

Article de la rubrique « À quoi servent les sciences humaines ? »

Hors-série N°25 - Juin/Juillet 1999

À quoi servent les sciences humaines ?

La cuisine du consultant

Philippe Cabin

Les sciences humaines sont une composante de base du savoir du consultant en organisation. Celui-ci « accommode » les théories scientifiques pour en faire des outils d'action.

Invité à passer une année sabbatique chez McKinsey, une des plus prestigieuses sociétés de conseil, Bernard Ramanantsoa, à l'époque professeur à HEC, raconte (1). « *Un jour quelqu'un me dit : "Il faut que tu lises ce qu'on a écrit il y a un an ou deux (quand ils disent "écrire", ce sont des transparents). On a pris Porter et on l'a rendu plus dynamique. C'est le modèle SCP" »*. Michael Porter est une des grandes figures des théories managériales américaines. SCP signifie Structure Conduite Performance. Le consultant tombe des nues lorsque B. Ramanantsoa lui fait remarquer que ce modèle SCP date de 1929 : « *Quelqu'un a repris ce SCP et c'est devenu un produit McKinsey.* »

Cette anecdote nous plonge au coeur de la petite fabrique du conseil en organisation (2). Qu'est-ce qui fait la valeur ajoutée du travail du consultant, quand on sait que ses honoraires peuvent varier entre 5 000 et 25 000 F la journée ? Que vend-il : des connaissances, des méthodes, des compétences, un savoir-faire ? L'épisode rapporté par B. Ramanantsoa nous apporte quelques éléments de réponse : le conseil ressemble par certains aspects à du bricolage de haute volée, dans lequel nombre de concepts et d'outils issus des sciences humaines sont relookés dans un langage approprié.

Le métier de consultant

Réorganisation d'un réseau d'agences, élaboration d'un plan de formation, réduction du temps de travail, changement de structure... : les entreprises n'hésitent pas à mettre leur avenir entre les mains d'agents externes, les sociétés de conseil. Le consultant est un personnage central dans l'univers des entreprises. Or, on sait finalement peu de choses sur les pratiques d'une profession qui cultive volontiers le mystère.

Concrètement, les missions de consultance sont très diverses. On peut distinguer des niveaux et des domaines d'intervention : stratégie, structure et organisation, amélioration opérationnelle, conseil méthodologique, prestation de service (informatique par exemple), accompagnement personnel, etc. Dans le seul domaine de la gestion des ressources humaines, l'hebdomadaire *Entreprises et Carrières* dénombre vingt prestations offertes par les cabinets de conseil (3) : citons la conduite d'un changement

d'organisation, l'audit social, le bilan de compétences, le *coaching* (accompagnement personnalisé d'un dirigeant ou d'un cadre), la politique d'expatriation des cadres et le management interculturel, l'aménagement du temps de travail. Ainsi, selon les cas, le consultant exercera des fonctions de formateur (dans le cas d'un processus d'apprentissage), d'aide à la décision (pour aider à planifier un changement), d'animateur (dans des groupes de travail), d'expert-conseil (dans un diagnostic), de théoricien (en fournissant un cadre conceptuel), d'agent de liaison (en construisant des liens fonctionnels entre des personnes et des services)... (4).

En général, une intervention de conseil suit un déroulement en plusieurs étapes. Prenons l'exemple d'un audit de communication interne. La mission comportera : un diagnostic de la situation (sur la base d'entretiens individuels, de documents internes et d'informations diverses que le consultant devra dénicher) ; la préconisation d'une stratégie ; la mise en place d'outils (supports écrits, séminaires, réseaux informatiques...) ; enfin, l'accompagnement et l'évaluation du nouveau dispositif. On le voit, la valeur de la prestation de conseil résultera de la qualité des outils mis en oeuvre, mais aussi de l'aptitude du consultant à les mobiliser, à dynamiser les membres de l'organisation, à créer du lien entre les acteurs.

La boîte à outils

Les outils consistent en des modèles, des méthodologies, ou des grilles de lecture. Les plus célèbres sont les matrices stratégiques élaborées par les grandes sociétés de conseil. Ces matrices ont fortement contribué à asseoir le poids des consultants sur les représentations des managers et les stratégies des entreprises (5). Elles reflètent un monde de l'hyperrationalité, dans lequel ont baigné les consultants, formés dans de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce. Mais les outils ont d'autres fonctions. D'une part, ils fournissent des ficelles, des recettes qui permettent de traiter rapidement des problèmes dans le temps souvent très court dont disposent les consultants. D'autre part, ils servent à rassurer le client. C'est d'ailleurs pourquoi l'usage de méthodes très sophistiquées n'est pas incompatible avec un discours magique ou incantatoire, comme en témoignent régulièrement les engouements pour telle ou telle mode managériale. Ajoutons, dans certains secteurs, la pratique de techniques plus ou moins extravagantes (par exemple dans le secteur du recrutement, où certains cabinets pratiquent la graphologie, l'astrologie ou la numérologie).

Parmi les outils utilisés par les consultants en ressources humaines, beaucoup sont issus de recherches en sciences humaines. Il s'agit dans certains cas de la simple duplication de techniques : par exemple, les batteries de tests psychométriques pour l'évaluation des compétences. Dans d'autres domaines, les concepts scientifiques constituent des ingrédients de base, qui sont accommodés : ainsi les recherches sur la dynamique des groupes ont donné lieu à de multiples dérivés, sous forme de méthodes d'animation, de motivation, de créativité. Enfin, dans d'autres situations, les sciences humaines constituent une sorte de décor, qui guident les représentations du consultant et vont contribuer, de façon diffuse, à l'architecture des méthodes utilisées. Les travaux

de sociologues sur les cultures nationales servent ainsi de toile de fond à nombre de modules de formation en management interculturel.

Il est à noter que même dans les grands cabinets de conseil en stratégie, on prend de plus en plus conscience de l'intérêt d'approches moins formalisées que les modèles matriciels, et davantage centrées sur les facteurs humains et comportementaux. Au point que l'on recrute désormais quelques sociologues (6). De la même manière que l'on trouve des psychologues ou des ergonomes dans nombre de cabinets, on peut donc être sociologue et consultant, y compris chez Andersen ou Gemini Consulting.

Une telle évolution ne devrait d'ailleurs pas surprendre : les sciences sociales ont eu en effet un rôle décisif dans la genèse et le développement de la fonction de conseil (7). Elton Mayo, initiateur dans les années 30 des fameuses expériences des usines Hawthorne et pionnier de la psychosociologie des organisations, incarna cette figure du sociologue-expert.

Les cabinets qui appliquent la sociologie des organisations telle qu'elle est décrite dans les manuels sont rares. Pourtant, lorsque l'on interroge certains consultants sur leur travail, on s'aperçoit qu'ils s'y réfèrent. Pour Pierre Crozier, consultant chez IDRH, la sociologie des organisations n'est pas en soi un outil. Elle est une connaissance de base pour appréhender le réel (8). Renaud Berrivin, de Gemini Consulting, ajoute que pour certaines missions, des demandes de diagnostic social par exemple, le recours direct à l'analyse stratégique- (*voir mots clés p. 53*) permet de déceler les logiques des acteurs, de voir ce qu'il y a derrière l'organigramme ; bref, de « *retourner l'organisation comme un gant* »(9).

Prenons un exemple : constatant des problèmes de circulation de l'information, une entreprise met en place un système de messagerie interne électronique. Résultat, personne ne se sert du nouvel outil. La direction aura tendance à attribuer ce phénomène à la résistance au changement, les ingénieurs ayant conçu le système, à l'incompétence des salariés. Par des entretiens personnels approfondis, le consultant-sociologue va essayer de comprendre la logique des acteurs, de reconstituer les systèmes d'action et d'alliance, de reconstruire leur comportement à partir de leur environnement de travail. Il pourra par exemple montrer que l'utilisation de la messagerie mettait les commerciaux en situation de dépendance vis-à-vis des informaticiens, que la messagerie obligeait à répondre à tous les messages, qu'elle était vécue comme un moyen de contrôle, etc. Bref, que le comportement le plus rationnel était de ne pas utiliser l'outil. Toutes ces choses, les dirigeants ne pouvaient pas les voir. La méthode sociologique permet donc de revenir au réel.

Alors pourquoi les entreprises ne s'adressent-elles pas à des sociologues chercheurs ? En premier lieu, le consultant est capable de réagir vite : or, les demandes des entreprises sont presque toujours urgentes. En second lieu, le consultant est dans l'action : il doit faire des propositions, construire des outils, accompagner leur mise en service. Autrement dit, il faut que le savoir qu'il va produire soit « actionnable », et que les acteurs de l'organisation puissent se l'approprier. C'est dans la résolution de ce

problème que se trouve sans doute une des caractéristiques du travail du consultant.

Un relayeur entre théorie et pratique

Si la pratique des consultants s'enrichit des modèles et des démarches produits par la recherche, leur problème (et leur apport) sera d'aider au passage entre les sciences et la pratique (10). D'où cette activité, que l'on pourra, selon ses préférences, qualifier de bricolage ou de cuisine, qui consiste à « accommoder » les théories scientifiques, en choisissant les aspects les plus « performants », en les reformulant dans un langage et une grammaire qui font partie de l'univers mental des managers. Un univers fait de rétroprojecteurs et de transparents, de schémas, de tableaux à double entrée, d'arborescences causales, de flèches, de formules choc et de termes anglophones (11).

Bernard Masingue est directeur d'Interface, société de conseil en gestion des ressources humaines et développement des compétences. Pour lui, on ne peut pas être consultant en management sans se servir, consciemment ou non, des outils de la sociologie des organisations. Mais il le reconnaît volontiers, « *ces outils, nous les appauvrissons pour les rendre opérationnels* ». Mais il ajoute que cet appauvrissement est une vraie valeur ajoutée, parce qu'il permet d'agir. Cette faculté de bricoler des techniques et des outils, à rhabiller les théories en leur donnant un nouveau nom (12), est dénoncée par certains scientifiques comme une atteinte à la pureté de la science. Ainsi, selon Bernard Floris, « *l'appel à des disciplines scientifiques se fait par la juxtaposition empirique, variable et approximative de corpus divers. Un jour, c'est la dynamique de groupe de Lewin; l'autre, la pyramide des besoins de Maslow; le lendemain, la sociologie des organisations de Crozier...*(13) ».

Il reste que les consultants remplissent une fonction que la recherche n'est pas en mesure d'assurer. Des enquêtes menées par l'Anvie (Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises) en 1993 révélaient que les entreprises, lorsqu'elles font appel à des ressources externes pour traiter de problèmes relevant des sciences humaines, s'adressent dans 80 % des cas à des cabinets de conseil. 13 % ont recours à des experts indépendants, 4 % à des universitaires de renom et 3 % à des équipes de recherche (14). Une des principales raisons invoquées est la difficulté à communiquer. Il n'y a pas de langage commun entre la recherche et l'entreprise. Les consultants savent transformer le jargon scientifique, utiliser un langage intermédiaire, même s'il existe des chercheurs qui manient très bien le langage de l'entreprise et qui ont des activités de consultant intenses (on en trouve notamment chez les professeurs d'écoles de commerce).

Savoir et identité sociale

A la fois enviés et vilipendés par les scientifiques et les entreprises, les consultants ont un positionnement social incertain. Le conseil en organisation ne possède pas de normes juridiques ou d'ordre professionnel, contrairement à d'autres domaines d'expertise, comme les avocats ou les experts-comptables.

Les consultants des grands cabinets sont pourvoyeurs et diffuseurs de normes de

management d'inspiration libérale et anglo-saxonne. On leur attribue des pouvoirs démesurés. Pour Isabelle Berrebi-Hoffman, chercheur au Centre de sociologie des organisations et auteur d'une thèse sur les sociétés de conseil, leur sentiment d'appartenir à une élite aux contours nouveaux, axés sur le savoir, est au coeur de leur identité sociale.

Le métier de consultant change, et avec lui le rapport au savoir et au métier. Ainsi, souligne I. Berrebi-Hoffman, on ne vend plus seulement des techniques et des rapports, on vend de l'intervention (gestion de projet, conduite de changement...). Expert pourvoyeur d'une connaissance ou d'une méthode, le consultant devient également médiateur et dynamiseur, à mi-chemin entre ingénieur social et ingénieur du savoir.

Le sociologue et l'organisation. Entretien avec Erhard Friedberg

Sciences Humaines : Vous définissez le sociologue qui intervient dans une organisation comme le « porte-parole du terrain ». Qu'entendez-vous par là ?

Erhard Friedberg : Le métier du sociologue, c'est l'enquête de terrain, afin de mettre en évidence les pratiques des acteurs et leurs effets. C'est aussi de montrer ce que devient la volonté du management quand elle rencontre le terrain, et d'établir l'écart entre ce que prescrit la direction et ce que font les gens. Le sociologue reconstruit les pratiques des acteurs : c'est en ce sens qu'il est le porte-parole du terrain.

SH : Quelles sont les principales différences entre un sociologue chercheur et un sociologue consultant ?

E.F. : La première différence, c'est que le premier a plus de temps que le second. Alors que les consultants doivent travailler dans des délais très serrés, nous ne travaillons qu'à condition de disposer du temps nécessaire à la démarche sociologique, pour comprendre en profondeur les logiques et les pratiques des acteurs. Cela dit, certains consultants parviennent à faire d'excellentes analyses sociologiques en très peu de temps.

Autre différence : les entreprises de conseil ont une disponibilité, une capacité de mobilisation immédiate, qu'un laboratoire du CNRS n'a pas. Enfin, dans la phase de la mise en oeuvre, une société de conseil apportera de l'énergie. Les consultants sont aussi des dynamiseurs.

SH : Les cabinets de conseil en management recrutent-ils plus de sociologues aujourd'hui ?

E.F. : Il y a en effet de plus en plus de sociologues des organisations dans le conseil. Ceci vient du fait que les entreprises et les consultants ont compris que les sociologues apportaient une véritable valeur ajoutée. Mais cela vient aussi du travail accompli depuis plusieurs années par des institutions universitaires, notamment à Sciences Po (le DEA de sociologie, le DESS de développement social, la formation permanente). Cette filière

a contribué à former la vision d'un sociologue professionnalisé.

SH : Se servent-ils des concepts et des outils issus de la sociologie ?

E.F. : Je le crois. Il existe aujourd'hui de vraies tentatives dans des grands cabinets américains, d'implanter un mode de raisonnement sociologique au coeur de leur démarche, intégrant travail sur la stratégie et sa mise en oeuvre sur le terrain.

Propos recueillis par Philippe Cabin

NOTES

1

B. Ramanantsoa, « Une année sabbatique chez McKinsey », *Gérer et Comprendre*, n° 37, décembre 1994.

2

Alors que les termes « conseil » et « consultants » recouvrent de nombreuses activités (voir p. 36), nous nous limitons ici au domaine du conseil en organisation.

3

Entreprises et Carrières, 4 novembre 1997.

4

R. Lescarbeau, M. Payette et Y. Saint-Arnaud, *Profession consultant*, L'Harmattan, 1996.

5

H. Dumez et A. Jeunemaitre, « Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique », in F. Charue-Duboc (dir.), *Des savoirs en action. Contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan, 1995 ; J. Allouche et G. Schmidt, *Les Outils de la décision stratégique*, t. I et II, La Découverte, 1995.

6

J.-B. Hugot, « Vers une prise en charge globale des RH », *Entreprises et Carrières*, 4 novembre 1997.

7

J.-Y. Trépos, *La Sociologie de l'expertise*, Puf, « Que sais-je ? », 1996.

8

Colloque « Le métier de consultant », 8 mars 1999, organisé par le DEA de sociologie de Sciences Po.

9

Idem.

10

M.-M. et B. Ramanantsoa, « A quoi servent les consultants ? », *Sciences Humaines*, n° 61, mai 1996.

11

A. Jaillet, *La Rhétorique de l'expert. Analyses de discours de consultants en entreprise*, L'Harmattan, 1999.

12

On en trouve des exemples savoureux dans *L'Homme qui croyait au management*, M. Villette, Seuil, 1988.

13

B. Floris, « les ingénieurs du sens », *Sciences de la société*, n°32, 1994.

14

Pour plus de détail sur ces enquêtes, voir *La Lettre de l'Anvie*, n°10, juin 1994.