

L'action des consultants dans le rachat d'une grande entreprise européenne

Marie-Anne DUJARIER

*Intervenante-chercheure, rattachée au LCS
(Laboratoire de Changement Social - Paris 7)*

Qu'est ce qu'un consultant ?

Le terme 'conseil'¹, d'après notre expérience, semble recouvrir des pratiques extrêmement contrastées. Qu'ont en commun, par exemple, un consultant de chez Mac Kinsey, un consultant informatique d'une SSII, un 'coach' de dirigeants, un consultant financier dans une fusion-acquisition et un sociologue intervenant-chercheur chez EDF ? Peut-on parler de conseil en général, alors que ce mot-valise recouvre des activités et des acteurs hétéroclites, qui, d'ailleurs, s'ignorent le plus souvent ? Au-delà des importantes différences sectorielles², quel serait le plus petit dénominateur commun de cette activité nommée « conseil » ?

Une définition possible du métier de consultant, du point de vue de la sociologie de l'action, serait la suivante : un consultant agit sur le travail d'un collectif et sur un collectif de travail, au moyen du langage, dans le cadre d'une commande. Si nous acceptons cette définition, nous pouvons alors tenter de saisir la diversité des pratiques de consultants en nous interrogeant sur les référents théoriques mobilisés lors de leurs interventions : quelles théories implicites ou explicites ont-ils de l'action, du travail et du langage ?

Nous proposons ici, à partir de la connaissance empirique³ que nous avons de ce métier, et en développant nos hypothèses de recherche en cours⁴, de *décrire deux «idéaux*

¹ Précisons, dans le flou lexical actuel, que nous écartons de cet article les intervenants « experts » (juridique, bureaux d'étude, fiscalité, immobilier, ...) ainsi que les sous-traitants, qui, parfois, se présentent comme des consultants.

² La liste est actualisée chaque année dans *Consulting*, le guide professionnel des sociétés de conseil, Groupe M Editions. Il propose 15 catégories : multispécialistes, stratégie, management et organisation, systèmes d'information, ressources humaines, logistique, banque/ assurance, risque /sécurité, qualité, environnement, télécommunications, marketing/ commercial, communication, fusions/ acquisitions, CRM.

³ Expérience professionnelle de 12 années, comme consultante en stratégie, puis en conduite de projets (dans les secteurs privés, associatifs et publics) et enfin comme directeur de l'organisation d'une entreprise (et donc interlocuteur de consultants divers).

⁴ Doctorat sous la direction de Vincent de Gaulejac (Laboratoire du changement social, Paris VII), sur le management des services.

types⁵» de consultants à partir de leurs théories de l'action. Nous analyserons, dans un premier temps, la théorie de l'action du « consultant prescripteur », type dominant actuellement. Nous analyserons une caractéristique saillante de son approche : le déni des limites. Puis, nous décrirons un second idéal type, dont l'intervention est fondée sur des postulats de l'action radicalement différents. Par cette approche schématique nous tentons de montrer qu'entre ces deux extrêmes, l'éventail des pratiques de conseil peut être très large.

Le consultant prescripteur

Lorsque cette entreprise française de transport, HORY, a été rachetée par une multinationale étrangère, SASSER, le ton était à l'optimisme : dorénavant adossée à un confrère renommé pour la qualité de ses produits et l'excellence de ses résultats, elle pouvait espérer sortir d'une situation opérationnelle et financière structurellement fragile. Suite au rachat, les actionnaires envoient des consultants chez HORY. Ils réunissent le comité de direction français pour lui présenter le « *business plan* »⁶ dont ils sont les auteurs. Il est imposé comme « la » référence incontournable car, « *les actionnaires attendent les résultats que nous avons calculés dans le business plan. C'est sur ce document que s'est fait le rachat* ». Il prévoit des actions multiples telles que la modification de la gamme de produits, la filialisation d'activités, des réductions d'effectifs, la délocalisation de métiers, le changement de la communication externe, la modification des contrats avec les fournisseurs et les clients, l'adoption de nouveaux systèmes d'informations, etc, ...changements qu'il s'agirait « *d'implémenter* » rapidement.

Dans cet exemple, qui nous permettra de décrire le premier idéal type, l'intervention du consultant s'est déroulée de la façon suivante : il reçoit une « question » d'un actionnaire (ou de son représentant, PDG ou directeur). Par exemple : comment rentabiliser l'achat d'une société à l'étranger ? Il y « répond » par une méthode⁷, un calendrier et un budget anticipant le volume de travail qu'il effectuera. Puis une commande est passée avec ce commanditaire-payeur. Le consultant va ensuite demander aux salariés de l'entreprise (éventuellement les concurrents, clients, fournisseurs et administrations) des informations lui permettant de répondre à la question posée. Ces données sont retraitées, de façon essentiellement quantitative. Puis elles sont « restituées » au commanditaire sous forme de rapport (un *business plan*, assorti de volumineux 'slides', dans ce cas) dont la conclusion est une préconisation d'actions.

Voyons quels sont les postulats de l'action dans cette séquence. Dans cet idéal type, le consultant considère que son commanditaire, celui qui le paye, est la bonne personne pour poser « la » (unique ?) « bonne » (pour qui ?) question. Le consultant suppose que l'on peut répondre à toutes les questions. Il suppose aussi qu'il en a les compétences. Le

⁵ Nous employons ici ce terme « idéal type » en nous référant à la définition qu'en a proposé Max Weber (1922-1965) dans *l'Essai sur la théorie des sciences*, Plon : l'idéal type comme « utopie », c'est-à-dire non point la réalité mais une construction d'un « tableau cohérent » ayant une valeur heuristique.

⁶ Les anglicismes et autres néologismes d'inspiration anglo-saxonne utilisés dans cet article, restituent les mots du « terrain ». Ceux-ci ne sont jamais traduits. En conséquence, ils sont devenus intraduisibles. Nous verrons plus loin l'importance de ce flou symbolique.

⁷ Méthode généralement choisie parmi les outils d'inspiration anglo-saxonne ou japonaise en vogue : *balanced scorecards, benchmarking, reingeenring, DPO, TQM, TPM, etc*

recueil d'informations se fait auprès de salariés supposés coopératifs : ils donneraient une information pertinente et fiable, simplement parce que leur direction le leur a ordonné. Le travail est supposé être descriptible et transmissible à des consultants, sur un simple entretien ou échange de courriel. Salariés supposés totalement coopératifs également, lorsqu'il s'agira d'«appliquer» les préconisations d'action du consultant. Car dans cette logique prescriptive, on suppose que le collectif agira conformément à la prescription, sans en débattre, sans la modifier. Ceci produirait un résultat prévisible et univoque, même dans un environnement incertain. Enfin, dans cet idéal type, l'essentiel de la valeur ajoutée du consultant est supposé résider dans le traitement de l'information. Des opérations virtuelles sont exécutées à l'aide d'outils standards (matrices, logiciels de traitement de données, calculs...). Elles fondent la légitimité de l'intervention : car il s'agit, ici, d'appliquer à une entreprise les « lois économiques⁸ » dites « incontournables et objectives ». Exemple : « *Le prix de revient unitaire s'abaisse de 2 % à chaque fois que l'on accroît le volume de production de 23 % : il faut donc accroître vos volumes significativement en faisant une fusion acquisition avec une entreprise du secteur.* » Enfin, dans cet idéal type, les théories implicites de la communication relèvent d'un modèle simplifié de type émetteur / récepteur, sans perte ou déformation de contenu dans le message : tout au long de la mission on suppose que le langage (la « restitution ») est l'expression d'une pensée (la « matière grise » des consultants) et que l'on peut passer de la parole à l'acte directement (la « mise en œuvre »). Dans cet idéal type de conseil, pensée, langage et action sont perçus comme étant séparés : on pourrait penser, puis parler, puis agir séquentiellement.

Tous ces postulats sont évidemment questionnables. Dans les faits, ils sont presque toujours contestés par ceux qui « connaissent » le travail. Ce fut le cas chez HORY, où le « *business plan* » a été jugé très sévèrement par les équipes françaises. Elles ont estimé que les calculs étaient incomplets, inexacts et souvent purement théoriques. Les préconisations, elles, se sont avérées être commercialement dépassées (la gamme de produit, les contrats et les marchés avaient déjà changé) et culturellement aberrantes (la délocalisation d'activités à l'étranger était contre productive, par exemple). La mise en œuvre des préconisations et leur calendrier ont été déclarés irréalistes dans les contextes juridique (droit du travail et règlements internationaux du secteur notamment), social (procédures de consultation du CE, contexte syndical, 35 heures...) et politique (nature et rythme des négociations avec les administrations du secteur). Et les cadres de conclure - avant de démissionner - que ce plan mènerait probablement l'entreprise à la faillite. La critique portait donc à la fois sur la manière de penser et d'agir du couple consultant-commanditaire et sur les actions préconisées, en pointant leur caractère « *théorique* » et « *irréaliste* ». Retenons ces termes pour poursuivre notre analyse de l'action.

Le déni des limites dans l'activité du consultant prescripteur

Il apparaît en effet, dans cet idéal type de conseil, une caractéristique saillante dans la manière de se représenter l'action et de la construire : *c'est l'évitement du réel, le déni*

⁸ Economies d'échelle, dynamique des coûts, lois de la concurrence et du marché, loi de Pareto, loi de la mondialisation des actifs et activités, révolutions technologiques, mécanismes bousiers, cycle de vie des produits...

des limites, et, en conséquence, une conception de *l'action toute-puissante*. Vérifions cette hypothèse.

Voyons tout d'abord le *but* de l'action : dans les interventions de ce type, le but est l'amélioration illimitée des résultats financiers de l'entreprise. Ces cabinets affichent clairement ce but dans leur communication marketing avec des expressions telles que « optimiser » ou « maximiser » « le *share holder value* », la « profitabilité », les résultats d'exploitation (RBE), ou tout autre ratio de nature financière. Cette approche se réclame du courant économique dit néo-classique, qui postule que l'entreprise est le principal moteur de l'économie, et l'alimente très largement.. Son but est de réaliser des bénéfices. Tous les autres objectifs sont subordonnés à celui du profit : seul le profit est utile et seule l'utilité a de la valeur. Les organisations qui ne font pas assez de bénéfices seraient, dans une logique socio-économique darwiniste, éliminées. Le consultant de ce type parle donc d'action pour la « *survie* » de l'organisation. L'absence de limite dans l'accumulation étant une caractéristique « minimale » du capitalisme⁹, le consultant vise donc un objectif sans plafond. Une entreprise qui fait 3 % de rentabilité doit passer à 5 % puis à 10 %, puis à 15 % ..etc. Cette action sans fin se retrouve, au-delà de son expression financière, dans l'application de méthodes également sans borne : « *qualité totale* », « *zéro défaut* », « *progrès continu* », « *mondialisation* », « *réactivité totale* »... sont les termes courants qui illustrent ce phénomène. Il s'agit, dans cet idéal type, d'améliorer les résultats financiers et les processus, à l'infini. C'est-à-dire sans fin.

A cet objectif sans fin correspond, chez ces consultants, un mode de *pensée* également illimité : leur pensée pourrait comprendre, embrasser et résoudre toute situation complexe, rapidement et sûrement. Nous sommes ici dans une parfaite rationalité « illimitée » et toute-puissante. Cette posture est possible à maintenir tant que l'on ne prend pas le risque d'une confrontation avec le réel. Un consultant qui « *crunch* »¹⁰ des chiffres sur une feuille de calcul électronique, fait des droites de régression linéaire pour optimiser -en théorie-, des effectifs, des coûts, des marchés, ou encore, en croise des concepts absolus dans des matrices simplificatrices... est dans une activité purement virtuelle, idéale. Il peut ainsi construire des projets pour l'entreprise sans que son 'client' et le réel de l'activité dont il est question n'interviennent significativement dans le processus. Le « *business plan* » d'HORY, par exemple, a été élaboré par un très jeune consultant. Il a produit des milliers de pages de calculs, dans la solitude d'un bureau capitonné. Son « manager » qui, lui, voyait le client de temps en temps, venait lui apporter des chiffres ou hypothèses nouvelles, butinées ça et là. Cette coupure de la production de conseil d'avec le réel est justifiée, d'après ces cabinets, par le fait que les méthodes et outils sont rationnels, donc prétendument universels. Les « lois de l'économie » peuvent et doivent -c'est à la fois possible, inéluctable et souhaitable- dépasser les particularismes locaux et cultures singulières des entreprises. Elles « s'appliqueraient » dans tous les contextes et dans toutes les cultures. C'est ainsi que l'on voit, par exemple, le « *reingenering* » appliqué indifféremment à une entreprise de

⁹ Voir Boltanski et Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), page 37 : « des différentes caractérisations du capitalisme depuis un siècle et demi, nous retiendrons une formule minimale mettant l'accent sur une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques ».

¹⁰ Terme utilisé dans les cabinets de conseil en stratégie pour désigner la tâche de « calcul » assignée aux débutants.

communication au Japon, à une firme automobile en Angleterre, comme à un hôpital public parisien.

Toute-puissance de la *parole* également, puisqu'un chiffre, un rapport, un jeu de « *slides* », une réunion de « restitution » suffiraient à modifier la finalité du travail et son organisation. La parole a ici un statut un peu magique. Il suffirait, par exemple, de dire aux directeurs d'HORY de modifier des contrats d'assistance opérationnelle, contrats construits sur des années avec les partenaires locaux, pour que soudainement, ce soit à la fois possible et souhaitable. Les interventions se terminent donc souvent par une réunion d'information ou un rapport de recommandations. Le consultant suppose que sa parole sera suivie d'effets et que ces effets sont prévisibles.

Enfin, l'absence de limites est également claire quant aux *moyens* : la fin infinie justifie le fait que tout peut être moyen. Pas de limite, donc, dans l'instrumentation des autres et de soi. Ceci est notoire dans les façons de travailler des consultants relevant de cet idéal type. Ils ont, par exemple, peu de limites horaires (hyperactivité) et géographiques (hyper mobilité). Le corps n'est qu'un moyen, un support à l'activité. On peste lorsqu'il tombe malade, c'est-à-dire, « en panne ». Dans cet idéal type, les promesses commerciales faites aux clients portent explicitement sur l'outillage des individus -à commencer par les dirigeants, et/ou les actionnaires- afin d'accroître les performances de l'organisation : il faut « *optimiser les ressources humaines, la main d'œuvre, le potentiel humain,...* ». Ici, le travail est envisagé uniquement comme « *facteur de production* ». Son rendement doit être amélioré sans fin, qu'il s'agisse du travail manuel, intellectuel ou mécanisé. Le travail se trouve sur un « *marché* » international et illimité. Les notions de savoir-faire, de collectif, de métier et de genre¹¹ professionnels peuvent servir d'ornement communicationnel mais n'ont aucun statut précis pour l'intervention.

Action sans fin, processus infiniment exigeant, rationalité illimitée, parole magique et possibilité de tout transformer en moyens : dans cet idéal type, la conception de l'action est essentiellement fondée sur un déni des limites. Or, un consultant qui prescrit des solutions « idéales » à un collectif de travail, sans prendre en compte le réel et ses multiples contradictions effectue bien une *prescription de toute-puissance*. Il prescrit aux salariés d'atteindre un idéal rationnel, qui nie les contradictions (humaines, techniques, culturelles, éthiques...). Il faudrait, par exemple, servir en moins de 13 secondes, un client au guichet. Mais le système d'information -lorsqu'il n'est pas saturé ou en panne- met 18 secondes minimum pour réaliser les opérations nécessaires au service. Les procédures de qualité exigées supposent des manipulations qui prennent au moins 7 secondes supplémentaires. Les aléas ne sont pas envisagés. Mais un client sur quatre a une demande non standard, qui suppose d'interpréter, voire contourner la procédure « normale »... Les 13 secondes sont irréalisables compte tenu des limites techniques, organisationnelles et humaines de l'activité. Cette approche, qui prescrit de la toute-puissance, évite de traiter les contradictions inhérentes à toute activité collective, en se plaçant immédiatement au dessus d'elles. On crée alors une contradiction de rang supérieur en exigeant et banalisant l'impossible.

¹¹ Nous utilisons le terme de « genre » au sens donné par Yves Clot . *La fonction psychologique du travail*, PUF, 1999, pp. 34-46 notamment.

Des raisons d'adhérer à la prescription idéale.

On peut s'étonner que cette posture de « *toute-puissance* » soit prise au sérieux par les clients payeurs et les salariés. Les clients sont rarement dupes. S'ils rentrent néanmoins dans le jeu de la toute-puissance, c'est sans doute parce que faire appel à un cabinet de conseil connu permet de légitimer à la fois le commanditaire et sa commande. La « marque » et des tarifs élevés, dans le conseil comme dans d'autres achats, rassurent le client. Surtout, le choix d'une marque connue les protège d'une critique sur le choix du consultant. Sans doute également car un commanditaire qui a dépensé des millions d'euros pour les services d'un consultant, préférera croire (ou faire semblant de croire) à ses conclusions plutôt que de prendre le risque de réévaluer son engagement¹². Enfin, il pourrait être socialement risqué de s'opposer à des hommes d'affaires appartenant au même espace social et professionnel que le sien. Dans le cas de SASSER et HORY, ces trois facteurs d'adhésion étaient explicites et commentés à voix haute dans les comités de direction. Comités dans lesquels l'envie ou le besoin de croire à ces projections idéales a joué un rôle important, au point que la majorité des dirigeants se sont fait surprendre par la faillite de l'entreprise. Notons surtout que tout opposant à cette logique de l'action est traité, non pas comme un contradicteur, mais comme un contestataire de l'idéal. Celui qui critique un « *business plan* » qui prévoit de beaux dividendes est suspecté de s'opposer à l'idée même de dividende. Il est donc à la fois illégitime et indéfendable. Le débat est impossible : ne reste alors que le rapport de force. Chez HORY, par exemple, la très grande majorité des cadres était opposée aux méthodes et préconisations des consultants. Plus d'un tiers a quitté l'entreprise en un an, sans qu'une ligne du « *business plan* » n'ait été discutée sérieusement avec SASSER.

Le langage utilisé dans ce paradigme contribue également à affaiblir les résistances ou les doutes face à l'activité prescriptive des consultants. En effet, une analyse de discours montre que le langage utilisé est détaché des expériences réelles de travail. Il s'agit d'un langage pré-fabriqués par des intellectuels du management et colporté internationalement dans les organisations. Cette coupure entre langage et expérience permet de parler d'idéaux sans jamais croiser le réel et ses contradictions. N. Aubert et V. de Gaulejac¹³, A.Ehrenberg¹⁴ ou encore J-P Le Goff¹⁵ ont souligné, à propos de la vague d'« excellence » et de « performance » dans les entreprises, le phénomène de désymbolisation et d'abstraction. Dans notre idéal type, le phénomène serait poussé jusqu'à la caricature¹⁶. Ce langage, coupé de la pensée et de l'action est le vecteur possible à une prescription de toute-puissance, un peu à la manière d'une incantation. L'encadrement sémantique du travail peut alors prendre des formes opérationnellement vagues et parfaitement idéales telles que : « *L'objectif est la réactivité, la qualité, la*

¹² Voir la théorie de l'engagement et de la rationalisation a posteriori des décisions : Beauvois J.L et Joule PV.,(1981), *Soumission et idéologie. Psychosociologie de la rationalisation*, Paris PUF

¹³ Aubert N., de Gaulejac V. (1981), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil

¹⁴ Ehrenberg A, (1999), *Le culte de la performance*, Paris, Hachette Littératures, Pluriel

¹⁵ Le Goff JP., (2000), *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La découverte /Poche, Essais.

¹⁶ Voir à ce sujet le pamphlet critique et humoristique « *Il faut réduire les affectifs* », Marie-Anne Dujarier, 2001, Mots et Compagnie.

transparence et la personnalisation de notre relationnel client ». L'hôtesse d'accueil, la caissière, l'agent de maintenance, le télévendeur, le responsable d'encadrement, etc... ne peuvent contester de si belles intentions. Or, si elles mobilisent –responsabilisent et culpabilisent- subjectivement, elles ne disent rien du travail réel. La désymbolisation du travail participerait à l'acceptation de la prescription de toute-puissance.

Cet idéal type se décline dans divers secteurs du conseil : la figure la plus « pure » se trouverait chez les économistes épris de quantification et de 'modèles', et les cabinets de stratégie. L'essentiel des cabinets de conseil de culture anglo-saxonne, c'est-à-dire l'essentiel de l'activité de conseil dans le monde (en volume), est une dérivée de cet idéal type. Celui-ci est souvent la référence dans les écoles de commerce, et notamment les MBA dont sont issus de nombreux consultants. Cet idéal type peut avoir des déclinaisons sectorielles (informatique en particulier, mais aussi en organisation, dans la pure tradition taylorienne). On le retrouve aussi en formation et *coaching*, lorsque les stages sont explicitement instrumentaux (« *gestion du stress, gestion du temps, gestion de soi*, etc. »).

L'influence sociale de ce type de consultant, d'après notre analyse, serait donc essentiellement de légitimer et développer une prescription de toute-puissance, tant sur le plan commercial (promettre l'impossible aux clients) que du travail (exiger des salariés d'être surhumains). Le travail est ici « sans fin » et sans histoire. L'idéal devient normalement exigible. L'action est sans limite. Ce premier idéal type participerait donc pleinement à un phénomène psychosocial notoire des sociétés occidentales contemporaines : l'absence des limites et la déconflictualisation¹⁷.

Le consultant médiateur de contradictions

A l'autre extrémité de l'éventail des pratiques de consultants, nous pourrions dépeindre un autre idéal type fondé sur une conception très différente de l'action et du langage.

Dans ce second idéal type, la *finalité* de l'organisation n'est pas réductible à un seul élément (par exemple, le dividende des actionnaires). La finalité de l'organisation et du travail n'est d'ailleurs pas donnée à l'avance : elle est construite socialement, en permanence. Dans le cas d'HORY, par exemple, ses finalités ont évolué dans le temps : créée par l'Etat, elle avait à son origine une finalité politique dominante (aménagement et continuité du territoire, politique industrielle et européenne...). En se développant et en se privatisant, les finalités sont devenues plus économiques, sans toutefois échapper totalement à ses premières vocations. Et cette évolution est nécessairement complexe et

¹⁷ La question du déni des limites et des contradictions a été abordée récemment de façon pluridisciplinaire. On retiendra ici : Ehrenberg A. (1998), *La fatigue d'être soi*, Paris, Poches Odile Jacob. Cet auteur lie le phénomène social de la dépression au phénomène social de déconflictualisation et d'idéalisation. Notons également : Lipovski G., (2000), *Le Crépuscule du Devoir*, Paris, Folio Essai. Les psychanalystes, depuis les années 70, nomment sous le terme « Etat limite » une nouvelle pathologie psychique. Voir à ce sujet : Jacques André, Catherine Chabert, Jean Luc Donnet, Pierre Fédida, André Green et Daniel Wildlôcher, *Les Etats Limites*, (1999), Petite Bibliothèque de psychanalyse, PUF. Voir également, au sujet de l'idéal d'un point de vue psychanalytique : Chassegnat-Smirgel J. (2000), *La maladie de l'idéalité. Essai psychanalytique sur l'idéal du moi*. Paris, L'Harmattan.

conflictuelle. La finalité d'une organisation est considérée, dans cet idéal type, comme le résultat d'une histoire sociale, d'un accord historique provisoire, toujours en débat et surtout, toujours multiple. Il n'y a pas une finalité, mais des finalités, précisément car l'organisation est prise dans le tissu des contradictions et tensions sociales d'une époque.

L'action du consultant, alors, ne vise plus à appliquer une méthode pour atteindre un idéal « donné » et unique, mais vient batailler avec un réel possible, contradictoire, ambigu, situé, mouvant, incertain. Et surtout, limité. C'est parce qu'il y a, dans toute entreprise humaine, des limites, des paradoxes, des contradictions sociales et un réel qui résiste, qu'il y aurait, précisément, un « travail ». Une partie importante, sinon centrale de l'intervention, dans cette logique, consiste à arbitrer collectivement les contradictions, impasses et difficultés de l'action. Ces contradictions peuvent apparaître entre les finalités d'une part -contradiction entre composante politique et viabilité économique, dans notre exemple- et entre fin et moyens d'autre part -par exemple : entre urgence économique de modifier une gamme de produits et longueur des procédures techniques, administratives et sociales nécessaires-.

Le consultant, dans ce paradigme, questionne la demande qui lui est faite. La commande sera passée avec un membre de l'organisation. Mais commande et demande ne seront pas nécessairement (en fait exceptionnellement) similaires. L'écart entre les deux est en soi un objet de travail pour le consultant. Car il signifie souvent le fossé qui peut exister entre la vision idéale d'un dirigeant et le réel du travail dans son entreprise.

Dans cet idéal type, on postule que l'amélioration d'une situation ne peut être faite que par les acteurs mêmes de l'organisation à condition qu'ils aient les moyens suffisants de la penser et de l'agir. Autrement dit, ce sont le savoir-faire et l'intelligence des membres de l'organisation, et non leur conformité ou obéissance, qu'il s'agit de développer. Intelligence individuelle, mais aussi collective : l'épaisseur historique et culturelle (d'un pays, d'une organisation, d'un service) a, dans cette conception, une 'rationalité' qui donne un sens et une efficacité à l'action. Le social et l'historique ne sont pas uniquement des poids ou une 'coercition', au sens durkheimien, mais aussi une ressource pour l'individu et l'organisation. Ce qui n'est pas strictement « rationnel » n'est pas, comme dans le premier idéal type, considéré comme irrationnel, fou ou pathologique, mais vu comme une création locale et historique qui a « sa » rationalité. Et une efficacité.

La théorie de la communication à laquelle se réfère cet idéal type est dialogique : la parole et la pensée se développent conjointement dans l'échange et ce, dans un contexte social situé. L'action et la parole ne sont pas dissociables. Il n'y a pas des « penseurs » d'un côté, et des « exécutants » de l'autre. Des « émetteurs » et des « récepteurs ». Dans cet idéal type, la capacité à « parler » son action, à échanger entre pairs et entre métiers, est une condition de l'efficacité de l'action collective. La parole, le bon mot pour penser l'action (la sienne, celle d'autrui) sont indissociables de l'action elle-même et de son évolution. Ici, pensée, langage et action sont dynamiquement liés.

L'action du consultant, compte tenu de ces postulats, est radicalement différente de celle du premier idéal type . Il va s'agir non pas de penser, parler et prescrire pour les autres, mais de mettre en place des dispositifs permettant de développer individuellement et collectivement la réflexivité, la symbolisation et l'action sur le travail, compte tenu des contradictions multiples qui le traversent. SASSER, avec ce second type de consultant, aurait pu, en s'appuyant sur les savoir-faire locaux, sur les genres professionnels constitués d'HORY, penser les finalités de sa filiale et les moyens de son développement, avec les équipes en place. L'action de son consultant aurait alors été de créer les conditions de cette réflexion collective, et de cette confrontation nécessaire. L'intervention vise, dans cette logique, à penser et parler l'action, non pas 'idéalement' mais 'possiblement'. Il ne s'agit pas d'organiser le travail, mais de travailler sur l'organisation. L'organisation, ici, n'est pas une 'donnée' à optimiser, mais, précisément, une construction humaine qui vise à assurer la médiation des contradictions¹⁸. Il s'agit de conforter, seconder, ou créer des collectifs capables de produire et faire évoluer les normes et règles (techniques, sociales, éthiques) de l'action.

Dans cet idéal, l'urgence et la rapidité ne sont pas valorisées. Le temps est moins une contrainte qui presse, qu'une ressource. Le travail de construction de la demande est considéré comme une intervention en soi, et doit prendre le temps nécessaire. De plus, dans cette approche, on considère que l'intervention comprend nécessairement une part d'incertitude, dans son rythme, son déroulement et son issue. Elle invite le commanditaire à admettre et valoriser l'activité créative que suppose un travail sur les finalités et les modes d'action dans un milieu fait de tensions. Le changement n'est pas une valeur en soi dans cet idéal type : de grandes décisions « révolutionnaires » peuvent difficilement émerger d'un débat collectif sur les manières de faire. Si HORY et SASSER ont rêvé, quelques mois, de changements radicaux imposés par la loi économique, le réveil fut brutal : en moins d'un an, les deux entreprises ont déposé le bilan. La recherche de solutions locales viables, possibles, limitées mais réalistes et éventuellement peu 'spectaculaires', à tous les niveaux de l'organisation semble avoir fait défaut.

Ce second idéal type de consultant, que l'on préférera nommer « médiateur » ou « intervenant » pour le distinguer du précédent, relève plutôt des traditions cliniques et compréhensives, avec une influence des approches anthropologiques¹⁹. La posture est généralement aussi plus critique car elle se situe dans une éthique kantienne, où l'homme est considéré comme une « fin en soi ». L'organisation des cabinets de consultants de ce type est généralement assez souple, légère, voire floue, en comparaison avec celle, taylorienne, des précédents : petites structures aux méthodes faiblement formalisées, mais avec un recrutement et un mode d'intégration axés sur l'incitation à penser par soi-même (la non normalisation est la norme). Le conflit et la contradiction au sein du cabinet sont considérés comme un signe de vitalité.

La limite de ces interventions, dans cet idéal type, réside incontestablement dans la difficulté à l'évaluer. Et ce d'autant que le critère dominant actuellement sur le marché est le « retour sur investissement » à très court terme. Dans cette approche, le

¹⁸ Pagès M., Bonetti M., de Gauléjac V., Descendre D. (1979), *L'Emprise de l'Organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.

¹⁹ Soulignons ici l'apport de l'anthropologie des techniques, et tout particulièrement M.Mauss

consultant aura d'autant mieux réussi son intervention que le collectif de travail pourra se passer de lui, c'est-à-dire aura accru sa capacité à penser et modifier son travail. C'est donc à l'opposé du premier idéal type dans lequel le critère de réussite d'une intervention est la poursuite de la mission (un contrat de prolongation, par exemple), c'est-à-dire sa dépendance à l'égard du consultant. Compte tenu de la dynamique commerciale de ces deux courants, le type « prescripteur » représente évidemment l'essentiel du marché du conseil, - pour le moment du moins- en volume, en chiffre d'affaire et surtout en influence sociale. Et ce, indépendamment de leur réelle efficacité respective.

Conclusion

Après cette analyse à l'aide d'idéaux types, il nous semble difficile de continuer à parler des « consultants » en général, alors qu'aux deux extrémités de la profession nous rencontrons des théories, des pratiques et des influences sociales fort contrastées. Notons que les consultants qui s'approchent du second idéal type revendiquent, pour cette activité, la qualification de « métier ». Dans le premier idéal type, le conseil n'est pas vécu comme un métier, mais comme une activité temporaire dans une carrière de cadre très supérieur. Connaître et reconnaître la diversité des approches de consultants peut être une richesse pour la profession. Elle nous semble être une invitation à renforcer les espaces de discussion dans ce métier très jeune.

La dichotomie qui apparaît dans ces deux idéaux types suit, sans les épouser totalement, les contours d'un autre débat, inauguré par Dithley et Weber. Celui qui s'instaure entre les sciences « explicatives » et la tradition compréhensive, entre positivistes²⁰ et cliniciens ou encore, entre « sciences nomologiques » et « sciences historico-herméneutiques »²¹. Ce débat épistémologique, qui traverse l'histoire de la recherche en sciences humaines et en particulier la sociologie, voit ici, avec le métier de consultant, les enjeux de sa forme pratique.

²⁰ où le déterminisme de la Nature serait remplacé par les « lois inéluctables de l'économie ».

²¹ Habermas J.(1987), *Logique des sciences sociales et autres essais*, Paris, PUF. p. 8