

Consultant, le plus vieux métier du monde ?

Postures et impostures du consultant

Théorie et pratique sur les métiers du conseil en organisation, en ressources humaines et en management.

Inspirés par l'expérience de l'auteur, trois courants sociologiques sont convoqués dans ce texte pour éclairer la pratique de l'intervention dans les organisations: la sociologie clinique, l'analyse stratégique des acteurs, la sociologie de la domination.

Après avoir décrit en quoi ces courants sociologiques influent sur la pratique du conseil, l'auteur développe les 3 postures classiques du consultant en proposant une typologie d'actions.

1. Cadres théoriques de référence

Nous proposons au lecteur de traiter dans l'immédiat l'objectif premier de cette réflexion, dédié au recul réflexif sur la posture du consultant dans les interventions qu'il est amené à conduire.

Nous procéderons tout d'abord par une déposition sur le triple ancrage théorique qui nous anime. Puis nous tenterons de formaliser les conséquences pratiques et concrètes du corpus théorique sur notre propre positionnement professionnel.

"*Toute théorie est biographique*" écrivait joliment Leroi-Gouran et même si notre travail de recherche ne poursuit aucune prétention ni épistémologique, ni théorique, il est clair que nous situons notre réflexion au confluent de plusieurs courants théoriques.¹

1.2. La sociologie clinique ou l'articulation entre le déterminisme social et la détermination psychique

Notre influence théorique la plus forte revient sans conteste aux avancées récentes de la psychosociologie, plus particulièrement du courant de la sociologie clinique, initiée en France par Max Pagès² et Eugène Enriquez, puis développée en Europe par Vincent de Gaulejac et son Laboratoire du changement social, hébergé à l'Université Paris VII Jussieu.³ L'ouvrage "*Le coût de l'excellence*"⁴ reste un texte initiatique pour les consultants et les chercheurs désireux de saisir les enjeux contemporains du management.

La sociologie clinique complète admirablement –selon nous et tout en la prolongeant– les analyses du structuralisme génétique, strictement sociologique, développée par Pierre Bourdieu en s'intéressant non pas uniquement aux logiques sociales, mais aux relations que les individus tissent à leur environnement à partir des contraintes sociales qui psychiquement s'imposent à eux.⁵ "*La sociologie clinique s'inscrit dans un courant de pensée selon lequel les phénomènes sociaux ne peuvent être appréhendés "totalement" que si l'on y intègre la façon dont les individus les vivent, se les représentent, les assimilent et contribuent à les produire. Elle s'inscrit au cœur des contractions entre objectivité et subjectivité, entre rationalité et irrationalité, entre structure et action, entre le poids des déterminismes socio-historiques et la capacité des individus à être créateurs d'histoire. Elle se veut à l'écoute du sujet, proche du réel dans ses dimensions affectives et existentielles, attentive aux enjeux inconscients*

¹ Sur la posture du consultant, nous nous reconnaissons dans les figures intellectuelles suivantes: Eugène Enriquez, *L'organisation en analyse*, Editions PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1992, 334 p.; Véronique Guienne-Bossavit, *Être consultant d'orientation psychosociologique*, Editions l'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1994, 298 p.; Michel Villette, *Sociologie du Conseil en Management*, Editions La Découverte, 2003, 122 p.; Gérard Mendel, Jean-Luc Prades, *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Editions La Découverte, 2002, 121 p.; Sur les méthodes et techniques, nous nous inspirons –entre autre- de Valérie Boussard, Sylvie Craipeau, Eric Draï, Olivier Guillaume et Jean-Luc Metzger, *Le Socio-Manager*, Editions Dunod, 2002, 379 p.; Nicolas Flamant, *Une anthropologie des managers*, Editions Presses Universitaires de France, 2002, 217 p.; Jean Simonet, Jean-Pierre Bouchez, Joël Pelade et Patrick Gilbert, *Le Conseil : le livre du consultant et du client*, Editions d'Organisation, 2003, 553 p.; Patrice Stern et Patricia Tutoy, *Le métier de consultant: principes, méthodes, outil*, Editions d'Organisation, 2001, 286 p.

² Max Pagès, *Le travail d'exister, Roman épistémologique*, Editions Desclée de Brouwer, 1996, 378 p.

³ Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac, Klimis Navridis, *L'aventure psychosociologique*, Editions Desclée de Brouwer, 1997, 354 p.

⁴ Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, 341 p. (récemment réédité)

⁵ Ainsi nous pourrions assimiler les travaux de Pierre Bourdieu à de la socio-psychologie, alors que le projet scientifique de Gaulejac se rapprocherait de la psycho-sociologie. Entretien avec le Prof. Vincent de Gaulejac, Paris, 1996. Pour une illustration claire du projet scientifique, se référer à Vincent De Gaulejac, *La névrose de classe*, Editions Hommes et Groupes Editeurs, 1987, 310 p.

individuels et collectifs. Elle s'intéresse aux phénomènes sociaux et institutionnels dans leurs dimensions rationnelles mais également imaginaires, pulsionnelles ou symboliques. Elle cherche à démêler les nœuds complexes entre les déterminismes sociaux et les déterminismes psychiques dans les conduites des individus ou des groupes."⁶ Le projet est ambitieux: il s'agit ni plus ni moins de relier Marx et Freud en un projet scientifique. Cette problématisation audacieuse, mais féconde sur le plan épistémologique, nous apparaît particulièrement pertinente en tant que grille de lecture du fonctionnement des organisations: le management moderne est confronté dans les faits à une problématique similaire. Car "mettre les gens au travail", c'est répondre de manière pratico-pratique à la question théorique suivante: comment respecter l'intimité du collaborateur, son histoire de vie, sa personnalité, sa morale personnelle, sa représentation de lui-même et du monde tout en comprenant bien que ce sont ces registres personnels et privés (Freud) qui influent directement sur la bonne inscription du collaborateur au sein de son entreprise, sur sa capacité à jouer l'équipe, sur sa résistance au stress, bref sur son efficacité (Marx).

1.3. L'analyse stratégique des acteurs: l'articulation du système et de l'acteur à la conquête de sa liberté

En France, Michel Crozier, le fondateur de la sociologie des organisations et créateur du Centre de Sociologie des organisations (1962) a inauguré un nouveau mode de raisonnement permettant de dépasser l'opposition classique entre liberté individuelle et déterminismes des structures sociales, sans pour autant intégrer la dimension psychique des individus dans les analyses. Le raisonnement stratégique part "*du regard de l'acteur pour s'ouvrir au systèmes dont les contraintes permettent de comprendre le comportement de l'acteur*"⁷. Ce projet peut se formuler ainsi: les managers souhaitent fréquemment "changer" les comportements des acteurs, leurs structures mentales "*sans trop se poser la question des structures sociales et organisationnelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont.*"⁸ Crozier plaide pour une prise en considération systémique du dispositif et tente de comprendre la dimension arbitraire de l'ordre construit. Pour lui, un groupe d'acteurs "ne résiste pas au changement", mais tente d'accroître leurs avantages dans le cadre de la logique d'un jeu dans lequel ils sont tous impliqués et dont ils vont appliquer les règles.

Selon notre perception, l'analyse stratégique prend en considération la capacité des acteurs à mobiliser des degrés de liberté dans les systèmes les plus contraignants. C'est ainsi que ce cadre théorique développe une batterie conceptuelle articulée autour des notions de pouvoir –défini comme la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur- de zone d'incertitude, de règles informelles, d'autonomie et de marge de manœuvre. Ce faisant, il réhabilite l'acteur et son pouvoir, alors que des pans entiers de la littérature scientifique insistent lourdement sur la détermination des "agents" agis / dominés par les contraintes sociales.

La capacité d'agir de l'organisation est donc soumise à une tension stratégique entre le pôle du contrôle, assuré par la direction, et le pôle de l'autonomie des acteurs qui, regroupés, "jouent" pour tenter d'imposer leurs stratégies. Cette tension génère une régulation conjointe qui crée en permanence une zone de consensus productive.

⁶ in Eugène Enriquez, Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Editions Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique, 1997, p. 410

⁷ Gérard Mendel, Jean-Luc Prades, *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Editions La Découverte, 2002, p. 23

⁸ In Sami Dassa, Dominique Maillard, "Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation" in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II*, Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27

Penser une intervention de consultance sur le mode prescrit par la sociologie des organisations revient donc à mobiliser l'intelligence des collaborateurs⁹ pour accroître à leur autonomie, la relier intelligemment au pôle du contrôle afin d'augmenter la zone de consensus productive organisationnelle. Notre expérience de consultance nous a démontré à maintes reprises que la problématisation crozérienne est véritablement intéressante, du moins du point de vue théorique, ne fût-ce que par la considération qu'elle adresse fondamentalement aux individus, vus comme des porteurs de sens. Et il apparaît clairement que nos interventions –dans leur méthodologie- rejoignent les principes de l'analyse stratégique. Cependant, il convient de nuancer cet optimisme: tous les acteurs ne semblent pas égaux dans le dégagement des marges de manœuvre et certains éprouvent de réelles difficultés à "déjouer" les contraintes organisationnelles qui leur sont imposées. C'est pourquoi nous concluons ce chapitre en nous référant aux récents travaux de Courpasson qui complètent l'analyse stratégique en la nuancant.

1.4. La sociologie de la domination: un retour sur la notion de domination et de violence symbolique

Si Crozier et d'autres insistent sur les zones d'incertitudes et sur la capacité des acteurs à dégager des marges de manœuvre, les travaux de David Courpasson abordent une autre facette de la vie en entreprise. En procédant à la sociologie de la sociologie des organisations, Courpasson montre que le concept de domination a été exclu plus ou moins stratégiquement, plus ou moins consciemment des réflexions sociologiques françaises relatives aux fonctionnements des organisations. Certes il rappelle avec beaucoup de virtuosité scientifique¹⁰ que Crozier et Friedberg se sont attachés avec un certain bonheur -et surtout en priorité- à démontrer la capacité d'action et de détermination propre des personnes, c'est-à-dire leur capacité d'acteurs à rebondir, à bricoler pour évoquer De Certeau et Lévi Strauss, à détourner les contraintes. Pour faire bref, nous pourrions dire que Courpasson montre que les classiques de la sociologie des organisations ont préféré travailler sur les tactiques d'appropriation des contraintes plutôt que sur les contraintes inhérentes aux gouvernements des organisations libérales.

Mais du coup, préférant porter le regard scientifique sur l'étude des transactions, sur la régulation conjointe, et en privilégiant tacitement la thèse de l'accord plutôt que la thèse de la domination, ces auteurs français ont généré une zone aveugle étonnante en minorant la réflexion sur les contextes et les contraintes qui « *franchissent la porte de l'atelier et qui pèsent fortement sur les rapports de travail* »¹¹. Le projet scientifique de Courpasson est d'inverser la tendance et de passer de la sociologie de l'autonomie à la sociologie de la contrainte. Il se rapproche, dans notre lecture du paysage scientifique, des récents travaux de Boltanski et Chiapello déjà cités.

⁹ Se référer à François Dupuy, *Sociologie du changement*, Editions Dunod, 2003, 304 p.

¹⁰ Notamment in David Courpasson, *L'Action contrainte*, Editions PUF, 2000, 320 p.

¹¹ in David Courpasson, *op. cit.*, p. 84

Cadres théoriques, synthèse subjective			
Références	Posture épistémologique	Modèle	Auteurs de référence
Sociologie clinique	Articuler déterminisme social et déterminisme psychique	L'individu est le produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet	Max Pagès, Eugène Enriquez, Vincent de Gaulejac
Analyse stratégique	Articuler contraintes organisationnelles, jeux d'acteurs et autonomie	L'individu est un acteur développant des jeux d'appropriation des contraintes	Michel Crozier, Erhrard Friedberg, François Dupuy
Sociologie de la domination	Articuler le couple liberté-domination	L'individu est subordonné à des contraintes de plus en plus subtiles qu'il faut intégrer dans l'analyse	David Courpasson Pierre Bourdieu

2. Examen du couple Théorie – Pratique: quelles sont les incidences de ces postures théoriques sur nos pratiques professionnelles ?

Il reste à préciser, à ce stade, quelles sont les conséquences de ces différents ancrages théoriques sur nos praxis professionnelles.

Ces différentes manières de problématiser théoriquement le fonctionnement des organisations -en intégrant, par exemple, la manière dont les acteurs donnent du sens au social (sociologie clinique)- renvoie en fait à une posture spécifique du consultant, donc à une définition du "métier", de sa pratique, de son outillage, de ses méthodes et de son rôle, voire du choix de ses clients comme de celui de son employeur.

Des typologies savantes du métier ont déjà été brossées par des chercheurs.¹² Nous souhaitons ici aborder un autre point de vue et partager la vision du terrain en proposant empiriquement trois lectures du positionnement du consultant inspirées de nos pratiques professionnelles.

2.1. La posture de l'expert: "le consultant dit et le client fait"

Une supervision récente de nos mandats montre que nous renonçons systématiquement d'endosser le rôle d'expert plénipotentiaire qui serait détenteur d'un savoir légitimé et dont l'intervention d'autorité consisterait à comparer le plus précisément possible, en un travail de cabinet, la situation réelle de l'organisation (le terrain) avec un catalogue de normes, de procédures, de directives et de règlement qui

¹² Nous renvoyons le lecteur à deux ouvrages véritablement importants pour le sociologue-consultant: Didier Vrancken et Olgierd Kutry, *La sociologie et l'intervention, Enjeux et perspectives*, Editions De Boeck Université, Collection Ouvertures sociologiques, 2001, 357 pages et Sous la direction de Marc Uhalde, *L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale*, Editions Desclée de Brouwer, Collection Sociologie économique, 2001, 485 p.

décrivait l'organisation idéale, mesurant dans son rapport le "gap", l'écart entre la situation observée et la situation idéale. Or force est de constater que -bien souvent- c'est une telle expertise que les clients semblent attendre fortement de leurs consultants. Démunis face à une problématique organisationnelle complexe ou à une situation relationnelle inextricable, ils se tournent naturellement vers des ressources externes dont ils attendent d'abord parole d'évangile puis un plan d'actions concret, facile à mettre en œuvre, rapidement exécutable et surtout peu onéreux.

Contrairement au travail d'un expert-comptable qui vérifie si la réalité de l'organisation correspond aux normes légales (ou au règlement en usage) et contrairement au travail d'un réviseur informatique qui décrit le schéma directeur à partir duquel tout le système d'information doit se caler, le psychosociologue, selon nous, préfère partir des représentations de la réalité telle qu'elle est vécue par les acteurs. Et c'est avec eux, à travers des méthodologies participatives, que se dessine la carte des enjeux à élucider et c'est avec et par le groupe que des solutions durables sont cherchées, y compris dans leur mise en œuvre¹³.

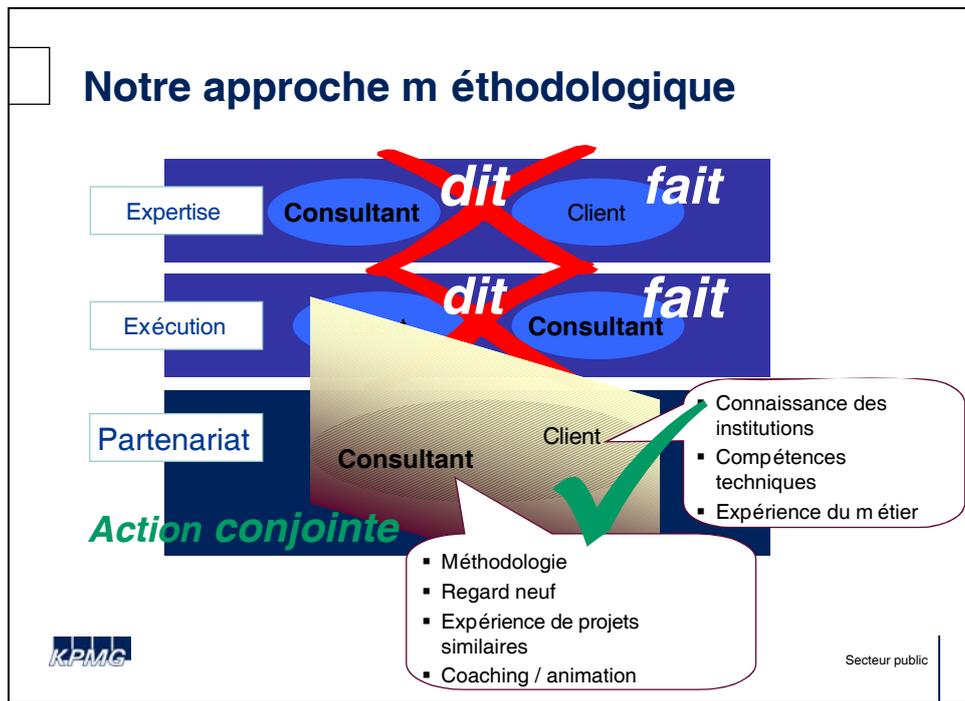
Ce nous semble la seule posture réaliste et respectueuse des individus pour les problématiques dont nous avons la charge. Notre ancrage théorique explique certainement pourquoi la note pédagogique s'ouvre sur un chapitre interrogeant les liens complexes entre la problématique de l'évaluation et le stress possiblement généré chez les collaborateurs. Ce faisant, nous élaborons des pratiques intimement liées à la sociologie clinique, à l'analyse stratégique et à la sociologie de la domination.

2.2. La posture de l'exécutant: "le client dit et le consultant fait"

Nous avons également constaté que nous refusions des mandats "d'exécution pure" qui concevrait le consultant comme une ressource temporaire intégrée dans un groupe de projet limité dans le temps. Du coup nous n'intervenons jamais dans des mandats type "management intérimaire" qui font appels à des compétences managériales strictes nous éloignant de notre positionnement professionnel ou qui nécessitent des compétences que nous ne possédons pas. Quelques exceptions notables peuvent se présenter, la diversité des demandes ne se laissant pas facilement enfermer dans trois catégories génériques.

Une "seconde opinion" sur les compétences d'un candidat en regard des exigences d'une fonction ou l'organisation d'un assessments centers sont, par exemple, deux interventions qui obligent le consultant à exécuter une demande. Mais dans ces situations, nous proposons au mandant un processus ainsi que des règles du jeu et nous insistons pour que le chaînage des opérations soit respecté.

¹³ Eugène Enriquez évoque dans son ouvrage *L'organisation en analyse* qu'il recourt parfois à la posture de l'expert, particulièrement lors de l'analyse de la demande, mais pour mieux revenir à la posture de psychosociologue. Se référer à l'ouvrage susmentionné, Editons PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1992, p. 219-221



Négliger la fixation de "règles du jeu" claires et co-définies expose à notre sens le consultant à un risque majeur: son instrumentalisation par le mandant. Dans un tel cas de figure, le consultant peut faire figure d'alibi, d'instance de légitimation d'une décision managériale difficilement acceptable en tant que telle par les acteurs de l'organisation (par exemple un Assessment center qui n'aurait qu'un objectif –caché-, celui de constituer un dossier articulé sur un faisceau de preuves visant à démontrer l'incompétence de l'évalué).

2.3. La posture du "partenaire": le consultant propose un cadre d'action collective et favorise l'émergence de solutions participatives"

Il semble clair, pour des raisons autant personnelles qu'intellectuelles, que nous positionnons principalement nos interventions sur le mode du partenariat. En réalité, il est important de le reconnaître, ce choix fort qui colorie l'entier de nos activités (de l'acquisition à la réalisation de mandats), est un faux choix: nous rencontrerions de la difficulté, en terme de cohérence personnelle, à développer une autre approche plus dogmatique ou plus autoritaire. La force du consultant-partenaire tient principalement, selon notre modeste expérience, à son extériorité du système auquel il doit contribuer.

Son absence d'enjeu personnel, sa liberté hiérarchique par rapport à la direction de l'institution, parfois même sa méconnaissance du fonctionnement de l'organisation qu'il observe, sont autant de forces qui lui permettent de penser l'impensable, de proposer des hypothèses infractionnelles et de reconstruire les lectures émietées que les acteurs se font de leur organisation, en les partageant avec le collectif à travers des restitutions. En fait, en arrière-plan de cette posture s'adosse une vision du management et de l'organisation: "Une entreprise n'est pas un ensemble de bâtiments, de machines, d'hommes et de femmes au travail. Ce n'est pas un objet du monde physique. C'est une identité métaphysique à laquelle on attribue des caractéristiques. (...) Une entreprise est un corps constitué de croyances que des entrepreneurs ont un jour su rassembler et auquel un corps de spécialistes -les managers- cherchent à

conserver un minimum de cohérence et de vraisemblance afin d'entretenir la confiance de partenaires dont ils attendent quelques contributions.” ¹⁴ Le tableau récapitulatif (page suivante) synthétise les trois postures du consultant en précisant les rôles des conseillers, les modalités de gouvernance de leur métier, les instances de légitimation sur lesquelles ils s'appuient, la dynamique de pilotage des projets qui leur ont été confiés, les outils et les méthodes qu'ils préconisent. Les avantages et les inconvénients de ces différentes postures sont également identifiés. Des exemples illustrent la synthèse. Il convient enfin de rappeler que ces trois postures peuvent se métisser, s'enrichir et être habitées à tour de rôle en fonction de l'évolution d'une intervention.

¹⁴ in Michel Villette, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, p. 161.

Récapitulatif des différentes postures du consultant et de leurs caractéristiques¹⁵

Postures du consultant	Principes, mots-clés	Rôle du consultant	Modalité de gouvernance	Instances de légitimation	Lieu de la référence	Pilotage	Outils et Méthodes	Cabinets, Auteurs et labels	+	-	IDP ¹⁶	Exemples
Expert	<i>L'Expert dit et le Client fait</i>	Fait correspondre l'organisation aux normes en usages	Logique du Savoir	<i>La Règle, la Loi, le Roi</i>	Externe à l'organisation et détenue par le consultant	Du dehors via l'expert	<i>Check list, Normes, Directives, Best practices, Réglementation d'application</i>	Label Educa, ISO, EFQM, US Gapp, IFRS	Rapidité du diagnostic et de l'expertise	Querelles d'experts Décalage avec les attentes du "terrain"	Démarche non participative	Expertise comptable Audit financier Audit informatique
Exécutant	<i>Le Client dit et le Consultant fait</i>	Relaye le pouvoir par délégation de compétence au sein de l'organisation	Logique du Pouvoir	<i>La Cour</i>	Interne à l'organisation et détenue par la hiérarchie ou Externe à l'organisation et détenue par un organe de contrôle	Du haut via la hiérarchie ou l'organe de contrôle	<i>Ordres de missions, Mandat interne, Lettre d'engagement</i>	Grandes fiduciaires Big Five	Clarté apparente de la situation: task force	Unilatéralité des points de vue et appauvrissement	Démarche faiblement participative	Audit organisationnel Assessments Centers
Partenaire	<i>Le Consultant et le Groupe co-diagnostiquent et proposent des solutions</i>	Guide / conduit et est acteur du changement	Logique du Contrat	<i>Le Groupe</i>	Consubstantiel aux acteurs de l'organisation	Du bas ou du centre via un GT, un Copil ou un Groupe ad'hoc	<i>Méthodes participatives Ecoute Synthèse Facilitation Restitution Remise en question Infraction</i>	Crozier Gaulejac	Adhésion forte aux solutions recherches collectivement	Lenteur du processus Risque majeur de co-gestion	Démarche extrêmement participative	Optimisation organisationnelle participative

¹⁵ Il va de soi que cette typologie est théorique : les frontières entre les postures, les lieux de références, les types de pilotages, les approches méthodologiques pouvant se métisser en fonction de la culture de l'organisation, des enjeux et des problèmes auxquelles elle est confrontée, des ressources financières et humaines allouées au projet d'intervention, du calendrier (urgence) et des personnalités des acteurs en présence.

¹⁶ IDP = indicateur démocratique de participation aux projets et à l'intervention

Copyright 2006 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: contact@stephanehaefliger.com