

# Le rôle des consultants dans la diffusion des transformations organisationnelles

Valérie Boussard

Professeur de sociologie, Laboratoire IDHE, Université Paris-Ouest Nanterre La défense

Je m'intéresse à la gestion depuis une dizaine d'années. J'ai écrit un ouvrage qui s'appelle « Sociologie de la gestion »<sup>4</sup> dans lequel j'ai essayé de comprendre le processus de diffusion de la gestion. Ce que j'entends par gestion, c'est le processus de diffusion de formes organisationnelles bien particulières qu'on peut appeler aujourd'hui managériale ou gestionnaire.

Je vais vous faire état, de façon très synthétique, de mes recherches qui sont à la fois des recherches théoriques un petit peu macros et en même temps très ancrées sur des recherches de terrain empiriques au niveau d'un certain nombre de groupes professionnels : policiers, diplomates, téléconseillers en centre d'appels par exemple.

Les transformations organisationnelles des vingt dernières années nous montrent deux tendances. L'une que certains américains appellent « le managerialism ». En français, nous le traduisons par « managérialisation » ou « gestionnarisation », c'est-à-dire un mode très spécifique de rationalisation. La deuxième tendance consiste en transformations organisationnelles qui sont dans une reconduite perpétuelle. Un changement permanent que nous pourrions même appeler un mouvement permanent.

J'évoque les rôles des consultants dans cette histoire-là puisque la fin des années 80 et le début des années 90 correspondent aussi à la montée en puissance du consulting et des grands cabinets conseils internationaux sur la place mondiale et en particulier sur la place française. D'où cette idée de rapprocher les deux mouvements.

Je vous rappelle que les changements organisationnels sont pris dans des modes managériaux qui se succèdent : dans les années 80, on faisait beaucoup de qualité totale ; au début des années 90, on a fait de la comptabilité par activité ; aujourd'hui, par exemple les cabinets spécialisés en conseil en finance vendent de la gestion du « BFR ». On a donc des tendances qui se succèdent qu'on a appelées des modes dont les plus récentes sont le Lean, la GPEC, les SIRH (Système Informatisé de Ressources Humaines), Gestion de projet, ERP, CRM etc. Ces changements peuvent être vus comme le déploiement de « dispositifs de gestion ». Ces dispositifs de gestion sont **des savoirs sur l'organisation**, à la fois **formels**, académiques et en même temps **pratiques**. C'est justement ces savoirs pratiques qui permettent d'en comprendre toute la dynamique. Avant d'arriver à dire ce qu'est un dispositif et en quoi c'est un savoir, nous allons parler de l'organisation et du moment historique où celle-ci a commencé à être un objet d'étude.

On se situe dans le milieu et la fin du 19<sup>ème</sup> siècle : la question clé de l'entrepreneur, devenue grandissante, devient la coopération des salariés parce que c'est à partir d'elle qu'il peut espérer obtenir de la plus-value. Notre entrepreneur fait de plus en plus appel à des dirigeants salariés qui vont devenir des managers, pour faire ce travail de coopération à sa place. Cela devient un objet particulier qui est l'organisation du travail. Les acteurs s'intéressant au travail à faire sur l'organisation sont d'abord les ingénieurs et les comptables, de façon séparée au début. Ils vont ensuite réunir leurs savoirs qui formeront le début des sciences de management aux Etats-Unis. Au début, cela s'appelle les sciences

---

<sup>4</sup> Boussard Valérie, 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin

de l'administration. Pour vous en donner une idée, le « Master in Business Administration », le « MBA de Harvard » est fondé très tôt en 1908. Cela veut dire qu'à l'Université, déjà en 1908, on a des « sciences du management » qui s'installent et que l'on peut appeler en français « sciences de l'organisation ». Ces dernières vont combiner les savoirs d'ingénieurs (les calculs sur la matière) et les savoirs des comptables (les savoirs financiers, le calcul sur les chiffres). De là, va naître une autre activité basée sur ces savoirs qui va être celle du conseil en organisation. Donc, on n'a plus seulement des dirigeants salariés qui vont organiser pour le propriétaire, mais des ingénieurs ou des comptables ou des ingénieurs-comptables qui vont se mettre à leur compte et qui vont proposer du service de conseil en organisation aux dirigeants et/ou au propriétaire. Cela devient une nouvelle activité économique extrêmement florissante. J'en ai repris les chiffres : en 1930, il y a 400 cabinets conseils aux Etats-Unis ; en 1940, il y en a 1000. En 1929, est créée une association des firmes de conseil en management aux Etats-Unis, ce qui est déjà important.

Maintenant qu'on a vu l'organisation historique, la structuration de ce savoir, il est important d'essayer de voir comment on peut le synthétiser, autrement dit que contient ce savoir ?

Je vous le présente de façon très résumée par le terme de « **logos gestionnaire** ». « Logos » étant entendu comme un ensemble de principes organisateurs et un discours sur ces principes. J'ai trouvé ce « logos » en parcourant des manuels, des encyclopédies, des dictionnaires de management et de gestion à la fois récents et en même temps en les comparant aux premiers manuels qui avaient été faits à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

Ce que l'on pourrait dire, c'est que l'organisation se présente comme un ensemble de principes de conduite d'une organisation (ou d'une entreprise) avec pour raison d'être sa **maîtrise**. Pourquoi mettre en place une organisation ? Parce qu'il faut la maîtriser au sens de toujours être capable de savoir où elle va, et toujours pouvoir la diriger. Dans quel objectif ? Celui d'atteindre la **performance**, terme que l'on peut décliner sous les termes d'efficacité ou d'efficience. Et quelles sont les modalités de cette conduite des organisations ? C'est la **rationalité** ou pour le dire autrement, une démarche scientifique qui fasse appel au calcul, à la prévision, à l'optimisation. Maîtrise, performance, rationalité : c'est le corps de principes dans lequel vont s'inscrire tous les savoirs d'organisation qui vont se développer à partir du 19<sup>ème</sup> siècle et que l'on retrouve jusqu'à aujourd'hui dans les techniques managériales ou organisationnelles les plus modernes. En même temps, ne s'intéresser qu'au « logos gestionnaire », c'est ne prendre qu'une partie de ces savoirs d'organisation, c'est la partie rhétorique : la présentation des principes. Ainsi, c'est comme ne pas voir l'ensemble beaucoup plus matériel, concret des démarches, des outils, des techniques qui permettent d'organiser et sur lesquels les dirigeants ou les managers s'appuient, comme d'ailleurs les consultants. Cet ensemble de démarches, de techniques, d'outils est très hétérogène et en même temps articulé. J'ai repris une définition que l'on doit à Michel Foucault, celle de dispositifs, qui permet de rendre compte de cette articulation d'éléments hétérogènes. Elle permet aussi de dire que bien que ce soit de la technique et du matériel, on a toujours en même temps du discours, des éléments rhétoriques de présentation émanant des principes. Lorsqu'on prend un dispositif comme par exemple un ERP, qui est un progiciel de gestion, c'est un programme informatique mais en même temps ce n'est pas que cela. C'est aussi des tas de brochures de discours de consultants qui les présentent en expliquant les principes évoqués auparavant de maîtrise, de performance et de rationalité. L'outil en lui-même est donc en permanence en train de redire ce que veut faire la gestion, ce pour quoi elle dit être faite. La GPEC, les normes ISO et le Lean management sont d'autres exemples de dispositifs de gestion

Si on raisonne maintenant sur la diffusion de la gestion, on peut donc raisonner sur la diffusion des dispositifs de gestion. Ce qui se diffuse, ce sont certains discours mais c'est aussi ces dispositifs que l'on voit fleurir de plus en plus dans les organisations. Et la question est : pourquoi cela se diffuse-t-il à ce point-là ? Cela a été ma question au début de cette recherche : comment expliquer que ces dispositifs puissent apparaître partout ? A l'époque, je les voyais effectivement partout : dans les entreprises privées, cela ne m'étonnait pas plus que ça ; je les voyais aussi arriver dans le secteur

public, à l'hôpital et dans les associations (des associations d'aide au logement, des associations d'aide à la réinsertion) ; il s'agissait de dispositifs de GPEC, d'évaluation du travail, de pilotage à performance. Comment expliquer cela ? Une première clé d'explication est de dire que les dispositifs de gestion sont en fait de l'idéologie. Ce sont un ensemble de valeurs qui sont présentées et qui vont être partagées. Cette idéologie est assez « efficace », elle produit des effets comme l'adhésion. Elle a des vertus, des caractéristiques assez particulières. La gestion se présente ainsi toujours comme une conduite des organisations, **neutre, juste et vertueuse**. Elle est neutre parce qu'elle se propose, grâce à une démarche rationnelle, d'évaluer objectivement, de prendre des décisions en toute objectivité, en toute impartialité, de façon impersonnelle. Elle permet donc de remplacer des modes de décision arbitraire, floue qu'on peut imaginer voir plus traditionnellement. Elle est juste également parce qu'elle récompenserait la performance et elle s'inscrit dans un principe auquel on tient assez qui est celui de la méritocratie. Dans cette perspective, ce serait bien d'évaluer les gens sur leurs performances parce qu'on évaluerait vraiment leur travail, leurs contributions et on les rémunérerait en fonction de leur mérite. Et puis en même temps, la gestion est vertueuse. Luc Boltanski et Eve Chiapello le montrent bien dans leur ouvrage « Le nouvel esprit du capitalisme ». Elle est vertueuse au sens où elle promet l'émancipation individuelle, elle promet de s'épanouir dans son travail, elle promet la liberté, elle promet tout ça en plus au nom de l'intérêt général. Finalement, qu'est-ce qu'on pourrait avoir à redire à tout cet ensemble ? Pas grand-chose !

Du coup, **la critique de cette idéologie est très difficile**, et d'ailleurs je suis sûre que vous passez votre temps à dire que vous gérez votre couple, vous gérez les problèmes avec vos enfants, vous essayez de trouver des solutions organisationnelles à vos week-ends. Ce discours-là rentre dans votre vie quotidienne sans même que vous ne vous en aperceviez. La question n'est pas résolue quant à savoir si **cette idéologie est au service de la logique capitaliste**. En d'autres termes, certains pensent qu'elle serait au service de ceux qui détiennent le capital. Aujourd'hui, on ne sait plus très bien qui détient le capital mais dans tous les cas, elle serait au service des grands de ce monde et elle serait du coup orchestrée par eux. C'est une des hypothèses. Il y en a une autre qui dit qu'on ne sait pas d'où ça part, on ne sait pas d'où ça émane, la gestion prend des formes tout à fait variées et cela n'est orchestré par personne, il n'y a pas de grand horloger. Néanmoins, ce sur quoi on s'accorde consiste à dire que ces dispositifs ont **des effets de contrôle et de discipline** assez forts pour ne pas dire parfois très forts.

Mais, cette idéologie n'explique pas à mon sens que les dispositifs de gestion se répandent à ce point. L'explication ne peut pas être seulement celle de l'adhésion à un ensemble de valeurs. Pour comprendre la diffusion, il faut plutôt passer, et c'est mon hypothèse, par une autre approche des dispositifs de gestion : c'est l'idée qu'ils sont des savoirs pratiques. En anglais, le terme est « knowledge in use », c'est-à-dire des savoirs qu'on va utiliser dans la pratique. Je dois ce terme à un sociologue des professions américain, Andrew Abbott. Il explique comment des groupes professionnels se partagent un territoire d'activité et essayent, dans une vision assez écologique, de prendre un territoire au voisin. Il explique que pour prendre un territoire à leurs voisins, donc s'accaparer une activité de travail, il faut proposer des savoirs formels, académiques, théoriques mais que cela ne suffit pas ; il faut aussi des savoirs pratiques qui vont permettre de définir le problème, de proposer un diagnostic et de proposer une solution adaptée. Il a beaucoup travaillé sur les médecins et sur d'autres professions. L'exemple historique des médecins est assez éclairant. Il explique que lorsque l'on découvre, à la fin du XIXème siècle, que les gens ont des problèmes personnels, il y a différentes façons de catégoriser le mot « problème ». Par exemple, si on définit ces problèmes personnels comme des troubles nerveux, à ce moment-là, le groupe professionnel qui s'en empare, est celui des neurologues. Ils vont proposer un diagnostic de ces problèmes et des solutions qui sont les électrochocs ou l'hydrothérapie. A partir du moment où les psychanalystes vont apparaître et vont vouloir s'emparer de ces troubles personnels pour en faire un domaine d'activité, ils vont les redéfinir comme des névroses psychiques. Ce qui va leur permettre d'avoir une place grâce à un autre type de

dispositif associant diagnostic et solution, la cure psychanalytique. Il montre, historiquement, comment les deux groupes professionnels se sont disputés ce territoire d'activité.

J'ai repris le même schéma théorique en me demandant, dans un espace professionnel large qui serait celui fondé par les savoirs d'organisation, autour de cette idée de maîtrise/performance/rationalité. La question devient comment différents groupes vont chercher à se constituer un territoire et à prendre un territoire au voisin ? A quoi cela sert-il d'avoir ces savoirs-là ? Cela permet entre autre de se présenter auprès du public et auprès des acteurs comme légitime pour organiser. Par exemple, dans les années 30, la discipline marketing est créée par des chercheurs en science sociale qui vont présenter les problèmes des organisations comme des problèmes liés au marché. Ils vont proposer des dispositifs qui sont les analyses de marché et donc l'analyse des clients. C'est comme ça que le marketing va commencer à naître. On pourrait raconter aussi comment l'audit interne a été réapproprié par les grandes firmes d'audit au détriment des auditeurs internes qui étaient dans les entreprises, comment elles ont développé des dispositifs pour se faire.

Un savoir pratique, c'est donc : une définition du problème, une proposition de diagnostic et une proposition de solutions. Or, un dispositif de gestion, un ERP, un SIRH, un Lean Management, c'est exactement cela. C'est une boîte qui contient en même temps une façon de dire ce qu'est le problème, une façon de dire quelle est la cause du problème et une façon de dire comment il faut le traiter ; et tout est dans la même boîte. C'est grâce à ces boîtes que les différents groupes professionnels, qui veulent être dans cet espace de la gestion, vont essayer de se rendre légitime et donc d'occuper une place plus importante que les voisins.

Mais quels sont ces groupes professionnels ? Qui trouve-t-on dans cet espace ? On peut identifier deux grands pôles : **les prescripteurs et les utilisateurs.**

Les prescripteurs sont ceux qui vont prescrire les dispositifs, les savoirs d'organisation. On va retrouver les enseignants/chercheurs (censés inventer des théories, les savoirs formels et les dispositifs) et les consultants (censés vendre ces théories et ces dispositifs). En fait, c'est un tout petit peu plus compliqué, puisque l'on a des enseignants/chercheurs qui font du consulting et on a des consultants qui inventent des dispositifs et qui en plus assurent des formations à l'université. Donc, c'est deux mondes qui sont extrêmement entrelacés, interdépendants et que l'on peut mettre dans la même enveloppe : celle de prescripteurs. Ces prescripteurs prescrivent des dispositifs à des utilisateurs.

Les utilisateurs sont les managers qui ont historiquement pris la place des propriétaires pour organiser le travail. Ils sont en charge du « travail d'organisation », c'est-à-dire qu'on leur confie la mission de trouver des solutions d'organisation pour que l'équipe puisse travailler. Ils ne sont pas seulement chargés de créer des bonnes relations sociales qui permettront le travail. Ces managers ont un grand problème pratique au quotidien : ils doivent démontrer qu'ils sont légitimes dans leur capacité et leur rôle d'organisateur. Pour être légitime, il faut qu'ils aient des savoirs pratiques à mettre en place.

Au sein de cet espace gestionnaire, les individus circulent entre le pôle « prescripteurs » et le pôle « utilisateurs ». Des personnes qui démarrent consultants peuvent finir manager, directeur d'un service et vice versa : les gens qui ont été directeur, manager peuvent devenir consultant et même parfois il y a plusieurs passages. Cela veut dire qu'il y a des réseaux qui se créent et notamment des réseaux sociotechniques. Ce ne sont pas seulement des réseaux d'individus mais ce sont des individus associés aussi à des dispositifs. Quelqu'un qui est passé dans le cabinet X et qui a été formé au type de dispositif que l'on vend chez X ; quand il passe ensuite chez *Renault* comme directeur par exemple, il va transporter avec lui le dispositif X et il va rencontrer les collaborateurs avec qui il va diffuser le dispositif. Et quand il aura besoin d'un consultant, il fera appel à ses anciens collègues, spécialiste du dispositif X ou de sa dérivée X'.

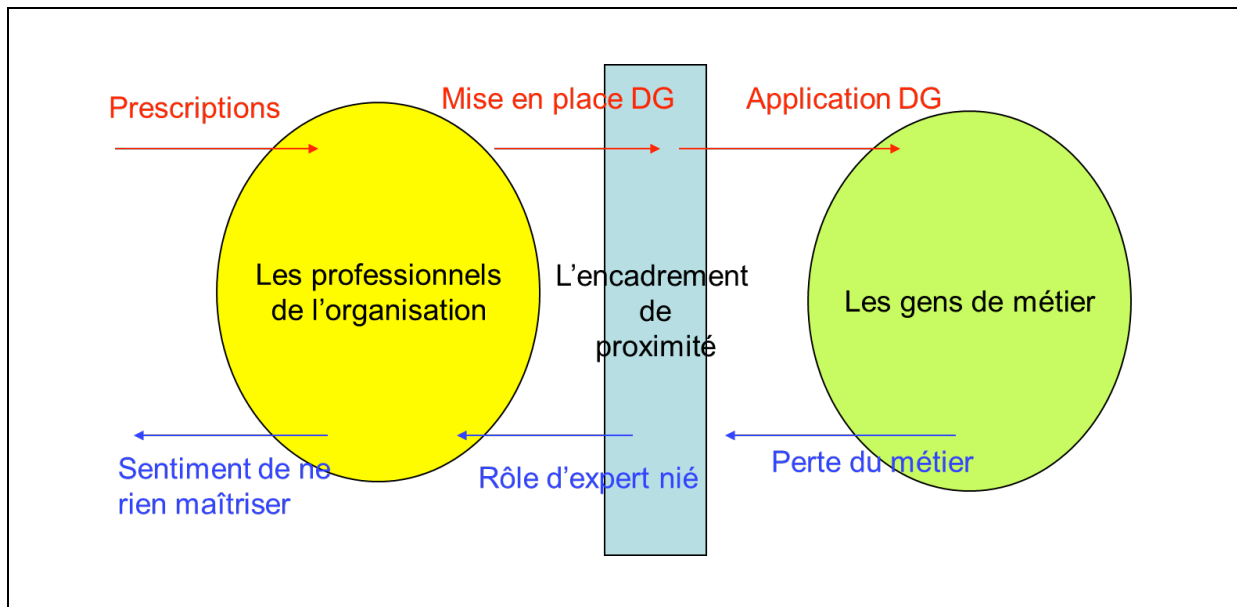
Il y a encore une autre dimension à rajouter, celle de la stratification de cet espace. Tout le monde n'est en effet pas au même niveau dans cet espace. On a des grands cabinets en haut qui fonctionnent

avec les grandes entreprises et les grandes écoles. Et ensuite on va avoir des cabinets moyens qui fonctionnent avec des entreprises de taille moyenne et qui recrutent dans des écoles et des universités de réputation moyenne. Ce qui fait que cette stratification est liée à la réputation du dispositif, elle-même également attachée à la réputation de l'institution qui l'a produite et qui la diffuse.

Si nous revenons sur la diffusion des dispositifs de gestion et des transformations organisationnelles auxquelles elle donne lieu, on peut la comprendre à partir de la dynamique de l'espace gestionnaire et de la façon dont les groupes vont essayer de récupérer un territoire d'activité. Pourquoi ? Parce que nous avons **des prescripteurs qui vont renouveler l'offre de dispositif**. Ce n'est pas seulement une démarche marketing d'adaptation à un marché. Ce sont plutôt des logiques professionnelles cognitives qui permettent à un moment donné de penser quelque chose qui ne répond pas forcément à une demande, mais de créer la demande. De l'autre côté, nous avons **des managers** qui eux **vont vouloir renouveler les dispositifs** en interne, ceux qu'ils utilisent, **pour justifier leur travail d'organisation**. Donc, les deux logiques se répondent et ne sont pas forcément des logiques économiques, en tout cas elles peuvent créer des effets qui vont à l'inverse de l'efficacité économique. Par conséquent, cela nous donne **une diffusion de dispositifs de gestion sous forme de transformations organisationnelles, successives et empilées**. Elles sont successives puisque tous les trois ans, il y a un changement du titulaire d'un poste. Elles sont empilées parce que nous avons différentes fonctions (fonctions production, marketing, RH...) et dans chaque fonction, chaque manager va mettre en place le dispositif qui correspond à sa fonction. Donc, on peut se retrouver dans des organisations avec des dispositifs contradictoires entre eux car le dispositif qualité, pensé par la fonction Qualité, peut, par exemple, ne pas être cohérent avec les besoins du client tels qu'ils sont analysés par le service Marketing

Par ailleurs, les managers ont deux choix de carrière. Le premier choix est de rester un « expert », c'est-à-dire continuer à progresser dans l'organisation, mais à progresser dans la même spécialité. Le deuxième choix, qui est de plus en plus un idéal de carrière, est celui de devenir « manager », c'est-à-dire encadrer, passer à une fonction transversale puis à une autre fonction et de faire des mobilités fonctionnelles (par exemple, passer de directeur RH à directeur qualité). Il y a vraiment un culte de la mobilité : ne plus être un homme de métier mais devenir un professionnel de l'organisation ; c'est celui qui est capable, dans n'importe quelle situation et quelle que soit l'activité de travail en face de lui, d'organiser. Et il a des savoirs pour ça ; il y a des dispositifs sur lesquels il peut s'appuyer qui lui permette de savoir le faire dans n'importe quelle situation. J'ai pu faire des entretiens avec des cadres qui me disaient : « ce n'est pas un problème de toute façon, je sais faire ! Même si je n'y connais rien, je sais faire. C'est mon boulot ! ». Tout ça s'explique par le fait que **des entreprises valorisent les « compétences managériales »** et les valorisent dans les parcours, et par le fait que **des cadres vont développer leurs compétences managériales à travers des formations continues**.

Abordons maintenant la division du travail des dispositifs de gestion et des effets de ces dispositifs de gestion à travers une compréhension de la logique de leur diffusion (fig. 1).



*Figure 1 : Dispositifs de gestion et effets sur le travail*

Nous avons des prescripteurs qui font des prescriptions de dispositifs de gestion qui s'adressent aux professionnels de l'organisation. Ils vont donc demander la mise en place de dispositifs de gestion qui vont s'adresser à ceux qui font l'encadrement de proximité ; c'est-à-dire à ceux qui sont en contact avec les équipes, avec le travail et qui, la plupart du temps, sont des gens issus du terrain ou très proches du terrain par leur formation. Ensuite, ces derniers sont chargés d'appliquer les dispositifs de gestion ; c'est-à-dire les faire tourner, vérifier que ça sort, qu'on a bien les chiffres qui sont donnés, que les procédures sont respectées etc. Ces dispositifs de gestion tombent sur la tête de ce que j'ai appelé « les gens de métier » (en rapport aux savoirs de métier) pour ne pas les appeler les exécutants, ceux qui font le travail.

On en vient aux effets des dispositifs de gestion, aux conséquences sur le métier, aux malaises en termes d'activité professionnelle. Du côté des gens de métier, on a le sentiment d'avoir une perte du métier, de ne plus faire ce que l'on devrait faire et comme on devrait le faire. Pour l'encadrement de proximité, c'est la négation de leur rôle d'expert. Ils sont issus justement du terrain, ils connaissent ce que savent les gens de métier. Ils pourraient organiser sauf qu'on leur demande d'organiser autrement. Donc, leur rôle d'expert en organisation, de leur point de vue, est complètement nié par ces savoirs d'organisation qui leur arrivent d'en haut. Les professionnels de l'organisation, eux, ne sont pas plus heureux dans ce système-là. Ils sont en permanence en train de tourner, de changer et ils développent un sentiment qui est de ne jamais rien maîtriser. En fait, ils ont le sentiment que les choses leur échappent progressivement.

Je conclus en affirmant que si on analyse les malaises dans le travail, la souffrance au travail, nous observons une **rencontre très conflictuelle entre managérialisme d'un côté et professionnalisme de l'autre** ; le managérialisme se pensant et se considérant comme étant un professionnalisme. Mais, c'est une façon d'organiser qui est en négation complète avec toute la variété des professionnalismes que l'on peut trouver dans les organisations. Et ce choc produit un certain nombre de difficultés pour les travailleurs.