes de la robustesse d'Olivier Hamant aux métiers du conseil, nous proposons un changement de paradigme : passer de l'obsession de la performance à la recherche de la robustesse des organisations.

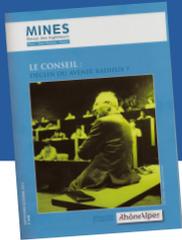
Les consultants ont un rôle clé à jouer en aidant les organisations à bâtir des structures capables de résister aux fluctuations de leur environnement.

En s'éloignant des solutions optimisées à outrance pour privilégier des approches plus ouvertes, plus diversifiées et plus adaptables, le métier du conseil pourrait devenir un acteur essentiel de la transformation durable des entreprises, pour affronter les défis de demain.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Article : "Pourquoi un dirigeant fait-il appel à un consultant indépendant ?"
- Article : "Qu'attendez-vous de moi ."
- Article : "Déroulement de l'enquête"
- Glossaire : "Descriptions et positionnement des prestations potentielles du consultant indépendant"
- La Lettre de XMP-Consult : "Le consultant indépendant ... vu par le dirigeant"

Entrer dans l'aventure du conseil



Republication d'un article paru dans le dossier
 "Le conseil : déclin ou avenir radieux"
 de la revue des Mines



Les opportunités et les circonstances de la vie professionnelle, voire les nécessités d'une évolution de carrière, vous ont un jour décidé à proposer vos services aux entreprises en tant que «conseil». Lâcher l'exercice d'une responsabilité hiérarchique au sein d'une entreprise pour entrer dans l'aventure du conseil ne se résume pas simplement à devoir vendre, mission après mission, la qualité de ses acquis. Basculer de l'autre côté du miroir, de l'intérieur à l'extérieur de l'entreprise, demande plus qu'une réévaluation de ses pratiques et de ses repères passés. Cela demande l'apprentissage de quelque chose de neuf. L'apprentissage pratique de la singularité du conseil externe. C'est la condition pour que le choix de s'engager dans le conseil devienne porteur d'avenir et non d'impasses dans la suite de son activité professionnelle.

Dans ce bref document, je distingue le conseil des autres formes de prestations qui lui sont proches, avant de proposer une manière d'entrer dans ce métier, à mi-parcours de sa carrière. C'est l'occasion, à la fois, de souligner quelle est la singularité du conseil, celle qui fonde sa valeur particulière pour l'entreprise, et de montrer comment instituer une relation de conseil, en suivant une démarche initiale pratiquement inverse du mouvement habituel suivi pour commercialiser, vendre et produire d'autres formes de prestations. La matière de ce document est faite des enseignements tirés de ma pratique du conseil, après avoir moi-même opéré ce basculement, de la position de dirigeant interne à celle de conseiller externe, il y a plus de 15 ans, et d'y avoir trouvé la source de beaucoup de plaisir et de satisfaction.

Ce qu'il y a de nouveau

En débutant le conseil à mi-carrière, fort des connaissances, de l'expérience et de la légitimité acquises par une longue pratique professionnelle dans l'entreprise, on pourrait penser que l'essentiel de l'apprentissage de ce métier est déjà fait. Il ne resterait donc plus qu'à se vendre. Il n'en est rien. Et pourtant ! N'a-t-on pas déjà fait du conseil interne dans l'entreprise ? N'a-t-on pas, au-delà de son expérience opérationnelle de terrain, tenu des postes et des missions plus marqués par la logique de l'influence et du conseil que par celle de la décision et de l'action hiérarchiques ? Ces expériences et ces savoirs accumulés sont de toute évidence une richesse pour proposer ses services aux entreprises. Cependant, quand, dans la gamme des services possibles, on veut plus particulièrement instituer une relation de conseil avec son interlocuteur, ce n'est pas cela qu'il attend de vous. Il recherche l'indépendance et le décalage créatif de votre regard sur la situation qu'il rencontre dans l'exercice de ses responsabilités. Voilà pourquoi toute cette richesse passée n'a pas besoin de s'étaler au moment d'instituer une relation de conseil avec votre interlocuteur. A trop y revenir, on échappe aux conditions du conseil pour s'orienter vers d'autres formes de prestations.

La position d'extériorité n'est pas propre au conseil, mais elle en est une condition essentielle. Agir de l'intérieur, pour le salarié, reconnu par ses pairs et dont la rémunération est déjà contractualisée depuis longtemps, c'est être déjà là. Intégré dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, comme une ressource interne. Agir de l'extérieur est, pour le conseiller, plus encore que pour d'autres formes d'intervention, intimement constitutif de l'indépendance de son jugement. Être extérieur est une condition structurante de la relation de confiance et de la liberté de parole qui ouvriront, cas après cas, la possibilité d'intervenir dans le jeu interne de l'entreprise. De ce fait, la décision d'introduire votre présence dans le jeu de l'entreprise fait événement et amorce concrètement le processus d'efficacité de conseil.

Proposer ses services ouvre toute une gamme de postures possibles

Faire du conseil est proche d'autres postures auxquelles le conseil emprunte parfois dans ses interventions. L'important pour celui qui propose ses services est de bien distinguer de quelle posture majeure relève la problématique posée par l'entreprise et de vérifier qu'elle lui convient. Dès qu'elle est identifiée, c'est sur cette posture qu'il faut bâtir la valeur contributive de la mission qu'on engage.

Petits portraits de famille

Le prestataire de services connaît et fait connaître le catalogue de son offre. Il argumente sur son savoir-faire et sur les caractéristiques distinctives de son offre sur le marché. Il vend des solutions. La définition préalable de son offre de services (de ses produits) est incontournable. Sa part de conseil consiste à customiser son offre pour répondre aux spécificités particulières de son client.

L'expert s'identifie très précisément au champ délimité de son expertise. Il vaut par la rareté de son savoir et par son habilitation à certifier la conformité des systèmes qu'il examine en référence à un corpus de connaissances établi. Il délivre des prescriptions et des certifications.

Le manager délégué prend en main, pour un temps déterminé, une situation opérationnelle avec tous les attributs et les objectifs d'un responsable en poste organique dans l'entreprise. Il est appelé dans des situations d'urgence ou de transition difficile, par défaut de ressource interne équivalente. Il intervient poste pour poste. Il apporte contractuellement une parfaite expérience de la situation et une sur-compétence notoire au regard des exigences standard du poste. Sa mission est double : prendre en main le poste et les objectifs, préparer sa relève (organique) en fin de mission.

Le conseiller, lui, ne sait pas. Il éclaire et fait voir. Sa prestation vaut par le risque qu'il prend de faire surgir un regard neuf, dérangeant, sur les situations complexes et problématiques qu'affronte son interlocuteur. Il formule les mots vrais qui transforment les situations dont il rend compte et le regard qu'on porte sur elles. Il assume par son jugement le risque de déplaire et de payer le prix d'une rupture arbitraire de la relation de conseil. La mission de résolution de problème qui lui est confiée est à la fois la matière contractuelle de sa présence dans le jeu interne de l'entreprise et le support de sa mission de conseil.

Le coach, autre posture très en vogue, ne sera pas caractérisé ici. Nous réservons cela pour une autre fois.

Choisir la posture majeure de son intervention

Pour celui qui se lance dans l'aventure du conseil, son passé en entreprise légitime la dimension d'expert qu'il porte en lui. Il sera plutôt facile de consolider cet acquis. Le défi est donc d'acquérir l'autre dimension, celle du conseil, à l'opposé (dialectique) de celle de l'expert. Toute la question est d'apprécier dans sa propre pratique laquelle des deux postures est majeure, laquelle est mineure et au service de l'autre.

Vendre du conseil

Il ne revient pas au même de vendre une prestation de service ou de vendre du conseil. Regardons-y de plus près. A proprement parler, le conseiller ne vend pas des conseils. Pas très longtemps en tout cas. Des conseils, on les prodigue, on les donne plutôt qu'on les vend. Vendre des conseils, si l'on retient cette expression, est plutôt la caractéristique de l'expert. De l'expert au conseiller, il y a évidemment toute une gamme de prestations. Souvent les missions combinent et l'une et l'autre des deux postures.



En matière de conseil, chercher à vendre un catalogue de prestations est contre-productif. Pour bâtir une relation de conseil, mieux vaut commencer par produire et laisser toutes les autres questions en arrière-plan de ses préoccupations, avant d'y revenir.

Ou, établir une relation de conseil

C'est à la faveur de la production d'une première mission (plus proche de la prestation de services que du conseil) et du recul que l'on prend dans le cours même de la production, que se fait l'apprentissage de la relation de conseil et que s'aguerrit son jugement sur les situations rencontrées. C'est la pertinence de son jugement en situation de production, c'est la clarté de sa parole et la simplicité de sa formulation, c'est la transformation produite par la nouveauté du regard que l'on porte et c'est le déplacement des repères habituels que l'on propose, qui établissent progressivement la relation de conseil entre soi et son interlocuteur, tout en répondant des objectifs de la mission explicite pour laquelle on est payé.

Comment s'y prendre ? S'attacher à saisir, au plus près de la situation traitée, quelle est la problématique singulière des situations rencontrées. Expliciter la dynamique de transformation et le déplacement de repères qui sont à l'œuvre dans cette situation particulière. C'est à partir de cette pratique que s'établissent les conditions d'émergence de la relation de conseil, que se tisse la confiance qui en est le germe.

Décrocher la première mission

Cela passe impérativement par une rencontre avec un commanditaire potentiel. Voyons comment y réussir. Inventoriez toutes les relations que vous pouvez solliciter sur la foi d'un tiers commun dont la référence vous vaudra le crédit d'un rendez-vous. Rencontrez les personnes qui disposent du pouvoir d'engager les concours externes nécessaires pour conduire leurs affaires et résoudre les problèmes rencontrés. C'est auprès de ces dirigeants-là que vous identifierez votre première opportunité de mission.

Commencez par écouter, par apprendre de votre interlocuteur. Cernez et confirmez avec lui les problématiques qu'il rencontre. A-t-il déjà choisi une approche de résolution de ces problèmes ou cherche-t-il encore ? Levez la question. Prenez l'initiative de conclure l'entretien, annoncez un retour rapide par un écrit synthétique sur les points qui ont soulevé son intérêt. Mieux encore, amenez votre interlocuteur à vous demander quelles seraient vos propositions d'approche pour la résolution des problèmes évoqués au cours de l'entretien.

Enfin, positionner son approche commerciale.

Résumons, dans l'ordre de leur mise en place, les trois premiers piliers du lancement de son activité de conseil :

- Produire les premières missions (gagnées sur des opportunités relationnelles) en explicitant la dimension conseil qu'elles comportent.
- Définir l'articulation contractuelle des futures propositions de missions de conseil pour lesquelles vous serez sollicité, sur la base de l'expérience précédente.
- Formaliser les savoir-faire acquis et clarifier le positionnement que vous voulez défendre à partir du bilan des premières missions réalisées.

Cette manière de construire son approche commerciale à rebours, par touches progressives, en plongeant d'entrée dans l'action, est particulièrement adaptée pour que le choix du conseil devienne porteur d'avenir et non d'impasses, dans la suite de votre activité professionnelle..

 [Thierry MASQUELIER](#)



En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

[CONSULTEZ NOTRE SITE](#) 

info@xmp-consult.org



Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS