

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 50 (1992)  
**Heft:** 3  
  
**Artikel:** Les consultants : un luxe hors de portée des PME?  
**Autor:** Blanc, J.-M.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140138>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LES CONSULTANTS : UN LUXE HORS DE PORTEE DES PME ?

J.-M. BLANC  
J.-M. Blanc Consultants S.A.  
Le Mont-sur-Lausanne

## 1. INTRODUCTION

Le propre du chef d'entreprise est de prendre des décisions et de les assumer.

Cette superbe affirmation qui pourrait passer pour un truisme implique en fait un processus complexe où les aspects rationnels, somme toute assez classiques, s'imbriquent très étroitement avec des aspects émotionnels moins évidents, mais tout aussi importants. La peur de se tromper; l'obligation de se remettre en cause, voire de se déjuger; la crainte de heurter, de blesser et celle des conflits; l'impatience si difficile à maîtriser; l'angoisse du qu'en dira-t-on. Tous sont des éléments qui entourent plus ou moins intensément toute prise de décision.

Dans le cas des PME, ces facteurs émotionnels sont le plus souvent concentrés sur une seule personne : le patron. C'est lui qui porte le fardeau de la responsabilité de ses choix. Et choisir, dit-on fort justement, c'est renoncer... Dans ces cas-là, la solitude du chef n'est pas un vain mot.

C'est précisément parce qu'ils aspirent toujours à rompre leur isolement que les patrons de PME sont particulièrement friands de conseils. En fait, contrairement à l'idée généralement répandue, presque tous recourent régulièrement à des conseillers extérieurs à leur entreprise, dans des proportions et selon des modalités fort diverses, il est vrai.

## 2. CONSEILLERS ET CONSULTANTS

Sans trop entrer dans les détails, on peut répartir les conseillers des chefs d'entreprise en cinq catégories :

- 1.- les relations privées,
- 2.- les collègues chefs d'entreprise,
- 3.- les conseillers institutionnels,
- 4.- les conseillers occasionnels,
- 5.- les conseillers professionnels (consultants).

*Les relations privées*, à commencer par les membres de la famille, jouent un rôle d'une importance non négligeable. L'épouse, par exemple, est certainement le conseiller d'entreprise amateur le plus sollicité et certainement pas le moins efficace, même s'il est

rare que la situation lui soit exposée de façon exhaustive, en toute sérénité, avec toute la franchise voulue. Les caractéristiques propres à l'"épouse-conseillère" se retrouvent partiellement auprès des autres proches du chef de PME.

*Les collègues chefs d'entreprise* figurent également au rang des conseillers extérieurs. Le patron de PME les rencontre notamment lors d'assemblées professionnelles ou interprofessionnelles. Il trouve auprès d'eux un langage commun, des problèmes partagés, nombre d'idées nées d'expériences concrètes plus ou moins comparables mais aussi un certain réconfort dû à l'observation des heurs et malheurs de ses confrères.

*Les conseillers institutionnels* sont essentiellement les membres des conseils d'administration des entreprises. Leur rôle est dicté par le code des obligations et les statuts de la société. Ils ont en théorie une fonction essentielle dont on ne peut que souligner l'importance à l'égard de la conduite des affaires. Néanmoins, dans la pratique, les conseillers institutionnels sont assez rarement indépendants de la direction des PME (le président du conseil et le directeur étant souvent la même personne). Et si tel est tout de même le cas, leur action est également restreinte du fait qu'elle ne porte généralement pas sur la vie quotidienne de l'entreprise.

*Les conseillers occasionnels* sont des prestataires de service qui ont une relation professionnelle avec l'entreprise, laquelle ne procède pas typiquement du conseil : fiduciaires, banquiers, avocats, notaires, etc. Il leur arrive fréquemment de conseiller le chef de PME à bon escient, mais leur action est fortement limitée par le type même de la relation établie : bien des patrons considèrent (à tort ou à raison) que tout dire à son banquier est bien difficile, sinon dangereux.

Au risque de froisser certains, on peut aussi ranger dans la catégorie des conseillers occasionnels ceux qui, entre deux emplois, à titre d'appoint ou après avoir pris leur retraite, prennent des mandats de conseil auprès d'entreprises. Sans exercer un véritable métier de consultant, ils valorisent judicieusement leurs connaissances et leurs expériences professionnelles en vendant leur temps.

*Les conseillers professionnels*, que nous appellerons plus commodément "consultants", forment la plus récente et la plus petite catégorie de conseillers. Contrairement aux autres conseillers d'entreprise, les consultants vivent exclusivement et durablement des prestations de conseil qu'ils dispensent à leurs clients.

### **3. CONSULTANT, UN VERITABLE METIER**

Ils sont généralistes ou spécialistes, travaillent seuls, en réseaux ou en bureaux structurés. Leur art s'exerce pratiquement dans tous les domaines de la vie de l'entreprise : le management stratégique, le marketing, la vente, la communication, l'organisation, l'informatique, la gestion, les ressources humaines, les finances, les brevets, la production, la recherche, les transports, le commerce international, la sécurité, etc.

Ce qu'ils ont en commun, c'est qu'ils exercent tous un authentique métier, que l'on méconnaît le plus souvent. En effet, on croit volontiers (d'ailleurs à tort) que les bons

consultants sont des êtres exceptionnels qui ont tout appris, tout vu et tout fait. En réalité, ces hommes et ces femmes savent d'abord analyser très rapidement et froidement une situation, mais surtout faire germer et conduire à maturité les décisions de leurs clients, en toute neutralité. Ils savent aussi transmettre à leurs interlocuteurs, les expériences acquises auprès des nombreuses entreprises qu'ils ont l'occasion de fréquenter.

Il est vrai que le métier de consultant est très exigeant. Il demande, outre une formation de base de haut niveau assortie à des expériences pratiques en entreprise, ainsi que des caractéristiques personnelles difficiles à rassembler dans une même personne. Ces dernières sont aussi diverses que le sens de l'écoute et de la reformulation, un solide esprit de synthèse, une forte dose de psychologie et de pédagogie, l'aptitude à communiquer, à s'exprimer sous toutes les formes possibles. On complètera le tableau en soulignant la nécessité de qualités de caractère essentielles telles que la modestie, la discrétion, l'honnêteté, une grande curiosité intellectuelle et, finalement, un esprit constructif. Le consultant doit aimer ses clients et croire en eux ! Le lecteur trouvera certainement que cela fait beaucoup pour un seul homme.

En fait, à l'instar des médecins, et quelle que soit leur formation antérieure, ils apprennent leur métier pendant de nombreuses années avant d'être véritablement performants. Car à défaut d'écoles spécialisées ou d'une formation professionnelle organisée, le métier de consultant s'acquiert le plus souvent sur le tas, de façon très pragmatique, rares étant les entreprises de conseil disposant d'un véritable programme interne de formation.

#### 4. LES BESOINS DES PME EN MATIERE DE CONSULTANCE

Les statistiques européennes récentes montrent que les entreprises suisses sont déjà de grandes consommatrices de conseils, mais l'on ne sait que très peu de choses précises sur les relations des PME avec les consultants. La raison provient du fait que la profession est encore mal identifiée et structurée à cause de la jeunesse relative des bureaux de consultance (la plupart d'entre eux ont été créés ou implantés dans les années quatre-vingt).

Par contre, les études ne manquent pas sitôt que l'on parle des besoins des entreprises de plus de 200 personnes employées. L'une d'entre elles, publiée récemment dans Bilan<sup>1</sup>, donne une hiérarchie des besoins des entreprises suisses en la matière qui nous semble intéressante. Les types de problèmes soumis à des consultants sont ici classés dans l'ordre décroissant (plusieurs réponses possibles) :

1.	management stratégique	37%
2.	optimisation des coûts	34%
3.	planification d'entreprise	26%

---

<sup>1</sup> Bilanz et Knight Wendling Consulting, "Genügen die Unternehmensberater den an sie gestellten Anforderungen ?" IPSO, Zurich, mars 1992.

4.	informatique	25%
5.	logistique	25%
6.	conduite de projet	20%
7.	gestion financière	17%
8.	marketing	15%
9.	analyse des points sensibles	15%
	etc.	

L'application directe de ces statistiques aux PME de moins de 200 personnes nous semble quelque peu audacieuse. Mais l'observation de l'évolution actuelle de nos propres mandats nous montre que la tendance va bel et bien dans ce sens. En d'autres termes, et toutes proportions gardées, les PME d'aujourd'hui se trouvent de plus en plus confrontées avec les mêmes problèmes que leurs grandes soeurs, notamment en ce qui concerne les questions d'ordre stratégique.

La principale différence provient du fait qu'il y a encore proportionnellement beaucoup moins de PME que de grandes entreprises qui font appel à des consultants. C'est à notre avis provisoire, et ce pour la raison suivante :

Il est une vérité toute simple liée à la nature de l'homme qui veut que celui-ci ne change pas pour le plaisir. Dans le même ordre d'idées, une entreprise n'accepte des changements que lorsqu'elle y est quasiment contrainte, par la prise en compte, selon le mode de pensée de ses dirigeants, de menaces graves ou d'opportunités difficiles à ignorer.

Les PME suisses, qui n'échappent pas plus à cette règle fondamentale que les autres, sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience des turbulences inévitables qu'elles devront affronter à l'avenir, surtout dans la perspective du long terme. Placées devant des décisions qu'elles n'ont peut-être jamais eu à prendre (combien de PME ont une stratégie d'entreprise ?), et très souvent dépourvues d'un véritable état-major, elles forment une clientèle potentielle non négligeable pour les consultants.

Peut-on en déduire pour autant que toutes les PME vont faire appel à un consultant dans les années qui viennent ? Certainement pas. D'abord, toutes les entreprises ne seront pas contraintes en même temps de s'adapter; elles se passeront donc certainement des consultants si elles peuvent le faire. D'autres y renonceront pour des questions de principe (culture d'entreprise, orgueil ?). D'autres ne trouveront pas les moyens financiers.

Précisément, à ce sujet : les consultants sont-ils trop chers pour les PME ? Le moins que l'on puisse dire, c'est que la réponse doit être nuancée.

## 5. LE PRIX DE LA CONSULTANCE

A titre d'exemple, et pour être concrets, une intervention pour aider une PME à définir une nouvelle stratégie d'entreprise peut coûter en une année de Fr. 30'000.- à Fr. 300'000.-. Et cette somme n'est pas forcément proportionnelle à la taille de l'entreprise.

Plusieurs paramètres expliquent ces écarts spectaculaires dans le prix de mandats, apparemment comparables :

1. les dimensions de la problématique,
2. la méthodologie utilisée,
3. les moyens à disposition,
4. les tarifs appliqués.

### 1. Les dimensions de la problématique

Une des premières préoccupations du consultant qui aborde un nouveau client est de bien comprendre le problème qui lui est posé et de déterminer les *objectifs* de son intervention. Dans la plupart des cas, la chose est loin d'être aussi simple qu'on veut bien le croire. En effet, la tendance générale des patrons est de formuler leurs problèmes de façon partielle, sinon simpliste, en évoquant d'abord les symptômes qu'ils ressentent. Le consultant doit donc d'abord décrypter le message qui lui est transmis, saisir des besoins plus profonds et plus diffus que le patron a très souvent de la peine à exprimer. Cela peut prendre du temps.

Pour compléter le tableau de la problématique, le plus important est certainement constitué par les *enjeux*. De quoi parle-t-on ? L'existence de l'entreprise est-elle remise en cause ? Quelle est l'unité de mesure des sommes impliquées par une bonne ou une mauvaise décision : milliers ou millions de francs ? Quel est le nombre des postes de travail qui peuvent être créés ou supprimés ? Quels sont les délais nécessaires pour prendre les décisions : s'agit-il de jours, de mois, d'années ?

### 2. La méthodologie utilisée

Sans entrer dans des détails qui seraient ici fastidieux, on peut admettre qu'il y a au moins trois types de méthodologies qui méritent qu'on s'y arrête quelque peu :

- la méthodologie d'accompagnement,
- la méthodologie de produit,
- la méthodologie de projet.

Dans la *méthodologie d'accompagnement*, le consultant offre un certain nombre d'heures ou de jours de conseil à son mandant sur un sujet général ou spécifique. Il s'efforce d'orienter progressivement les cheminements de pensée du chef d'entreprise, de l'aider à définir une démarche logique au fur et à mesure des entretiens, puis de lui faire

voir les avantages et inconvénients de tel ou tel type de décision. Il est un véritable conseiller au sens originel du terme; il est d'abord un miroir.

Cette méthodologie très pragmatique a l'immense avantage d'être la plus simple, la plus modeste, la plus souple et généralement la moins onéreuse. Elle a cependant l'inconvénient de manquer considérablement de rigueur, de rythme et parfois d'efficacité.

La *méthodologie de produit*, qui est notamment développée par de grandes sociétés de consultance internationales. Elle implique des démarches modélisées et bien rôdées, que l'on s'efforce d'adapter aux divers cas des entreprises clientes. Un de ses avantages principaux provient du fait que l'intervention est très bien circonscrite, totalement définie à l'avance, que son coût, et parfois même ses résultats, peuvent être fixés avec précision.

A première vue, cette méthodologie peut convenir assez bien aux grandes entreprises qui peuvent fournir les réflexions et les travaux d'accompagnement nécessaires en amont ou en aval de l'intervention. Elle a connu un succès indéniable dans les années quatre-vingt mais souffre de sa trop grande rigidité et des incidences fâcheuses qu'elle exerce parfois sur les relations humaines au sein des entreprises clientes. Pour les PME, elle n'est guère appropriée parce qu'inadaptée à l'immense diversité des cas. Elle nous semble aujourd'hui quelque peu obsolète.

La *méthodologie de projet*, plus récente, implique quant à elle une démarche également rigoureuse, mais soigneusement préparée. Les objectifs, les phases et les étapes y sont définis avec soin tant par le client que par le consultant. La résolution d'un problème, donc le changement, est considéré comme un projet, au même titre que la construction d'un bâtiment. Dans ce type d'approche, le problème doit naturellement être identifié le mieux possible avant de l'empoigner, ce qui entraîne parfois, à l'instar de ce que font les ingénieurs, la nécessité d'une pré-étude. La méthodologie de projet implique également un grand effort de communication interne et, parfois, externe.

Les avantages sont : la collaboration étroite entre le mandant et le mandataire, la participation des intéressés au projet, la planification précise, l'évaluation des coûts, le contrôle des résultats. C'est incontestablement la meilleure solution. En corollaire, c'est aussi la méthode la plus lourde et la plus coûteuse : elle demande un engagement total des partenaires car elle exclut les mandats du type alibi. Malgré tout, on peut observer que la méthodologie de projet s'impose de plus en plus dans la pratique parce que c'est elle qui offre le plus de sécurité et d'efficacité sur le long terme.

### **3. Les moyens à disposition de l'entreprise**

Le troisième paramètre est constitué par les moyens que l'entreprise peut engager pour résoudre son problème : moyens financiers bien sûr, mais également humains.

Il est curieux de constater que lorsqu'on dit qu'une entreprise n'a pas les moyens de travailler avec un consultant, on pense d'abord et seulement aux moyens financiers. L'expérience montre, au contraire, que le principal obstacle à la dépense n'est pas d'ordre financier mais psychologique, ou plutôt culturel. Dans l'industrie, par exemple, là où on

n'hésite pas longtemps pour investir plusieurs centaines de milliers de francs pour une machine, on répugne encore trop souvent à dépenser une fraction de cette somme auprès d'un consultant qui démontrerait peut-être que l'achat de la machine n'est pas opportun !

En fait, les ressources les plus importantes sont les moyens humains de l'entreprise dans la réalisation d'un mandat de consultance. Ces derniers se calculent en termes de temps, de compétence et de disponibilité d'esprit, voire de stress susceptible d'être supporté par les divers acteurs de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, la part du travail susceptible d'être assumée par l'entreprise a une influence directe sur le coût desdits mandats. Mais la quantité totale de travail nécessaire pour résoudre le problème n'est guère compressible. Ce que le consultant ne fera pas, l'entreprise devra impérativement le faire. De plus, la qualité du travail fourni par le client jouera un rôle considérable au niveau du coût global de l'opération. Nous ne craignons donc pas d'affirmer, même si cela semble paradoxal, que ce sont les meilleurs managers qui font souvent les meilleures expériences avec les consultants.

Notons encore que la tendance actuelle va vers un renforcement de la collaboration entre les deux partenaires des mandats de consultance. La raison n'est pas seulement d'ordre financier, les décisions préparées en étroite collaboration sont plus pertinentes, plus adaptées, donc plus efficaces. Le temps des donneurs de leçons est révolu.

#### **4. Les tarifs appliqués**

Les consultants sont des indépendants ou des entreprises occupant des collaborateurs de haut niveau de formation et d'expérience. Les premiers travaillant seuls ou en réseaux, n'ont que peu de frais généraux ; leurs tarifs sont généralement les plus modestes. Les entreprises quant à elles, doivent prendre en compte des charges de structure. Malgré ces différences, les tarifs en régie varient généralement entre Fr. 1'800.- et Fr. 2'500.- par jour. Dans la pratique, ces tarifs servent le plus souvent à calculer des forfaits ou semi-forfaits qui ont pour effet indirect de resserrer encore la fourchette des prix.

Une fois connus les quatre paramètres évoqués ci-dessus, il devient possible de déterminer le "calibre" de l'intervention de consultance. Et là, c'est la cohérence qui doit être le maître-mot du raisonnement.

On admettra aisément qu'une étude de situation à Fr. 100'000.- sera totalement disproportionnée avec les problèmes stratégiques d'une PME de 10 personnes. Dans le même esprit, n'investir que Fr. 10'000.- pour le même travail auprès d'une entreprise de 200 personnes est totalement inutile. Il est donc essentiel de bien dimensionner l'intervention prévue si l'on veut éviter les déceptions réciproques. La cohérence entre les enjeux et les moyens engagés de part et d'autre doit donc être recherchée en priorité. On notera que c'est là que commence à se construire la relation de confiance, facteur essentiel de la réussite d'une opération de consultance.

## LES CONSULTANTS : VERITABLES PARTENAIRES POUR LES PME

Des chiffres récents<sup>1</sup> situaient le marché des consultants européens à 5 milliards de dollars et prévoyaient une progression de 15% par année. Rien ne nous indique que la tendance est en train de se modifier, ni pour l'Europe, ni pour la Suisse.

Certes, nous n'oserions pas affirmer ici que les PME qui n'auront pas recours à la consultance dans la prochaine décennie sont d'ores et déjà condamnées. En revanche, ce que nous observons personnellement depuis le début des années nonante, nous montre qu'elles seront toujours plus nombreuses à faire le pas. Mais elles rechercheront de plus en plus, contrairement aux grandes entreprises, à établir un partenariat durable avec leur consultant.

Les craintes que l'on pourrait former devant cet accroissement prévisible de la demande portent sur les conséquences possibles de la faible structuration actuelle d'un métier qui, sans doute, va attirer pas mal de monde. Rappelons qu'au même titre que les fiduciaires, tout un chacun peut s'établir comme consultant. Les risques de confusion vont donc s'accroître; ils pourraient créer (c'est malheureusement parfois déjà le cas) une image négative de la profession.

En ce qui nous concerne, nous acceptons volontiers ces risques car une réglementation du métier, dont les champs d'application sont si variés, serait problématique et probablement inutile. Nous pensons qu'en développant une bonne image de leur entreprise, fondée sur la qualité de leurs services et de leur communication, les sociétés de consultance sérieuses pourront aisément se profiler de façon positive. Nous imaginons plutôt que les principaux problèmes qu'auront à résoudre les bureaux de consultants seront ceux de la formation de leurs collaborateurs. On l'a vu, celle-ci, compte tenu des exigences, prend beaucoup de temps...

En définitive, il semble très probable que le marché suisse de la consultance connaîtra prochainement un développement considérable. Les conseillers auxquels s'adresseront demain les PME de notre pays seront de plus en plus des professionnels. Les patrons de PME seront moins nombreux à craindre les consultants, ils apprendront à travailler avec eux sans complexe. Ils en feront de véritables partenaires. Nous sommes convaincus qu'ils en tireront alors les forces qui leur permettront de se concentrer sur l'essentiel : la prise des décisions dans leur entreprise.

---

<sup>1</sup> *Les cabinets de conseil en Europe*, Précepta, Paris 1991.