

Article de la rubrique « Echos des recherches »

Mensuel N° 137 - Avril 2003

Les savoirs invisibles. De l'ethnoscience aux savoirs ordinaires

Les consultants, acteurs du changement

Comment les organisations apprennent-elles ? Question classique de la sociologie des organisations que Jean-Luc Metzger étudie sous un jour nouveau : le rôle joué par les consultants. Il a réalisé une observation participante dans une administration devenue une entreprise publique de télécommunications (qu'il ne nomme pas) et qui a connu de nombreux bouleversements : réduction des lignes hiérarchiques, externalisation de certains services (entretien, gestion des véhicules), introduction de nouvelles technologies... « *En sorte que des services entiers sont soumis à des surréformes, conduisant certains salariés à changer tous les six mois de service voire d'activité.* » Ces changements sont perceptibles dans le vocabulaire utilisé par les salariés, note-t-il. On parle de clients, de parts de marché, de centre d'affaires, de cours de Bourse...

Ceci montre combien la logique marchande est devenue prégnante dans l'entreprise. Pourtant, une minorité d'employés, attachée à la notion de service public, ne se reconnaît pas dans ces nouvelles orientations : d'où le refus de parler de client et la dénonciation de pratiques de vente forcée. Pourtant, ces deux entités cohabitent, l'organisation semblant « *avoir triomphé de cet antagonisme* ».

Comment est-elle parvenue à ce résultat ? Quelle est la responsabilité des consultants ? Suivant leurs conseils, cette entreprise a pratiqué une « *réforme permanente* ». Ce qui a eu pour effet de laminer les anciennes solidarités, de les remplacer par les nouvelles valeurs du management, chacun finissant (plus ou moins) par se conformer à ce modèle.

REFERENCES

J.-L. Metzger, « Réforme permanente dans les télécoms : réflexion sur le concept d'apprentissage organisationnel », Sociologies pratiques , n°6, 2002.