



LE CONSEIL INTERNE EN MANAGEMENT

Au point de départ d'une intervention, comme le rappellent les professionnels du conseil, il existe toujours une situation particulière qui amène une ou plusieurs personnes à demander l'aide d'un intervenant ou à se montrer réceptives face à une offre de service professionnel... *« L'intervention requiert l'utilisation d'une personne extérieure à la situation en cause, désignée par le terme de « consultant », utilisé dans plusieurs contextes, chacun de ces contextes lui donnant un sens particulier... Le consultant est un professionnel qui gère un processus de changement ; il se distingue de l'expert-conseil qui donne un avis professionnel sur un contenu particulier »* (*).

En amont s'exprime souvent un ou plusieurs besoins, une attente du « client » et ce qui est visé en aval avec l'élaboration puis la mise en place d'une solution concrète et opérationnelle qui soit valorisante pour le client. Comme le pense S. AUDOUIN (Consultant de DELOITTE Consulting) : *« Etre consultant c'est alors être capable d'analyser une situation donnée, de faire apparaître ce qui doit faire l'objet d'un changement, puis d'élaborer et de faciliter la mise en place de ce changement chez son client en partenariat constant avec celui-ci »*.

Pour rappel, la compétence spécifique du consultant repose essentiellement sur sa connaissance des « processus » et son intervention pour construire et gérer des processus.

Cette notion de processus dès les années 1970 a fait une apparition particulière avec des auteurs comme L.D GOODSTEIN qui fera clairement le distinguo entre le « contenu » (par exemple ce qui est dit dans une communication) et le « processus » (ce qui se passe entre les personnes qui communiquent). Souvent la consultation présente l'intervention comme un processus dont les étapes sont variables : planification du déroulement du processus dans ses étapes, choix de l'instrumentalisation, prise de décisions sur les processus, coordination des activités, évaluation et contrôle du déroulement...

L'idée étant donc en même temps de privilégier une approche « systématique » et une intervention qui puisse aussi bien agir sur le « contenu » que sur le « processus », sachant que le ou la consultante peut exercer différents rôles au cours d'une intervention : formateur, animateur, agent de feed-back, conseil, théoricien, agent de liaison etc.

Le conseil, qu'il soit en organisation, en recrutement, en ressources humaines, en management... vise à faire grandir l'entreprise. Dans la nouvelle économie du « savoir », construire une organisation qui sait apprendre plus, mieux et plus vite que les autres est reconnu par tous comme un avantage compétitif déterminant, car le plus difficile à égaler rappelle A. GAUTHIER, Consultant spécialisé en développement d'équipes dirigeantes à SOL-FRANCE qui a travaillé avec P. SENGE pour la traduction du guide pratique *« des stratégies et outils pour construire une organisation apprenante »*. Pour le consulting des repères clés existent en la matière : pensée systémique, maîtrise personnelle, schémas mentaux, vision partagée et apprentissage en équipe.

(*) extrait du collectif dirigé par Michel BERNARD (série Référence EDUCATION & FORMATION) de la profession de consultant

Le conseil en management est l'une des clés principales des entreprises aujourd'hui lorsqu'il s'agit de pallier à des difficultés ou de solutionner un état de crise ou de changement, les fonctions managériales étant complexes.

Un manager a des rôles divers et complexes, il doit à la fois être le «*tuteur*» des membres de son équipe, mais aussi «*formateur*» (de plus en plus fréquemment les managers doivent animer des groupes de formation, définir des objectifs...). Il joue également le rôle d'«*évaluateur*» (il évalue l'efficacité du travail des membres de son équipe et leur en fait un feed-back). Mais on attend également du manager qu'il soit un «*coach*» (il doit accompagner individuellement les collaborateurs de son équipe, les aider à développer leur professionnalisme, à améliorer leurs performances). Le manager joue de plus le rôle d'un «*modèle*» à suivre (sa façon d'être, de s'exprimer induit des comportements dans son équipe, c'est de lui que découle l'état d'esprit de l'équipe pendant le travail).

Le manager est aussi un «*conseiller*» (il aide à comprendre les problèmes ainsi qu'à trouver des solutions). Enfin il joue un rôle de «*mentor*» (il apporte un soutien à son équipe, fait partager son expérience, il encourage et favorise l'évolution de carrière). C'est parce qu'être manager n'est pas chose aisée et parce que de plus, l'environnement de l'entreprise fluctue et l'expose à des situations de «*crise*», de changement, ou encore d'essor, que le consultant en management a un rôle essentiel.

Le rôle du conseil ou consultant en management est pour l'essentiel d'assister les dirigeants, les cadres et le «*middle management*» dans leurs tâches en apportant une aide à la réflexion et à la décision, la solution à une situation de crise et une aide à la stratégie de transformation.

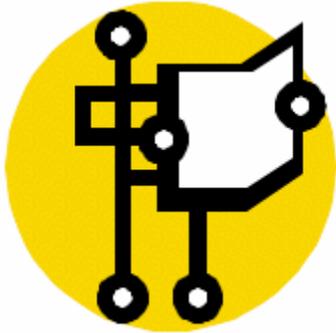
Comme le souligne la littérature sur les «*Comportements humains & management*» (collectif Pearson Education, 2003), les principaux «*savoirs managériaux*» peuvent être nés dans l'organisation ou y avoir été importés, et ils sont toujours liés à un contexte et à des acteurs et ce sont entre autres les consultants en cabinet de conseil qui dans leur rôle de conception des savoirs les construisent et les adaptent aux organisations à l'appui de dispositifs matériels (livres, grille d'analyse, articles...)...et ils peuvent être portés par des phénomènes de mode.

Aujourd'hui, le conseil en management apparaît de manière évidente comme un métier d'investissement, et comme un moyen efficace de produire et de vendre de la valeur ajoutée. La demande de conseil en management est présente. Cependant au niveau de l'achat de conseil, on constate (voir la synthèse de l'étude annuelle 2004/2005 du conseil en management de SYNTEC) qu'un grand nombre d'acheteurs donnent la priorité aux «*grands*» multi-spécialisés et internationaux. Ceci tend à dépersonnaliser et standardiser la relation consultant-client, de plus, le conseil ne sera pas toujours des plus adaptés. Il faut parfois préférer travailler avec un petit ou moyen cabinet qui fera alors plus du travail «*sur mesure*».

«*Consultant en management*» et «*manager*» forment aujourd'hui le tandem de la réussite en entreprise et comme le disent P. VAN DEN BULKE et I. MONEME «*C'est avant tout la qualité de la relation construite entre deux hommes qui conditionne l'avenir de leur projet...*». Alors qu'en est-il lorsque le consultant en management est en posture «*interne*»?

Témoignage clé sur le rôle du consultant interne en management au sein d'une grande entreprise comme la SNCF avec Pascale BLANCHET, Consultante interne en management.

CONSEIL INTERNE EN MANAGEMENT: Interview N°7 de Pascale BLANCHET
par Justine GRANGE,
Stagiaire Psychologue
au Centre d'Applications Psychologiques
et d'Accompagnement Professionnel (CAPAP®)



Pascale BLANCHET

Titulaire d'une maîtrise en Psychologie, Pascale BLANCHET a d'abord travaillé en hôpital auprès de jeunes enfants pour s'orienter rapidement vers le management en tant que responsable d'équipe de commerciaux dans le secteur du transport routier. Pascale BLANCHET possède un master spécialisé en PNL, a été formée en analyse transactionnelle, en gestalt thérapie et aux techniques de théâtre impro.

Elle a obtenu un DESS en Sciences de l'Education, son thème de mémoire portant sur la « *trans-formation des formateurs internes à la SNCF au niveau de leurs missions et de leur identité* ». Elle a interrogé la transition que ces professionnels ont à faire à ces deux niveaux. Naturellement, elle a migré vers un poste de formatrice consultante dans un centre de formation interne de la SNCF. Son champ d'intervention portait sur l'évolution des pratiques managériales (animation d'équipe, prise de parole en public, conduite de projet, formation de formateurs). Elle a été aussi chef de projet du dispositif national de relation d'aide et de gestion de stress auprès du personnel médical de cette même entreprise.

Aujourd'hui, consultante interne en Management et en Organisation au sein de la SNCF, elle nous livre sa lecture sur cette mission.

1) Quelle définition donnez-vous à votre rôle de consultante en management ?

Pascale BLANCHET : « Le rôle de conseil et d'appui auprès des dirigeants et décideurs de l'entreprise a pour champ le management, les études d'organisation. Il s'agit d'un rôle de prescripteur qui comporte un volet important sur l'accompagnement du changement.

Le métier du conseil nécessite une capacité de distanciation, indispensable car le consultant intervient en appui mais pas en décideur, c'est l'une des choses difficiles du métier, d'accepter les limites imposées par la posture. La capacité à prendre du recul est d'autant plus importante qu'il est peut-être moins aisé d'intervenir en conseiller lorsqu'on connaît le contexte, la culture d'entreprise, les acteurs concernés, les enjeux explicites et implicites...

L'enjeu pour le consultant est de transformer la connaissance interne qu'il a du système en valeur ajoutée de son intervention ».

2) Quelles sont, d'après vous, les qualités, connaissances et compétences clés d'un «conseiller en management » à vocation interne dans une grande entreprise ?

Pascale BLANCHET : « Les qualités personnelles clés d'un conseiller en management sont, selon moi, l'esprit d'analyse et de synthèse, le sens de l'écoute et l'organisation personnelle.

Le consultant a très souvent peu de temps pour analyser la situation avant de donner le conseil !

Il faut savoir redonner du sens et du temps à la plupart des projets. Le sens de la diplomatie, et de la négociation, est essentiel car il s'agit de conseiller aussi des dirigeants de haut niveau. Le métier de conseil n'a de réelle raison d'être que si on garde son « *libre arbitre* », il est donc essentiel de ne pas se laisser influencer par les enjeux de pouvoir existants dans toute organisation. Les connaissances facilitantes pour aborder ce métier intéressent les techniques de communication ainsi que la sociologie des organisations.

Les notions de psychologie de groupe permettent de comprendre ce qui se joue au niveau d'un collectif. Les principes du management (conduite d'entretien, de réunions, de projet...) ainsi que des notions de pédagogie pour adultes apporteront de la crédibilité au consultant. La rigueur professionnelle lui permettra de travailler sur plusieurs projets en même temps ! Il faut être capable de passer de l'un à l'autre, et être « disponible ».

S'adapter, changer de mode de références (interne, externe) en fonction de la personne que l'on a en face de soi et de la situation qui est abordée ».

3) Quelles sont, selon vous, les spécificités essentielles qui caractérisent la pratique du conseil en management « interne » ?

Pascale BLANCHET : « En interne, il est vrai que la prise de recul est quelquefois difficile. Le consultant se doit d'avoir conscience qu'étant impliqué dans ce même contexte professionnel, cela peut constituer un « biais » dans l'analyse. Le recours au consultant interne est facilité (pas de financement à faire), mais pose au moins deux questions : quelle est la volonté réelle du commanditaire d'être accompagné et son acceptation à suivre les préconisations ?

Le « client/commanditaire » consacre en général plus de temps à un consultant externe (en précisant la nature du projet, les finalités recherchées, le contexte...) alors que le consultant interne est censé tout avoir compris lors d'un entretien téléphonique ! Un consultant interne dépend de sa hiérarchie, un « filtre » intermédiaire entre le consultant et le client, or il est important d'avoir un accès direct à son commanditaire indépendamment de sa hiérarchie. Une clé d'analyse porte aussi sur le système de coût : l'intervention du consultant interne n'est pas facturée. Il n'y a pas toujours de réelles connaissances et conscience de la valeur ajoutée apportée. Par ailleurs, le « *benchmark* » est un facteur clé. Il permet la sauvegarde de la pertinence d'intervention, surtout si le consultant est seul dans sa structure.

Nous avons la chance en interne à la SNCF d'avoir un réseau de consultants qui offre la possibilité de participer à des groupes d'analyse de pratiques. »

4) En général, quelles sont les demandes les plus fréquentes, faites auprès d'un service de Ressources Humaines en matière de management ?

Pascale BLANCHET : « La demande majeure concerne la définition et mise en œuvre d'un dispositif de développement des compétences managériales de l'ensemble des managers en lien avec la politique de management de la direction : tant au niveau des équipes dirigeantes que des managers de proximité.

Il s'agit de concevoir des plans de communication ad hoc et d'ajuster le dispositif, selon les retours d'expérience. La demande porte également sur l'ingénierie et l'animation de séminaires d'équipe. Ceci pour améliorer l'efficacité collective d'une entité ou de mettre en place une nouvelle organisation, ou encore de lancer de nouvelles équipes (team-building). Il n'y a, à ce jour, pas de demande de coaching individuel car la démarche n'est pas suffisamment ancrée dans l'entreprise. Il s'agit enfin d'accompagner le directeur dans sa volonté politique de faire évoluer les pratiques managériales, vers d'avantage de stratégie d'entreprise qui donne du sens, privilégiant la vision cible et orientant l'action. L'idée est d'une part de faire évoluer la culture technique et la production à des pratiques centrées sur le client. Et, d'autre part, de faire évoluer un management très centré sur la règle, la procédure et le reporting vers un management fondé sur la prise d'initiatives et de responsabilités. »

5) En qualité de consultante interne en management, quels sont les principaux types d'outils ou moyens, que vous pensez être bien adaptés en « interne » ?

Pascale BLANCHET : « Un portail collaboratif spécifique aux managers d'une direction. J'ai créé ce type de média, qui devient un espace permettant aux managers de découvrir des ouvrages, des articles, des réflexions autour des pratiques et astuces managériales. Autre exemple : Le contrat de progrès dans le cadre du dispositif de développement managérial. L'accent est alors mis sur la participation aux ateliers et aussi sur les actions de transposition dans leur situation de travail, avec les membres de leur équipe. Des guides méthodologiques ont été ainsi créés pour accompagner les hiérarchiques dans les progrès de leurs collaborateurs. Enfin, autre outil précieux : les logiciels de mindmapping. Il s'agit d'un outil de créativité et de brain storming permettant de synthétiser les informations sous forme de carte heuristique ».

6) Quelles sont vos références en matière de conseil pour intervenir ?

Pascale BLANCHET : « J'utilise différentes approches, telles que l'analyse transactionnelle, la PNL, des théories de communication issues de l'école PALO ALTO ou encore l'approche systémique, les méthodes de résolution de problèmes... Ce sont essentiellement des outils qui permettent d'affiner la compréhension des situations, des enjeux en cours, des interactions entre les différents acteurs ».

7) À l'appui de votre expérience à la SNCF, quel bilan pouvez-vous faire de votre rôle professionnel auprès des managers ?

Pascale BLANCHET : « Il est tôt pour parler de bilan car l'évolution des pratiques managériales, des comportements, sont des objectifs de longue haleine, dont les résultats nécessitent du temps avant d'être perceptibles. J'identifie 3 rôles clés :

1/Le rôle de conseil et d'appui auprès des managers dans une entreprise à forte culture technique demande de la patience et de l'humilité. Les résultats peuvent paraître timides alors qu'un réel changement est en cours d'opération.

2/Le rôle de « booster » pour promouvoir l'intérêt qu'il y a à considérer le management comme un levier d'aide à la réalisation des feuilles de route, quant à lui, se fait au quotidien à travers des actions de proximité.

3/Le rôle de « veille », anticiper sur les besoins de demain, est très apprécié des dirigeants. Par exemple, de quel profil de manager aurons-nous besoin d'ici à 5 ans, compte tenu de l'évolution de nos métiers ? »

8) Enfin, aujourd'hui, quel regard portez-vous sur les pratiques managériales en France et sur leur évolution ?

Pascale BLANCHET : « Je pense qu'aujourd'hui la plupart des entreprises adopte un management « situationnel » et bien qu'il soit plus complexe à mettre en place, il présente l'avantage d'être multi-référentiel. Ce qui importe, à mes yeux, est de favoriser le management basé sur l'engagement et la responsabilisation des uns et des autres. De plus, les responsables doivent être à la fois manager d'hommes et de projets. Cette posture ne requiert pas les mêmes savoir-faire. La difficulté pour un manager d'équipes réside dans le fait que ses collaborateurs sont intégrés dans des projets avec des échéances et des atteintes de résultats qui dépendent d'un autre : le chef de projet. Je pense notamment au « *middle-management* » confronté aux pressions de part et d'autres : contraintes de l'activité de leur entité au quotidien, pilotage, reporting fréquents, atteinte des résultats, entretien individuel avec les collaborateurs... alors que ces derniers sont intégrés dans des projets transversaux ! D'autre part, selon le type de structure, le processus de décision peut être complexe, à enjeux multiples (politiques, économiques, sociaux...). Il est nécessaire de ré-interroger la pertinence de telle décision par rapport à d'autres qui sont laissées dans l'ombre. C'est souvent une personne extérieure à un comité de pilotage qui peut le faire. Parfois, des décisions, parce que faciles et immédiates à mettre en place sont plus facilement retenues au détriment d'autres, avec un niveau de mise en œuvre plus difficile et/ou plus lente, néanmoins avec un impact plus fort.

Là, la capitalisation d'expérience est à ce niveau capitale. »

© Dossier et interview n°7- www.capap.com - par Justine GRANGE, stagiaire psychologue au CAPAP® avec supervision et validation par Sylvie SANCHEZ-FORSANS / Lettre psy 7.

Pour la constitution de ce dossier CAPAP® Conseil en Management 2006 & INTERVIEW N°7, références bibliographiques :

P. SENGE, La cinquième discipline, le guide de terrain, First Editions (2000)
P. VAN DEN BULKE et I. MONEME , Le management relationnel », Dunod (2003)
A. MREIDEN , Le conseil en management, les Echos éditions (2000)
L.D GOODSTEIN, Consulting with Human service Systems (Addison-Wesley Publishing, 1978) et Consultation to Human Service Networks (Human Sciences Press, 1983)
R . LESCARBEAU, M. PAYETTE, Y. ST-ARNAUD, Profession = Consultant, PUM L'Harmattan (1990)

Sites www : www.synthec-management.com

L'étude annuelle 2004/2005 sur le marché du conseil en management en France