# Relation de conseil à l'entreprise : attributs clés et typologie : analyse de la relation client-consultant sous l'angle de la sociologie de la traduction

Michel Seccia

▶ **To cite this version:**

Michel Seccia. Relation de conseil à l'entreprise : attributs clés et typologie : analyse de la relation client-consultant sous l'angle de la sociologie de la traduction. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2019. Français. NNT : 2019CNAM1252 . tel-02446075v2

**HAL Id: tel-02446075**
**https://theses.hal.science/tel-02446075v2**

Submitted on 20 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

le cnam

*ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire*

**Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action**

# THÈSE présentée par :

**Michel SECCIA**

soutenue le : **20 novembre 2019**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de gestion

# Relation de conseil à l'entreprise. Attributs clés et typologie : analyse de la relation client-consultant sous l'angle de la sociologie de la traduction

**THÈSE dirigée par :**

| | |
|---|---|
| **Mme. RIVAL Madina** | Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers |

**RAPPORTEURS :**

| | |
|---|---|
| **M. BABEAU Olivier** | Professeur, IAE de Bordeaux - Université de Bordeaux |
| **M. TORSET Christophe** | Professeur, IAE Gustave Eiffel - Université Paris-Est Créteil |

**PRESIDENT DU JURY :**

| | |
|---|---|
| **M. CAPPELLETTI Laurent** | Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers |

**EXAMINATEURS**

| | |
|---|---|
| **M. CHANLAT Jean-François** | Professeur émérite, Université Paris Dauphine |
| **Mme. DÉJEAN Frédérique** | Professeur, Université Paris Dauphine |
| **Mme. RIVAL Madina** | Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers |

*À ma mère, Nadine et Sylvain*

*« Le sage change de conseil et l'ignorant y persévère. »*

Fernando de Rojas, La Célestine

*« J'ai connu beaucoup de gens qui demandaient des conseils, très peu qui les acceptaient et personne pour les suivre. Néanmoins, je vais t'en donner un. »*

John Steinbeck

*« Eh bien, nous tenons la clef de l'énigme, m'écriai-je avec enthousiasme, les retombées de la recherche amont fondamentale arrivent après l'échec du projet ! Il fallait faire de l'ensemble du projet une recherche. Ils ont abandonné la technique en croyant qu'elle allait se finaliser toute seule, qu'elle était autonome, qu'après on verrait bien, qu'il fallait la protéger de son environnement.*

*— Oui. Ils ont séparé pour de vrai la technique et le social ! Ils croient vraiment à la différence totale entre les deux. Le comble, c'est que, eux, les ingénieurs, les techniciens, croient ce que les philosophes des techniques disent des techniques ! Et en plus, la recherche est pour eux impossible, impensable, son mouvement même de négociation, d'incertitude, les scandalise. Ils jettent l'argent par les fenêtres, mais ils croient que la recherche, c'est jeter l'argent par les fenêtres.*

*— Déficit de négociation !*

*— Non, non, déficit d'amour. L'amour et la recherche, c'est le même mouvement, ils ont abandonné Aramis pour ne pas le compromettre, ils ont commis le seul péché qui compte, la désincarnation, positivistes endurcis, ils croient que l'âme et le corps sont distincts, murmurait mon maître, tout à fait exalté. »*

Bruno Latour, Aramis ou l'amour des techniques

# Remerciements

Mes premiers remerciements pour **Madina Rival** pour avoir accepté d'être ma Directrice de thèse. Sans son accompagnement bienveillant et l'énergie insufflée à chacune des étapes cruciales, je n'aurais pu mener ce projet à terme. Je la remercie vivement pour sa confiance, ses conseils toujours précieux et ses encouragements. J'espère que ce travail sera au niveau de ses attentes et de son implication.

Je remercie fortement **Jean-François Chanlat**, qui a été mon premier directeur de thèse de 2003 à 2006, pour sa confiance dans mon sujet de recherche et ses éclairages académiques et théoriques. Je lui exprime ma gratitude pour sa participation à mon jury de thèse.

Je remercie **Richard Jackson Major** pour sa confiance et notre collaboration pour la préparation de colloques en 2019 qui a été une source d'apprentissages et d'expériences exceptionnels.

Merci à **Maryse Carmes** pour ses conseils avisés sur les concepts de l'ANT, à **Bénédicte Grall** pour son implication et ses avis éclairés à mes nombreuses questions ainsi qu'à l'ensemble de l'**équipe Pilotage des Organisations du laboratoire CNAM Lirsa** pour m'avoir alerté et prodigué d'utiles avis de façon toujours bienveillante et empathique.

Merci à **Michel Prié** pour m'avoir fait découvrir l'environnement du conseil et appris les pratiques du métier. Il est décédé le 15 juillet 2019 et je garderai l'image d'un consultant passionné et d'un orateur exceptionnel.

Je remercie vivement les professeurs **Olivier Babeau** et **Christophe Torset** d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Je tiens également à remercier les professeurs **Laurent Cappelletti** et **Frédérique Déjean** pour leur participation à mon jury. Merci de me faire l'honneur de participer à cette dernière étape de mon projet doctoral.

Une pensée pour **Roland Calori**, qui nous a quitté le 14 juillet 2002. J'ai eu le privilège de le rencontrer à l'EM Lyon et de l'avoir eu en tant que co-directeur, avec Yves-Frédéric Livian**,** de mon mémoire de DEA. Je garde un souvenir incroyable de ses enseignements, sa gentillesse et sa disponibilité.

*Avertissements : Les personnes morales et physiques citées ou mentionnées dans le texte n'ont pas toujours lu ou approuvé l'intégralité du manuscrit. Elles sont déchargées de toute responsabilité. L'auteur de cette thèse est le seul responsable de toute inexactitude ou de toute erreur contenue dans le texte le cas échéant.*

# Résumé

Les prestations de conseils se développent de façon ininterrompue depuis plusieurs décennies et la relation client-consultant apparait selon les travaux en sciences de gestion comme un facteur explicatif essentiel de leur performance. Cette revue de littérature montre que le thème du conseil reste peu développé, notamment en France, et qu'il nécessite un large développement dans les années à venir, notamment avec le changement des environnements et pratiques professionnels. Également, la plupart des travaux s'intéressent à la figure du consultant et assez peu à la relation de conseil. Ainsi nos travaux ont pour objet de contribuer à une meilleure compréhension de ce qu'elle est et de sa dynamique.

Nous proposons dans cette contribution d'utiliser les apports du courant de la sociologie pragmatique et de la sociologie de la traduction (ANT : Actor Network Theory) afin de définir le processus de relation de conseil. À partir d'une démarche qualitative, nous avons identifié un modèle de la relation de conseil, appelé LSE (Listening, Support, Ethic) décrivant ses trois principales variables (nommées « attributs essentiels ») dans le processus d'opération de traduction de la relation de conseil.

L'apport managérial est conséquent car il concerne les acteurs du conseil (conseil en stratégie, management, opérationnels et également les experts-comptables et auditeurs) et quasiment l'ensemble des entreprises de toutes tailles qui font appel ou peuvent solliciter un prestataire pour les accompagner dans leurs activités.

**Mots-clefs** : consultant, relation de conseil, sociologie de la traduction

# Résumé en anglais

Consultancy services have been developing continuously for several decades and the client-consultant relationship appears according to the work in management sciences as an essential explanatory factor of their performance. This literature review shows that the topic of consulting remains underdeveloped, especially in France, and that it will require significant development in the coming years, including through the change in environments and professional practices. Furthermore, most of the studies focus on the consultant and rather little on the advisory relationship. Thus, our work aims to contribute to a better understanding of what the consultancy relationship is and its dynamics.

In this research, we propose to use the contributions of the current of pragmatic sociology and translation sociology (ANT: Actor Network Theory) in order to define the process of the consultancy relationship. Through a qualitative approach, we identified a model of the consulting relationship, called LSE (Listening, Support, Ethic) describing its three main attributes (called "essential attributes") in the process of translating the consulting relationship.

The managerial contribution is significant because it concerns the actors of consulting (strategy consulting, management, operational and also chartered accountants and auditors) and almost all companies of all sizes that call upon or can solicit a service provider to support them in their activities.

**Keywords**: consultant, client-consultant relationship, Actor Network Theory

# Table des matières

Remerciements ..... 9
Résumé ..... 11
Résumé en anglais ..... 12
Table des matières ..... 13
Introduction générale ..... 19
Plan de l'introduction générale ..... 20
1. Contexte de la recherche ..... 21
1.1. Notre présence sur le terrain ..... 21
1.2. Un thème central pour les sciences de gestion ..... 22
2. L'objet de recherche ..... 25
2.1. Délimitation du champ d'étude : la relation de conseil dans le conseil en management ..... 25
2.2. Choix des concepts théoriques : courant de la sociologie pragmatique et sociologie de la traduction ..... 26
2.3. De la question de départ aux objectifs de notre recherche ..... 27
3. Problématique et questions de recherche ..... 28
4. Les enjeux de la recherche ..... 29
4.1. Intérêts académiques ..... 29
4.2. Intérêts managériaux ..... 29
5. Le positionnement épistémologique et méthodologique ..... 30
6. Plan de la thèse ..... 31
**PREMIERE PARTIE CADRAGE THEORIQUE DE LA RECHERCHE** ..... 35
Chapitre 1 - La relation de conseil : revue de littérature ..... 39
1. **Conseil en management : tentative de définition** ..... 44
1.1. Étymologie et naissance du conseil ..... 44
1.2. Un métier difficile à définir : réflexion pour la délimitation de notre champ d'étude 46
2. **Le conseil en management : une littérature centrée sur le consultant et la question de la performance** ..... 55
2.1. Les différents rôles du consultant ..... 55
2.2. La question de la performance des interventions de conseil ..... 72
3. **La relation client-consultant : une recherche de littérature inclusive ?** ..... 83

3.1. Premiers travaux sur les modes de relations de conseil : entre pouvoir et coproduction ..... 83
3.2. Les travaux plus récents de A. Buono et F. Poulfelt (2013) ..... 89
Chapitre 2 - Le courant pragmatique et la sociologie de la traduction ..... 95
1. **De la sociologie pragmatique à la sociologie de la traduction** ..... 99
1.1. La sociologie pragmatique ..... 99
1.2. La sociologie de la traduction ..... 108
2. **Les apports de la sociologie de la traduction pour une approche inclusive de la relation de conseil** ..... 119
2.1. Mobilisation de trois apports de la sociologie de la traduction ..... 119
2.2. Croisement des « perspectives » de Buono et Poulfelt et les apports de la théorie de la traduction ..... 121
Synthèse 1ère partie : Modélisation du cadre conceptuel ..... 126
1. Produit de la recherche exploratoire ..... 126
2. Problématique de recherche ..... 128
**DEUXIEME PARTIE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE** ..... 131
Chapitre 3 – Choix épistémologiques et méthodologiques ..... 135
1. **Positionnement épistémologique de la recherche et approche générale de nos travaux** ..... 139
1.1. Approche inductive et incrémentale ..... 140
1.2. Mode de production des connaissances adopté : interprétatif ..... 141
1.3. Recherche-Action et recherche intervention ..... 145
1.4. Positionnement épistémologique de notre recherche : pour une approche interprétativiste en recherche-action ..... 156
2. **Positionnement du chercheur et recommandations méthodologiques issues de la littérature** ..... 160
2.1. Positionnement du chercheur face à son sujet d'observation ..... 160
2.2. Recommandations préalables à la conduite des entretiens ..... 168
2.3. Le contrat de communication ..... 172
Chapitre 4 – Description de la méthodologie du terrain ..... 177
1. **Démarche empirique au sein d'un cabinet français** ..... 180
1.1. Le marché du conseil en France et les principaux acteurs dans le monde ..... 180
1.2. Le cabinet impliqué dans notre recherche : *Conseil Plus* ..... 184
2. **Présentation du dispositif méthodologique et objectifs** ..... 186

2.1. Le dispositif méthodologique en trois phases ..... 186
2.2. Synthèse des données recueillies ..... 191
2.3. Personnes impliquées dans le dispositif de recherche ..... 194
2.4. Rappel des objectifs ..... 197
Synthèse 2ème partie : Modélisation du cadre méthodologique ..... 199
**TROISIEME PARTIE RESULTATS ET DISCUSSIONS** ..... 201
Chapitre 5 – Les résultats de notre terrain ..... 205
1. **Phase 1 : Phase qualitative exploratoire : entretiens auprès d'experts « hauts dirigeants » et de consultants seniors** ..... 209
1.1. Objectifs et dispositif méthodologique ..... 209
1.2. Contexte d'entreprise 1 : Organisation professionnelle (P1-E/EX07-1) ..... 215
1.3. Contexte d'entreprise 2 : Société privée d'environnement (P2-E/EX07-2) ..... 218
1.4. Contexte d'entreprise 3 : Société publique (P2-E/EX07-3) ..... 221
1.5. Contexte d'intervention 4 : Association sportive nationale (P2-E/EX07-4) ..... 225
1.6. Synthèse et analyse de la phase 1 : première validation des apports de la théorie de la traduction ..... 229
2. **Phase 2 : Observation participante d'une durée d'un an (mai 2007 - avril 2008)** 234
2.1. Contexte et dispositif méthodologique ..... 234
2.2. Mise en place des quatre groupes de travail ..... 239
2.3. Les principaux résultats de l'intervention ..... 249
2.4. Recherche à partir d'Europresse ..... 250
2.5. Analyse sous l'angle de l'ANT ..... 251
3. **Phase 3 : Groupes de travail afin d'identifier les attributs essentiels de la relation de conseil (mars 2008 – septembre 2009)** ..... 255
3.1. Dispositif méthodologique et objectifs ..... 255
3.2. Etape 1 : Identification des attributs (Mai 2008 – février 2009) ..... 261
3.3. Etape 2 : Analyse des attributs identifiés (Mars 2009 - juillet 2009) ..... 264
3.4. Étape 3 : Validation du modèle LSE *(*Août - septembre 2009) ..... 272
Chapitre 6 – Discussions et apports de nos travaux ..... 277
1. Analyse des résultats de notre terrain du point de vue de l'ANT ..... 281
2. Proposition d'un modèle de la relation de conseil : Modèle LSE ..... 282
2.1. Attributs de la relation de conseil selon les « perspectives » de Buono et Poulfelt 282

2.2. Modèle LSE de la relation de conseil sous l'angle de la sociologie de la traduction 284
Conclusion ..... 313
1. Apports de la recherche ..... 314
1.1. Apports théoriques ..... 314
1.2. Apports méthodologiques ..... 316
1.3. Apports managériaux ..... 316
2. Limites de cette recherche ..... 317
2.1. Limites liées aux caractéristiques de notre recherche-action ..... 317
2.2. Choix des entretiens semi-directifs ..... 317
2.3. Limites liées à la période de notre terrain ..... 318
3. Perspectives futures de recherche ..... 319
Résumé ..... 334
Résumé en anglais ..... 334

# Liste des figures

**Figure 1** : Tableau synoptique du contenu de la thèse ..... 32
**Figure 2** : Plan de thèse ..... 33
**Figure 3** : Syntec, classification des compétences développées par le conseil ..... 49
**Figure 4** : Type de pratique de conseil ..... 58
**Figure 5** : Les différents rôles du consultant au cours du processus d'intervention de conseil ..... 59
**Figure 6** : Typologie des différents rôles du consultant ..... 63
**Figure 7** : Styles d'intervention en fonction du contexte ..... 65
**Figure 8** : Typologie des prestations de conseil en fonction de l'approche du consultant en matière de diagnostic ..... 65
**Figure 9** : Synthèse des caractéristiques du Conseil efficace et du Conseil conventionnel ..... 68
**Figure 10** : Synthèse des rôles des consultants dans la littérature ..... 69
**Figure 11** : Principaux rôles des consultants en management ..... 70
**Figure 12** : Critères d'efficacité de la consultation selon Roy et Savoie ..... 78
**Figure 13** : Définitions de l'efficacité de la consultation selon Roy et Savoie ..... 79
**Figure 14 :** Les représentations de la relation de conseil ..... 85
**Figure 15 :** Synthèse des relations de conseil sous l'angle du pouvoir ..... 88
**Figure 16** *:* Synthèse des Perspectives on Management Consulting ..... 92
**Figure 17** *:* Le travail du chercheur ..... 108
**Figure 18** *:* Croisement des « perspectives » de Buono et Poulfelt et les apports de la théorie de la traduction ..... 122
**Figure 19** *:* Positions épistémologiques des trois paradigmes ..... 142
**Figure 20** *:* Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite ..... 144
**Figure 21** *:* Différences recherche-action et recherche conventionnelle ..... 151
**Figure 22** *:* Le cycle de recherche-action ..... 152
**Figure 23** *:* Distinction entre RA et consultation ..... 153
**Figure 24** *:* La construction de l'objet dans le processus de recherche ..... 158
**Figure 25** *:* Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative ..... 159
**Figure 26** *:* Point de démarcation de l'observateur ..... 163
**Figure 27** *:* Sources de déformations des données ..... 167
**Figure 28** *:* Eléments de la campagne d'entretiens ..... 171
**Figure 29** *:* Le marché du conseil en stratégie et management 2017/2018 ..... 181

**Figure 30** : Classement Consultor 2019 – Notoriété des cabinets ..... 182
**Figure 31** : Liste des métiers étude et conseil ..... 183
**Figure 32** : Type de conseil inclus dans le périmètre « conseil en management » ..... 184
**Figure 33** : Dispositif méthodologique en trois phases ..... 189
**Figure 34 :** Périodes des trois phases du dispositif méthodologique ..... 190
**Figure 35** : Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires ..... 192
**Figure 36** : Des allers-retours entre données primaire et secondaire ..... 193
**Figure 37** : Listes données primaires et secondaires utilisées dans les 3 phases ..... 194
**Figure 38** : Liste des personnes impliquées dans notre dispositif de recherche ..... 197
**Figure 39** : Modélisation du cadre méthodologique ..... 200
**Figure 40** : Liste des entretiens Phase 1 (hauts dirigeants et consultants seniors) ..... 210
**Figure 41** : Processus de l'intervention : étapes de l'accompagnement ..... 236
**Figure 42** : Liste des données récoltées ..... 236
**Figure 43** : Cartographie des acteurs ..... 238
**Figure 44** : Modèle Maîtrise d'Ouvrage / Maîtrise d'œuvre ..... 239
**Figure 45** : Principaux risques identifiés ..... 242
**Figure 46** : Processus du projet de gestion budgétaire ..... 248
**Figure 47** : Articles identifiés sur Europresse sur la période 2006 à 2009 ..... 251
**Figure 48** : Les groupes de travail ..... 257
**Figure 49** : Les étapes de la phase 2 ..... 258
**Figure 50** : Exemple de cryptage ouvert ..... 262
**Figure 51** : Exemple de cryptage axial ..... 262
**Figure 52** : Répartition des Focus Groups ..... 265
**Figure 53** : Approches du consultant en fonction de l'attribut essentiel de la relation de conseil ..... 274
**Figure 54** : Lecture des attributs sous l'angle de la théorie de la traduction ..... 281
**Figure 55** : Attributs de la relation de conseil et les « perspectives » de Buono et Poulfelt ..... 283
**Figure 56** : Lecture des attributs essentiels sous l'angle de l'ANT ..... 284
**Figure 57** : Synthèse des perspectives en Management consulting en y introduisant les natures éthiques ..... 309
**Figure 58** : Approches du consultant en fonction de l'attribut essentiel de la relation de conseil ..... 310

# Introduction générale

*« La relation de conseil, loin d'être un long fleuve tranquille, est plutôt un chemin semé d'embûches, de chausse-trappes et de mines. Virtuellement, chaque instant de cette relation peut être le moment où l'échec apparaîtra. »*

Olivier Babeau et Paul Ohana, 2009

Plan de l'introduction générale

1. Contexte de la recherche ..... 21
1.1. Notre présence sur le terrain ..... 21
1.2. Un thème central pour les sciences de gestion ..... 22
2. L'objet de recherche ..... 25
2.1. Délimitation du champ d'étude : la relation de conseil dans le conseil en management ..... 25
2.2. Choix des concepts théoriques : courant de la sociologie pragmatique et sociologie de la traduction ..... 26
2.3. De la question de départ aux objectifs de notre recherche ..... 27
3. Problématique et questions de recherche ..... 28
4. Les enjeux de la recherche ..... 29
4.1. Intérêts académiques ..... 29
4.2. Intérêts managériaux ..... 29
5. Le positionnement épistémologique et méthodologique ..... 30
6. Plan de la thèse ..... 31

Nous présentons successivement le contexte de la recherche (1), l'objet de recherche (2), la problématique et les questions de recherche (3), les enjeux de nos travaux (4), le positionnement épistémologique et méthodologique (5) et le plan de la thèse (6).

# 1. Contexte de la recherche

Ce travail de recherche se focalise sur les métiers du conseil pour plusieurs raisons à la fois personnelle et professionnelle. En nous appuyant sur notre expérience académique et professionnelle (1.1.), nous développons un thème central pour les sciences de gestion (1.2).

## 1.1. Notre présence sur le terrain

Cette recherche est issue d'une longue réflexion, initiée lors d'un travail sur la conduite du changement dans le cadre d'un mémoire de D.E.A. (Seccia, 1999) qui s'intéressait aux schémas de représentations mis en place par les acteurs impliqués dans un important changement organisationnel au sein de leur entreprise. Ce travail nous avait permis de questionner la littérature sur les différents modèles du changement et d'observer les discours des acteurs dans le cadre de changements radicaux. Notamment, l'absence d'accompagnement durant les phases cruciales du projet a dévoilé l'importance de la conduite du changement dans les échecs de ce type de projets. Ce thème évidemment intéresse directement le conseil en management.

Ensuite, en tant qu'expert-comptable j'ai pu expérimenter de nombreuses interventions dans le conseil financier depuis le début des années 2000 et plus récemment dans le cadre de missions de conseil partagées avec des consultants en Management. Cette proximité sur le terrain m'a permis d'avoir une lecture participante du sujet traité, comme nous l'expliquons dans l'approche épistémologique

Une particularité dans le cadre de ce travail de recherche : j'ai démarré cette thèse en 2004 en temps partiel sous la direction du professeur Jean-François Chanlat au sein du Centre de Recherche Économique Pure et Appliquée (CREPA) de l'université Paris IX Dauphine. Malheureusement, mes activités professionnelles se sont fortement développées les deux années suivantes et je n'ai pu poursuivre ma recherche. Cependant, l'idée de les reprendre s'est maintenue et j'ai commencé le terrain en 2007 dans une optique de finalisation de mes travaux. Il m'a fallu attendre une période plus propice durant l'année 2016, grâce à l'accord du professeur Madina Rival et du laboratoire du LIRSA, afin de reprendre mes travaux et ainsi de pouvoir les mener à terme en 2019.

Une précision nécessaire en raison de l'apport de ce travail essentiellement en management : mes interventions et compétences professionnelles s'inscrivent dans un double champ disciplinaire : le Management et Contrôle.

## 1.2. Un thème central pour les sciences de gestion

Les métiers du conseil foisonnent d'experts dans des domaines très variés *(la liste ne pourrait être exhaustive : conseils en stratégie, marketing, organisation, système d'information, ressources humaines, psychologues, sociologues, financiers, etc.)* qui proposent aux entreprises une offre susceptible de résoudre leurs problèmes ou de répondre à leurs attentes. Comme nous l'expliquerons plus tard, nous nous intéressons tout spécialement au conseil en management qui connait une croissance ininterrompue depuis plusieurs années. Cependant, les prestations de conseil ne donnent pas toujours satisfaction, engendrent certains paradoxes (Lebraty, 1994 ; Latapie, 2006) et font parfois l'objet de grandes désillusions de la part des organisations qui en ont eu recours. Dès lors, la question de leur performance devient intéressante afin de tenter de comprendre **pourquoi et comment les missions de conseil réussissent ou échouent ?**

La question de l'utilité et de la valeur ajoutée est évidemment intrinsèquement liée, et nous allons l'analyser dans nos travaux.

« *Lorsque l'on s'intéresse au conseil en management, on se trouve rapidement confronté à deux conceptions radicalement opposées du métier qui polarisent la question de la valeur du*

*service. D'un côté, les consultants sont perçus comme des experts techniques, focalisés sur le diagnostic et la résolution de problèmes, capables de soigner les organisations dans lesquelles ils interviennent. De l'autre, ils sont dépeints comme des charlatans et le conseil en management comme une activité un peu « pipeau ». Quel que soit le degré d'aguerrissement et l'observateur, l'oscillation entre une vision techniciste et une vision septique du métier est palpable »* (Bourgoin, 2015, p.25).

Parmi les nombreux écueils des démarches de conseil :

- Souvent une approche linéaire ;
- Non prise en compte du potentiel d'implication et de développement du client ;
- La question centrale du partenariat trop souvent oubliée ou insuffisamment appliquée ;
- Le métier de conseil nécessite à la fois une approche rigoureuse et un état d'esprit ouvert et créatif, la compétence vitale étant d'être capable d'allier ces deux approches.

Nous connaissons tous les caricatures faites à l'encontre de la profession. Rappelons-en quelques-unes, identifiées sur Internet, qui montrent le scepticisme concernant l'utilisation faite par le client :

- « *Consulter, c'est demander à quelqu'un d'être de notre avis* » (Adrien Decourcelle, auteur dramatique français) ;

- « *Consulter : rechercher l'approbation d'autrui pour un projet déjà bien arrêté* » (Ambrose Bierce, écrivain et journaliste américain, extrait de Le dictionnaire du Diable) ;

- « *Consulter - Chercher l'opinion d'une autre personne, en prenant le temps qu'il faut pour en trouver une qui dira comme nous* » (Albert Brie, sociologue canadien, extrait de Le mot du silencieux).

D'autres qui posent la question de l'utilité des consultants :

- « *Consultant : se dit de celui qui consulte ta montre, te dit l'heure et te fait payer la prestation* » ;

- « *Consultant : Jeune diplômé que vous payez très cher pour qu'il vous délivre au bout de six mois des informations que vous connaissez déjà et qui ne vous servent à rien* » (Luc Fayard, extrait du Dictionnaire impertinent des branchés) ;

- « *Consultant : un homme qui connaît 49 façons de faire l'amour mais ne connaît aucune femme* » (James Dent, humoriste politique américain).

Si elles font sourire, les consultants doivent les prendre en compte dans leur réflexion sur la perception de leurs clients et l'amélioration de leurs services.

On peut affirmer que le recours au conseil s'est accru en raison des évolutions rapides et permanentes de l'environnement économique, social, politique, technologique et mondial conduisant les entreprises à devoir réagir vite et souvent, et généralement avec une vision imparfaite et imprécise de l'ensemble de leur contexte. Pour le gestionnaire d'aujourd'hui, une seule chose est certaine : il faut savoir gérer le changement. Reprenant les éléments décrits par Joseph Schumpeter sur le déroulement des cycles d'innovation, Norbert Alter (2000) élabore une théorie basée sur l'idée que désormais **c'est le mouvement**, bien plus que la stabilité, **qui caractérise les situations de travail**. Cette analyse conduit l'auteur à considérer l'organisation comme une *« trajectoire, charriant pêle-mêle des éléments hétéroclites et contradictoires, et luttant contre elle-même dans une forme de désordre permanent ».*

Ces notions d'environnements turbulents et d'entreprises en mouvement ont engendré le développement de nombreuses réflexions sur l'apport de la consultance afin d'aider et d'accompagner les acteurs de l'entreprise. Ces approches de conseil et d'assistance doivent désormais prendre en compte des réalités hétérogènes, chacune souvent focalisée sur une composante de l'entreprise : SI, formation, RH, communication, etc. Ainsi, d'une vision trop souvent statique de l'organisation et d'une approche d'optimisation quantitative, simple et rationnelle, il est devenu nécessaire de passer à une **vision dynamique à rationalité limitée de la stratégie et de la structure**, avec des solutions satisfaisantes, non répétitives et des améliorations incrémentales contingentes.

Ces raisons expliquent certainement l'augmentation croissante du marché du conseil en management. Le rôle du consultant prend alors toute son importance. Il doit répondre à un double objectif : **faciliter le changement** et **permettre à l'entreprise son adaptation**.

## 2. L'objet de recherche

Afin de réaliser ce travail de recherche, nous proposons de délimiter le champ d'étude de notre objet : la **relation de conseil dans le conseil en management** (2.1) et d'utiliser comme apports théoriques la **sociologie de la traduction** issue du courant de la sociologie pragmatique (2.2). Nous pouvons ainsi définir l'objet de notre recherche : comprendre la relation de conseil en tentant de définir les attributs clés (2.3).

### 2.1. Délimitation du champ d'étude : la relation de conseil dans le conseil en management

La définition du conseil en management de Syntec Stratégie & Management est d' « assister les décideurs afin de leur apporter un support en matière d'aide à la réflexion et à la décision, de gestion de situation de crise et d'aide à la stratégie de transformation ».

Notre revue de la littérature sur le conseil en management (chapitre 1) a mis en évidence deux principales caractéristiques :

- Un processus de résolution de problème (Gouldner, 1961)
- Une relation d'interaction (Schein, 2002 ; Lippitt et Lippitt, 1978).

Il apparait ainsi que le conseil est avant tout un métier de relation (Hugo, 1994). Le point central est que la **relation de conseil est au cœur de l'intervention**. Nous avons donc interrogé la relation client-consultant dans la littérature en Sciences de gestion et nous avons identifié deux travaux majeurs :

- L'approche functional perspective vs l'approche critical perspective (Werr, Styhre, 2002)
- Les travaux de A. Buono et F. Poulfelt (Buono, Poulflet, 2013)

## 2.2. Choix des concepts théoriques : courant de la sociologie pragmatique et sociologie de la traduction

Parce que l'organisation est une discipline carrefour (Bressi, 1996), il est nécessaire de l'appréhender par une approche **pluridisciplinaire** capable de puiser dans des disciplines très diverses. Ainsi, comme les situations de conseil ne peuvent être appréhendées que de façon globale, en raison notamment des nombreuses interactions en jeu. Les travaux de Jean-François Chanlat (1990) nous montrent les « dimensions oubliées » au sein des organisations qu'il faut réhabiliter au niveau de nos observations et de notre réflexion de recherche afin d'avoir une lecture plus complète des situations d'entreprise. Sans utiliser une approche trop large, c'est-à-dire multidisciplinaire au risque de perdre en cohérence, nous nous intéressons à la **sociologie pragmatique** qui nous semble particulièrement adaptée à notre sujet en raison de son approche pratique, notamment par l'utilisation d'une méthodologie de recherche ethnologique. Nous le développerons plus loin.

Les travaux d'Alaric Bourgoin (2013,2015) ont montré leur capacité à appréhender les dynamiques des interventions de conseil et d'audit. Au travers de ces travaux, les concepts théoriques de la sociologie de la traduction sont mobilisés et nous ouvrent une voie vers une meilleure compréhension de la relation de conseil dans une approche inclusive.

Notre recherche s'intègre ainsi dans le **double champ disciplinaire des Sciences de gestion et de la sociologie pragmatique**, appelée également sociologie des épreuves. Nous montrons que ces deux courants sont compatibles et adaptés afin d'analyser notre objet de recherche.

Ainsi, afin d'analyser la relation de conseil, nous proposons d'utiliser (dans le chapitre 2) les apports de la sociologie de la traduction nommée également ANT pour Actor Network Theory (Callon, Latour, 1988), issue du courant de la sociologie pragmatique. La question centrale est « comment les acteurs réalisent leur projet en passant des alliances avec les acteurs humains et en mobilisant les acteurs non-humains et la manière dont ils parviennent à le faire évoluer ? ». Le « réseau » ici se retrouve dans la relation de conseil qui met en place pour les besoins de l'intervention un réseau spécifique, contextuel et mouvant.

## 2.3. De la question de départ aux objectifs de notre recherche

Comme nous l'expliquions, le **point de départ** de notre réflexion est que nous constatons que le marché du conseil se développe alors que leur efficacité est souvent remise en cause. Jacques Lebraty (1994) décrivait six paradoxes du conseil en management, que nous retrouvons dans des travaux plus récents (Latapie, 2006) :

- Un **métier décrié** mais dont le **taux de croissance est exceptionnel**
- Le conseil, une **démarche par définition volontaire**, en fait **souvent forcée** !
- Le conseil : une **exigence d'implication** mais le **refus du pouvoir de décision**
- Un métier censé éviter aux autres les erreurs de gestion mais en commet autant que d'autres !
- Le conseil, une activité soumise à une **demande pressante de personnalisation** et tendant pourtant à **la standardisation** !
- Le conseil : une **exigence théorique fondamentale d'éthique**, une **pratique contradictoire,** par définition !

Ainsi, malgré le recours massif des organisations aux services des cabinets de conseil, la performance de ces interventions reste un sujet difficile à analyser. Il apparait que le **déficit de confiance ou l'a priori de méfiance provient de la difficulté d'évaluation objective** des missions de conseil.

Concernant l'analyse de la performance des interventions de conseil, deux formes de critère peuvent être proposées (Roy, Savoie, 2012) :

- **Résultat** (atteinte des objectifs, absence d'effets secondaires indésirables, etc.)
- **Conditions favorisant le résultat de l'intervention** (flexibilité, adaptabilité, qualité de la relation client-consultant, qualité de la collaboration, etc.)
    - Consultation comme un processus relationnel
    - La relation client comme une relation de collaboration (Lippitt & Lippitt, 1980; Schein, 1999)

Cette analyse de la littérature a montré que la relation de conseil a été assez peu étudiée de façon approfondie et nous avons trouvé assez peu d'études détaillées en France.

Ainsi, notre **postulat de recherche** est qu'il existe des variables, que nous appelons « attributs essentiels », de la relation de conseil nécessaires à identifier et qu'il est pertinent d'analyser cette relation sous l'angle de la sociologie de la traduction.

## 3. Problématique et questions de recherche

Comme nous l'avons mentionné, le conseil en management est un métier de relation et la **relation de conseil est au cœur de l'intervention** (tout passe par cette relation : le diagnostic initial, les évaluations en cours de mission, les solutions intermédiaires pour dépasser certains blocages, etc.).

À partir des réflexions précédentes, nous proposons la problématique suivante : **est-il possible de comprendre la relation de conseil en décrivant ses principales variables ?**

Nous proposons deux questions de recherche :

- Est-il possible de décrire les variables (attributs essentiels) de la relation de conseil ?
- Comment analyser la dynamique de relation de conseil à l'aide de l'Actor Network Theory ?

Ces éléments explicités, les objectifs de notre recherche sont :

- D'**analyser la relation de conseil** construite entre les consultants et les acteurs de l'entreprise cliente **sous l'angle de la sociologie de la traduction**
- D'**identifier ses attributs essentiels**
- Et proposer un **modèle de relation de conseil**

Ainsi l'objet de notre recherche est d'acquérir une meilleure compréhension de la relation de conseil.

## 4. Les enjeux de la recherche

Nos travaux ont pour objet de répondre essentiellement à des besoins académiques (4.1) et managériaux (4.2).

### 4.1. Intérêts académiques

Nous espérons apporter une valeur ajoutée sur la compréhension des relations de conseil développées avec deux apports majeurs :

- **Originalité** : il existe peu de recherches en France sur la relation de conseil et sur ses composantes ;
- **Pertinence** du sujet avec la relation de conseil, comme principale dimension dans la conduite des missions de conseil

### 4.2. Intérêts managériaux

L'objet scientifique étudié dans le champ du conseil en management est donc une meilleure compréhension du rôle de la relation de conseil dans le cadre des interventions proposées par les cabinets de conseil.

Ainsi, l'intérêt pratique est de proposer aux nombreux acteurs impliqués dans des processus d'accompagnement un cadre d'analyse sur les modes d'actions et de réflexion appropriés à l'établissement et la pérennisation d'une relation de conseil. Les acteurs concernent les prestataires : les cabinets de conseil (en stratégie, management et opérationnels), les experts-comptables et les auditeurs et également toutes les entreprises de toutes tailles faisant appel et en capacité de solliciter des accompagnements dans le cadre de leurs activités.

## 5. Le positionnement épistémologique et méthodologique

Notre posture épistémologique, en ligne avec notre problématique, est avant tout **pragmatique**. Nous positionnons nos travaux dans une **approche interprétativiste** en nous inspirant des études réalisées en sociologie pragmatique qui montre que de nombreux travaux mobilisant les concepts de l'ANT s'appuient également sur cette approche épistémologique.

Comme nous l'avons mentionné, nous avons étudié plusieurs recherches sur le conseil en management s'appuyant sur des approches ethnographiques (Bourgoin, 2013, 2015) qui utilisent également les **concepts théoriques de la sociologie pragmatique** (chapitre 3).

Après avoir analysé les différentes méthodes de recherche en distinguant la recherche-action et la recherche-intervention, nous avons choisi la recherche-action comme méthode de recherche appropriée.

Nous avons également utilisé nos expériences et observations personnelles dans le conseil en finance durant ces dix dernières années.

## 6. Plan de la thèse

La thèse est présentée en trois parties.

Une première partie présente le contexte et le cadrage théorique de la recherche.

Dans le **premier chapitre**, nous définissons le conseil en management et interrogeons la relation de conseil au travers des travaux en sciences de gestion.

Le **second chapitre** présente notre cadre théorique, à savoir les apports de la sociologie de la traduction et du courant pragmatique.

Notre deuxième partie expose l'objet de recherche autour de deux chapitres.

Le **troisième chapitre** définit nos choix épistémologiques et méthodologiques.

Le **quatrième chapitre** décrit en détail notre dispositif méthodologique du terrain.

La troisième partie présente les résultats et nos discussions afin de répondre à l'objet de notre recherche.

Le **cinquième chapitre** présente les résultats de notre terrain en montrant l'influence des trois apports liés à l'ANT.

Le **sixième chapitre** décrit notre discussion avec les apports de nos travaux. Nous montrons que l'ANT s'applique bien dans le cadre de nos terrains d'observation et nous proposons trois attributs de la relation de conseil qui semblent particulièrement adaptée : Listening, Support, Ethic (LSE). Sur cette dernière qui n'apparait pas dans les concepts de l'ANT, nous proposons une ouverture et un lien à discuter, qui pourrait faire l'objet de travaux complémentaires.

Nous proposons ci-dessous un tableau synoptique du contenu de notre thèse (figure 1) et notre plan de thèse (figure 2).

| | | Principaux objectifs | Principal moyen | Principaux résultats |
|---|---|---|---|---|
| **Introduction générale** | | Introduire nos travaux en expliquant notre parcours | Approche globale | Présentation du contexte de recherche |
| PARTIE 1 | **Chapitre 1** | Définir le conseil en management et la relation de conseil | Revue de la littérature | Typologie du rôle du consultant et de la relation de conseil, proposition d'une approche inclusive |
| | **Chapitre 2** | Présenter les apports de la sociologie de la traduction et du courant pragmatique pour l'analyse de la relation de conseil | Revue de la littérature | Identification de 3 apports « ANT » pour une approche inclusive de la relation de conseil |
| | **Synthèse 1ère partie** | Modéliser le cadre conceptuel de notre recherche | Analyse réflexive | Problématique de recherche |
| PARTIE 2 | **Chapitre 3** | Présenter notre positionnement épistémologique et méthodologique | Recherche de cohérence entre les cadres théorique et méthodologique | Choix d'une observation participante préliminaire appuyée par des focus groups. |
| | **Chapitre 4** | Présenter le terrain de recherche | Analyse descriptive et dynamique | Validation de la méthodologie utilisée |
| | **Synthèse 2ème partie** | Modéliser le cadre méthodologique de la recherche | Analyse réflexive | Description du cadre méthodologique |
| PARTIE 3 | **Chapitre 5** | Présenter les résultats de notre terrain de recherche | Application empirique et retour sur la littérature | Modèle de la relation de conseil : LSE |
| | **Chapitre 6** | Discuter les résultats du terrain sous l'angle du cadre conceptuel | Analyse dynamique | Développement et justification du Modèle LSE |
| **Conclusion générale** | | Rappeler les apports et mentionner les limites et les perspectives envisageables de la thèse | Raisonnement synthétique | Apports, limites, perspectives |

**Figure 1** : Tableau synoptique du contenu de la thèse

*(Source : inspiré des travaux de Bichon, 2017)*

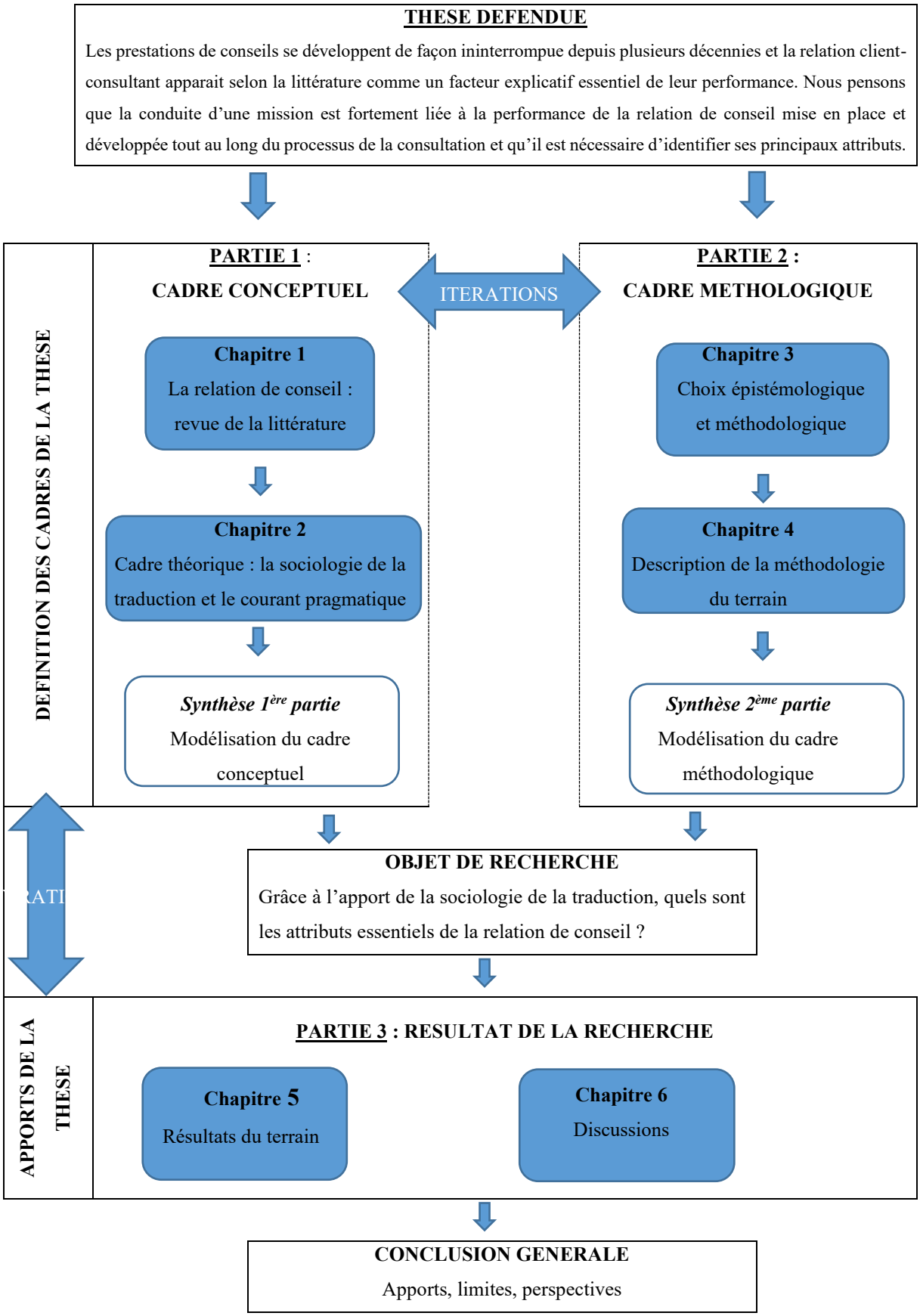



**Figure 2** : Plan de thèse
*(Source : inspiré des travaux de Bichon, 2017)*

# PREMIERE PARTIE

## CADRAGE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

---

# Introduction première partie

*« La confiance se gagne en gouttes, et se perd en litres »*

Jean-Paul Sartre

*« La confiance se gagne sur des années et se perd en un instant. Les gens ne vous disent pas quand ils arrêtent de vous faire confiance. Le truc pour gagner la confiance est d'éviter tous les trucs. Ne soyez jamais malhonnête, même si c'est le client qui vous le demande. Evitez de faire des promesses. Si vous faites des promesses, tenez- les. Faites un contrat, mais fondez d'abord la relation sur la confiance »*

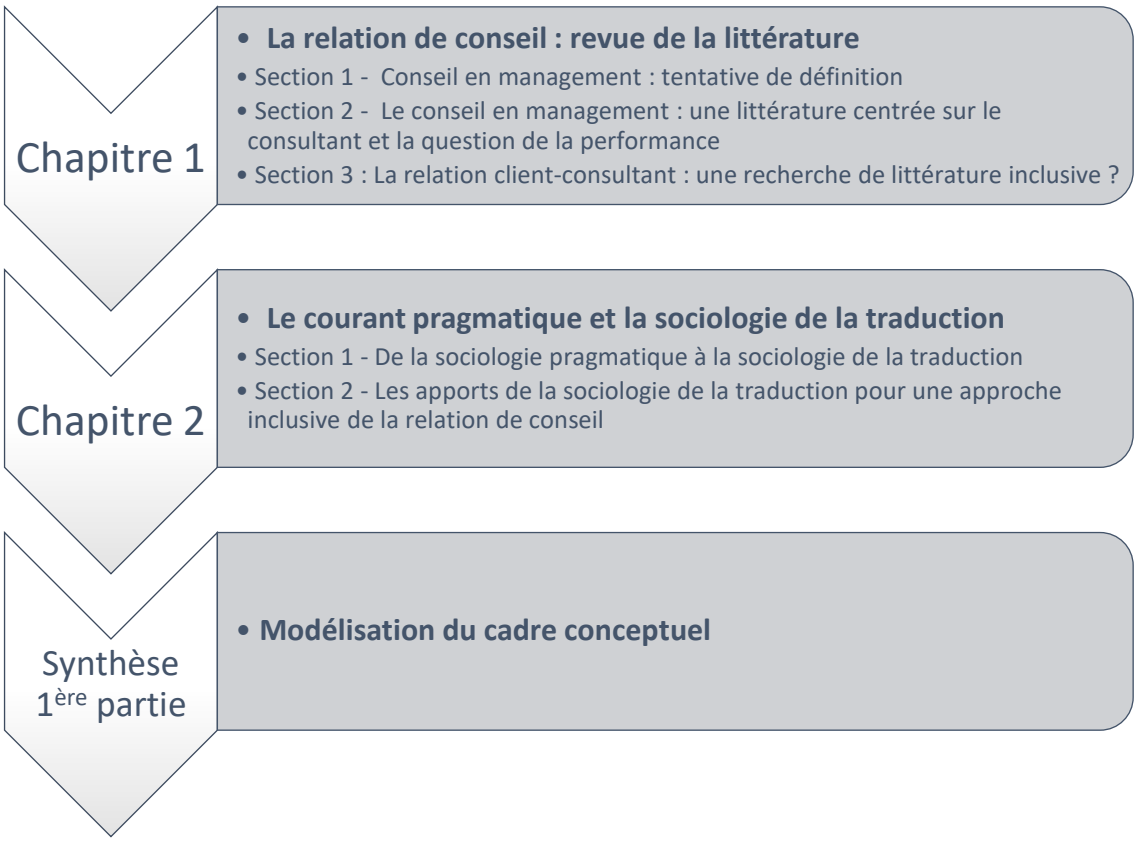
Weinberg, The secrets of consulting, 1986, cité par Latapie, 2006

Notre première partie a pour objectif de poser le cadre conceptuel de notre recherche.

Le **chapitre 1** présente une revue de la littérature sur le conseil en management et plus spécialement sur l'objet de notre recherche : la **relation de conseil**.

Le **chapitre 2** décrit les apports de la **sociologie de la traduction** issue du courant pragmatique pour l'analyse et une meilleure compréhension de la relation de conseil.

Nous proposerons dans le **chapitre de synthèse** de première partie en conclusion de modéliser notre cadre conceptuel avant de le soumettre à l'expérimentation.


Chapitre 1
• La relation de conseil : revue de la littérature
• Section 1 - Conseil en management : tentative de définition
• Section 2 - Le conseil en management : une littérature centrée sur le consultant et la question de la performance
• Section 3 : La relation client-consultant : une recherche de littérature inclusive ?
Chapitre 2
• Le courant pragmatique et la sociologie de la traduction
• Section 1 - De la sociologie pragmatique à la sociologie de la traduction
• Section 2 - Les apports de la sociologie de la traduction pour une approche inclusive de la relation de conseil
Synthèse 1ère partie
• Modélisation du cadre conceptuel

# Chapitre 1 - La relation de conseil : revue de littérature

# Plan du chapitre 1


1. **Conseil en management : tentative de définition** ..... 44
   1.1. Étymologie et naissance du conseil ..... 44
      1.1.1. Étymologie ..... 44
      1.1.2. Une activité existante depuis l'antiquité ..... 45
   1.2. Un métier difficile à définir : réflexion pour la délimitation de notre champ d'étude 46
      1.2.1. Les différents métiers du conseil ..... 46
      1.2.2. Notre objet d'étude : le conseil en management ..... 49
      1.2.3. Les nouvelles exigences des métiers du conseil ..... 50
         1.2.3.1. Les attentes des clients ..... 50
         1.2.3.2. La modification de l'environnement ..... 50
         1.2.3.3. Les nouvelles fonctions du consultant ..... 51
2. **Le conseil en management : une littérature centrée sur le consultant et la question de la performance** ..... 55
   2.1. Les différents rôles du consultant ..... 55
      2.1.1. L'ancêtre des consultants : l'ingénieur consultant interne ..... 55
      2.1.2. Premières réflexions avec le consultant expert et le consultant-facilitateur de A. W. Gouldner (1961) ..... 56
      2.1.3. Les apports d'Edgar H. Schein (1969) ..... 57
      2.1.4. Le prolongement des travaux de Margulies et Raia (1972) ..... 58
      2.1.5. Le consultant comme acteur du changement pour M. Kubr (1976) ..... 58
      2.1.6. L'approfondissement de l'analyse des rôles des consultants des travaux de G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) ..... 58
      2.1.7. L'expert, l'exécutant et le collaborateur de P. Block (1981) ..... 60
      2.1.8. La typologie de S. C. Stryker (1982) ..... 61
      2.1.9. La méthode socio-économique de H. Savall et V. Zardet (1987) ..... 62
      2.1.10. La typologie générale de Y. Bordeleau (1987, 1998) ..... 63
      2.1.11. Calori / Atamer et l'importance du contexte (1989) ..... 64

2.1.12. La typologie de Christian Bottin (1991) ..... 65
2.1.13. Le consultant catalyseur de Jacques Lebraty (1994) ..... 66
2.1.14. Le modèle intégré de la consultation de R. Lescarbeau, M. Payette et Y. Saint-Arnaud (1996-2003) ..... 66
2.1.15. Robert H. Schaffer et le conseil efficace (2002) ..... 67
2.1.16. Synthèse des rôles des consultants identifiés dans la littérature ..... 68
2.1.17. Conclusion ..... 70
2.2. La question de la performance des interventions de conseil ..... 72
2.2.1. Critères de performance liés à la gestion du changement ..... 74
2.2.2. L'importance du contexte ..... 74
2.2.3. L'importance du processus relationnel ..... 75
2.2.4. La question de la valeur créée par le consultant ..... 80
2.2.5. Synthèse de la revue de littérature ..... 81
3. **La relation client-consultant : une recherche de littérature inclusive ?** ..... 83
3.1. Premiers travaux sur les modes de relations de conseil : entre pouvoir et coproduction ..... 83
3.1.1. L'analyse sous l'angle du pouvoir ..... 84
3.1.1.1. L'approche fonctionnaliste ..... 84
3.1.1.2. L'approche critique ..... 84
3.1.2. Vers une complémentarité nécessaire : la coproduction ..... 86
3.1.3. Synthèse de ces travaux ..... 86
3.2. Les travaux plus récents de A. Buono et F. Poulfelt (2013) ..... 89
3.2.1. Functional perspective ..... 89
3.2.2. Behavorial perspective ..... 90
3.2.3. Critical perspective ..... 90
3.2.4. Experience-based perspective ..... 91

# Introduction chapitre 1

*« S'il veut vous demander conseil, c'est qu'il a déjà choisi la réponse. »*

Jean-Paul Sartre

*« C'est une affaire de magie noire et de magie blanche… **They are useful useless**… Ils viennent, ils écrivent nos idées sur un tableaux, ce qui est absolument nul, mais il semble qu'on ait besoin d'eux pour le faire. »*

Bruno Latour, 2010 cité dans Bourgoin, 2015

Les activités de conseil sont réalisées par de nombreux experts dans des domaines variés proposant aux entreprises des offres qui permettent de résoudre leurs problèmes. Cependant les prestations de conseil ne donnent pas toujours satisfaction et font parfois l'objet de grandes désillusions de la part des organisations qui y ont eu recours.

Nous montrons dans ce chapitre que peu d'études scientifiques analysent pour autant l'activité du consultant dans sa relation au client. En détaillant la littérature existante, nous avons constaté qu'elle était essentiellement centrée sur le consultant lui-même et sur la performance des missions.

L'**optique inclusive du client** est peu présente, ce qui ne correspond pas à la **vision partenariale** développée aujourd'hui à la fois dans les discours sur le consulting et dans le management de manière plus générale. C'est ce manque que nous souhaitons contribuer à combler en étudiant la relation de conseil entre client et consultant.

Ce chapitre a ainsi pour objectif de définir et d'appréhender le conseil en management et d'analyser la relation de conseil qui semble être un élément central des interventions de conseil.

Dans un premier temps, nous proposons de délimiter notre objet de recherche qui est le conseil en management (1). Puis nous montrons que la littérature sur ce thème est essentiellement centrée sur le consultant et la question de la performance (2). La relation de conseil apparaissant comme un des éléments essentiels de la réussite des interventions de consultance, nous analysons la littérature sur cette relation client-consultant et nous montrons que l'approche inclusive est peu identifiée (3).

**Plan du chapitre**

1. Conseil en management : tentative de définition
2. Le conseil en management : une littérature centrée sur le consultant et la question de la performance
3. La relation client-consultant : une recherche de littérature inclusive ?

# 1. Conseil en management : tentative de définition

Cette section propose de définir le conseil en management. Nous commençons par expliquer les origines du conseil (1.1) afin de tenter une délimitation pour notre objet d'étude (1.2).

## 1.1. Étymologie et naissance du conseil

Avant d'analyser et d'appréhender l'activité de conseil pratiqué aujourd'hui, il est utile de faire un rapide retour historique. En effet, le métier de conseiller n'est pas récent et les problématiques auxquelles il est confronté demeurent les mêmes. Il est pratiqué depuis l'antiquité, car il répond à un besoin fondamental : **rassurer et guider le décideur**.

Cette partie puise ses sources d'informations à partir de plusieurs sources (Andrieux-Reix, 2004, Rouquier, 1992, Helix, 2000, Babeau, 2005).

### 1.1.1. Étymologie

Le mot **conseil** est issu du latin classique *consilium*, qui à l'origine est utilisé dans la langue juridique au sens *« d'endroit où l'on délibère »*, avis, conseil que l'on donne, délibération, plan, projet, réunion, il prend différentes significations en ancien français :

- Le sens d'"avis que l'on donne sur ce qu'il doit faire"
- Le sens de "pensée mûrement réfléchie, projet, dessein"
- Également le sens de "réunion de gens qui délibèrent", ainsi "délibération, consultation"

Le verbe **conseiller** vient du latin populaire *consiliare*, issu à l'origine du latin classique consiliari ("délibérer, donner un avis"). Dans l'ancienne langue, ce verbe est employé pour la

première fois au XI$^{ème}$ siècle et signifie « parler en secret avec quelqu'un, parler à voix basse avec quelqu'un ». D'autres emplois sont également utilisés : « secourir, aider » ou au sens d'« assemblée délibérante » : « tenir conseil, délibérer, décider après délibération ». À noter qu'en emploi pronominal, conseiller prend le sens de « réfléchir ».

Ainsi, leurs significations ont conservé le même sens depuis deux mille ans.

### 1.1.2. Une activité existante depuis l'antiquité

La continuité n'existe pas seulement d'un point de vue sémiologique, la pratique du conseil est également une activité que l'on peut considérer comme ayant toujours existée.

**Les premiers conseils : l'augure et l'oracle**

Les mythes antiques nous proposent certainement les premiers types de conseillers avec les avis de l'oracle ou de l'augure (un augure correspond, dans la religion romaine, à un message envoyé par les dieux et qui doit être décrypté afin d'adopter un comportement en adéquation avec la volonté divine). La mythologie grecque nous raconte l'histoire de nombreux personnages ayant recherché ou proposé des conseils prophétiques (Babeau, 2005, p.280) : Calchas, Cassandre, Tirésias, la Pythie de Delphes, la Sibylle.

**L'oracle de Delphes :** Oracle possède plusieurs significations : prophète, prophétie et endroit où l'on effectue de prophétie. La parole du dieu était transmise aux hommes par le biais de la Pythie. Au début, elle n'était interrogée qu'annuellement (jour de la fête d'Apollon), puis ensemble le 7 de chaque mois durant la présence d'Apollon (neuf mois dans l'année).

**L'art du discours : entre méfiance et séduction…**

On peut considérer que la pratique du conseil a débuté, vers le 5$^{ème}$ siècle avant Jésus-Christ, avec les **sophistes** qui avaient comme préoccupation d'exceller dans l'art du discours et de l'argumentation. Les **dimensions politique et discursive sont bien des caractéristiques propres aux consultants modernes** (Jorro, 2007). Elles renvoient à des techniques qui sont des atouts indispensables pour le conseiller qui cherche avant tout à démontrer et convaincre.

Avant de vendre une technique ou un acte, le consultant vend un discours, c'est la raison pour laquelle le métier doit faire face en permanence à un **effort continu de recherche et de construction d'une confiance.**

## 1.2. Un métier difficile à définir : réflexion pour la délimitation de notre champ d'étude

Il est étonnant de constater le peu d'études empiriques françaises sur le métier du conseil (Babeau, 2005, p.277), alors que les pays anglo-saxons ont développé une discipline autonome depuis la fin des années 80.

Nous présentons successivement dans cette section les différents métiers du conseil (1.2.1), le conseil en management qui est notre objet d'étude (1.2.2) et les nouvelles exigences des métiers du conseil (1.2.3).

### 1.2.1. Les différents métiers du conseil

L'activité de conseil concerne de multiples champs d'analyse. Généralement, cinq variables sont retenues afin de définir les différentes formes de la consultation (Babeau, 2005, pp. 285-289) :

- La **taille**
- Le **type de client**
- Le **niveau d'intervention**
- La **spécialité**
- Le **problème à résoudre**

La mondialisation de l'économie et la complexité des métiers imposent aux directions générales de s'appuyer sur des avis et études leur permettant de réaliser plusieurs avantages :

- Mettre à l'épreuve ses choix stratégiques
- Se rassurer, voire se protéger
- Légitimer sa décision

On peut affirmer que les pays développés ont évolué vers une économie de la connaissance, à laquelle les métiers du conseil jouent un rôle primordial.

Généralement, on distingue trois principaux types de conseils :

- Le **conseil de direction**
- L'**audit financier**
- La **gestion du changement**

Cependant cette distinction est de plus en plus réduite dans le cadre des pratiques de conseil, car les problématiques rencontrées nécessitent très souvent une réflexion et une intervention dans les trois domaines.

Le **conseil de direction** intègre le diagnostic stratégique et l'implémentation de la stratégie et s'intéresse à des situations aussi variées que les fusions, les acquisitions, les projets de développement international, les stratégies de rationalisation de l'entreprise, les stratégies en matière de marketing. Cette activité de conseil est devenue la spécialité des grands cabinets de conseil (par exemple McKinsey).

L'**audit financier** regroupe l'ensemble des conseils liés à l'expertise des comptes dans le cadre d'opérations de communication financière, de fusion ou d'acquisition, de financement, de couverture des risques, etc. et sont très proches des métiers des Banques d'affaires. Ce métier est principalement développé par les grands cabinets d'audit, autrefois nommés « Big Five », avant la disparition d'Andersen et désormais renommés les « Fat Four » : KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touch et Ernst & Young,

**La gestion du changement** concerne l'ensemble des métiers ayant pour objectif d'accompagner les changements d'organisation. Le point essentiel de ces métiers est d'intégrer systématiquement la composante « ressources humaines » et de s'appuyer fortement sur les systèmes d'informations. Les activités de conseil sont généralement menées autour des problématiques suivantes : mise en place de système d'informations (ERP), réorganisation d'une structure, etc.

Ces trois activités de conseil sont généralement destinées aux grandes entreprises. Il est ainsi possible de distinguer un **autre métier**, en fonction de la clientèle afin de répondre aux

spécificités des **petites organisations et des collectivités locales**. Ce métier doit prendre en compte l'environnement local et intègre généralement les dimensions suivantes : ressources humaines, formation et recrutement, coaching, etc.

On retrouve également des cabinets de conseil spécialisés dans un domaine spécifique : le marketing, le recrutement ou le conseil en ressources humaines par exemple.

Nous présentons également la classification proposée par **Syntec Conseil en Management** qui montre la diversité des compétences à la disposition des entreprises à la recherche d'un conseil.

| | |
|---|---|
| **Accompagnement du changement**<br>▪ Externalisation.<br>▪ Fusion.<br>▪ Relocalisation.<br>▪ Réorganisation.<br>▪ Restructuration. | **Qualité**<br>▪ Accompagnement dans le domaine de la qualité et démarche de certification.<br>▪ Audit Qualité.<br>▪ Formation.<br>▪ Management par la qualité TQM-EFQM. |
| **E-Business**<br>▪ Développement de sites internet.<br>▪ Montage de venture.<br>▪ Reengenering de processus.<br>▪ Stratégie et business plan. | **Ressources humaines**<br>▪ ARTT.<br>▪ Audit social.<br>▪ Coaching.<br>▪ Gestion des conflits sociaux, négociations.<br>▪ Mobilisation des ressources humaines.<br>▪ Systèmes rémunérations / classifications. |
| **Finance**<br>▪ Contrôle de gestion.<br>▪ Evaluation financière.<br>▪ Organisation fonction financière.<br>▪ Refonte des systèmes comptable et de gestion.<br>▪ Trésorerie. | **Stratégie**<br>▪ Analyse prospective des environnements économiques et socioculturels.<br>▪ Benchmarking.<br>▪ Développement local, stratégie territoriale.<br>▪ Diagnostic, planification stratégique.<br>▪ Elaboration de scénarios.<br>▪ Grands projets de développement et diversification (audit, management, gestion en coût et temps, aide à la décision) |
| **Gestion de l'emploi**<br>▪ Gestion de la mobilité.<br>▪ Gestion des compétences. | **Spécificités conjoncturelles**<br>▪ ARTT 35 heures.<br>▪ Euro. |
| **Management environnemental**<br>▪ Accompagnement, mise en œuvre.<br>▪ Diagnostic environnemental.<br>▪ Evaluation des résultats, actions correctrices. | **Systèmes d'information**<br>▪ Application de nouvelles technologies : ERP, Intranet, Internet, Extranet, Workflow, Dataming.<br>▪ Audit informatique.<br>▪ Gestion des grands projets informatiques.<br>▪ Intégration des systèmes.<br>▪ Stratégie informatique et télécommunication. |
| **Marketing et vente**<br>▪ Audit commercial.<br>▪ Force de vente.<br>▪ Organisation logistique commerciale.<br>▪ Politique de prix.<br>▪ Stratégie marketing. | **Technologie**<br>▪ Audit des ressources technologiques.<br>▪ Développement de produits et procédés.<br>▪ Stratégie des technologies.<br>▪ Veille technologique. |

| | |
|---|---|
| **Organisation**<br>▪ Gestion de projets.<br>▪ Manufacturing.<br>▪ Reengenering (mesure de la performance).<br>▪ Supply Chain. | |

**Figure 3** : Syntec, classification des compétences développées par le conseil

*(Source : Syntec Conseil en Management, 2015)*

### 1.2.2. Notre objet d'étude : le conseil en management

Le conseil en management est en croissance permanente depuis plusieurs décennies avec de fortes progressions dans les années 1980 et 1990 (Kipping et Clark, 2012 cités par Bourgoin, 2015, p.28). Selon le *Kennedy Consulting Research & Advisory*, le chiffre d'affaires mondial -hors technologie de l'information et mise en place- approche les 190 milliards de dollars en 2012 alors qu'il ne représentait que 5 milliards en 1980 (Bourgoin, 2015).

En France, selon le syndicat professionnel Consult'in France – Syntec Stratégie & Management, le marché du conseil stratégie et management :« *On estime que le marché du Conseil en stratégie et management (ce qui correspond aux missions de Conseil, y compris AMOA, à l'exclusion d'autres activités : outsourcing, développement et intégration, recrutement, outplacement, formation, coaching, études, audit, ingénierie, communication) représente environ 5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulé. L'année 2015 est venu confirmer une tendance à la reprise dans le secteur avec une croissance moyenne de +6,3%. Le premier secteur client reste le secteur financier (30% du chiffre d'affaires du secteur)* » (Source : https://consultinfrance.fr/choisir-un-consultant/quelques-chiffres-clefs/).

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, l'activité de conseil concerne de multiples champs d'analyse : conseil en stratégie, en organisation, en système d'information et en recrutement. Consult'in France – Syntec Stratégie & Management remplace le terme conseil en organisation par Conseil en management qui a pour rôle d'assister les décideurs afin de leur apporter un support en matière :

- D’aide à la réflexion et à la décision
- De gestion de situation de crise
- D’aide à la stratégie de transformation

Ainsi, le but commun est de **permettre l’adaptation au changement dans le cadre d’un développement durable et pérenne.**

### 1.2.3. Les nouvelles exigences des métiers du conseil

Depuis le début des années 2000, de nouvelles exigences émergent concernant les attentes des clients (1.2.3.1) et des modifications de l’environnement (1.2.3.2) qui nécessitent le développement de nouvelles fonctions chez les consultants (1.2.3.3).

#### 1.2.3.1. Les attentes des clients

Les **attentes** des clients sont désormais extrêmement **sophistiquées** dans le cadre des relations qu’ils entretiennent avec leur consultant (Stern et Tutoy, 2003, Latapie, 2006). Au niveau des besoins, il s’agit d’apporter des repères pour suivre la concurrence, de mieux gérer leurs compétences et d’anticiper les besoins du marché.

Désormais, ces entreprises ont le même langage que leurs consultants, ils utilisent les mêmes outils d’analyse et savent tirer davantage profit d’une intervention. On assiste dans certains cas à la mise en place d’un véritable partenariat à long terme entre l’entreprise et le consultant.

#### 1.2.3.2. La modification de l’environnement

Ainsi, l’environnement dans lequel intervient le consultant a profondément changé. Le client adopte en préalable de la mission de conseil toute une série de règles leur permettant de préparer le plus sereinement l’intervention.

Il y a donc une recherche évidente de maîtrise du processus de l'intervention de la part de l'entreprise cliente avec la mise en place de nouvelles règles :

- **Définition précise des besoins**, des **objectifs** et de l'**étendue de l'intervention préalablement** à la première rencontre avec le consultant
- **Sélection et mise en concurrence** des cabinets de conseil
- Sélection du cabinet non seulement en fonction des compétences et des références, mais surtout en fonction des **qualifications personnelles de chacun de ses membres** de l'équipe proposée pour mener à bien les différentes étapes de la mission.
- Développement d'un **canal de communication et d'information réciproques**, de manière permanente et confiante, pour assurer la réussite de la mission.

#### 1.2.3.3. Les nouvelles fonctions du consultant

Ainsi, en raison des **nouvelles attentes** des clients (besoins plus sophistiqués), de la **modification de l'environnement** (meilleure connaissance de la part des clients) et de la **gestion active du processus** de consultation (préparation et évaluation de la relation de conseil), les fonctions du consultant doivent forcément évoluer.

Il ne s'agit plus d'apporter une solution spécifique à un problème donné (localisé géographiquement, fonctionnellement par exemple). Le consultant doit être capable d'adopter une **vision globale des problèmes rencontrés** par l'entreprise, d'**anticiper**, de **proposer plusieurs stratégies** en fonction des différents scénarios retenus.

De plus, au niveau de la relation engagée avec son client, on peut dire que désormais, le consultant **ne travaille plus "pour" son client** (ce qui propose une certaine distanciation), **mais "avec"** afin de permettre une réelle et complète synergie entre les capacités et les compétences de chacun. Autrement dit, le consultant doit être **capable de permettre la mise en place d'un partenariat** avec le client en proposant une implication plus forte au niveau de l'intervention et des objectifs définis de concert avec lui.

Liste de **qualités personnelles** (Mreiden, 2000, cité par Babeau, 2005) qui sont également des critères de choix des clients.

- **Objectivité**
- **Intégrité** : cette qualité est essentielle pour la mise en place d'une relation de confiance entre les parties. Il est impensable que le client puisse douter de son conseil. De plus cette confiance, comme nous le verrons plus loin, est une des conditions minimales pour développer une intervention efficace. L'intégrité se retrouve dans plusieurs domaines : le respect des engagements, l'honnêteté dans les informations transmises (diagnostic, annonce des mauvaises nouvelles, etc.).
- **Caractère (personnalité)** : deux aspects :
    - Une personnalité correspondant aux besoins et styles du client
    - Les qualités nécessaires à la conduite du métier, notamment l'écoute qui permet non seulement la récolte d'informations pertinentes, mais la confiance et la coopération des acteurs du système client
- **Maîtrise de l'ego**
- **Faire preuve d'aptitudes et de capacités** : différents points :
    - L'intelligence afin de comprendre le contexte d'intervention : besoins des clients, enjeux, stratégies des acteurs, etc.
    - Créatif, innovant : capacité de traduction, des propositions de recommandations adaptées et nouvelles
    - Capacité d'adaptation
- **Aptitude à la résolution des problèmes**

Yves-André Perez identifie **quatre ressources nouvelles** pouvant justifier le recours à l'aide d'un consultant (Perez, 2004) :

- Du temps pour la réflexion
- Un regard extérieur
- Une compétence complémentaire
- Une synergie collaborative

D'autres travaux issus d'une enquête IDRH (Institut pour le Développement des Ressources Humaines) mentionnent les principales attentes suivantes (cité par Latapie, 2006, pp.86-87) :

- **Écoute active et maîtrise du questionnement**
- **Valeur ajoutée visible et mesurable**
- **Indépendant et critique**
- **Fonction d'émulateur et d'accoucheur**
- **Se différencie par son regard neuf**
- **Humble et respectueux**
- **Pédagogue et disponible**
- **Fiable**

À noter également les six types de difficultés d'apprentissage (Perez, 2004, pp. 89-95) :

- Liées aux **représentations mentales**
- Difficultés **cognitives**
- Liées au **déficit de connaissances**
- Difficultés **techniques**
- Difficultés **relationnelles**
- Difficultés **commerciales**

Choix du consultant (à partir de notre expérience)

Le client peut baser son choix sur le « classement » du cabinet de conseil selon certains critères qui peuvent être plus ou moins déterminants face à sa demande. Ces critères sont principalement les suivants :

- La taille (CA, effectifs) et la dimension internationale (nombre de bureaux dans le monde) ;
- La référence et typologie de clients : grandes sociétés internationales, PME, ETI et TPE ;
- Le parcours et l'expérience des consultants et leur système de valeur ;
- La notoriété ou la portée de la signature du cabinet sur les domaines de conseil en général ou sur des spécialités à haute valeur ajoutée pour le client ;
- Le modèle de relation client : en direct ou par l'intermédiaire d'un site web ;

- La capacité à évoluer : en s'organisant mieux et en actualisant les méthodes de travail plus en écho avec les mutations constatées chez les clients, … ;
- La qualité et la fréquence des publications, des conférences et des forums sur des sujets d'actualité ;
- L'attractivité sur les étudiants de grandes écoles ;
- L'appréciation des consultants du cabinet ;
- Autres...

# 2. Le conseil en management : une littérature centrée sur le consultant et la question de la performance

Nous avons présenté dans la première section notre objet d'étude : le conseil en management. Cette deuxième section détaille la littérature existante sur ce thème et montre qu'elle est essentiellement centrée sur le consultant et sur la performance des missions.

Nous présentons tout d'abord les différents rôles des consultants (2.1) puis la question de la performance qui occupe une grande partie des études sur le thème du conseil en management (2.2).

## 2.1. Les différents rôles du consultant

La littérature foisonne concernant les rôles attribués aux consultants. Cette section propose de faire un large panorama des principales études sur le sujet.

### 2.1.1. L'ancêtre des consultants : l'ingénieur consultant interne

Il est possible d'affirmer que F.W. Taylor (1856-1915) est l'ancêtre des consultants car la théorie qu'il a développée (OST : Organisation Scientifique du Travail) s'est développée suite à son intervention au sein de la Midvale Steel Company (Perez, 2004). Durant toute sa carrière, en tant que contremaître puis ingénieur, Taylor a adopté une attitude de consultant en organisation en recherchant les dysfonctionnements afin d'apporter les améliorations nécessaires.

La figure sociale est donc celle de l'**ingénieur qui se comporte comme un consultant interne**. Le conseil en organisation industrielle s'est développé suite aux travaux de Taylor, avec notamment Henry Emerson qui adapta l'OST à son activité (réduction des coûts de

production, perfectionnement des méthodes de sélection d'embauche et amélioration de l'utilisation des ressources humaines au sein des entreprises). D'autres ingénieurs consultants se sont appuyés sur les méthodes rationnelles de l'OST comme Henry L. Gantt (1861-1919), ingénieur en mécanique et consultant en management, qui proposa de nouvelles méthodes de programmation des tâches et Bertrand C. Thompson (1882-1869) avec de nouveaux instruments de contrôle et d'analyse de la performance des résultats obtenus.

Autre ingénieur s'inspirant de l'OST, le japonais Taiichi Ohno (1912-1990) est considéré comme le père du système de production de Toyota. Le toyotisme est une forme d'organisation du travail consistant à diminuer les coûts de production, réduire les délais, empêcher la surproduction et produire la meilleure qualité possible. Les principes directeurs de cette approche s'appellent les cinq zéros : zéro délai (les produits sont fabriqués en « flux tendu »), zéro stock (pas ou presque de surproduction), zéro papier (élimination de la paperasserie interne et diminution de la hiérarchie), zéro défaut (pour éviter les coûts de réparation et améliorer la satisfaction des clients) et zéro panne.

### 2.1.2. Premières réflexions avec le consultant expert et le consultant-facilitateur de A. W. Gouldner (1961)

Le sociologue américain Alvin W. Gouldner (1920-1980) s'est inspiré de la théorie de la bureaucratie de Max Weber et s'est intéressé au processus de l'intervention des activités de conseil au sein des organisations. Il a mis en avant deux rôles majeurs que l'on retrouve chez les consultants : le consultant-expert et le consultant-facilitateur. Cette distinction est le point de départ (1964) de la réflexion théorique concernant les processus d'intervention de conseil au sein des organisations.

Le **consultant-expert** (« engineering approach ») se concentre essentiellement sur la résolution du problème technique que son client lui demande. Son intervention doit permettre d'apporter une solution appropriée en appliquant des connaissances techniques.

Le **consultant-facilitateur** (« clinical approach ») se focalise sur le processus d'intervention, et non pas sur la nature du problème comme le consultant-expert. Son point de

départ est donc le vécu des individus de l'organisation. Il tente d'aider les individus à dénouer par elles-mêmes les problèmes rencontrés, et non pas d'apporter une solution clé en main.

### 2.1.3. Les apports d'Edgar H. Schein (1969)

Selon Edgar H. Schein, le consultant peut revêtir principalement trois rôles : le consultant-catalyseur, le consultant-fournisseur et le consultant-médecin ou thérapeute.

Le **consultant-catalyseur** est focalisé sur les processus et doit aider son client à mettre en place les processus de changement appropriés. L'association entre le consultant-catalyseur et le client lors de chaque étape du processus est au cœur de l'approche. Il aide le client à faire et devient un réel partenaire. Il y a donc une recherche d'appropriation à développer du côté du client.

Le **consultant-fournisseur** est avant tout un prestataire de service qui évalue le besoin du client qu'il sera en mesure de satisfaire en apportant son expertise technique.

Le **consultant-thérapeute** peut être comparé au rôle attribué au médecin ou au psychologue face à son client. La première étape est ainsi le diagnostic du problème identifié chez le client.

Schein (1969) développe plusieurs types de pratiques de conseil, que nous avons schématisés dans le tableau ci-dessous :

| | **Consultant** | **Relation client-consultant** |
|---|---|---|
| **Modèle expert** | Considéré comme un expert-technique | Réduite au minimum : échange d'informations (solution au problème) contre une rémunération |
| **Modèle médecin/patient** | Le consultant établit lui-même le diagnostic | Relation qui dépasse le seul domaine technique |
| **Consultation dynamique (process consultation)** | Aider le client à s'aider | Relation plus profonde (notion de processus) |

**Figure 4** : Type de pratique de conseil
*(À partir de Schein, 1969)*

### 2.1.4. Le prolongement des travaux de Margulies et Raia (1972)

Les travaux de Newton Margulies et Anthony P. Raia (1972) sont assez proches de ceux de A.W. Gouldner et E. H. Schein mais ils ont insisté sur la distinction entre l'**orientation vers la tâche** du consultant-expert et l'**orientation vers le processus** pour le consultant-facilitateur.

Ainsi, la relation au client pour le consultant-expert est focalisée sur la résolution à court terme de la problématique identifiée et s'appuie par une démarche objective.

Au contraire, la relation au client pour le consultant-facilitateur est caractérisée par une implication personnelle du consultant, son intervention sur les processus et une considération à la fois du court et du moyen terme. Le consultant-facilitateur doit donc appréhender l'organisation de son client de façon globale et transversale, à contrario du consultant-expert qui se contentera d'une approche spécialisée et technique.

### 2.1.5. Le consultant comme acteur du changement pour M. Kubr (1976)

Milan Kubr propose un modèle de consultance sur les rôles et le processus d'intervention qui a eu un large écho chez les professionnels du conseil anglo-saxon. Son modèle, comme celui de G. L. Lippitt et R. Lippitt (voir section suivante), intègre les notions de degré de directivité et d'implication.

Également, Kubr estime que le **conseil en management a pour vocation la mise en place du changement**. Le consultant doit donc se positionner concrètement sur des interventions permettant à son client d'activer les conditions nécessaires au changement.

### 2.1.6. L'approfondissement de l'analyse des rôles des consultants des travaux de G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978)

G. L. Lippitt et R. Lippitt ont décrit trois caractéristiques qui n'avaient pas été réellement prises en compte par les précédents auteurs :

- l'importance du **niveau d'implication du client**
- le **degré de directivité du client**
- les **différents rôles** que le **consultant** peut adopter durant ses interventions.

Ces rôles sont résumés dans le schéma ci-dessous (Perez, 2004, p.175) :

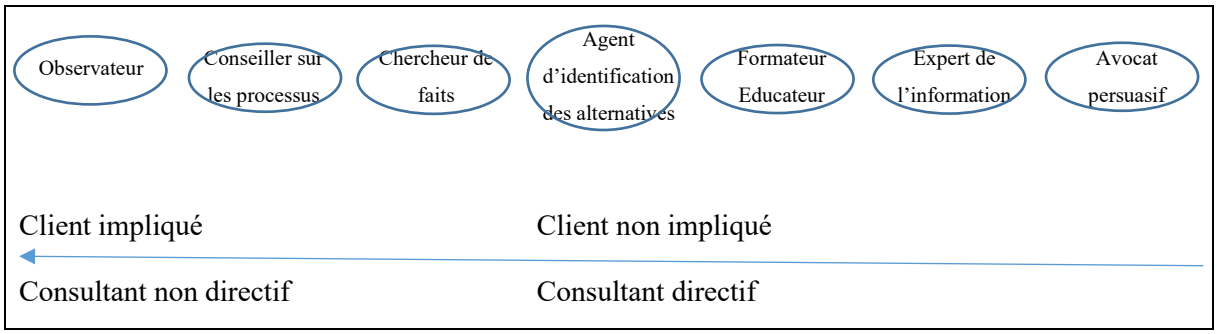



**Figure 5** : Les différents rôles du consultant au cours du processus d'intervention de conseil
*(À partir de Perez, 2004)*

Ainsi, les différents rôles du consultant peuvent être les suivants lorsqu'il est directif et le client peu impliqué :

L'**avocat persuasif** va imposer ses conceptions et la solution à son client en se présentant en tant qu'expert. Il peut influencer sur les objectifs et les mesures à appliquer ou sur la démarche à adopter afin de mettre en place la solution identifiée.

Le **consultant-expert de l'information** a un rôle de spécialiste qui propose la solution adaptée aux problèmes et objectifs identifiés par le client.

Le **formateur/éducateur** a une place spécifique pour les auteurs qui considèrent que tous les consultants doivent être capables d'être formateur. Il s'agit d'être en mesure de transmettre à son client des instruments, une approche spécifique ou des comportements nouveaux permettant d'améliorer le fonctionnement et la performance de son organisation.

Lorsque le consultant est moins directif et le client davantage impliqué, d'autres rôles sont identifiés :

**Agent d'identification des alternatives**, notamment lorsque le problème identifié ouvre plusieurs possibilités de résolution. Le consultant doit dans cette situation être capable de proposer l'ensemble des options disponibles et apporte ainsi une véritable aide à la décision tout en permettant à son client d'ouvrir son champ de vision.

En tant que **chercheur de faits**, le consultant doit aider son client dans le processus « d'objectivation » de la problématique identifiée en utilisant différents outils propres à la recherche : entretiens individuels, analyse documentaire, observation participante, etc.

**Conseiller sur les processus**, le consultant va se focaliser sur les processus de son client par une analyse approfondie. L'implication du client est essentielle dans la compréhension et la transformation des process.

Dans un rôle d'**observateur**, le consultant est dans une approche non directive. Il doit être capable de prendre du recul et d'observer ce qu'il se passe dans l'organisation de son client. Cette démarche particulière devra cependant faire preuve d'explication et de pédagogie auprès du client afin d'éviter des attentes en termes de résultats qui ne seraient pas adaptées avec ce type de démarche.

Lippitt et Lippitt (1978) insistent tout particulièrement sur la **notion d'interaction** présente dans la relation de conseil : « La consultation est une **interaction à double direction** –un processus visant à rechercher, donner et recevoir de l'aide- qui a pour but d'aider une personne, un groupe, une organisation ou un système important, à mobiliser des ressources internes et externes pour être en mesure de faire face aux problèmes et aux efforts de changement. »

### 2.1.7.L'expert, l'exécutant et le collaborateur de P. Block (1981)

P. Block propose un modèle distinguant trois principaux rôles du consultant : l'expert, l'exécutant et le collaborateur.

Le **consultant-expert** est proche des modèles développés par Alvin W. Gouldner et N. Margulies et A. P. Raia.

Le **consultant-exécutant** a un rôle passif car c'est le client qui gère la conception et la mise en place de la mission. Ce qui entraîne une collaboration et une communication limitée entre le consultant et son client. L'apport du consultant réside essentiellement dans un savoir spécialisé et technique.

Le **consultant-collaborateur** diffère des deux précédents car il va mettre en place une collaboration étroite et une communication permanente avec son client dans l'ensemble des étapes de l'intervention (définition du problème, identification des solutions et la mise en place). L'objectif de l'intervention s'engage dans un horizon de temps à moyen et long terme.

### 2.1.8. La typologie de S. C. Stryker (1982)

S. C. Stryker a proposé une typologie de sept rôles différents du consultant :

Le « **médecin** » est proche du consultant-thérapeute de Schein.

Le « **scientiste** » utilise un diagnostic précis des faits et met en place une démarche formalisée et validée.

Le « **détective** » s'appuie sur une récolte et une analyse rigoureuse de l'information disponible afin d'apporter une solution appropriée.

L'« **expert** » des modèles développés par Alvin W. Gouldner et N. Margulies et A. P. Raia et P. Block.

Le **courtier-collaborateur** (« broker »), assez proche du consultant-collaborateur de P. Block, met en place une étroite collaboration et une communication efficace avec son client dans toutes les étapes de l'intervention.

Le **vendeur** (« marketer ») propose à son client une offre de service standardisée. Ce type de consultant correspond bien aux démarches des grandes sociétés de conseil.

L'**ingénieur-conservateur** (« sanitary engineer ») adopte une approche prudente en ne proposant que des ajustements sélectifs et modérés, dans une démarche incrémentale, afin notamment d'éviter les conflits ou les tensions au sein de l'entreprise cliente. Selon Y. A. Perez (2004), ce type de consultant correspond à la majorité des consultants qui s'assure de ne pas être un perturbateur et gérer de façon politique leur intervention.

### 2.1.9. La méthode socio-économique de H. Savall et V. Zardet (1987)

Au sein de l'équipe de l'ISEOR de l'Université de Lyon 2, Henri Savall et Véronique Zardet proposent une nouvelle approche d'intervention : la méthode socio-économique qui s'articule autour de deux objectifs :

- Un diagnostic socio-économique permettant d'identifier les dysfonctionnements et d'évaluer les coûts cachés.
- La mise en place d'une approche structurée visant une amélioration réelle des performances.

Cette approche construite autour de quatre étapes (diagnostic socio-économique, projet d'amélioration socio-économique, mise en œuvre du projet et évaluation de la conduite du changement) met donc en avant l'importance du potentiel humain et de la prise en compte des conditions nécessaires à la mise en place du changement.

Selon l'étude réalisée en 2016 par la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion dans les Entreprises), la méthode des coûts cachés est citée par les managers selon les vingt auteurs les plus mondialement renommés dans le domaine de l'économie et gestion (Cappelletti, Voyant, Savall, 2018, p.73).

La méthode socio-économique s'appuie sur une recherche-intervention regroupant les approches terrain permettant de théoriser les pratiques professionnelles. En ce sens, elle peut être considérée comme une « recherche collaborative transformative » (Cappelletti, Voyant, Savall, 2018, pp.78-79).

### 2.1.10. La typologie générale de Y. Bordeleau (1987, 1998)

Yvan Bordeleau, en s'appuyant sur les précédents travaux, a proposé une synthèse des différents rôles des consultants en identifiant trois axes :

- L'**axe directif / non directif** qui dépend du niveau de relation entre le consultant et le client.
- L'**axe problème technique / processus sociaux** qui correspond au contenu défini dans le cadre de l'intervention.
- L'**axe conseiller / client** qui précise le niveau d'implication du consultant et du client tout au long du processus de consultance.

En s'appuyant sur ces trois axes, Yvan Bordeleau a identifié 25 rôles différents pour le consultant.

| | | |
|---|---|---|
| 1. Expert (Gouldner, 1961)<br>2. Facilitateur (Gouldner, 1961)<br>3. Catalyseur (Schein, 1969)<br>4. Médecin (Schein, 1969)<br>5. Fournisseur (Schein, 1969)<br>6. Expert technique (Margulies et Raia, 1972)<br>7. Facilitateur (Margulies et Raia, 1972)<br>8. Avocat persuasif (Lippitt & Lippitt, 1978) | 9. Expert de l'information (Lippitt & Lippitt, 1978)<br>10. Formateur / Educateur (Lippitt & Lippitt, 1978)<br>11. Pair dans la résolution des problèmes (Lippitt & Lippitt, 1978)<br>12. Agent d'identification (Lippitt & Lippitt, 1978)<br>13. Chercheurs de faits (Lippitt & Lippitt, 1978)<br>14. Conseiller sur les processus (Lippitt & Lippitt, 1978)<br>15. Observateur (Lippitt & Lippitt, 1978)<br>16. Expert (Block, 1981) | 17. Exécutant (Block, 1981)<br>18. Collaborateur (Block, 1981)<br>19. Médecin (Stryker, 1982)<br>20. Vendeur (Stryker, 1982)<br>21. Scientiste (Stryker, 1982<br>22. Détective (Stryker, 1982)<br>23. Expert (Stryker, 1982)<br>24. Courtier – Collaborateur (Stryker, 1982)<br>25. Ingénieur – Conservateur (Stryker, 1982) |

**Figure 6** : Typologie des différents rôles du consultant

*(Bordeleau, 1987 in Perez, 2005, p.187)*

### 2.1.11. Calori / Atamer et l'importance du contexte (1989)

Roland Calori et Tugrul Atamer (1989, pp. 64-65) proposent de classer les styles d'intervention en fonction de différents critères :

- La **durée** de l'intervention
- La **participation du consultant à la mise en œuvre** des recommandations
- L'**incorporation d'actions de formation**

Leurs travaux montrent l'importance d'**adapter le style d'intervention avec le contexte de l'entreprise cliente**.

À partir de deux types d'interventions (préventive et curative) et de six contextes (entreprises « en crise », « confrontées à un problème », bien organisées, mal organisées, « saines » et « qui changent de peau »), les chercheurs ont identifié six styles d'interventions, synthétisés dans le tableau ci-dessous :

| **Contextes d'entreprise** | **Type d'intervention approprié** | **Caractéristiques du style de l'intervention** |
|---|---|---|
| Entreprises en crise | **Consultant « chirurgien »** | Durée longue, participation à la mise en œuvre |
| Entreprises en crise | **Consultant « démonstrateur »** | Durée longue, participation à la mise en œuvre et mise en place de formation |
| Entreprises « qui changent de peau » | **Consultant « démonstrateur »** | Durée longue, participation à la mise en œuvre et mise en place de formation |
| Entreprises « qui changent de peau » | **Consultant « scolaire »** | Durée longue, recettes, formation |
| Entreprises « confrontées à un problème » | **Consultant « facilitateur »** | Durée longue, recettes |
| Entreprises « saines » | **Consultant « expert »** | Durée courte, recettes |

**Figure 7** : Styles d'intervention en fonction du contexte
*(À partir de Calori, Atamer, 1989)*

Dans des articles plus récents (Atamer, Durand, Reynaud, 2005), Tugrul Atamer met en avant l'importance de l'innovation sous toutes ses formes qui transforme les règles de la concurrence et s'impose au sein des problématiques de conseil en management. *« L'avantage concurrentiel est fondé sur la manière de réaliser différemment une série d'activités qui apportent un ensemble exclusif de valeur. L'acte fondateur de cette différence est l'innovation. »* (Atamer, Durand, Reynaud, 2005, p.14).

### 2.1.12. La typologie de Christian Bottin (1991)

Christian Bottin (1991) propose une typologie des prestations de conseil en fonction de l'approche du consultant en matière de diagnostic de la situation, que nous avons schématisée succinctement :

| | **Diagnostic** | **Relation client-consultant** |
|---|---|---|
| **Diagnostic de régulation** | L'organisation est malade ou affaiblie<br>➔ il faut la rétablir | Relation déséquilibrée<br>Consultant = expert qui a la solution |
| **Diagnostic de faisabilité** | Le dirigeant souhaite mettre en place un nouveau modèle d'organisation<br>➔ le consultant évaluera sa faisabilité et participera à la mise en place | Séparation des rôles. |
| **Diagnostic dynamique** | Consultant = pédagogue-stratège | Processus participatif |

**Figure 8** : Typologie des prestations de conseil en fonction de l'approche du consultant en matière de diagnostic
*(À partir de Bottin, 1991)*

### 2.1.13. Le consultant catalyseur de Jacques Lebraty (1994)

Pour Jacques Lebraty (1994) le consultant doit être le « **catalyseur des potentialités de son client** ». Il distingue deux processus dans la relation de conseil :

**Content consulting** ➔ transfert de connaissances = apprendre

**Process consulting** ➔ Apprentissage de comportements, de réflexes = apprendre à apprendre.

Ce profil est proche de celui décrit par Schein (1969).

### 2.1.14. Le modèle intégré de la consultation de R. Lescarbeau, M. Payette et Y. Saint-Arnaud (1996-2003)

Trois membres de l'Université de Sherbrooke au Québec (Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves Saint-Arnaud), ont proposé un modèle intégré de la consultation qui analyse l'intervention de conseil comme « un processus au cours duquel il s'agit d'effectuer une série d'opérations, s'enchaînant selon un ordre logique, en vue de transformer une situation existante jugée inadaptée en une nouvelle situation jugée préférable » (Perez, 2004, p.191).

Ils proposent deux types principaux d'intervention :

- Les interventions de conseil **orientées « produit »** qui ont lieu lorsque le client a besoin d'une solution spécifique (produit) à mettre en place pour répondre à son problème. Dans ce type d'intervention, le consultant agit comme un **expert** qui est en charge de trouver et de mettre en place une solution adaptée.
- Les interventions de conseil **orientées « processus »** qui doit permettre au consultant d'agir comme un **facilitateur** en travaillant essentiellement sur l'ajustement ou la transformation des processus de l'organisation afin d'accroitre la performance et répondre aux attentes du client.

Les auteurs de l'Université de Sherbrooke identifient quatre composantes dans le cadre de l'intervention de conseil qui laissent apparaître quatre rôles spécifiques pour le consultant :

- La **composante relationnelle** qui correspond au niveau de coopération mis en place entre le consultant, « **agent de la coopération** », et son client autour de trois domaines : la définition des objectifs, la complémentarité en termes de compétences nécessaires et la répartition du pouvoir ;
- La **composante méthodologique** correspondant à l'ensemble des outils et méthodes utilisés durant l'intervention et doit permettre au consultant de revêtir le rôle de « **gestionnaire du processus d'intervention** » ;
- La **composante technique** qui correspond aux choix pertinents des outils pris en compte. Le consultant devient un « **pourvoyeur d'instrument** » par sa capacité à adapter ses propositions en fonction de l'évolution de la situation et des éventuelles réactions de résistance au changement.
- La **composante synergique** qui engage le consultant à être un « **catalyseur de ressources** » tout au long de son intervention.

### 2.1.15. Robert H. Schaffer et le conseil efficace (2002)

À noter également les travaux de recherche sur un échantillon d'entreprises américaines du praticien Robert H. Schaffer (2002), que nous schématisons dans le tableau suivant. Nous retrouvons un lien avec le "**dirigeant 1ère classe**" de Mary Parker Follet qui considère que le rôle du leader n'est pas de prendre des décisions pour ses subordonnés mais bien de **leur apprendre comment résoudre eux-mêmes leurs problèmes**. Il les entraîne ainsi à penser par eux-mêmes.

| | **Conseil efficace** | **Conseil conventionnel** |
|---|---|---|
| **Engagement du consultant** | Responsabilité des résultats | Obligation de moyens |
| **Objet de la mission** | Consacrer l'effort sur la capacité du client à conduire le changement | Problème à résoudre |
| **Résultat** | Bénéfices réels pour le client | Livraison d'un produit |
| **Solution recherchée** | Série de succès | Recherche d'une solution globale |
| **Responsabilités** | Partagées | Divisées |

| | | |
|---|---|---|
| **Rôle du consultant** | Moteur du changement<br>Partage la responsabilité du résultat final | Expert dans son domaine |
| **Clés de la réussite** | Relier les recommandations avec **l'aptitude du client à les assimiler**<br>➔ La démarche du conseil<br>➔ La relation consultant/client | La connaissance : "si le client sait ce qu'il faut faire, il le fera et réussira"<br>➔ La maîtrise du problème<br>➔ Le transfert de connaissance du consultant au client |
| **Raison de l'échec** | Incapacité du client à passer à l'action | Ignorance. Non prise en compte des recommandations par le client |
| **Qualité des recommandations** | Dépend de l'aptitude du client à les assimiler et à se les approprier | Dépend de leur qualité intrinsèque |
| **Responsable de l'échec** | La conduite de la mission de conseil qui n'a pas su intégrer l'aptitude dans son plan | Le client qui n'a pas suivi les recommandations |
| **Travail du consultant** | Action : Agir au sein de l'organisation afin que ce qui doit être fait le soit avec succès | Discours : "Voilà ce qui ne va pas et ce qui doit être fait" |

**Figure 9** : Synthèse des caractéristiques du Conseil efficace et du Conseil conventionnel
*(À partir de Schaffer, 2002)*

### 2.1.16. Synthèse des rôles des consultants identifiés dans la littérature

Nous proposons ci-dessous une synthèse de la typologie des rôles des consultants relevés dans la revue de la littérature.

| Typologie | Rôles du consultant | Théoriciens |
|---|---|---|
| **Consultant-expert** | Problème technique à résoudre avec des outils techniques adaptés | A. W. Gouldner (1961), N. Margulies et A. P. Raia (1972), P. Block (1981) |
| **Consultant-facilitateur** | Ensemble de processus sociaux à traiter. Aide le client à dénouer par lui-même les problèmes rencontrés. | A. W. Gouldner (1961), N. Margulies et A. P. Raia (1972) |
| **Consultant-catalyseur** | Aide le client à mettre en place les processus de changement appropriés. Réel partenaire de son client. | E. H. Schein (1969), Lebraty (1994) |
| **Consultant-fournisseur** | Prestataire de service qui doit satisfaire son client par une expertise technique | E. H. Schein (1969) |
| **Consultant-médecin ou thérapeute** | Médecin et/ou psychologue qui intervient sur la base d'un diagnostic du problème. | E. H. Schein (1969), S. C. Stryker (1982) |
| **Acteur du changement** | Le consultant a pour vocation la mise en place d'un changement. | Kubr (1976) |
| **Avocat persuasif** | Expert qui impose ses conceptions et sa solution à son client | G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) |
| **Consultant-expert de l'information** | Spécialiste qui propose au client la solution adaptée aux problèmes et objectifs identifiés par le client | G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) |
| **Formateur/éducateur** | Transmission à son client des outils et de l'approche spécifique nécessaires à la mise en place de nouveaux comportements. | G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) |
| **Agent d'identification des alternatives** | Aide à la décision à partir d'un diagnostic afin d'analyser les meilleures options. | G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) |
| **Chercheur de faits** | Aide du client dans le processus « d'objectivation » de la problématique identifiée à l'aide d'outils spécifiques (entretiens individuels, …) | G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) |
| **Conseiller sur les processus** | Focalisation sur les processus afin d'impliquer son client dans la transformation des process. | G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) |
| **Observateur** | Prise de recul, dans une approche non directive. | G. L. Lippitt et R. Lippitt (1978) |
| **Consultant-exécutant** | Rôle passif du consultant. Le client gère la conception et la mise en place et attend du consultant un savoir spécialisé et technique. | P. Block (1981) |
| **Consultant-collaborateur** | Le consultant met en place une collaboration étroite et une communication permanente dans l'ensemble des étapes de l'intervention. | P. Block (1981) |
| **Scientiste** | Utilisation d'un diagnostic précis des faits avec la mise en place d'une démarche formalisée. | S. C. Stryker (1982) |
| **Vendeur (« marketer »)** | Offre de service standardisée (grandes sociétés de conseil) | S. C. Stryker (1982) |
| **Ingénieur-conservateur** | Proposition d'ajustements sélectifs et modérateurs dans le cadre d'une démarche incrémentale. Objectif d'éviter les tensions et les conflits | S. C. Stryker (1982) |
| **Méthode socio-économique** | Le consultant doit établir un diagnostic socio-économique afin d'identifier les dysfonctionnements et d'évaluer les coûts cachés et mettre en place une démarche structurée engageant un changement au sein de l'organisation cliente. | H. Savall, V. Zardet (1987) |
| **Approche intégrée** | Mise en place d'un modèle intégré dans « un processus au cours duquel il s'agit d'effectuer une série d'opérations, s'enchaînant selon un ordre logique, en vue de transformer une situation existante jugée inadaptée en une nouvelle situation jugée préférable » (Perez, 2004) | Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves Saint-Arnaud (1996-2003) |
| **Consultant efficace** | Aide le client apprendre comment résoudre eux-mêmes leurs problèmes dans le cadre d'un fort partenariat. | Schaffer (2002) |

**Figure 10** : Synthèse des rôles des consultants dans la littérature

*(Source : auteur)*

### 2.1.17. Conclusion

Au travers de notre revue de littérature, le conseil en management revêt principalement deux caractéristiques :

- Un **processus de résolution de problème** (Gouldner, 1961, Margulies et Raia, 1972, Block, 1981) ;

- Une **relation d'interaction** (Schein, 2002 ; Lippitt et Lippitt, 1978).

Nous avons vu le modèle de Milan Kubr qui propose un modèle de consultance sur les rôles et le processus d'intervention qui a eu un large écho chez les professionnels du conseil anglo-saxon. Il estime que le conseil en management a pour vocation la mise en place du changement (Kubr, 1985). Le consultant doit donc se positionner concrètement sur des interventions permettant à son client d'activer les conditions nécessaires au changement.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des principaux rôles des consultants en management issu de notre revue de littérature.

| **Rôles des consultants en management** | **Approches** | **Auteurs** |
|---|---|---|
| **Consultant-expert** | Problème technique à résoudre avec des outils techniques adaptés | Gouldner (1961) |
| **Consultant-facilitateur** | Ensemble de processus sociaux à traiter | Schein (2002) |
| **Consultant-médecin ou thérapeute** | Importance du diagnostic du problème. | Schein (2002) |
| **Consultant-acteur du changement** | Interventions permettant à son client d'activer les conditions nécessaires au changement | Kubr (1985) |

**Figure 11** : Principaux rôles des consultants en management

*(Source auteur)*

Notre principe directeur pour étudier ces quatre rôles est le **niveau de collaboration** et en particulier l'**accompagnement** du client par le consultant.

**Expert-consultant** : le client mandate le consultant sur un sujet technique qu'il a identifié. Il n'y a pas de collaboration significative et le consultant prend en charge la solution.

**Consultant-facilitateur** : le client a réalisé le diagnostic et définit les objectifs. Il a besoin d'un support, d'une aide à la réalisation de sa stratégie. Il en résulte une collaboration, sans délégation au consultant de l'analyse ou des choix que le client a fait a priori, mais sur le processus de transformation.

**Consultant thérapeute** : le client a besoin du consultant pour diagnostiquer son problème et l'aider à le « soigner » ; il y a donc une forte implication entre le consultant et le client.

**Agent de changement** : le client demande à un consultant de mener des actions de changement avec lui ou seul, en accord avec ses objectifs. L'implication du consultant apparaît dans l'analyse, les choix, la solution et sa mise en œuvre

## 2.2. La question de la performance des interventions de conseil

Kubr (1985) met en avant le fait que malgré l'importance de l'évaluation au niveau de la dernière phase de toute intervention, elle n'est **quasiment jamais réalisée en pratique**. Leurs travaux concluent que « l'évaluation peut être la partie la plus délicate de la relation client-consultant et il est beaucoup plus confortable de l'éviter. »

Cette absence d'évaluation formelle au niveau des pratiques est distinguée par de nombreux auteurs (cités dans Ferrer, 1997 : Hall, 1990 ; Tindley, 1992 ; Abbot, 1993). Selon Hart (1992), il s'agit certainement de la part des consultants du besoin de préserver leur image volontairement sophistiquée, un certain "mysticisme". L'art de la stratégie risquerait de devenir plus accessible et moins "valorisant" aux yeux du client. M.I. Ferrer explique que "cette mise à la portée du client inspire une certaine crainte chez le consultant de se voir diminuer par rapport à l'image qu'il donne ou bien par rapport à ses concurrents" (Ferrer, 1997).

Roy et Savoie (2012) mentionnent les travaux de Winum, Nielsen et Bradford (2002) qui indiquent les raisons de l'absence d'analyse et d'évaluation des interventions : la rentabilité de cette phase semble peu évidente au regard du client (1), le manque de temps du consultant qui doit enchainer avec les missions suivantes (2), la mise en place du plan d'action est considérée comme la fin de l'intervention (3) et le modèle de la mesure pré-post est peu défendable et difficilement présentable auprès du client (4).

Un **premier modèle d'évaluation des services de consultation** a été proposé par Swart et Lippitt (1975) en mettant en avant quatre critères principaux : les domaines d'évaluation (mission ou problème initial, relation client-consultant et la progression générale dans l'atteinte du système d'objectifs), les critères d'évaluation (taux de marge, agissements de l'organisation et réaction des clients), les sources d'information (sponsor, client, consultant) et les méthodes de collecte de l'information.

Certains travaux remarquent le faible nombre de recherches réalisées sur ce domaine en raison notamment d'une incapacité à développer des mesures objectives de la pratique du

conseil (Lippitt & Lippitt, 1986) et de la faible volonté des cabinets de conseil ainsi que leurs clients à communiquer le contenu et les résultats (Gagnon, 1984 cité dans Ferrer, 1997).

Deux formes de critères sont proposées pour analyser la performance (Roy, Savoie, 2012) : **ceux qui mentionnent le résultat** (atteinte des objectifs, absence d'effets secondaires indésirables, etc.) et **ceux qui s'intéressent aux conditions favorisant le résultat** de l'intervention (flexibilité, adaptabilité, qualité de la relation client-consultant, qualité de la collaboration, etc.). Sur cette deuxième catégorie, nous retrouvons la qualité de la relation client comme une relation de collaboration (Lippitt & Lippitt, 1980 ; Schein, 1999) avant la prise en compte de la consultation comme un processus relationnel.

Certains professionnels décrivent au travers de leurs pratiques certains processus d'évaluation :

Fleming (1989) révèle la procédure chez A.D. Little, son employeur, à partir de réunions d'évaluation formelle au niveau de différentes étapes de l'intervention et des discussions informelles entre le client et les responsables de mission.

Rassam et Oates (1991) décrivent ces mêmes pratiques, au sein d'un grand cabinet de conseil, en mettant en avant l'effort de formation et de communication (avec une utilisation de vidéos) autour du travail du consultant.

Cependant **ces deux travaux ne présentent pas en détail le niveau de formalité de cette évaluation**.

Ing (1993) conclut à la suite de ses travaux sur les perceptions de l'efficacité par le client, que s'il existe des méthodes plus ou moins adaptées d'évaluation de la qualité des prestations, la plupart des consultants ne s'emploient guère à les utiliser. Il emploie le terme de "**myopie de la consultation**" qui aurait comme principal danger en matière de regard critique du consultant par rapport à son travail.

Afin de répondre à la question « **comment évaluer la performance des interventions des consultants ?** », nous avons identifié des travaux qui se sont intéressés à la capacité de la consultance de **mettre en place un changement** (2.1), à **prendre en compte le contexte** (2.2)

et enfin l'importance du processus relationnel qui mentionne la **relation entre le consultant et son client** comme un des principaux critères explicatifs (2.3).

Également, nous questionnerons la **notion de valeur**, au travers des travaux d'Alaric Bourgoin (2015, 2013) dans le cadre d'une ethnographie du conseil en management (2.4).

### 2.2.1. Critères de performance liés à la gestion du changement

Certains chercheurs ont développé des critères de performance directement liés la **gestion du changement**, notamment Nielsen (1984) qui introduit les critères de compétences conceptuelles, interpersonnelles, techniques et globales dans le domaine de la gestion du changement et les travaux de Carey et Varney (1983) qui proposent trois domaines de compétences critiques : la conscience professionnelle et impact sur le client, les compétences conceptuelles, analytiques et d'investigation et la capacité à introduire le changement et influencer le dirigeant.

D'autres recherches mettent en avant l'importance des compétences en communication et en maîtrise du processus global de conseil (Esper, 1990) en incluant de nouveaux critères de performance des consultants : la communication, le fonctionnement de groupes, le leadership et la redistribution de pouvoir au sein de l'organisation (Lawler, 1986)

### 2.2.2. L'importance du contexte

Cependant, il faut attendre les travaux de Ginsberg (1989) pour trouver des critères **reliant la performance du consultant à son contexte d'intervention**. Selon lui, l'influence des consultants doit être évaluée dans un premier temps à partir de critères d'efficacité reflétant une amélioration du degré d'adaptation aux changements de l'organisation cliente. Il proposa trois critères d'évaluation : la capacité de l'entreprise à réagir aux changements, la capacité du changement de l'entrepreneur dans ses orientations et le potentiel économique de croissance de la firme. Nous constatons la proximité avec les travaux précédents et l'importance du changement.

### 2.2.3. L’importance du processus relationnel

Dans la poursuite de cette idée qu'un modèle d'évaluation ne peut se faire en séparant le consultant de son contexte d’intervention, Normann (1991) propose comme critère d'évaluation, **la relation client-consultant** en la définissant comme "un processus intangible et implicite dans lequel les composantes du système objectif (profits, coût, comportements) sont des explicites intangibles".

Une des principales difficultés de l'évaluation des prestations de conseil est certainement que chaque type de conseil appréhende de manière différente un même problème et préconise des solutions différentes pour son client (Ness et Greiner, 1985 ; Payne, 1987).

De nombreux échecs d'intervention résulteraient d'une mauvaise prise en compte de la compatibilité entre les besoins du client et le type d'approche du client. Selon Payne (1987), cette erreur est réalisée au moment de la phase de sélection du consultant.

Ainsi, ces travaux montrent **l'importance de l'adéquation entre l'approche du consultant et de celle du client**, autrement dit la **relation client-consultant**.

Tilles (1961, cité dans Ferrer, 1997) s'est intéressé à la capacité des dirigeants à tirer parti des prestations de conseil et a relevé que la qualité principale est dans leur manière "de penser leur propre relation avec le consultant".

Plusieurs travaux montrent l'importance de la relation client-consultant :

Seney (1963) montre que son rôle ainsi que son degré de proximité et de clarté conditionnent grandement l'output du processus.

Asmann (1972), dans le cadre d'une étude portant sur un questionnaire adressé à 1250 organisations (PME en majorité), met en avant parmi les principaux facteurs influençant les résultats d'une prestation de service la relation établie entre le client et le consultant, notamment en prenant en compte la perception du client.

Les travaux de Davey (1971) se base sur l'hypothèse que "l'**efficacité des efforts de changement fournis par le consultant est fonction de la nature de la relation développée** entre ce dernier et l'organisation". Il identifie six critères :

- Le degré d'importance des résultats attendus
- La perception qualitative des rapports rendus par le consultant
- Le degré d'acceptation des recommandations par les membres de l'entreprise
- Le changement et améliorations obtenus
- Le rapport coût-bénéfice de la consultation
- L'intention d'avoir à nouveau recours à des services similaires

Cette étude, sous forme de questionnaires auprès de **1575 entreprises américaines**, a permis de décrire un certain nombre de facteurs de perception de l'efficacité selon lesquels une consultation serait "réussie" :

- L'identification et explication des attentes concernant la consultation
- La vérification avec le consultant des objectifs initialement prévus
- La collaboration étroite du personnel avec le consultant
- L'effort d'intégration du consultant dans l'univers de l'organisation

Ainsi, l'ensemble de ces travaux essentiellement anglo-saxons conforte **l'hypothèse de l'importance de la relation client-consultant** dans l'efficacité d'une prestation de conseil.

On peut noter également la recherche française de Nathalie Claret (1998) concernant les associations humanitaires dans le cadre de l'évaluation de la relation d'aide d'une ONG pour la construction d'école dans des villages du Burkina Faso.

L'évaluation revêt trois dimensions : une **dimension cognitive**, une dimension **normative** et une dimension **instrumentale.** L'évaluation a posteriori présente l'intérêt, en se situant entre **un et trois ans après la mise en place des changements** (et le départ du consultant), de pouvoir réunir deux objectifs : celui d'une **évaluation sommative** qui consiste à étudier les apports du processus de changement et de conclure à un succès ou un échec, et celui d'une **évaluation stratégique** dont l'objectif va au-delà puisqu'il s'agit d'apprécier la qualité globale du processus dans un but d'amélioration (dégager des "facteurs clés de succès ").

L'auteur considère qu'il y a succès de la démarche si **trois caractéristiques sont réunies** :

- Le **nouveau mode de fonctionnement** mis en place est **pérenne**
- Le **système-client est satisfait du processus** de changement
- Il y a un **esprit de changement** parmi les membres du système-client.

L'auteur recense **trois facteurs clés de succès** dans la démarche de changement :

- **L'existence de personnes relais dans l'organisation** (relais du consultant)
- La création d'un **climat de confiance**
- Le **développement d'un apprentissage organisationnel**

Parmi des facteurs clés de succès de la relation d'aide, celui de personne relais semble être le plus porteur de changement (le portier au sens de K. Lewin). Les relations d'aide se caractérisent par l'implication du système-client dans la négociation de la commande, dans la réalisation du diagnostic, dans l'élaboration des solutions possibles et le choix d'un nouveau mode de fonctionnement.

L'étude de Roy et Savoie (2012) qui se sont intéressés au point de vue des consultants, ont mis en avant six critères d'évaluation à prendre en compte dont un critère qui semble faire l'unanimité : **la qualité de la relation client-consultant**. Les résultats de leurs travaux sont présentés dans les deux tableaux suivants.

| Critères | Auteurs |
|---|---|
| Efficacité organisationnelle<br>Survie de l'organisation<br>Maximisation du retour sur la contribution faite par l'organisation<br>Sensibilité à ce qui affecte l'organisation<br>Contribution à l'environnement<br>Transformation de l'organisation à produire un résultat différent à partir d'un contexte semblable<br>Transactions avantageuses qui favorisent les échanges de ressources organisationnelles dans ses différents systèmes<br>Flexibilité pour s'ajuster aux pressions de l'externe ou de l'interne<br>Adaptabilité aux contraintes opérationnelles de l'organisation<br>Efficience : ratio *input/output* de l'énergie dans le système | Ridley & Mendoza (1993)<br>Block (2000) |
| Qualité des activités de consultation et de formation : pour chacune des activités en cours de processus | Lippitt & Lippitt (1980) ;<br>Block (2000) |
| Pertinence du déroulement et des résultats de l'intervention en fonction des orientations et des priorités du système ou des personnes en cause | Lescarbeau *et al.* (1996) |
| Atteinte des objectifs dans la direction souhaitée, objectifs atteints en conformité avec les critères établis en commun | Lescarbeau *et al.* (1996)<br>Lippitt & Lippitt (1980)<br>Block (2000) |
| Absence d'effets secondaires indésirables (conflits latents, compétition, etc.) | Lescarbeau *et al.* (1996) |
| Enracinement des changements effectués, qui commencent à s'enraciner et seront, selon toute probabilité, durables. | Lescarbeau *et al.* (1996) |
| Transfert des responsabilités et des instruments nécessaires à la poursuite des changements amorcés aux membres du système | Lescarbeau *et al.* (1996) |
| Rentabilité : le bilan fait par le consultant et le client conclut que les bénéfices (résultats, impacts, retombées) sont supérieurs ou, à tout le moins, équivalents aux coûts encourus (énergie, temps, argent) | Lescarbeau *et al.* (1996)<br>Lippitt & Lippitt (1980) |
| Qualité de la relation client-consultant, relation de collaboration | Mc Kinney & Kellogg, (1984)<br>Schein (1999)<br>Lippitt & Lippitt (1980) ;<br>Block (2000) |
| Changement de comportement du client<br>Réduction de la fréquence des comportements problématiques<br>Changement d'attitudes et de perceptions du client | Lippitt & Lippitt (1980)<br>Nelson & Shifron (1985)<br>Forman (1995) |
| Satisfaction du client | Bordeleau (1986) |

**Figure 12** : Critères d'efficacité de la consultation selon Roy et Savoie

*(Source : Roy et Savoie, 2012)*

| Auteurs | Définitions de l'efficacité de la consultation | |
|---|---|---|
| | **Moyens** | **Résultats** |
| Lescarbeau *et al.* (1996) | Le consultant sera efficace s'il établit et maintient une relation de coopération ; gère rigoureusement un processus ; utilise des instruments appropriés ; adapte son intervention au système où il intervient. | Six critères généraux observables de l'efficacité de l'intervention : pertinence, atteinte des objectifs, absence d'effets secondaires, enracinement, transfert des responsabilités, rentabilité. |
| Noell & Gresham (1993) | | Les résultats de la consultation doivent être examinés en termes de coûts-bénéfices pour faciliter la prise de décision du consultant et d'intégrité (étendue avec laquelle une intervention est implantée selon la planification prévue) |
| Ridley & Mendoza (1993) | Pour le consultant, une consultation à succès est liée à ses habiletés à conceptualiser les opérations d'une organisation dans sa totalité. | L'efficacité de la consultation résulte dans le transfert, du consultant au client, des habiletés à résoudre des problèmes. Les conséquences de l'intervention sont un critère d'efficacité globale de l'organisation dans une perspective à long terme. Elle passe par la mesure du progrès organisationnel. |
| McKinney & Kellogg (1984) | Le succès d'une consultation est lié au succès de la relation entre le consultant et le client | |
| Stern & Tutoy (1999) | Deux principes pour le contrôle des résultats d'une consultation : cohérence avec les procédures et systèmes en place ; synchronisation des actions | Trois principes pour le contrôle des résultats d'une consultation :<br>- efficacité : liens entre objectifs et<br>- résultats<br>- conformité aux normes<br>- efficience : rapport efficacité et<br>- coûts investis<br>Indicateurs de résultats en termes de performance ou de satisfaction des effets directs pour l'entreprise, par rapport à l'environnement de l'entreprise et sur les acteurs eux-mêmes |
| Erchul *et al.* (1992) | Niveau de cohérence entre le consultant et celui qui consulte, sur la perception du processus de consultation, sur la compréhension de leur rôle et sur le travail ensemble comme une équipe | Quatre résultats de la consultation selon celui qui consulte : bénéfices de la consultation, améliorations des compétences de celui qui consulte, amélioration du client efficacité du consultant |

**Figure 13** : Définitions de l'efficacité de la consultation selon Roy et Savoie

*(Source : Roy et Savoie, 2012)*

### 2.2.4. La question de la valeur créée par le consultant

Alaric Bourgoin (2013, 2015) a réalisé une étude en immersion complète de près de trois ans dans un cabinet de conseil international. Cette ethnographie (qualifiée par l'auteur d'« ***autoethnographie*** ») de la pratique des consultants s'est intéressée à la notion de valeur afin de proposer une théorie pragmatiste de la valeur comme forme pratique d'attachement.

Cinq opérations de mise en valeur sont identifiées :

(1) La formulation commerciale du service,
(2) La présentation graphique du diagnostic,
(3) Le signalement de l'activité,
(4) La montée en compétence du consultant,
(5) Et l'autorité du consultant.

Pour Alaric Bourgoin le « *conseil en management doit être compris comme une performance entièrement tendue vers un enjeu d'efficacité pratique qui se découvre dans l'action. La valeur émerge de la prestation en train de se faire : elle sanctionne la félicité d'un attachement socio-technique entre le consultant et le système-client dans lequel il intervient* » (Bourgoin, 2013, p.3).

Une autre étude s'est posé la question des logiques de l'engagement des auditeurs dans un cabinet d'audit Big Four (Stenger, 2015, 2017). Il s'agit d'un terrain légèrement différent car il concerne les auditeurs comptables, mais la démarche d'investigation relève également d'une démarche ethnographique avec un positionnement d'observateur participant et une récolte d'informations qualitatives à base d'interviews et d'observation directe.

Pour Stenger, les résultats de cette recherche montrent trois éléments :

- Les caractères incertains et contraignants des carrières au sein de ces cabinets prestigieux en obligeant l'auditeur à adopter un comportement d'« *entrepreneur de sa réputation* » ;

- La force de l'institution, possédant une *« fonction de distinction et d'auto-affirmation* », qui confère à l'auditeur un sentiment d'appartenance à une élite et donc renforce le niveau de contrainte et de docilité ;
- Les effets du système « up or out », bien connu dans ces cabinets, qui est « *présenté comme un argument scénique permettant de distribuer des prestiges différenciées »*. Il entraine une reconfiguration permanente du rapport au travail en fonction de la position de poursuite (évolution) ou non. L'auteur identifie trois figures : l'intégré-distancié, le forfait et le jobard.

### 2.2.5. Synthèse de la revue de littérature

Cette revue de la littérature, sur l'évaluation de la performance des interventions de conseil, montre que de nombreux auteurs se sont intéressés à l'intervention des consultants auprès des organisations. Les analyses se focalisent sur différentes dimensions :

- Sur les **qualités nécessaires au consultant**
- Sur la nécessité **du diagnostic** de l'environnement du client
- Sur l'importance de la prise en compte des dimensions liées au **changement**
- Sur la **relation** (recherche de partenariat, d'implication, de synergies)

Ces nombreux travaux de recherche mettent en évidence le rôle clé de la qualité de la relation client-consultant dans les résultats des interventions de conseil.

Cependant, **la plupart des études appréciant les résultats d'une mission de conseil à partir du type de relation mis en place sont anglo-saxonnes** : notamment Davey (1971), Tilles (1961), Seney (1963) et Asmann (1972). Concernant les études françaises, nous avons relevé les travaux de Nathalie Claret, concernant une association humanitaire et les recherches ethnographiques du conseil d'Alaric Bourgoin (2013, 2015) sur la question de la création de valeur et de Sébastien Stenger (2015, 2017) davantage orientée sur le comportement du consultant auditeur dans le cadre de son développement au sein de l'institution.

Il nous faut désormais **comprendre la relation de conseil** afin d'identifier ses caractéristiques. C'est l'objet de la section suivante.

# 3. La relation client-consultant : une recherche de littérature inclusive ?

Le « *conseil est avant tout une relation* »
(Hugot, 1994).

La relation de conseil apparait ainsi comme un élément central dans la réussite. Le « *conseil est avant tout une relation* » (Hugot, 1994). Elle doit donc être analysée afin de comprendre ce qu'elle est.

Les premiers travaux, anglo-saxons, sur les modes de relations de conseil ont analysé la relation de conseil sous l'angle de la répartition du pouvoir entre les deux acteurs : **Functional perspective** vs **Critical perspective** (Werr, Styhre, 2002). D'autres travaux anglo-saxons plus récents (Buono, Poulflet, 2013) proposent d'identifier quatre « perspectives » décrivant les différentes interactions de la relation de conseil : **Functional perspective**, **Behavorial perspective**, **Critical perspective** et **Experience-based perspective**.

Nous aborderons dans un premier temps les travaux sur l'**angle du pouvoir** et la **lecture de ces études dans le cadre de l'approche pragmatique** (3.1), puis dans un deuxième temps les **travaux de Buono et Poulfelt** (3.2).

## 3.1. Premiers travaux sur les modes de relations de conseil : entre pouvoir et coproduction

Les premiers travaux sur la relation client-consultant se sont concentré sur la répartition du pouvoir de façon unilatérale, du côté du client ou du consultant (3.1.1). Ces approches unilatérales ont été dépassées afin de rechercher un effort de coproduction entre les deux parties (3.1.2) et il est possible d'aller encore plus loin en mettant en place un réel partenariat permettant une plus grande implication des acteurs (3.1.3). Cependant, le courant de la sociologie pragmatique propose un dépassement de ces approches comme nous le montrerons (3.1.4).

### 3.1.1. L'analyse sous l'angle du pouvoir

Une recherche dans le secteur des technologies de l'information a montré que les compétences techniques, relationnelles et politiques développées par le consultant ne sont pas dissociables (Bloomfield, Danieli, 1995).

Autour de ce constat, plusieurs travaux anglo-saxons ont analysé la relation de conseil sous l'angle de la répartition du pouvoir entre les deux acteurs : Functional perspective vs Critical perspective.

#### 3.1.1.1. L'approche fonctionnaliste

Pour le paradigme fonctionnaliste (Kipping and Armbrüster**,** 1998), le client est perçu comme le consommateur compétent et critique d'un savoir. Il est capable d'évaluer la prestation fournie par le consultant par un contrôle qui s'appuie sur une relation contractuelle. Le consultant est producteur de conseil selon les demandes formulées par le client. Il s'appuie sur ses connaissances dans une problématique de résolution du problème du client, dans le cadre d'un temps limité (Greiner and Metzger, 1983 ; Schein, 2002). La littérature autour de cette approche propose des conseils normatifs aux différents acteurs engagés afin de construire une relation de conseil réussie (Bloch, 1999 ; Greiner and Metzger, 1983; Kubr, 2002; Schein, 2002). Le pouvoir peut être considéré comme détenu essentiellement par le client.

#### 3.1.1.2. L'approche critique

Le courant critique met l'accent sur le discours du consultant comme un système de stratégie de persuasion qui détient les solutions aux problèmes du client. La force du consultant réside dans sa capacité à démontrer à son client la valeur de son expertise. Son rôle est avant tout de persuader son client dans un travail de légitimation de son intervention. La problématique de la réussite de la mission du consultant est orientée autour de cette capacité détenue par le consultant. La connaissance est une donnée questionnée par le manager de l'organisation

cliente. La stratégie des consultants a pour but de convaincre le client à la fois dans sa supériorité de connaissance et la valeur de leur prestation.

Werr et Styhre (2002) montrent une ambiguïté dans la relation de conseil en raison de la double préoccupation des managers : l'intérêt de l'entreprise et le développement de leur propre carrière. Ils doivent en effet expliciter et légitimer leur utilisation des prestations de conseil et gérer durant la prestation leur autorité (aussi développés par Huczynski, 1993 ; et Watson, 1986, 1994 ; Heller, 2002 cités par Werr et Styhre, 2002). Ce risque de dépendance et d'affaiblissement du contrôle du manager est analysé comme un problème et un signe de vulnérabilité par l'approche "critical".

Le tableau ci-dessous montre un comparatif entre les deux approches.

| | **Représentation fonctionnaliste Client « acheteur »** | **Représentation critique Client « victime »** |
|---|---|---|
| Pourquoi utilise-t-on un conseil ? | Ressources ou connaissances manquantes, nécessité d'un regard externe, objectif | Besoins cognitifs et socio psychologiques des managers |
| Nature du client | Acheteur compétent, critique et capable d'évaluation la prestation | Sous l'influence du consultant, victime de sa stratégie de persuasion |
| Profil du consultant | Producteur de conseil selon les demandes formulées par le client | Manipulateur de symboles afin de créer une valeur perçue. |
| Profil de la relation de conseil | Contractuelle, le client disposant de l'influence, du contrôle | Contrôle du consultant |
| Limites concernant la relation | Expertise et connaissance supérieure du consultant | Dépendance |

**Figure 14 :** Les représentations de la relation de conseil
*(D'après Werr, Styhre, 2002, p.46)*

Le tableau de Werr et Styhre montre deux limites essentielles :

- La répartition du pouvoir ne peut pas être détenue par une seule des parties. Cette analyse ne pourrait refléter la réalité de la situation de conseil.
- La réussite de la construction de la relation doit prendre en compte plusieurs dimensions (politique, etc.) et doit donc intégrer le travail de construction. Il s'agit de prendre en compte la notion de processus

### 3.1.2. Vers une complémentarité nécessaire : la coproduction

Fincham (1999) explique qu'il y a une complémentarité entre ces deux approches, en raison des influences réelles qui se retrouvent à la fois du côté des stratégies des consultants et au sein du contexte d'intervention.

Il montre qu'une approche intégrative permet une meilleure compréhension de la dynamique existante dans la relation de conseil.

L'essentiel, afin de rendre mieux compte des réalités et de rechercher les conditions de mises en place de missions de conseil réussies, est d'explorer l'ensemble des interactions existantes au sein de la relation de conseil. Il s'agit d'appréhender la nature et la complexité des interactions entre le consultant et le client & le contexte de la consultation.

D'un côté, le client ne dispose pas du savoir ou de l'expérience pour répondre au problème rencontré et de l'autre côté le consultant n'a pas le « produit livrable » lui permettant d'apporter la solution appropriée. Ainsi, pour atteindre l'objectif fixé chaque partie doit s'appuyer sur la coopération de l'autre.

Ainsi, les pouvoirs sont partagés. Le savoir reconnu du consultant et les connaissances organisationnelles et opérationnelles des managers définissent les limites du processus politique de la relation de conseil ainsi que les niveaux de dépendance des acteurs.

### 3.1.3. Synthèse de ces travaux

Ainsi, la configuration de type « client dominant » implique que des rôles spécifiques lors des étapes de l'intervention :

- Concernant la définition du contenu et des modalités de l'intervention, le client agit comme un **donneur d'ordre** vis-à-vis du consultant (élaboration du cahier des charges fonctionnel et/ou rédaction de l'appel d'offre en vue de sélectionner le prestataire). Le consultant devient un **exécutant technique**.
- La réalisation de l'intervention est effectuée uniquement par le consultant qui met en place ce que le client a défini.
- Les synergies sont ainsi très faibles, l'interaction quasi nulle.

Nous retrouvons cette configuration notamment dans les administrations et collectivités territoriales et dans les groupes importants dans le cadre de missions de conseil de type technique comme l'« outsourcing », les stratégies de réduction de coûts ou la mise en place de systèmes d'information (Perez, 2004).

L'évaluation du consultant se fera sur la base de trois critères : coûts, délais et respects de clauses techniques (Perez, 2004).

La configuration de type « consultant dominant » implique que des rôles spécifiques lors des étapes de l'intervention :

- Concernant la définition du problème à résoudre, le client est en mesure de formuler précisément son problème et joue un rôle essentiel auprès du consultant.
- La réalisation de l'intervention est effectuée uniquement par le consultant. On peut considérer que le client est le commanditaire et s'implique faiblement ou pas du tout durant l'intervention.
- Les synergies sont ainsi très faibles, l'interaction quasi nulle. Mais à la différence de la précédente configuration, le pouvoir est détenu principalement par le consultant qui est en charge de mener au mieux son intervention afin de répondre aux objectifs fixés par le client. Le consultant est mandaté pour réaliser un produit livrable que son client n'est pas en mesure de faire. La relation de conseil est entièrement définie par les « caractéristiques techniques du livrable » (Perez, 2004).

La configuration de type « coproduction », aucun des acteurs ne peut imposer une position dominante. Le client ne dispose pas d'expériences suffisantes pour répondre à son problème et

le consultant n'a pas de « produit livrable » adapté. Ainsi, les deux parties sont dans la nécessité de mettre en place une réelle coopération :

- Concernant la définition du problème à résoudre, elle ne peut être réussie sans un travail commun et progressif entre le client et le consultant.
- La réalisation de l'intervention est effectuée également par les deux parties. Le client ne peut attendre du consultant une réponse réalisées de façon unilatérale.
- L'interaction est donc forte du début d'intervention jusqu'à l'élaboration d'une réponse appropriée et les étapes de la mise en place.

Cette configuration est tout particulièrement adaptée lorsque le client doit faire face à des changements importants et pour lesquels il doit mettre en place de forts apprentissages (Perez, 2004).

| | **Définition des contenus et modalités de l'intervention** | **Réalisation de l'intervention** | **Déroulement de l'intervention** |
|---|---|---|---|
| **Client dominant** | Implication forte du client dans la définition du contenu et des modalités de l'intervention | Implication faible du client | Interaction faible entre le client et le consultant |
| **Consultant dominant** | Implication forte du client (définition du problème à résoudre) | Implication faible du client | Interaction faible entre le client et le consultant |
| **Coproduction** | Implication forte du client dans la définition du problème | Implication forte du client | Interaction forte entre le client et le consultant |

**Figure 15 :** Synthèse des relations de conseil sous l'angle du pouvoir
(À partir de Perez, 2004)

Nous pouvons faire une première analyse de ces travaux :

- ✓ Les approches unilatérales (client dominant ou consultant dominant) conduisent à l'échec car elles occultent la relation de conseil

- ✓ La coproduction ne serait pas suffisante sans l'élaboration et la construction d'une réelle relation entre les acteurs

- ✓ Nous pouvons supposer la nécessité d'un véritable partenariat menant vers la relation de conseil plus efficace

## 3.2. Les travaux plus récents de A. Buono et F. Poulfelt (2013)

Dans un article plus récent, A. Buono et F. Poulfelt (2013) rappellent que de nombreux travaux démontrent l'importance et le rôle essentiel du développement de la relation de conseil à la fois dans le processus de consultation et dans l'identité professionnelle du consultant (Buono & Poulfelt, 2009 ; Schwartz & Clark, 2009 ; Todorova, 2004).

Ils proposent d'identifier quatre dimensions/approches (« perspectives ») décrivant les différentes interactions de la relation de conseil :

- **Functional perspective**
- **Behavorial perspective**
- **Critical perspective**
- **Experience-based perspective**

### 3.2.1. Functional perspective

La dimension « Functional perspective » correspond une approche rationnelle et logique prescrivant un modèle normatif à appliquer dans l'ensemble du processus de consultation.

L'idée est que le consultant doit apporter une valeur ajoutée à son client grâce à un processus planifié et automatisé sur la base d'un mode de résolution de problème - « problem-solving process » - (Kubr, 2005).

Le consultant s'appuie sur de multiples compétences et connaissances (management, sciences du comportement, marketing, systèmes d'information, philosophie ou sociologie).

C'est un expert « broad sense », c'est-à-dire qu'il peut adopter un rôle d'expert, de facilitateur ou de clinicien en fonction de la situation.

Le consultant recherche le « best pratice ».

De nombreux auteurs peuvent être intégrés dans cette approche (Block,2007 ; Greiner & Metzger, 1983 ; Guttmann, 1987 ; Turner, 1982 et Greiner & Poulfelt, 2009 ; Margerison, 1988 cités par Buono & Poulflet, 2013).

### 3.2.2. Behavorial perspective

La dimension « Behavorial perspective » est issue du courant des sciences sociales, notamment représentée dans la littérature sur l'organisation development (OD). Elle s'appuie sur l'approche classique du consultant thérapeute qui apprend à son client (patient) à mieux se connaitre et à développer de nouvelles compétences au sein de son organisation (Schein, 1969, 2009).

Ainsi, le consultant est avant tout un **facilitateur** qui a pour objectif de permettre au client d'améliorer la compréhension de son environnement. Il devient également un agent du changement et de la résolution des conflits.

L'approche est phénoménologie et herméneutique.

Plusieurs auteurs sont intégrés dans cette approche (Argyris, 1970, 2000 ; Lippitt & Lippitt, 1978 ; Nevis, 1987 cités par Buono & Poulfelt, 2013).

### 3.2.3. Critical perspective

La dimension « Critical perspective » : les intervenants sont des observateurs qui dissèquent et managent la fonction de consultants considérés comme des gourous ou des « witchdoctors »

(Clark, 2004 ; Kam, 2004 ; Micklethwait & Wooldridge, 1996 cités par Buono & Poulfelt, 2013).

Marchands de signification (« merchants of meaning ») : « merchant dealing in words » (Czarniawska-Joerges, 1988) qui ont pour objectif de créer du sens à partir d'un discours et langage spécifiques.

Le consultant peut être un expert, un gourou, un magicien, un sauveur.

Les auteurs cités par Buono et Poulfelt (2013) : Hamson (1996), Baxter (1996), O'Shea & Madingan (1997) et Sturdy (1997).

### 3.2.4. Experience-based perspective

La dimension « Experience-based perspective » s'est développée dans la pratique et l'expérience acquise au fil des années de consultance. Cette approche, qui a des similarités avec le « Functional perspective », est plus réflective et introspective et intègre une attitude et des qualités proche du « sage ». Les principaux auteurs mentionnés par Buono et Poulfelt (2013) : BuBiech (2007), Buono (2000), Nadler (2009) et Schaffer (1997).

Sur la base de son expérience, les rôles des consultants peuvent également être le spécialiste ou le conseil en processus.

Le tableau suivant résume les quatre perspectives mentionnées ci-dessus.

| | **Perspectives** | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Caractéristiques** | **Fonctionnel** | **Comportemental** | **Critique** | **Basée sur l'expérience** |
| **Idéologie** | Normatif / Prescriptif | Facilitation / Axé sur les processus | Scepticisme / Illusion | Réflexion / Introspectif |
| **Compétences** | Multidisciplinaire | Comportemental / Sciences sociales | Approche critique | Expérience passée |
| **Rôle du consultant** | Expert dans une démarche globale | Facilitateur | Outils de gestion | Sage / Conseil de confiance |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Processus de résolution de problème** | Intuition | Incitatif, intuitif | Fabrication de sens | Orienté action |
| **Résultats** | Solutions Managériales | Solutions autonomes | Manipulation | Améliorations guidées |

**Figure 16** *:* Synthèse des Perspectives on Management Consulting
*(Traduit de Buono et Poulfelt, 2013)*

# Conclusion chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous avons analysé le conseil en management au travers d'une large revue de la littérature qui distingue principalement deux caractéristiques :

- Un **processus de résolution de problème** (Gouldner, 1961 in Perez, 2004) ;
- Une **relation d'interaction** (Schein, 2002 ; Lippitt et Lippitt, 1980).

Dans ces approches, les recherches se concentrent essentiellement sur la posture du consultant et la performance des missions de conseil.

Concernant la posture, en adoptant comme principe directeur la collaboration et l'accompagnement du client, nous avons proposé quatre principaux rôles des consultants en management : **expert-consultant, consultant-facilitateur, consultant-thérapeute et consultant agent du changement**.

La performance occupe une grande place dans les recherches sur le conseil en management. La revue de la littérature montre que la **relation de conseil** influencerait la performance des interventions de consultance et a permis d'identifier les critères d'évaluation retenus dans le cadre de la relation de conseil suivants :

- Prise en compte du **contexte** (Ginsberg, 1989)
- **Processus relationnel** (Normann, 1991)
- **Adéquation entre les approches du client et du consultant** (Ness et Greiner, 1985 ; Payne, 1987)
- **Capacité des dirigeants à "penser leur propre relation avec le consultant"** (Tilles, 1961)
- **Degré de proximité et de clarté de la relation** mise en place (Seney, 1963)
- **Collaboration étroite** du personnel avec le consultant (Davey, 1971)

Ainsi, nous avons effectué une revue de la littérature sur la **relation de conseil**, qui est au cœur des interventions et avons constaté que les recherches sont essentiellement anglo-saxonnes. Nous avons identifié deux travaux majeurs, ceux de Werr et Styhre (2002) et de Buono et Poulflet (2013). L'**optique inclusive du client semble peu présente**, ce qui ne correspond pas à la vision partenariale développée aujourd'hui dans l'ensemble des discours dans le management et sur le consulting.

Comme le rappelle Yves-André Perez (2002), les modes de relation de conseil s'appuient sur deux indicateurs :

- le **degré d'implication** des différents acteurs lors du processus d'intervention (rôles occupés et niveau d'implication)
- le **mode d'interaction du consultant avec le client** qui varie en fonction de son intensité.

Nous avons présenté les travaux d'Alaric Bourgoin (2013,2015) et de Sébastien Stenger (2015) qui ont montré leur capacité à comprendre les dynamiques de ce terrain particulier des interventions de conseil ou d'audit. Les travaux de Bourgoin s'appuient sur des concepts théoriques de la sociologie pragmatique et notamment des analyses de Michel Callon et Bruno Latour (Sociologie de la traduction). Ces travaux ethnologiques (« *autoethnologique* ») sur la mise en valeur du travail des consultants ouvrent une voie sur une **meilleure compréhension de la relation de conseil dans une approche inclusive**.

Nous proposons ainsi dans le chapitre suivant d'utiliser ces approches théoriques du courant pragmatique et de la sociologie de la traduction afin de mieux appréhender la relation de conseil.

# Chapitre 2 - Le courant pragmatique et la sociologie de la traduction

# Plan du chapitre 2

1. **De la sociologie pragmatique à la sociologie de la traduction** ..... 99
1.1. La sociologie pragmatique ..... 99
1.1.1. La sociologie d'intervention ..... 100
1.1.2. Apports conceptuels et méthodologiques ..... 101
1.1.3. Apport du courant pragmatisme pour l'analyse du conseil en management 106
1.2. La sociologie de la traduction ..... 108
1.2.1. Origines du courant ..... 108
1.2.2. Les concepts de la sociologie de la traduction ..... 110
1.2.2.1. Notion d'actant à la place d'acteur ..... 110
1.2.2.2. Un réseau à renforcer ..... 111
1.2.2.3. La traduction comme outil du réseau ..... 112
1.2.2.4. Des intermédiaires et des porte-paroles afin de renforcer le réseau ..... 112
1.2.2.5. L'importance du script ..... 113
1.2.2.6. Agencement marchand en tant qu'arrangement et actions spécifiques .. 113
1.2.3. L'approche méthodologie de la sociologie de la traduction ..... 115
2. **Les apports de la sociologie de la traduction pour une approche inclusive de la relation de conseil** ..... 119
2.1. Mobilisation de trois apports de la sociologie de la traduction ..... 119
2.2. Croisement des « perspectives » de Buono et Poulfelt et les apports de la théorie de la traduction ..... 121

# Introduction chapitre 2

*« Une intervention réussie est une intervention qui est parvenue à mettre en place des chaînes d'action qui la prolongent et la mettent en œuvre, au moins partiellement. »*

Michel Callon, 2015 préface dans Bourgoin, 2015

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, peu de recherches proposent une étude approfondie sur la compréhension du lien entre le client et son consultant. Nous proposons dans le cadre de notre recherche d'utiliser l'apport de la sociologie pragmatique et notamment la sociologie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour et Woolgar, 1988) pour définir le processus de relation de conseil (problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation).

Nous avons vu également dans le chapitre précédent que la relation de conseil a été étudiée d'un point de vue ethnographique en mobilisant la sociologie pragmatique. Bourgoin (2013) suggère que *« ... La valeur émerge de la prestation en train de se faire : elle sanctionne la félicité d'un attachement sociotechnique entre le consultant et le système-client dans lequel il intervient »* (Bourgoin, 2013, p. 3).

Nous nous intéressons dans ce deuxième chapitre au courant pragmatique en présentant les principaux concepts de la sociologie de la traduction (1) afin d'identifier leurs apports à une meilleure lecture et compréhension d'une approche inclusive de la relation de conseil (2).

**Plan du chapitre**

1. De la sociologie pragmatique à la sociologie de la traduction
2. Les apports de la sociologie de la traduction pour une approche inclusive de la relation de conseil

# 1. De la sociologie pragmatique à la sociologie de la traduction

Cette section propose de présenter notre cadre conceptuel afin d'analyser la relation de conseil. Nous commençons par présenter les principales caractéristiques de la sociologie pragmatique (1.1) puis nous décrivons les principes et les notions issus de la sociologie de la traduction (1.2).

## 1.1. La sociologie pragmatique

Comme le montrent Barthe et al. (2013), la **sociologie pragmatique**, ou la **sociologie des épreuves**, apparait en France au milieu des années 1980 alors que la sociologie critique de Pierre Bourdieu et l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon étaient dominants. Ce courant s'est construit à l'aide de plusieurs apports : l'interactionnisme, l'ethnométhodologie, les théories de l'action située et l'approche philosophique américaine pragmatiste. Cependant l'armature du courant est formée par l'anthropologie des sciences et des techniques de Michel Callon et Bruno Latour et la sociologie des régimes d'action initialisée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (Barthe et al., 2013).

Nous présentons tout d'abord la sociologie de l'intervention (1.1.1) et les apports conceptuels et méthodologiques du courant pragmatique (1.1.2) pour identifier leurs apports concernant le conseil en management (1.1.3)

### 1.1.1. La sociologie d'intervention

Denis Bernardeau Moreau (2014) questionne le rôle de la sociologie d'intervention qui doit être avant tout une sociologie de terrain capable d'établir un réel échange entre les chercheurs et les acteurs du terrain afin de mieux comprendre les réalités observées et engendrer ces connaissances utiles.

Marc Uhalde (2001) identifie trois figures du sociologue : le sociologue scientifique, le sociologue opérationnel et le sociologue critique :

- Le **sociologue scientifique**, au sens de Max Weber et Pierre Bourdieu, qui a pour objectif de faire avancer la recherche scientifique, sans se soucier des préoccupations économiques et politiques ;
- Le **sociologue opérationnel**, qui se retrouve chez Gilles Herreros et Alain Touraine, est avant tout un clinicien qui souhaite répondre aux besoins sociaux des organisations en agissant à l'intérieur du système et en aidant les acteurs concernés ;
- Le **sociologue critique** qui est un militant engagé et qui mène un combat politique. *« A l'instar des tenants de l'analyse institutionnelle (Loureau, Lapassade, Hess), il s'agit de dénoncer les rapports de domination et les inégalités sociales que ces rapports génèrent »* (Bernardeau Moreau, 2014).

Denis Bernardeau Moreau (2014) rappelle également la classification de Jean Dubost (2006) qui s'articule en fonction de la sensibilité du sociologue :

- Une **sensibilité à la recherche** qui entraine une posture d'indépendance avec une préférence pour la méthode ;
- Une **sensibilité aux acteurs** avec la posture d'un tiers qui tente de répondre aux problèmes internes ;
- Une **sensibilité pour les décideurs** avec une préoccupation spécifique pour le cahier des charges des commanditaires ;
- Une **sensibilité pour le système** avec une approche critique et une préférence pour l'action militante.

L'enquête de terrain de la sociologie d'intervention doit répondre à quatre critères fondamentaux (Bernardeau Moreau, 2014) :

- L'intervention **nécessite une demande**, c'est-à-dire la présence d'acteurs sur le terrain ayant une demande et le souhait de coopérer ;
- Une **approche pragmatique** avec la recherche de générer des savoirs utiles. Les caractéristiques de cette posture est qu'elle est clinique et contingente et implique une approche maïeutique qui propose *« d'amener les hommes à accoucher de leurs savoirs »*. Ainsi, le sociologue appréhende de manière spécifique les acteurs de terrain : *« l'individu est agent, acteur et sujet, tout à la fois et simultanément, selon le contexte et ses dispositions »*.
- La prise en compte que **le dispositif théorique et méthodologique est contextuel**, qui se retrouve dans la posture méthodologique « plastique » de Gilles Herreros qui élimine un choix méthodologique a priori (2004).
- Une **restitution réelle des interprétations** avec la règle du « tout dire » qui impose un échange direct et ouvert entre les chercheurs, les acteurs de terrain et la réalité concrète de l'environnement étudié.

Bernardeau Moreau (2013, 2014) explique que la posture pragmatique entraine, comme l'a préconisé Luc Boltanski, le **passage d'une sociologie critique (de Bourdieu) à une sociologie de la critique** qui conduit à *« recentrer l'attention du sociologue sur les acteurs en situation en tant que principales agences de performation du social, au détriment d'une description cartographique du monde déjà là »* (Boltanski, 2009 cité par Bernardeau Moreau, 2014).

### 1.1.2. Apports conceptuels et méthodologiques

Les premiers travaux sont réalisés par Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Le courant pragmatique est peu unifié, Mohamed Nachi (2006) parle de « style » et mentionne les principes qui sont de *« construire une approche qui tient compte de la capacité des acteurs à s'ajuster à différentes situations de la vie sociale »* et de chercher à *« mettre en évidence les modes*

*d'équivalence, de qualification, d'ajustement et de justification par lesquels les acteurs produisent des accords et coordonnent leurs actions, c'est-à-dire la manière dont ils créent des ordres de justice et s'y réfèrent pour dénoncer l'injustice »*. C'est une *« sociologie morale »*, *« qui entend redonner à l'activité normative toute sa place »*.

L'article de Barthe et al. (2013) permet un panorama du courant de la sociologie pragmatique afin de comprendre ses concepts :

- **Lien entre les niveaux « micro » et « macro »** : les faits d'ordre macrosociologique ne sont jamais dissociés *« des opérations et des processus dans et par lesquels ces faits sont rendus descriptibles. »*. Ainsi, le niveau « micro » n'est pas occulté, ni opposé au niveau « macro », car il permet d'expliquer la construction des faits macrosociologiques.

- **Intégration de la temporalité historique des phénomènes** : la sociologie tente de *« saisir les phénomènes dans leur observabilité concrète. C'est pourquoi la situation - le présent de l'action dans son déroulement - constitue le matériau de base de ses enquêtes (…) consiste à étudier toute action, présente ou passée, dans son présent »*. Au niveau méthodologique, cela entraine une approche spécifique : *« les phénomènes du passé soient examinés selon la même méthodologie que le sont ceux du présent, c'est-à-dire – pour un chercheur pragmatiste – dans le respect de leur indétermination relative et de leur dynamisme interne. »*

- **Réinterrogation de la question des intérêts** : *« les intérêts n'y sont pas envisagés comme un facteur explicatif de l'action ou du discours mais comme un produit de ceux-ci. Plutôt que de constituer une ressource commode, et inépuisable, permettant au sociologue d'expliquer le comportement des acteurs, l'intérêt devient un objet de recherche à part entière dont il convient de comprendre la définition, la stabilisation et la transformation au cours des controverses, polémiques et autres épreuves que le chercheur se donne pour tâche d'étudier ».*

- **Le traitement du discours des acteurs** : il s'agit de *« prendre au sérieux les justifications et les critiques émises par les acteurs* ». De quelle manière les « prendre au sérieux » ? : *« D'une part, par un effort pour rendre compte de leur*

*fondement pratique ; d'autre part, par le souci d'analyser leurs effets sociaux. Rendre compte de leur fondement pratique, d'abord : car il importe de comprendre comment critiques et justifications sont générées à partir d'un certain type de pratique sociale, c'est-à-dire face à un certain type de contradictions pratiques que les acteurs ont à gérer (…) devoir reconstituer les logiques contradictoires des pratiques (…) l'objet est de considérer que ce qu'ils disent doit faire pleinement partie de la description de ce qu'ils font – leurs pratiques discursives étant dotées d'une forme d'efficacité, inégale selon les individus et les situations. »*

- **L'impossible dissociation de l'analyse des pratiques de l'analyse des formes de réflexivité** : il faut considérer que *« le rapport réflexif que les acteurs entretiennent avec leur agir ou avec celui des autres doit s'envisager suivant des degrés.* »

- La **question de la socialisation** : *« c'est à partir de leurs tensions, voire de leurs contradictions internes et de ce qui les manifeste (troubles, hésitations, incapacités à agir, dilemmes moraux, parfois aussi inventivité) que doivent être appréhendés les individus en action, comme les jugements portés sur eux par leurs partenaires et, finalement, la construction de leur moi. »*

- **La question du pouvoir** : l'analyse d'un conflit impose pour l'approche pragmatique de suspendre les connaissances dont le chercheur dispose concernant le rapport de force observé. Ainsi, il considère que « *les asymétries du monde social se rendent d'autant mieux descriptibles lorsqu'elles sont observées depuis une épistémologie de la symétrie »* car l'analyse suppose que les *« asymétries ne doivent pas être préjugées, de même que la possibilité de leur réversibilité, même dans les cas où celle-ci apparaît le moins probable, ne doit pas être écartée a priori (…) aucun pouvoir ne peut s'exercer unilatéralement, puisque son exercice implique nécessairement l'action en retour de celui qui obéit ou, le cas échéant, résiste ».*

- **L'analyse des inégalités sociales** : il s'agit d'une différence importante avec la sociologie critique de la domination qui prend les inégalités comme point de départ et ressources pour analyser et expliquer l'action. Au contraire, le courant pragmatique considère les inégalités comme le résultat de l'action. *« Elles ne sont pas une ressource explicative mais ce qu'il convient d'expliquer (…) C'est une sociologie de la mobilisation qui est ici engagée à travers l'examen de ce qui limite (dans de*

*nombreux cas) la mise en visibilité et en discussion publique de situations problématiques et d'inégalités mais aussi de ce qui (dans certains cas) la rend possible et la fait aboutir. »*

- **La question du relativisme** : la méthode pragmatique impose de suivre les acteurs, quels qu'ils soient en respectant le **principe de symétrie** en analysant les actions *« sans préjuger a priori d'un manque de rationalité chez les premiers au profit des seconds et en veillant à traiter avec la même « indifférence méthodologique » les arguments et points de vue respectifs des deux camps ».* Également, l'existence du **postulat de pluralisme** contraint le chercheur à considérer que tous les acteurs, quelles que soient les apparences, *« ne sont pas faits tout d'une pièce mais qu'ils sont, comme chacun, sujets à des contradictions internes. ».*

- La **critique du monde social** : l'approche pragmatique met en place une méthodologie en trois étapes qui est développée ci-dessous.

La méthodologie du courant pragmatique requiert ainsi trois étapes :

  - Un **travail d'enquête** afin de permettre la description de ce que disent et font les acteurs *« afin d'expliciter leurs compétences critiques et de suivre le déploiement* de celles-ci en situation. » en étant rigoureux sur le respect du principe de symétrie (suivre l'ensemble des acteurs sans avoir un a priori des *« compétence que l'autre n'aurait pas »)* et du principe de rationalité (*« il s'agit de décrire les appuis matériels dont chacun se sert pour prouver ce qu'il a à dire ou le justifier publiquement »)* ;
  - **Analyse des compétences** sur la manière dont elles *« sont encouragées ou entravées chez les acteurs étudiés par les dispositifs dans lesquels ils œuvrent ou qui les mettent aux prises les uns avec les autres »* afin de mettre en évidence d'éventuelles asymétries dans la mobilisation et le développement des compétences et des capacités à utiliser les *« appuis matériels et organisationnels pour agir, juger et prouver »* ;
  - Mise à jour des *« points qui, s'ils étaient modifiés dans les dispositifs étudiés, diminueraient les chances des acteurs de minorer, comme ils peuvent le faire actuellement, certaines contradictions ou d'échapper à certaines épreuves, et/ou*

*augmenteraient le déploiement de leurs capacités critiques ou leur accès à certains appuis matériels et organisationnels. »*

Ces étapes engendrent une redéfinition de la portée critique de la sociologie (Barthe et al., 2013) :

*« 1°) **Critique de l'intellectualo-centrisme et des prétentions indues du pouvoir intellectuel**. Car il s'agit, d'abord, de montrer le travail de la critique tel qu'il est toujours déjà à l'œuvre chez les acteurs, en en décrivant les opérations et en le « comprenant » au sens sociologique du terme (c'est-à-dire en ne le critiquant pas immédiatement comme défectueux, mal fondé, illusoire, etc.). (…). 2°) **Critique du conservatisme et du refus de la confrontation publique**. Car il s'agit, ensuite, de montrer en quoi le travail de la critique trouve toujours des limites chez les acteurs, du fait même que les dispositifs matériels et organisationnels dans lesquels ils œuvrent, ou à travers lesquels ils s'opposent, ne leur permettent pas de déployer complètement leurs compétences critiques, de révéler pleinement certaines contradictions et/ou d'accéder à certains appuis du jugement et de l'action ou aux moyens d'en produire. C'est là une façon pour le sociologue d'affirmer un désaccord avec ceux des acteurs qui prétendent que, pour l'objet qui les intéresse, la critique est déjà faite et n'est plus à faire ; qu'elle n'est pas (ou plus) utile ; et/ou que ceux qui continuent à vouloir critiquer n'ont pas de bonnes raisons de le faire (sont « irrationnels », n'ont pas « compris » les garanties qu'on leur a données, etc.). (…). 3°) **Critique du refus de la sociologie d'assumer ses conséquences pratiques**. Car il s'agit, enfin, au vu des analyses menées sur un objet, de suggérer – ou du moins, d'être en mesure de le faire – des changements matériels et organisationnels rendant les dispositifs plus à même d'aider les acteurs à déployer par eux-mêmes la critique dont ils sont porteurs et à mettre au jour les contradictions qu'ils ont à gérer dans leur pratique. »*

Dans le courant pragmatique, ce sont **donc les acteurs qui apportent la matière au chercheur**. Le focus est le phénomène d'épreuve, c'est-à-dire la mise à l'épreuve des perceptions, du projet et des autres acteurs vis-à-vis de l'objet étudié (la relation de conseil, pour notre recherche).

Ainsi le principe de la symétrie et l'égalité de traitement entre les différentes parties en situation conflictuelle rend impossible une lecture de relation de conseil selon l'angle unilatérale du pouvoir, comme dans les approches fonctionnalistes et critiques, que nous avons

abordées dans le chapitre 1. Il y a bien avec le courant pragmatique un dépassement de cette idée.

Ainsi l'objectif de la sociologie pragmatique propose de dépasser la « sociologie classique » en présentant plusieurs objectifs :

- Dépassement de l'opposition classique entre l'individu et le collectif ;
- Dépassement des catégories sociologiques habituellement utilisées (classe sociale, statut, rôle, etc.) ;
- Dépassement au niveau méthodologique, avec l'utilisation des travaux de John Dewey, notamment de la théorie de l'enquête. Une nouvelle posture épistémologique apparait, en rupture avec celle de Pierre Bourdieu, avec un passage de la sociologie critique vers la sociologie de la critique (Boltanski, 1990) ;
- Rejet du déterminisme de Bourdieu et de l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon. Exit l'individu rationnel, calculateur et utilitariste au profit de notions d'« actants » qui permettent de décrire à la fois des individus, des entités ou des objets. L'individu social est défini comme une « personnalité à tiroir » (Thévenot, 2006) et comme *« homme pluriel »* (Lahire, 1998).

### 1.1.3. Apport du courant pragmatisme pour l'analyse du conseil en management

Concernant les outils utilisés en **sociologie pragmatiste,** ils sont spécifiques et permettent une nouvelle lecture des approches du conseil en management, comme le mentionne Alaric Bourgoin : les outils « *permettent de jeter un éclairage nouveau sur ces questions, en contournant l'opposition classique entre une approche fonctionnaliste (rationnelle-technique) et une approche critique (psycho-sociale) du métier* » (Bourgoin, 2015).

Cette nouvelle approche applicable dans l'observation des interventions de conseil en management est décrite par Alain Bourgoin :

*« Dans le cas du conseil en management, l'approche pragmatiste offre une position perpendiculaire aux pôles fonctionnaliste et critique de la littérature. Il ne s'agit plus de chercher les quelques variables qui déterminent la valeur de la prestation ou d'accorder une valeur intrinsèque au « produit » vendu par des experts ; il ne s'agit pas non plus de considérer que la valeur des prestations relève d'une impression des clients, subjective et manipulée. L'enjeu est de tenir compte de ces deux mouvements selon une logique pratique, relationnelle et sociotechnique »* (Bourgoin, 2015, p.33).

## 1.2. La sociologie de la traduction

La sociologie de la traduction, également nommée Théorie de l'Acteur-Réseau (ANT : Actor Network Theory) ou Sociologie de l'Acteur-Réseau, a été mise en place au début des années 1980 par des chercheurs du CSI (Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines de Paris), et essentiellement par Akrich, Callon, Latour et Law. (Grall, 2014, p.136).

Nous présentons successivement les origines du courant (1.2.1), ses concepts (1.2.2) et son approche méthodologique (1.2.3).

### 1.2.1. Origines du courant

Au départ de ce courant, il y a le projet ethnographique de Bruno Latour d'observer « la vie en laboratoire » (Latour, Woolgar, 1988). Il s'est intéressé à l'analyse de la science « en train de se faire » comme une activité rhétorique : le chercheur doit avant tout persuader. Nous proposons de résumer ainsi cette idée :

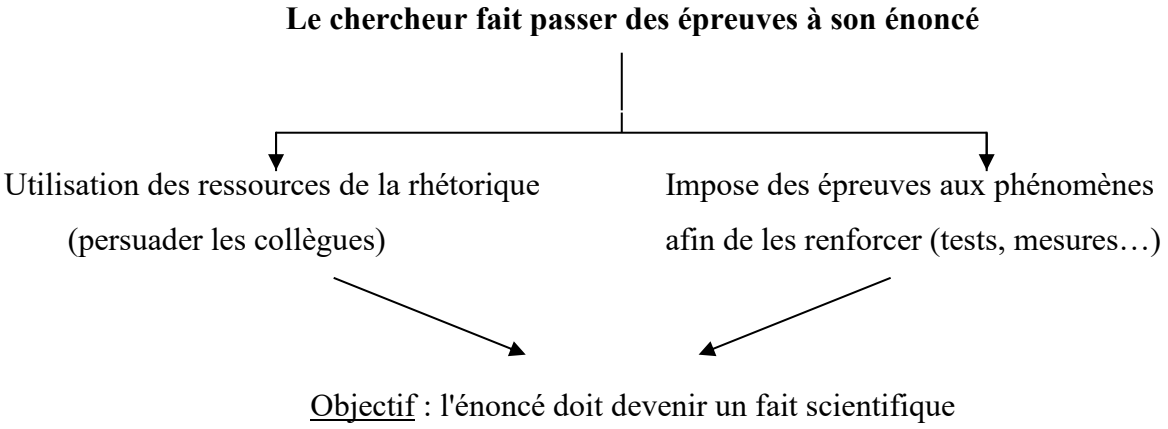



**Figure 17** *:* Le travail du chercheur
*(A partir de Callon, 1988)*

L'idée principale est donc que le chercheur construit les faits et doit ensuite faire un travail pour renforcer l'énoncé scientifique afin de le protéger des oppositions et contestation et de le maintenir. Par la suite, Bruno Latour et Michel Callon étendent cette notion à la technique pour y développer la théorie sociologie des technosciences.

Le fait scientifique est une construction sociale, c'est une convention portée par sa forte capacité de conviction, donc toujours contingente. Ainsi, *« le scientifique ne travaille jamais sur la nature elle-même, mais toujours sur des représentants de la nature »* (Latour, 1988).

La méthodologie de la sociologie de l'innovation préconise de construire une chaîne de traduction où sont réunis acteurs, situations et objets autour d'un processus qui va réaliser ou déréaliser progressivement le changement (ou projet en construction). La force du réseau vient de sa transparence et de la confiance qui animent les différents acteurs (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 1996, p.155-167). La question centrale que pose la théorie est comment les acteurs réalisent leur projet en passant des alliances avec les **acteurs humains** et en mobilisant les **acteurs non-humains** et la manière dont ils parviennent à le **faire évoluer**. Le « réseau » ici se retrouve dans la relation de conseil qui met en place pour les besoins de l'intervention un réseau spécifique, contextuel et mouvant.

Ainsi, les projets techniques ont des caractéristiques sociales. Aramis, un métro automatique révolutionnaire prévu dans le sud de Paris, a échoué par manque "d'amour" et d'intérêt affectif par ses promoteurs (Latour,1992). L'innovateur (ou le consultant qui pilote le projet de changement voulu par le client) doit déplacer (le charger) un énoncé peu convainquant par un autre qui emportera l'adhésion. Du résultat de ce travail dépend l'échec ou la réussite du projet qui se réalisera où se déréalisera. Il s'agit donc bien de changer le comportement de l'individu par la traduction opérée sur l'énoncé, autrement dit changer les représentations (l'énoncé).

Dès les années 1990, l'utilisation de l'ANT se retrouve dans un nombre important de travaux de recherche en comptabilité, contrôle de gestion et en système d'information sur le thème de l'outil de gestion : Preston et al., 1992 ; Chua 1995 ; Briers et Chua 2001 ; Jones et Dugdale 2002 ; McGrath 2002 ; Scott et Wagner 2003 ; Muniesa 2005 ; Sarker et al. 2006 ; Alcouffe et al. 2008 ; Cho et al. 2008 ; Devreton et Rocher 2010 (Grall, 1994, p.144). Ces auteurs observent *« soit l'outil de gestion « en train de se faire », soit ils s'attachent à « rouvrir la boîte noire » s'ils interviennent après la phase de mise en œuvre »* (Grall, 2014, p.144).

### 1.2.2. Les concepts de la sociologie de la traduction

La sociologie de l'innovation réunit, au cœur d'un processus de traduction, des acteurs, des situations et des objets afin de renforcer le réseau en accentuant sa transparence et la confiance de ses membres (Amblard et ali, 1996). Ainsi, ce qui distingue la sociologie de la traduction des théories sociologiques classiques est la prise en compte, en plus des humains, des non-humains (objet) et des discours. L'ensemble est compris comme des acteurs, ou plus exactement intégré dans le concept d'« actant » emprunté à Greimas (1966) mentionnant toute entité incluse dans un processus sémiotique.

La théorie postule que les acteurs font évoluer leur projet en passant des alliances avec les actants humains et en mobilisant les actants non-humains (Akrich, Callon & Latour, 1988, 2006). Cette notion se retrouve dans la relation de conseil, où se met en place un réseau spécifique, contingent et mouvant pour les besoins de l'intervention. L'article fondateur de Callon (1986) présente les concepts clés de la théorie de la traduction : Acteur/Actant (1.2.2.1), Réseau (1.2.2.2), Traduction (1.2.2.3), Intermédiaires et Porte-paroles (1.2.2.4), scripts (1.2.2.5) et d'agencement marchand (1.2.2.6).

#### 1.2.2.1. Notion d'actant à la place d'acteur

La notion d'actant remplace celle d'acteur qui décrit une personne agissante. Walsh et Renaud (2010) expliquent que la notion d'actant correspond à celle de Greimas issue de ses travaux de sémantique. L'actant est *« tout ce qui a la capacité d'agir, d'influencer positivement ou négativement une action »* (Walsh et Renaud, 2010). Le terme d'actant est préféré à celui d'acteur car il permet de *« recouvrir non seulement les êtres humains, mais aussi les objets, les théories. Un actant correspond à toute entité (technique ou non), tout intermédiaire, déclencheur d'action. »* (Carmes, 2011).

*« Ils ont voulu en finir avec les positions extrémistes qui considèrent, soit que la science est extérieure à la société, aux passions politiques, aux préjugés culturels, aux sentiments personnels, soit que le fait scientifique n'est que la résultante de jeux de pouvoir. Ils ont rejeté cette vision duale. Pour eux, la société et la technique, les humains et non-humains ne constituent pas deux mondes distincts mais étroitement imbriqués. »* (Grall, 2016, p.136).

#### 1.2.2.2. Un réseau à renforcer

La notion de réseau correspond à l'ensemble de relations entre des acteurs diversifiés (Mustar, 1994).

La **conception du projet existe que par la conviction du plus grand nombre sur son intérêt**. De plus, le réseau renforce et pérennise l'innovation par sa *« capacité de résister à la critique et faculté d'intéresser d'autres acteurs »* (Poulin, 1989). L'ingénieur doit renforcer son réseau en enrôlant des acteurs humains et non humains. De ce fait, le résultat d'une innovation n'est pas lié à la qualité d'un dispositif technique, mais de la *« capacité de l'innovation à répondre à une demande sociale ».* Le succès réside donc dans la solidité du réseau et à l'importance accordé à la négociation, justement pour se faire des alliés et combattre les autres idées.

« La science, le fait scientifique, l'innovation technique, le changement ne s'imposent jamais d'eux-mêmes. C'est le processus qui est au fondement de leur émergence qui leur donne ou non la stabilité nécessaire. » (Amblard et al., 1996, p.144).

*« Toute personne, tout objet, la société elle-même, doit être envisagé comme étant le résultat toujours provisoire d'un réseau, le réseau étant une méta-organisation rassemblant des humains et non-humains mis en relation les uns avec les autres. Pour aboutir à ce résultat provisoire, il a fallu vaincre les controverses présentes au sein du réseau et rendre le réseau intelligible, c'est-à dire donner à chaque humain et non-humain un rôle particulier »* (Grall, 2014, p.138).

*« A l'instar de (Grossetti et Bes, 2003), nous postulons que la dynamique du réseau va être insufflée par des mécanismes alternatifs d'encastrement (Granovetter, 1985) et de découplage (White, 2002) des individus du réseau. La notion de proximité permet de hiérarchiser les types d'acteurs ainsi que de conférer aux objets et aux médiations un certain rôle dans ce processus comme l'a révélé la sociologie de la traduction. »* (Coussi, Krupicka, 2014, p6).

L'innovation (ou un projet), c'est *« l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus forts »* (Akrich, Callon, Latour, 1988).

#### 1.2.2.3. La traduction comme outil du réseau

Cette notion a été empruntée à Michel Serres (Flichy, 1995, p93). Bruno Latour explique que « *parler de traduction d'intérêts signifie à la fois que l'on propose de nouvelles interprétations et que l'on déplace des ensembles* » (Latour, 1988). Ainsi, *« le traducteur est l'acteur qui aide et nourrit le lien qui relie les membres de ces entités hétérogènes qui constituent un réseau »* (Walsh et Renaud, 2010, p.290).

*« Il semble plus pertinent de s'intéresser, non pas aux acteurs eux-mêmes, ni à leurs interactions en tant que telles, mais plutôt à la manière dont les liens se créent entre les acteurs, à l'instar de Grossetti et Bès (2003) »* (Krupicka, Coussi, 2017, p8).

#### 1.2.2.4. Des intermédiaires et des porte-paroles afin de renforcer le réseau

**Intermédiaires** : ils « véhiculent les perspectives et problématiques des actants » (Walsh et Renaud, 2010).

**Porte-paroles** : le nombre important d'intermédiaires dans le processus de traduction impose la présence de porte-paroles qui vont pouvoir représenter les intermédiaires.

#### 1.2.2.5. L'importance du script

Le script est un autre concept clé de la sociologie de la traduction. Selon Carmes (2018), le script managérial se présente souvent sous la forme d'un récit légitimant la raison d'être d'une transformation. Avec cette approche l'on peut considérer les activités de conseil comme une **fabrication et une gestion de scripts au sein du réseau d'actants**. *« …les scripts s'affrontent, ainsi que les différentes figures et logiques qui s'y trouvent liées (…) nous avons affaire à une combinatoire de narrations, de schémas ou routines d'activité, de désirs et de sémiotiques, avec un agencement de toutes ces choses »* (Carmes, 2018, p. 87-88).

*« Les scripts se sont révélés des actants très dynamiques, y compris dans leurs dimensions agonistique et conflictuelle. Ils sont au cœur de processus performatifs et sources de disputes : ce sont des êtres de cadrage, des schémas d'activité, des routines de conception, des modèles professionnels ancrés dans la pratique, des contraintes et perceptions (…) à chaque fois avec un script, nous rencontrons un mélange de narrations, de schémas, d'expérience, de désirs et de sémiotique. Un agencement de tout cela (…) Les scripts sont immanents à l'organisation, à son projet, à ses pratiques, à ses référentiels d'actions dominants, aux technologies mobilisées (…) fabriquer l'organisation est l'équivalent de fabriquer des scripts ».* (Carmes, 2017, p.11)

D'un point de vue méthodologique, il s'agit de **suivre les scripts en action par une enquête ethnographique qui devra observer les processus de construction et de médiations** empruntés par ces scripts (Carmes, 2017, p.11)

#### 1.2.2.6. Agencement marchand en tant qu'arrangement et actions spécifiques

Durant une table ronde organisée par le Centre de Sociologie de l'Innovation, en présence de Michel Callon pour la sortie de son livre « Sociologie des agencements marchands » (Callon,

2013), plusieurs explications intéressantes permettent de clarifier la notion d'agencement marchand (Berkowitz, 2014).

Aux questions de l'**origine des agencements marchands** et de **ce qui est nécessaire afin de les mettre en application** : *« Une distinction simple et élémentaire est celle entre, d'un côté, des transactions bilatérales, faiblement pré-cadrées et qui résultent d'une action collective peu intégrée, et, de l'autre côté, de transactions bilatérales qui concluent une activité collective intense et diversifiée, fortement structurée et alignée* » (Callon, 2013, p. 439).

À la question de **qui investit dans le développement de ces agencements ? *: «*** *L'intuition est qu'un agencement marchand ne se construit pas en un jour et nécessite une action distribuée et cumulative résumée dans la formule de Michel Callon :* ***l'agencement = arrangement + action spécifique.*** *»* (Berkowitz, 2014).

***«*** *L'agencement est une pensée de la relation, de la connexion et des compositions des rapports « qui font tenir ensemble ces hétérogènes ». L'agencement se définit alors notamment par les « alliances », « alliages », « attraction et répulsion », « sympathie et antipathie », « altération », etc., qu'il facilite ou censure et donc, aussi par le potentiel de transformation qu'il permet. Il ne s'agit plus ici de poser le problème en termes de diffusion des technologies, pratiques, discours doxiques, équipements cognitifs, etc., à partir de la présupposition d'un centre, mais de considérer les dynamiques, les connexions qui s'agrègent, les rapports de force qui s'établissent entre une pluralité d'acteurs et de localités. Ces traits de l'agencement montrent une proximité de phénomènes décrit par l'Actor Network Theory, dont on peut considérer qu'elles héritent à certains égards de la philosophie deleuzienne. »* (Carmes, 2017, p.12).

Les questions qui se posent au niveau de l'observation de la relation de conseil, est de **comprendre quelles sont les expressions de la relation au sein d'un agencement organisationnel**. Il s'agit d'exhumer ce que l'organisation sait déjà et le mettre en scène afin d'analyser cette fabrique en cours de la relation de service dans laquelle le pouvoir lié à l'expertise est toujours présent.

Les travaux d'Alaric nous apportent un éclairage intéressant : « *l'enjeu pour le consultant est bien toujours* ***de composer et de faire tenir les chaines d'action****, des réseaux sociotechniques qui portent les diagnostics, les projets et les solutions proposées.* » (Bourgoin, 2015 p.272).

Bourgoin propose un cadre conceptuel à la notion d'attachement en mobilisant Hennion : « *un objet, un collectif, des équipements et des conditions, un engagement des corps et des esprits »* (cité par Bourgoin, 2015 p.275). Il propose que l'ANT puisse être comprise comme une théorie de l'attachement : « *les consultants se posent en médiateurs, en ajusteurs, en attacheurs pour les réseaux d'action qui animent les organisations se déploient et se maintiennent.* » (Bourgoin, 2015, 273).

### 1.2.3. L'approche méthodologie de la sociologie de la traduction

En reprenant les travaux de Patrice Flichy (1995), on peut considérer que **l'approche méthodologique adéquate est la méthode anthropologique** qui étudie le **changement en train de se faire**, en train de germer, de se préparer, de se réaliser et de se déréaliser. L'auteur cite l'approche de Harold Garfinkel qui s'intéresse au travail scientifique lui-même, de même que Michael Lynch, Éric Livingston qui recherchent des éléments sur l'activité scientifique ordinaire comme les gestes, les doutes et tout ce qui, généralement, n'apparait pas dans les publications scientifiques (**approche ethnométhodologique)**. Selon la définition de Alain Coulon, l'ethnométhodologie est *« la recherche empirique des méthodes que les individus utilisent pour donner sens et en même temps accomplir leurs actions de tous les jours : communiquer, prendre des décisions, raisonner »* (Flichy, 1995, p.111).

La méthodologie de la sociologie de l'innovation préconise de construire une **chaîne de traduction** où sont réunis acteurs, situations et objet autour d'un processus qui va réaliser ou déréaliser progressivement le changement. Tout en précisant que la force du réseau vient de sa transparence et de la confiance qui anime les différents actants, la méthodologie propose différentes étapes de la traduction (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 1996, p.155-167) :

**1- L'analyse du contexte** avec l'étude des actants, des intérêts, des enjeux et du degré de convergence.

**2- Problématisation et traducteur** : Opération de repérage qui conduit à la "formulation d'une question, d'une interrogation, susceptible de produire la convergence des acteurs concernés" et qui est conduite par un traducteur qui connaît parfaitement la situation et qui pourra disposer d'une légitimité suffisante. La force du message réside dans le "processus d'énonciation ou de production".

**3- Le point de passage obligé et la convergence** : C'est le *« lieu (physique, géographique, institutionnel) ou énoncé qui se révèle être, à un moment ou à un autre des premières phases de la construction du réseau, incontournable »* (Amblard et al., 1996, p.155-167) et qui devra faire émerger et favoriser une grande convergence nécessaire à la consolidation du réseau.

**4- Les porte-paroles** qui sont des représentants des différentes entités de la situation qui doivent faire progresser le réseau en négociant entre eux. Ils *« rendent possible la prise coordonnée de la parole et l'action concrète »* (Amblard et al., 1996, p.155-167).

**5- Les investissements de forme** qui sont *« le travail consenti par un acteur-traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler »* (Amblard et al., 1996, p.155-167). De ce fait, ils ont pour but de rendre plus accessible la complexité en la réduisant.

**6- Les intermédiaires** : il s'agit de *« tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation »,* et qui rendent opératoires et visibles les investissements de forme, qui peuvent être les informations, les objets techniques, l'argent et les êtres humains et leur compétence.

**7- Enrôlement et mobilisation** : il s'agit de rechercher l'implication des acteurs en leur désignant des rôles respectifs, qui donneront du sens à leurs actions qu'ils auront à construire au sein du réseau.

**8- Rallongement et irréversibilité**, autrement dit, poursuivre l'expansion et la solidité du réseau en augmentant les entités.

**9- La vigilance** : il convient d'être attentif à la bonne conduite de la construction du réseau qui doit se faire progressivement sans passer trop rapidement d'une étape à une autre. Toute la difficulté est de conserver la cohérence et la solidité du réseau au fur et à mesure de son expansion et développement.

**10- La transparence** : pour que la confiance demeure entre les actants en présence, il faut doter le réseau d'une grande visibilité des actions mises en œuvre. En effet, une manipulation peut être responsable de l'échec et la décomposition d'un réseau.

Nous pouvons réduire ce processus d'opération de traduction en quatre étapes :

1- La **problématisation** : autour de trois étapes réalisées par un acteur. La situation est analysée puis le problème défini afin de proposer une solution ;
2- L'**intéressement** : l'entrée d'autres acteurs intéressés par la solution apportée qui vont modifier et créer un réseau ;
3- L'**enrôlement** : il y a une acceptation commune de la solution et un réseau nouveau se réalise ;
4- La **mobilisation** : démarrage de l'action du nouveau réseau autour du projet identifié afin de le réaliser.

Nous pouvons également mentionner le **« graphe socio-technique »** proposé par Bruno Latour, Philippe Mauguin et Geneviève Teil (1990) qui a pour objectif de raconter une innovation. L'innovateur doit déplacer (le charger) un énoncé peu convainquant par un autre qui emportera l'adhésion. Du résultat de ce travail dépend l'échec ou la réussite de l'innovation qui se réalisera où se déréalisera. Il s'agit donc bien de **changer le comportement de l'individu par la traduction opérée sur l'énoncé, autrement dit changer les représentations** (l'énoncé). Ainsi, une innovation est, à de multiples reprises, adaptée avant d'être adoptée. On peut "cartographier" son itinéraire à partir du "graphe socio-technique" qui permet de visualiser les métamorphoses et les traductions qui composent la vie de l'innovation.

Les auteurs donnent l'exemple du problème des clefs de l'hôtel qui ne sont pas rapportées par les clients. L'innovateur propose d'attacher à l'objet une fonte afin que les clients perçoivent

cette clef comme une contrainte et cherche à s'en débarrasser. Dans l'exemple, les point de vue entre l'hôtelier et le client sont différents : les clients ne rapportent plus la clef ils s'en débarrassent : mais l'intérêt identique. L'auteur précise qu'il ne s'agit plus tout à fait du même énoncé, ni des mêmes clients ou de la même clef. On assiste à un changement de l'énoncé de la situation.

Concernant les critiques de la théorie de la traduction, Erhard Friedberg (1993) explique que *« la démarche de Callon et Latour revient donc à suivre exclusivement la pensée du ou des traducteurs (du ou des innovateurs) au détriment de tous les autres acteurs. Elle demande qu'on se mette à la place uniquement du ou des traducteurs, au lieu de se placer successivement à la place de tous les acteurs concernés pour reconstituer le système de relation qui les lie. ».* Cette remarque doit être prise en compte par le chercheur afin de contourner cet angle de vue unilatéral en intégrant dans son observation l'ensemble du contexte et des acteurs/actants afin de comprendre les phénomènes globalement.

## 2. Les apports de la sociologie de la traduction pour une approche inclusive de la relation de conseil

Nous rappelons que notre objectif est d'analyser la relation de conseil dans une approche inclusive. L'utilisation de la sociologie de la traduction nous semble tout à fait adaptée car il existe bien une notion de processus pour la relation de conseil qui, selon la terminologie de l'ANT, ***se réalise et se déréalise en permanence*** au fil de l'intervention. La conduite de la relation de conseil est une opération de traduction. C'est dans la négociation au niveau local que se réalise et se déréalise la relation de conseil et permet la réussite de l'intervention.

Il est possible de considérer que l'étape principale de la conduite d'une mission de conseil est l'opération de traduction qui est le *point d'intersection entre les représentations de tous les acteurs du changement*. Patrice Flichy (1995) émet la critique que l'innovation de ce point de vue s'analyse en termes de rapport de force. En effet, le « *traducteur* » utilise plus ou moins une stratégie de manipulation.

Dans cette section, nous mobilisons trois apports de la sociologie de la traduction permettant d'aborder une analyse inclusive de la relation de conseil (2.1) et nous montrons les liens existants entre les perspectives de Buono et Poulflet – présentées dans le premier chapitre – et la théorie de la traduction (2.2).

### 2.1. Mobilisation de trois apports de la sociologie de la traduction

Nous proposons donc d'utiliser la théorie de la traduction afin d'expliquer la relation de conseil et nous lui empruntons trois apports afin d'appréhender la construction de la relation de conseil :

1. Concernant le diagnostic et la méthode du consultant, celui-ci doit prendre en compte des actants humains et non humains qu'il va mobiliser pour permettre la création, l'évolution et le renforcement de la relation au sein du réseau. Il doit travailler avec leurs schémas de représentation et les multiples scripts associés. Ainsi le rôle d'acteur social est partagé entre les actants humains et actants non humains (Latour, Mauguin, Teil, 1990) ;

2. Concernant la nature de la relation de conseil, le processus se réalise et déréalise en permanence. Le réseau renforce et pérennise le projet par sa capacité à résister à la critique et à intéresser d'autres acteurs (Poulin, 1989). Le succès dépend de la force et de la robustesse du réseau et de l'effort investi dans les négociations pour recruter des alliés et faire face à d'autres projets, scripts ou représentations antagonistes. Ainsi, le résultat de l'intervention n'est pas lié à la qualité d'un dispositif technique, mais de la capacité du projet en cours de réalisation de répondre efficacement à une demande sociale. Ce qui compte donc c'est de comprendre de quelle manière les acteurs humains vont construire leur projet, établir des alliances, mobiliser les non-humains et permettre l'évolution du réseau (Akrich, Callon et Latour, 1988) ;

3. Concernant le rôle principal du consultant, la conduite de la relation constitue un ensemble d'opérations de traduction. C'est dans la négociation au niveau local que se réalise et se déréalise la relation de conseil et permet la réussite de l'intervention. Les opérations de traduction sont les points d'intersection de scripts d'actants, issus des représentations des acteurs impliqués dans l'intervention. L'objectif est de canaliser l'ensemble des intérêts et perspectives en jeu dans une orientation partagée (Callon, 1994).

Nous avons ainsi suggéré que la sociologie de la traduction permet d'appréhender la relation de conseil. Le consultant doit mettre en place un réseau contingent et mouvant pour les besoins de l'intervention. Il est essentiel pour lui de comprendre comment les actants humains construisent leur projet en nouant des alliances et en mobilisant des actants non-humains, permettant ainsi l'évolution du réseau porteur du projet.

## 2.2. Croisement des « perspectives » de Buono et Poulfelt et les apports de la théorie de la traduction

En croisant les quatre « perspectives » de Buono et F. Poulflet (2013) et les apports de la théorie de la traduction, nous proposons les caractéristiques suivantes.

| **« Perspectives » RC (Buono)** | **Caractéristiques** | **L'opération de traduction (Callon/Latour)** |
|---|---|---|
| **Functional perspective** | - **Approche rationnelle** prescrivant un modèle normatif pour l'ensemble du processus de consultation : « problem-solving process » - (Kubr, 2005).<br>- **Expert démarche globale** : il utilise une palette large de compétence et adopte en fonction de la situation de différents rôles (expert, facilitateur ou clinicien).<br>- Recherche du « **best practice** » | L'opération de traduction pourra revêtir différentes formes :<br>- limitée à l'explication des solutions proposées par le consultant expert.<br>- ou dans la recherche d'une appropriation de compétences pour le client dans le cadre du consultant facilitateur ou clinicien. |
| **Behavorial perspective** | - Représentée dans la littérature sur l'**organisation development** (OD).<br>- **Consultant thérapeute, Facilitateur** qui apprend à son client (patient) à mieux se connaitre et à développer de nouvelles compétences au sein de son organisation (Schein, 1969, 2009).<br>- **Agent du changement et de la résolution du conflit**<br>- Approche phénoménologique et herméneutique | L'opération de traduction doit permettre au client d'améliorer la compréhension de son environnement et d'acquérir des compétences adaptées à son problème. |
| **Critical perspective** | - Consultant : gourous, « witchdoctors », magicien, sauveur.<br>- Marchands de signification (« merchants of meaning » / « merchant dealing in words ») qui ont pour objectif de **créer du sens à partir d'un discours et langage spécifiques**. | L'opération de traduction se fera à partir de la mobilisation de l'ensemble des actants (humains et non humains) en travaillant essentiellement sur le sens souhaité par le consultant. |

| | | |
|---|---|---|
| **Experience-based perspective** | - Lien avec « Functional perspective » mais l'approche est plus **réflective et introspective** et intègre une attitude et des qualités proches du « sage » ;<br>- lien avec la **pratique et l'expérience** acquises au fil des années de consultance. | L'approche de traduction tentera davantage de rapprocher le(s) client(s) vers la compréhension de la situation et des compétences nouvelles. |

**Figure 18** *:* Croisement des « perspectives » de Buono et Poulfelt et les apports de la théorie de la traduction
*(Source : auteur)*

Il apparait donc que l'opération de traduction est utilisée dans **trois perspectives** sur quatre de Buono et Poulflet mais de façon différente avec une mobilisation différenciée des outils et étapes en fonction des approches.

**Behavorial perspective** présente un consultant qui peut être thérapeute, facilitateur et agent de changement, et intègre les contributions de la théorie de la traduction, notamment la prise en compte des actants pour analyser une situation et mobiliser un réseau autour du changement souhaité.

**Experience-based perspective** présente un consultant qui s'appuie sur son expérience et ses connaissances pour trouver des solutions appropriées. L'opération de traduction se reflète ici dans le travail de négociation avec les acteurs afin de prendre en compte les actions des acteurs humains et de comprendre les représentations existantes. Celles-ci sont nécessaires pour rechercher des alliances et mobiliser un réseau actif utile pour la conduite du projet

**Critical perspective** décrit un consultant qui utilise l'art de la parole et un langage spécifique avec l'ensemble des actants afin d'établir un sens lui permettant de mobiliser un réseau autour du projet et de la stratégie souhaités. L'opération de traduction est présente dans cette perspective bien qu'elle soit menée avec les objectifs instrumentaux du consultant.

**Functional perspective** ne montre pas de relation significative avec la théorie de la traduction car elle présente le consultant comme un expert en contenu, dans une approche rationnelle et technique, qui propose une solution à son client sans établir une réelle collaboration ou négociation d'échange avec le client ou son organisation.

Nous allons soumettre ces résultats théoriques à notre terrain.

# Conclusion chapitre 2

Nous avons vu que le **courant de la sociologie pragmatique**, né à la fin des années 1980, est issu de plusieurs courants sociologiques français qui puisent les concepts et outils dans plusieurs disciplines : ethnométhodologie, sociologie des sciences et sociologie des formes de protestation. Le courant pragmatique, qui s'inspire également des travaux des anthropologues en utilisant l'approche méthodologique de l'enquête de terrain, trouve également ses origines dans les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot et a pour objet de *« construire une approche qui tient compte de la capacité des acteurs à s'ajuster à différentes situations de la vie sociale. »* (Nachi, 2006).

La sociologie de la traduction (la théorie de l'acteur réseau ou ANT) est issue du courant pragmatique et pose une question centrale : **comment les acteurs/actants réalisent leur projet en passant des alliances avec les acteurs humains et en mobilisant les acteurs non-humains et la manière dont ils parviennent à le faire évoluer**. La méthodologie mobilisée préconise ainsi de construire une chaîne de traduction où sont réunis acteurs, situations et objets autour d'un processus qui va réaliser ou déréaliser progressivement le changement (ou projet en construction). La force du réseau vient de sa transparence et de la confiance qui anime les différents actants.

Concernant l'objet de notre recherche –la relation de conseil–, nous avons tout d'abord identifié trois apports de l'ANT permettant de mieux appréhender une approche inclusive de la relation entre le consultant et son client. Puis en croisant les concepts de l'ANT et les « perspectives » de Buono et Poulflet, nous avons pu identifier trois perspectives sur quatre s'inscrivant dans l'approche sociologique de la traduction.

La sociologie de la traduction nous aide donc à analyser le processus de la relation de conseil. Le consultant doit mettre en place un réseau contingent et mouvant pour les besoins de son intervention. Il est essentiel pour lui de comprendre comment les actants humains

construisent leur projet en nouant des alliances et en mobilisant des actants non-humains, permettant ainsi l'évolution du réseau porteur du projet.

Nous mobilisons ainsi la théorie de la traduction dans notre cadre conceptuel afin de l'utiliser dans notre approche méthodologique afin de mieux appréhender la relation de conseil.

# Synthèse 1ère partie : Modélisation du cadre conceptuel

Ce chapitre a pour objectif de présenter la construction de notre problématique. Nous y décrirons les éléments de notre première partie qui ont alimenté notre réflexion et qui ont conduit au développement de notre cadre conceptuel.

Nous présentons deux parties :

1. Nous positionnerons le **produit de la recherche exploratoire** afin de présenter la grille d'analyse que nous choisissons pour analyser la relation de conseil ;

2. À partir de cette approche, nous préciserons notre **problématique** en la rattachant à notre terrain d'investigation.

## 1. Produit de la recherche exploratoire

Lors du **1er chapitre**, nous avons délimité notre objet de recherche et montré l'intérêt d'analyser la relation de conseil dans un approche inclusive.

Notre revue de la littérature sur le conseil en management permet de mettre en évidence deux principales caractéristiques :

- Un processus de résolution de problème (Gouldner, 1961)
- Une relation d'interaction (Schein, 2002 ; Lippitt et Lippitt, 1978)

Le conseil est avant tout un métier de relation (Hugo, 1994) et le point central identifié est que la **relation de conseil est au cœur de l'intervention**. Nous avons donc interrogé la relation client-consultant dans la littérature en Sciences de gestion et nous avons identifié les travaux de Buono et Poulflet (2013)

Dans le cadre du **2ème chapitre**, nous avons montré les apports de la théorie de la traduction pour répondre à notre objet de recherche : comprendre la relation de conseil sous l'angle de la sociologie de la traduction en tentant de définir ses attributs clés.

Ainsi, afin d'analyser la relation de conseil, nous proposons d'utiliser les apports de la sociologie de la traduction (Callon, Latour, 1988 qui pose la question suivante : « comment les acteurs réalisent leur projet en passant des alliances avec les acteurs humains et en mobilisant les acteurs non-humains et la manière dont ils parviennent de le faire évoluer ? ». Le « réseau » ici se retrouve dans la relation de conseil qui met en place pour les besoins de l'intervention un réseau spécifique, contextuel et mouvant.

Nous proposons **trois apports de la sociologie de la traduction** afin d'expliquer la relation de conseil :

- Concernant le diagnostic et la méthode du consultant avec la prise en compte des actants (humains et non humains), des discours et des représentations ;
- Concernant la nature de la relation de conseil avec la notion de processus qui se réalise et se déréalise en permanence ;
- Concernant le rôle principal du consultant en considérant que la conduite de la relation de conseil est une opération de traduction.

Nous avons également démontré, en croisant les « perspectives » de Buono et Poulfelt et les apports de la théorie de la traduction, que l'opération de traduction est utilisée dans trois perspectives sur quatre et qu'elle peut ainsi convenablement décrire l'essentiel des situations d'interventions de conseil.

## 2. Problématique de recherche

La revue de la littérature en sciences de gestion sur la consultance, notamment en théories des organisations et en management, souligne la place centrale de la relation de conseil dans les interventions. Elle montre que la réussite d'une mission de conseil **résulte de la relation client-consultant** mise en place par l'ensemble des acteurs impliqués et qu'il est pertinent d'analyser cette relation **sous l'angle de la sociologie de la traduction**.

Notre travail n'a pas pour objet d'étudier cette performance et se concentre sur la compréhension de cette relation. Ainsi, cette revue de la littérature actualisée depuis les travaux de Yves-André Perez (2004) et extensive met en avant deux aspects majeurs :

- L'importance de la relation de conseil dans le cadre des interventions de consultance ;
- Et la sociologie de la traduction proposant une grille d'analyse permettant de décrire et comprendre la dynamique de cette relation de conseil.

La plupart des travaux s'intéressent à la figure ou à la posture du consultant mais assez peu aux composantes de la relation de conseil (Werr & Styhre, 2002 ; Kipping & Armbrüster, 1998 ; Buono & Poulfelt, 2013). Or cette relation de conseil est centrale et nos travaux ont pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension de ce qu'elle est et de sa dynamique.

L'apport managérial est conséquent car il concerne les acteurs du conseil (conseil en stratégie, management, opérationnels et également les experts-comptables et auditeurs) et quasiment l'ensemble des entreprises de toutes tailles qui font appel ou peuvent solliciter un prestataire pour les accompagner dans leurs activités.

Notre revue de la littérature extensive montre plusieurs choses :

1. Le sujet reste encore à être décrypté en Sciences de gestion et la recherche sur le conseil nécessite un large développement dans les années à venir, notamment avec le changement des environnements et des pratiques professionnels ;
2. Elle met en avant l'importance de la relation de conseil mais l'analyse assez peu, et encore mois en France. Ainsi nos travaux proposent de la décrire et d'analyser.

Pour cela, nous choisissons un cadre sociologique pour les raisons suivantes :

1. Les analyses réalisées ont été faites dans le domaine des sciences de gestion et il nous semble intéressant de mobiliser cet espace théorique compatible ;
2. La question du conseil a déjà été abordé sous l'angle sociologique (Bourgoin, 2013) mais sur d'autres thèmes que la relation de conseil ;
3. Il est adapté dans le cadre de la relation de conseil, comme nous le démontrons dans le chapitre 2 avec les complémentarités entre les perspectives de Buono et Poulfelt et l'ANT.

Ainsi l'objet de notre recherche est de **décrire et analyser la relation de conseil** afin d'acquérir une meilleure compréhension de cette relation.

À partir des réflexions précédentes, nous proposons la problématique suivante :

**Est-il possible comprendre la relation de conseil en décrivant ses principales variables ?**

Nous proposons deux questions de recherche :

- Est-il possible de décrire les variables (attributs essentiels) de la relation de conseil ?
- Comment analyser la dynamique de relation de conseil à l'aide de l'Actor Network Theory ?

Ces éléments explicités, les objectifs de notre recherche sont :

- D'**analyser la relation de conseil** construite entre les consultants et les acteurs de l'entreprise cliente **sous l'angle de la sociologie de la traduction**
- D'**identifier ses attributs essentiels**
- Et proposer un **modèle de relation de conseil**

Notre cadre conceptuel est donc l'**exploration de la relation de conseil sous l'angle partenarial en nous appuyant sur des apports de la sociologie de la traduction**.

La problématique posée, nous devons expliquer nos choix épistémologiques et notre méthode de récolte et d'analyse des données afin de répondre à nos questions de recherche. C'est l'objet de notre 2ème partie.

# DEUXIEME PARTIE

# CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

# Introduction deuxième partie

*« Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble. »*

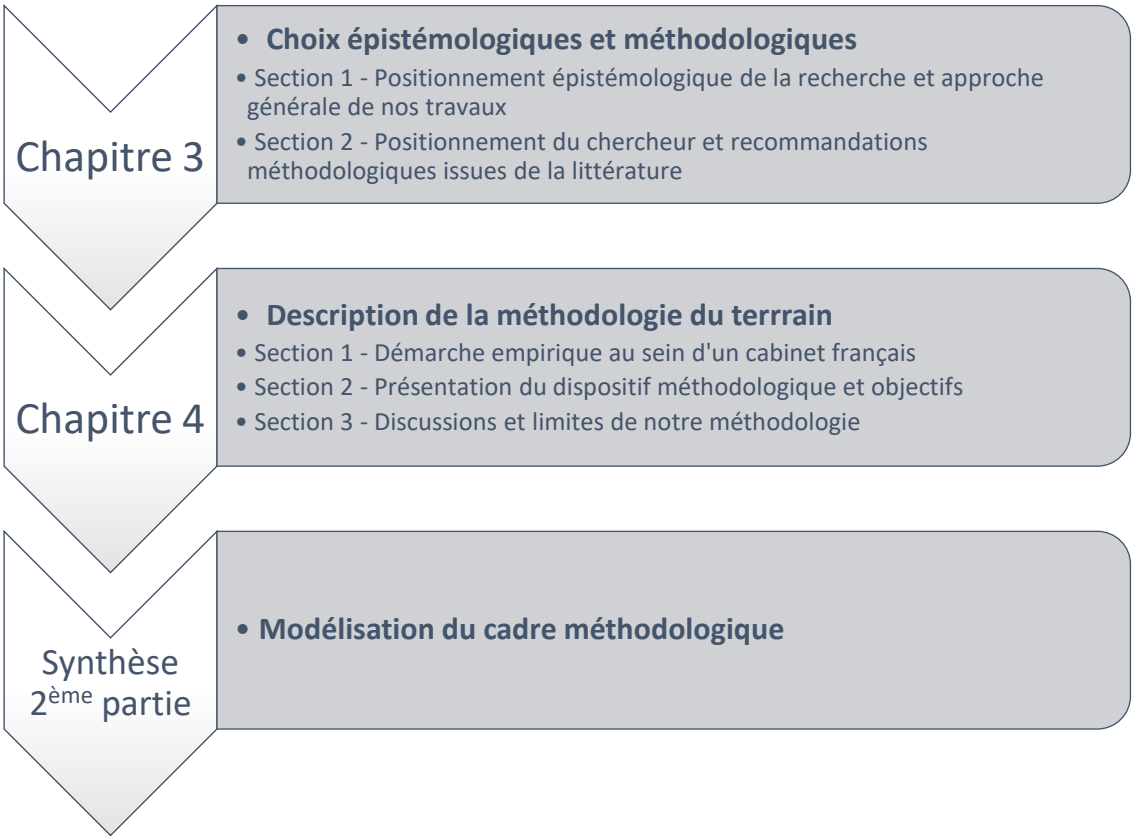
Lao Tseu

La problématique et le cadre théorique posés, nous devons expliquer nos choix épistémologiques et notre méthode de récolte et d'analyse des données afin de répondre à nos questions de recherche. C'est l'objet de notre deuxième partie.

Nous décrirons dans le **chapitre 3** nos choix épistémologiques et méthodologiques de notre recherche afin de permettre l'observation et analyser notre objet de recherche : la relation de conseil. Nous veillerons évidemment à vérifier la cohérence de nos choix avec le cadre conceptuel retenu, à savoir la sociologie de la traduction.

Le **chapitre 4** décrira les différentes phases de notre terrain de recherche et l'ensemble des types de données récoltées qui nous ont permis d'observer et d'analyser la relation de conseil à la fois en situation d'observation participante et dans le cadre d'entretiens individuels et de focus groups. Nous préciserons également les limites afférentes à nos choix méthodologiques.

Un **chapitre de synthèse** nous permettre de faire le point sur notre cadre méthodologique avant de présenter dans la partie suivante les résultats de notre recherche et d'engager les discussions autour de notre objet de recherche.


Chapitre 3
• Choix épistémologiques et méthodologiques
• Section 1 - Positionnement épistémologique de la recherche et approche générale de nos travaux
• Section 2 - Positionnement du chercheur et recommandations méthodologiques issues de la littérature
Chapitre 4
• Description de la méthodologie du terrrain
• Section 1 - Démarche empirique au sein d'un cabinet français
• Section 2 - Présentation du dispositif méthodologique et objectifs
• Section 3 - Discussions et limites de notre méthodologie
Synthèse 2ème partie
• Modélisation du cadre méthodologique

# Chapitre 3 – Choix épistémologiques et méthodologiques

# Plan du chapitre 3

1. **Positionnement épistémologique de la recherche et approche générale de nos travaux** ..... 139
1.1. Approche inductive et incrémentale ..... 140
1.1.1. D'un point de vue « philosophique » : une approche inductive ..... 140
1.1.2. D'un point de vue « méthodologique » : une démarche incrémentale ..... 141
1.2. Mode de production des connaissances adopté : interprétatif ..... 141
1.3. Recherche-Action et recherche intervention ..... 145
1.3.1. Distinction entre recherche-action et recherche-intervention ..... 145
1.3.2. Les principales démarches de la recherche-intervention ..... 146
1.3.2.1. Action research (Lewin, 1951) ..... 147
1.3.2.2. Action science (Argyris et al., 1985) ..... 147
1.3.2.3. Science de l'aide à la décision (Roy, 1985, 1992) ..... 148
1.3.2.4. Recherche intervention en sciences de gestion (Hatchuel, 1986 ; 1994 ; Moisdon, 1984, 1997) ..... 149
1.3.2.5. La formation action et la pratique réfléchie du conseil ..... 150
1.3.3. Les caractéristiques de la recherche-action ..... 150
1.3.4. Recherche-action vs consultation ..... 152
1.3.5. Recherche-action et ethnométhodologie ..... 153
1.3.6. Les types d'observation participante : la position de l'intervenant-chercheur 155
1.4. Positionnement épistémologique de notre recherche : pour une approche interprétativiste en recherche-action ..... 156
1.4.1. La posture du chercheur ..... 157
1.4.2. L'interaction avec le terrain ..... 157
1.4.3. L'objet de recherche ..... 158
2. **Positionnement du chercheur et recommandations méthodologiques issues de la littérature** ..... 160
2.1. Positionnement du chercheur face à son sujet d'observation ..... 160
2.1.1. Inspiration interprétativiste : l'impossible neutralité de l'observateur ..... 160
2.1.2. Notion de transfert et de contre-transfert ..... 161

2.1.3. L’angoisse du chercheur ..... 165
2.1.3.1. Le problème de l’angoisse ..... 165
2.1.3.2. Causes d’angoisse dans le travail en science du comportement ..... 166
2.1.4. Les sources de déformations des données ..... 166
2.1.5. Les réactions de défenses et la méthodologie comme dispositifs de défense 168
2.2. Recommandations préalables à la conduite des entretiens ..... 168
2.2.1. Philosophie de la méthode ..... 168
2.2.2. Choix du type d’entretien ..... 169
2.2.3. Définition de notre « campagne d’entretien » ..... 171
2.2.4. L’environnement ..... 171
2.3. Le contrat de communication ..... 172
2.3.1. Comprendre et connaître sa propre "valeur de stimulus" ..... 172
2.3.2. Appréhender le problème des sources de déformations ..... 173
2.3.3. Le travail d’interprétation pour éviter les biais du discours ..... 173
2.3.4. Les modes d’intervention : la conduite de l’entretien ..... 175

# Introduction chapitre 3

Après avoir présenté notre cadre théorique en première partie, nous devons positionner notre recherche au niveau épistémologique et méthodologique.

Ce troisième chapitre est composé de deux sections. Dans un premier temps, après avoir précisé les différents modes de production de la connaissance, nous proposons le positionnement épistémologique de notre recherche et la méthode de recherche appropriée (1). Puis, nous nous intéresserons au positionnement du chercheur en nous appuyant sur une des recommandations méthodologiques issues de la littérature (2).

**Plan du chapitre**

1. Positionnement épistémologique de la recherche et approche générale de nos travaux
2. Positionnement du chercheur et recommandations méthodologiques issues de la littérature

## 1. Positionnement épistémologique de la recherche et approche générale de nos travaux

Nous avons pour intention de rendre compte de la construction de notre recherche. Notre objectif est d'adopter une posture épistémologique qui, d'une part correspond le mieux à notre approche philosophique et méthodologique que nous nous faisons de la recherche en sciences de gestion et d'autre part qui soit la plus capable d'observer, de prendre en compte et de proposer un cadre de réflexion sur notre thème.

*« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère »* (Girod-Seville et Perret, 1999, p.13).

La position épistémologique, que nous adopterons, a une visée avant tout **pragmatique** en liaison directe avec la problématique soulevée. La problématique est complexe en raison des nombreux facteurs en jeu, de l'interdépendance des acteurs et des situations difficilement reproductives (autrement dit, toujours singulières). Ainsi, le recours à une modélisation "classique" dans le cadre d'un système potentiellement chaotique (donc sensible aux conditions initiales) s'avère assez difficile pour appréhender au mieux la réalité des situations à observer.

C'est pour ces raisons que nous nous orientons vers une approche **interprétativiste** en nous inspirant des travaux réalisés en sociologie pragmatique que nous avons décrite dans le chapitre précédent.

Après avoir expliqué que notre **approche est inductive et incrémentale** (1.1), nous présentons le **mode de construction de l'objet de recherche adopté** : approche interprétative (1.2) et les **différentes formes d'intervention appropriées** (1.3). Nous pourrons ainsi **positionner notre recherche** (1.4).

## 1.1. Approche inductive et incrémentale

Nous abordons ce thème de la consultation dans le cadre d'une **approche** à la fois **inductive** et **incrémentale**.

### 1.1.1. D'un point de vue « philosophique » : une approche inductive

Concernant la façon de conceptualiser et de comprendre les situations rencontrées, généralement deux approches sont envisageables :

L'**approche déductive** propose la formulation d'hypothèses théoriques qu'il faut ensuite soumettre à l'épreuve des faits. Autrement dit, il s'agit de présenter un principe général afin de le soumettre aux observations du terrain.

La **démarche inductive** permet de passer d'analyses particulières, d'observations spécifiques à des perspectives plus générales. On va ainsi du particulier au général : les données collectées sur le terrain vont permettre d'expliquer et de généraliser les faits analysés.

Nous nous positionnons dans cette deuxième approche en partant de données puisées dans les expériences (vécues et récoltées auprès d'acteurs ayant participés à diverses interventions de consultation) qui nous permettent, par un travail d'interprétation, d'aborder une compréhension théorique et pragmatique

### 1.1.2. D'un point de vue « méthodologique » : une démarche incrémentale

Cette approche inductive nécessite une **démarche incrémentale**, c'est-à-dire itérative procédant par d'incessants allers-retours entre le(s) terrain(s) et notre sujet d'étude. Ainsi, cette démarche donne une place importante aux notions de **représentations** des acteurs, aux **expériences vécues** et aux compréhensions pragmatiques des réalités rencontrées.

L'approche incrémentale propose de corriger progressivement les problèmes rencontrés par l'organisation sans remettre en cause l'ensemble du système. La perspective incrémentaliste rejette les méthodes formelles de planification et la conception d'un décideur doté d'une liberté totale en matière de mise en place des décisions. Bien au contraire, les changements doivent se concevoir comme dans le cadre d'un développement continu, itératif dans lequel la formulation et la mise en œuvre sont difficilement dissociables (Pichault, 2004). Cette démarche convient à notre conception du rôle du consultant : **l'intervention d'un consultant n'a pas pour objectif de transformer l'organisation, mais de l'accompagner dans son processus de développement et de changement**.

Ainsi, l'ensemble de nos apports méthodologiques procède selon une démarche incrémentale visant à améliorer une situation dans le cadre d'une réflexion permanente et par le biais d'allers-retours entre le terrain et nos outils de consultation.

## 1.2. Mode de production des connaissances adopté : interprétatif

À côté des deux principaux paradigmes, le positivisme et le constructivisme, qui ont fait l'objet d'un long débat dans les sciences sociales sur l'attitude et les méthodes à déployer lors d'une recherche, le mode interprétatif est également utilisé en sciences de gestion.

Le chercheur interprétatif pour objectif de comprendre la réalité sociale en interprétant à la fois les motivations et les intentions des individus afin d'expliquer leurs actions. L'objet et le sujet ne sont plus indépendamment considérés, mais au contraire en interaction.

*« Le processus de production des connaissances s'apparente donc à un mécanisme de type phénoménologique où, l'intérêt du chercheur, va jouer un rôle moteur dans la compréhension de l'objet étudié, tout comme sa capacité d'empathie avec les acteurs de terrain. Celui-ci va donc, tout d'abord, dans un premier temps, s'immerger dans une réalité donnée, puis, dans un second temps, chercher à l'interpréter, à la comprendre. »* (Perez, 2008).

Les principales caractéristiques des trois approches épistémologiques sont présentées par Girod-Séville et Perret (1999) dans le tableau ci-dessous :

<table>
<tr><th rowspan="2">Questions épistémologiques</th><th colspan="3">Les paradigmes</th></tr>
<tr><th>Le positivisme</th><th>L'interprétativisme</th><th>Le constructivisme</th></tr>
<tr><td>Quel est le statut de la connaissance ?</td><td>Hypothèse ontologique<br>Il existe une essence propre à l'objet de connaissance</td><td colspan="2">Hypothèse phénoménologique<br>L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme)<br>L'essence de l'objet n'existe pas (constructivisme radical)</td></tr>
<tr><td>La nature de la « réalité »</td><td>Indépendance du sujet et de l'objet<br>Hypothèse déterministe<br>Le monde est fait de nécessités</td><td colspan="2">Dépendance du sujet et de l'objet<br>Hypothèse intentionnaliste<br>Le monde est fait de possibilités</td></tr>
<tr><td>Comment la connaissance est-elle engendrée ?<br>Le chemin de la connaissance scientifique</td><td>La découverte<br>Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… »<br>Statut privilégié de l'explication</td><td>L'interprétation<br>Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… »<br>Statut privilégié de la compréhension</td><td>La construction<br>Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… »<br>Statut privilégié de la construction</td></tr>
<tr><td>Quelle est la valeur de la connaissance ?<br>Les critères de validité</td><td>Vérifiabilité<br>Confirmabilité<br>Réfutabilité</td><td>Idiographie<br>Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)</td><td>Adéquation<br>Enseignabilité</td></tr>
</table>

**Figure 19** *:* Positions épistémologiques des trois paradigmes
*(Source : Girod-Séville et Perret, 1999)*

Le tableau montre bien les différences entre le paradigme positiviste et les paradigmes : interprétativiste et constructiviste. La relation du chercheur avec son objet de recherche est indépendante dans l'approche positiviste alors qu'elle est dépendante pour les 2 autres. Les projets se différencient également, pour celui du positivisme est « *d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme ce sera avant de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire »* (Girod-Séville et Perret, 1999, p.14).

Anne Maurant-Valet (2010) mentionne la prise en compte de dimensions spécifiques pour les courants interprétativiste et constructiviste. Le paradigme interprétativiste qui recherche avant tout les motivations des acteurs donne une part importante à la complexité psychologique et impose d'analyser au plus près les discours des acteurs. En recherchant les finalités des actions des acteurs, l'approche constructiviste intègre la complexité systémique concernant l'ensemble des interdépendances existantes. Ainsi, ces deux approches utilisent difficilement les techniques quantitatives et les approches qualitatives déployées tenteront de comprendre les phénomènes via l'analyse des discours des acteurs.

Pour l'interprétativisme, *« le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs »* (Girod-Séville et Perret, 1999, p.23). La différence avec le positivisme est radicale : *« contrairement au positiviste, les interprétativistes font une distinction entre comprendre et expliquer. Pour les positivistes, il n'y a pas d'opposition entre la compréhension et l'explication, la première étant nécessairement incluse dans la seconde : l'explication implique la compréhension. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une compréhension émanant du sens donné par les acteurs à leurs pratiques »* (Pourtois et Desmet, 1988, p.65, cité par Séville et Perret, 1999, p.23).

Si le constructivisme et l'interprétativisme partagent une approche de la recherche en termes de compréhension, Girod-Séville et Perret (1999, p.24) identifient deux points de différence :

- Alors que l'interprétativisme aborde une démarche de compréhension qui *« consiste avant tout à donner à voir la réalité des acteurs étudiés »,* le constructivisme considère que la démarche de compréhension concourt à la construction de la réalité des acteurs

analysés. Ainsi, *« le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde »* (Le Moigne, 1999, pp.71-72).

- La démarche de compréhension *« est liée à la finalité du projet de connaissance que le chercheur s'est donné. Il y a là une hypothèse téléologique qui met en avant les notions de projet, de but et de finalité de toute activité humaine. »* (Prévost et Roy, 2015, p.33).

Ainsi, *« la nature de la connaissance que l'on peut espérer produire va dépendre de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien sujet/objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage »* (Girod-Séville et Perret, 1999, p.21).

| | Nature de la connaissance produite | Nature de la réalité | Nature du lien sujet/objet | Vision du monde social |
|---|---|---|---|---|
| Positivisme | Objective Acontextuelle | Hypothèse ontologique | Indépendance | Déterminée |
| Interprétativisme et constructivisme | Subjective Contextuelle | Hypothèse phénoménologique | Interdépendance | Intentionnelle |

**Figure 20** *:* Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite
*(Source : Girod-Séville et Perret, 1999)*

Concernant les critères de validité, l'interprétativisme utilise deux notions :

- Le caractère **idiographique** se distingue des recherches de type nomothétique qui s'intéressent aux lois générales en observant les évènements singuliers et en étudiant les phénomènes en situation. *« La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels »* (Girod-Séville et Perret, 1999, p.29). Le phénomène est donc compris à partir de son contexte.

- Les **capacités d'empathie du chercheur** qui doit dans son observation s'approprier les langages propres aux acteurs. Girod-Séville et Perret (1999, p.29) décrivent l'empathie comme *« la faculté de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent »* et expliquent que la qualité d'une recherche dépendra de sa dimension empathique qui correspond à *« sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus*

*uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs ».*

De nombreux travaux mobilisant les concepts de l'ANT s'appuient sur une approche interprétativiste (Grall, 2014). Notamment une étude sur le suivi des performances dans l'industrie pharmaceutique (Dambrin, Robson, 2011) et d'autres recherches en comptabilité et contrôle : Quattrone et Hopper (2005, 2006), Dechow et Mouritsen (2005) et Wagner (2003).

## 1.3. Recherche-Action et recherche intervention

L'objectif de cette section est d'aider au positionnement de notre recherche. Nous proposons ainsi d'analyser les différentes méthodes de recherche en tentant de différentier la recherche-action (RA) et la recherche-intervention (RI). Après un préambule sur les principales distinctions (1.3.1), nous présentons successivement les démarches en RI (1.3.2), les caractéristiques de la RA (1.3.3), la distinction entre RA et la consultation (1.3.4) et les liens avec l'ethnométhodologie (1.3.5) pour enfin analyser la position de l'intervenant-chercheur.

### 1.3.1. Distinction entre recherche-action et recherche-intervention

La **recherche-action (RA)** est une méthode de recherche dans laquelle *« il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherche[s] ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations »* (Hugon & Seibel, 1998, cités par Allard-Poesi et Verret, 2003). Elle se retrouve dans la formule de Lewin : « *one of the best way to know the world is to change it »* (cité par Argyris et al. 1985, in Cappelletti, 2000). Ainsi le terme de RA est attribué à Lewin (1946) qui a proposé que les avancées théoriques pouvaient être obtenues dans le même temps que des changements sociaux souhaitables. Il a décrit *« les phases de la recherche-action comme une spirale de cercles de recherche progressant chacun d'une description de l'existant vers un plan d'action »* (Catroux, 2002).

La **recherche-intervention** est proche de la recherche-action mais se distingue sur la conception de la transformation du terrain Alors que la recherche-action est orientée vers la compréhension et la préparation des changements futurs, la recherche-intervention a pour objectif de réaliser une transformation effective de l'organisation à la fois dans ses structures et ses comportements (Cappelletti, 2000).

Il apparait donc que la recherche-action et la recherche-intervention ont toutes les deux comme objectif la mise en place d'un changement au sein de l'organisation étudiée. C'est pour cette raison que de nombreuses recherches ne font pas distinction entre les deux et utilisent le plus souvent le terme de recherche-action.

### 1.3.2. Les principales démarches de la recherche-intervention

André-Yves Perez (2008) nous montre que la naissance de la recherche-intervention a son origine dans une double insatisfaction des utilisateurs et des chercheurs.

Pour les utilisateurs, l'insatisfaction portait sur la difficulté ou l'incapacité de pouvoir utiliser concrètement les connaissances produites par les sciences de gestion, notamment en raison de leurs caractères généralistes et théoriques et du manque d'interactivité entre les professionnels et les chercheurs (Dumez, 1988).

Pour les chercheurs, l'insatisfaction concernait la distance des sciences de gestion avec les problématiques de terrain et l'impossibilité d'actionner les connaissances produites, notamment par un manque de contextualisation des données de la recherches (David, 1992 cité par Perez, 2008).

La recherche-intervention s'est développée dans les sciences de gestion et elle puise son origine dans les travaux de F.W. Taylor, K. Lewin, l'école socio-technique et le développement des organisations (Perez, 2008).

David (2000) compare quatre principales démarches d'intervention en sciences de gestion : **action research** (Lewin, 1951 cité par David, 2000), **action science** (Argyris, Putnam et Smith, 1985 cités par David, 2000), **science de l'aide à la décision** (Roy, 1992) et **recherche intervention en sciences de gestion** (Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994 : cités par David, 2000).

#### 1.3.2.1. Action research (Lewin, 1951)

Kurt Lewin établit le terrain comme base méthodologique et cela est considéré comme un tournant épistémologique en psychologie sociale : *« Là se situe une rupture épistémologique importante par rapport à l'observation classique : la place du chercheur et les conséquences de la recherche pour l'action sont explicitement pris en compte, non pas dans l'optique de « biais » qu'il faudrait limiter mais, au contraire, comme principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques. »* (David, 2000).

L'action research de Kurt Lewin peut se résumer en cinq principes (Argyris et ali., 1985, cité par David, 2000) :

- Des **expériences de changement** concernant des problématiques de terrain en se démarquant de l'observation participante ou non car le chercheur pour Lewin est d'apporter une réelle contribution transformative.
- Un processus de management social composé de **cycles itératifs d'identification de la problématique, de la planification, d'action et d'évaluation**.
- Le changement espéré implique une **rééducation**, c'est-à-dire un changement effectif des pensées et des modes d'action de la part des acteurs de l'organisation.
- L'accompagnement du changement est abordé dans une **perspective démocratique**, que nous retrouvons dans la plus grande efficacité du style leadership participatif. La question des actions à mener pour l'accompagnement du changement est clairement posée.
- La génération des connaissances est réalisée dans un **processus commun réunissant méthodologiquement la théorie et la pratique**.

#### 1.3.2.2. Action science (Argyris et al., 1985)

Les principes de l'action research se retrouvent globalement dans l'action science car elle part également du terrain pour générer des connaissances, mais Argyris adopte une démarche scientifique plus « militante » en élaborant « *un dispositif qui permette de libérer les acteurs de*

*poids qui les empêchent d'agir de manière appropriée. L'objectif est, plus généralement, de générer des données qui à la fois décrivent et permettent la transformation de l'existant (…) L'hypothèse est que les théories en usage empêchent les acteurs d'évoluer. Il faut donc mettre en place un processus d'apprentissage qui permette aux individus d'explorer et de reconcevoir leurs théories de l'action. »* (David, 2000).

On retrouve dans l'action science la figure du « praticien réflexif » de Schön (1983) en mettant moins l'accent sur les régularités que sur les significations et les logiques de l'action.

L'action science s'appuie sur l'engagement des acteurs en proposant des solutions au statu quo par l'intermédiaire d'un apprentissage double-boucle permettant aux individus de « sortir du cadre » et de permettre concrètement la mise en place de nouveaux comportements appropriés à la situation nouvelle.

#### 1.3.2.3. Science de l'aide à la décision (Roy, 1985, 1992)

*« La science de l'aide à la décision, au sens de Roy, constitue aussi une démarche critique et qui suppose également une forme de réflexion collective. L'une des grandes différences avec l'action science est l'utilisation quasi-systématique de modèles formalisés, en particulier de modélisations multicritères »* (David, 2000).

Comme les deux précédentes démarches, l'aide à la décision adopte une ouverture collective sur la compréhension et la mise en place des transformations envisageables.

Afin de mieux comprendre les caractéristiques de la démarche, nous proposons de mentionner ci-dessous les principes résumés par Rosenhead (1989, cité par David, 2000) :

- *« Pas d'optimisation : recherche d'alternatives acceptables sur des dimensions distinctes, sans trade-offs ;*
- *Besoins en données réduits, intégration plus grande entre données hard et données soft par la prise en compte des jugements individuels et collectifs des acteurs ;*
- *Simplicité et transparence, dans le but de clarifier les termes du conflit ;*
- *Considérer les personnes comme des acteurs ;*

- *Faciliter un processus bottom-up ;*
- *Accepter l'incertitude et garder ouvertes un certain nombre d'options pour une résolution ultérieure »*

#### 1.3.2.4. Recherche intervention en sciences de gestion (Hatchuel, 1986 ; 1994 ; Moisdon, 1984, 1997)

Dans la lignée des précédentes démarches, la recherche intervention en sciences de gestion a pour objectif de générer des connaissances théoriques et applicables pour le terrain. Cependant, la démarche d'apprentissage ne viendra pas comme dans l'*action science « de la confrontation des discours dans le cadre d'un travail collectif du groupe sur lui-même mais de la dynamique de la construction collective de l'innovation gestionnaire. »* (David, 2000).

Sur le plan méthodologique, David (2000) mentionne cinq principes :

- Le **principe de rationalité accrue** qui impose au chercheur intervenant de *« favoriser une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes »* (Hatchuel, 1994, cité par David, 2000). Il est nécessaire de « penser la mise en comptabilité de relations et de savoirs nouveaux » (David, 2000) ;
- **Le principe d'inachèvement**, existant déjà dans l'*action science*, explique que l'on ne peut anticiper le chemin et les résultats d'une recherche intervention ;
- Le **principe de scientificité** équivaut à l'idéal de vérité qui impose au chercheur une approche méthodologique en adoptant de façon permanente une attitude critique par rapports aux faits observés ;
- Le **principe d'isonomie** équivaut à l'idéal démocratique, identique dans les précédentes démarches, en mettant en place un système d'échanges entre les acteurs afin d'améliorer la compréhension de tous.

#### 1.3.2.5. La formation action et la pratique réfléchie du conseil

Deux autres formes d'intervention sont également proposées (Perez, 2008) :

La **formation action** qui rend plus aisée l'aspect pédagogique de la démarche du chercheur intervenant tout en facilitant l'amélioration des compétences des acteurs au sein de l'entreprise.

La **pratique réfléchie du conseil** qui permet d'analyser et mesurer les impacts des outils de gestion et des pratiques de management mis en place. Cette approche peut *« faire apparaître de nouveaux échanges sur les mécanismes d'adaptation et de changement des organisations »* (Perez, 2008).

### 1.3.3. Les caractéristiques de la recherche-action

Roy et Prevost (2013) expliquent que la recherche-action (RA) est « *rattachée au paradigme du pragmatisme qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux. »* et identifient trois caractéristiques clés de la recherche-action :

- La RA est **effectuée *« avec les gens plutôt que sur les gens »*** (Reason & Bradbury, 2008 cités par Roy, Prévost, 2013).
- La RA est **ancrée dans l'action afin de changer la situation** ;
- La RA utilise une **démarche cyclique** alors que la recherche traditionnelle adopte une voie linéaire.

| Caractéristiques de la RA | Description pour la RA | Recherche conventionnelle |
|---|---|---|
| **RA est effectuée « avec les gens plutôt que sur les gens »** | Les individus concernés sont considérés comme des acteurs actifs et des *« cochercheurs animés par les mêmes préoccupations que les chercheurs qui veulent comprendre un phénomène ou une problématique et agir pour changer la réalité qui les confronte et améliorer les choses* (Reason & Bradbury, 2008). | Le chercheur se positionne à l'extérieur de son sujet d'observation et les individus concernés sont considérés comme relativement passifs.<br>Son objectif est de découvrir les lois générales permettant d'expliquer le réel. |
| **RA ancrée dans l'action afin de changer la situation** | La RA cherche à transformer le modèle qu'elle analyse par l'interaction entre les chercheurs et les acteurs du terrain qui sont également impliqués et intéressés par cet objectif. | *« Besoin d'accroître le bagage de connaissances accumulées au sein d'une même discipline en comblant les trous ou zones inexplorées laissés en plan par les générations précédentes de collègues chercheurs. »* |
| **RA utilise une démarche cyclique** | Le protocole de la RA est flexible.<br>Il y a un échange entre les chercheurs et les acteurs sur leurs préoccupations concernant la formulation de la problématique.<br>Il y a donc la recherche d'une représentation partagée permettant l'engagement dans l'action. | Le chercheur adopte une démarche linéaire et définit un protocole « fermé » d'expérimentation afin de collecter les informations sur le terrain lui permettant de confirmer ou infirmer ses hypothèses et ainsi répondre à sa question de recherche. |

**Figure 21** *:* Différences recherche-action et recherche conventionnelle
*(A partir : Roy, Prévost, 2013)*

La recherche-action est donc par définition ouverte et dans une approche itérative. C'est le cas pour le cadre de réflexion concernant les théories et l'expérience, mais aussi sur le cadre méthodologique qui ne peut être déterminé définitivement au début de la recherche. Ce cycle de la recherche action est décrit dans le schéma ci-dessous :

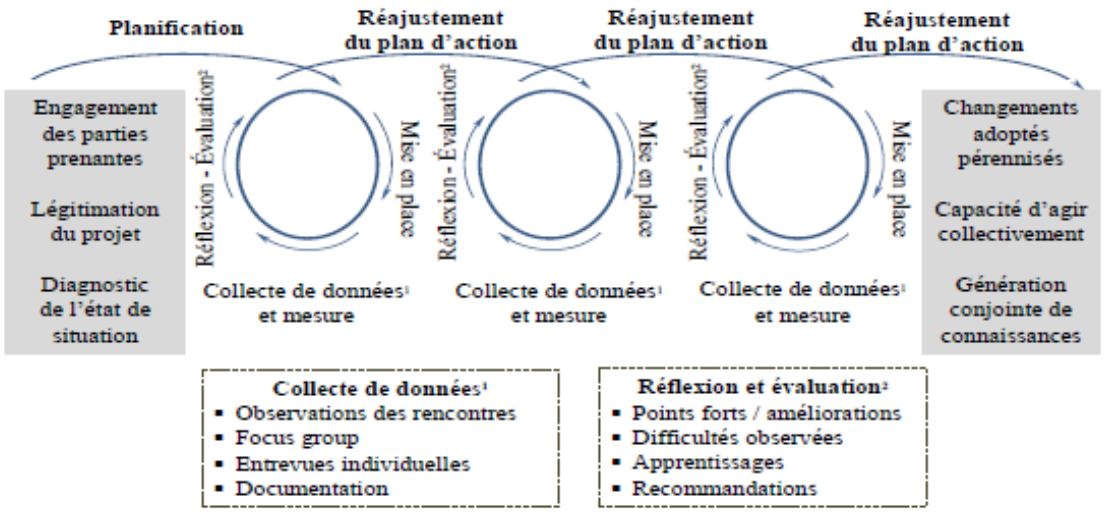



**Figure 22** *:* Le cycle de recherche-action
*(Source : Roy, Prévost, 2013)*

### 1.3.4. Recherche-action vs consultation

Ce positionnement particulier du chercheur, qui se trouve à la fois dans une logique d'action et dans une logique de réflexion sur l'action, peut être source de tensions. Cette situation montre des similitudes évidentes entre l'activité de la consultance en gestion et la recherche action. Cela s'explique en raison des influences que l'on retrouve dans les travaux initiaux de Kurt Lewin au sein du courant du développement organisationnel (OD).

L'OD s'intéresse *« à la résolution de problèmes complexes en contexte réel et à l'introduction de changement permettant l'émancipation des personnes et l'efficacité des organisations en utilisant la recherche-action »* (Roy, Prévost, 2013) et de nombreux consultants actuels appliquent dans leur méthodologie d'intervention le cycle de recherche-action.

D'autres termes sont utilisés à la place de recherche-action, comme Chris Argyris avec le concept de science de l'action (action science) en mettant l'accent sur les variables permettant de gouverner l'action afin de générer des savoirs actionnables sur le terrain et ainsi engendrer des apprentissages (Roy, Prévost, 2013). Chris Argyris distingue l'apprentissage en « simple

boucle », qui permet de résoudre un problème identifié, de l'apprentissage « double boucle » qui intervient lorsqu'il y a une remise en question des variables et des raisons générant l'action ou le but même de l'action (Argyris et al. 1985, cité in Roy, Prévost, 2013).

Cependant, la recherche-action se distingue sur plusieurs plans de la consultation : la finalité, l'exigence méthodologique, le rapport avec les participants et la portée et diffusion des résultats. Le schéma ci-dessous décrit les points de distinction :

| | **Recherche-action** | **Consultation** |
|---|---|---|
| **Finalités** | Générer dans l'action des connaissances scientifiques en tentant de changer une réalité organisationnelle ou sociale jugée insatisfaisante par les membres d'un système social. | Réaliser un gain économique en vendant des services-conseils sous forme d'expertise ou de facilitation, destinés à résoudre une problématique sociale dans une organisation cliente. |
| **Exigences méthodologiques** | Répondre aux critères de qualité scientifique de la recherche en sciences de la gestion en plus de permettre la prise de décision. | Réaliser un diagnostic suffisamment robuste pour permettre une prise de décision éclairée. |
| **Rapports avec les participants** | Les chercheurs et les membres de l'organisation participent librement à la résolution de problèmes et à la production de connaissances transférables. | Les consultants interviennent en vertu d'un mandat de la direction pour résoudre de façon participative ou non une situation jugée problématique. |
| **Portée et diffusion des résultats** | Les résultats sont transférables à d'autres situations comparables. Ils sont publics et diffusés le plus largement possible auprès de la communauté scientifique et professionnelle. | Les résultats sont limités à l'exécution du mandat. Ils sont privés et souvent confidentiels. La diffusion est restreinte à l'organisation cliente et la firme de consultants. |

**Figure 23** *:* Distinction entre RA et consultation
*(Source : Roy, Prévost, 2013)*

### 1.3.5. Recherche-action et ethnométhodologie

Nous sommes dans une recherche-action dans laquelle le chercheur est un *« le chercheur est un intervenant-chercheur, engagé dans un processus où il y a simultanément création de connaissance et changement »* (Plane, 1994, 1998).

Jean-Michel Plane (1994, 1998) nous montre que la participation active des acteurs concernés au sein de l'organisation peut revêtir deux formes :

- Une participation passive, dans la mesure où le chercheur utilise l'action qu'il réalise afin de générer des connaissances sans que les acteurs sur le terrain en aient réellement conscience ;
- Une participation active avec une contribution des acteurs dans l'élaboration du processus de recherche. Les acteurs sont ainsi considérés comme « *détenant, eux aussi, une part de la connaissance et ayant des vues pertinentes sur la problématique à élaborer* »

Cette dernière forme est proche de « l'ethnométhodologie » (Garfinkel, 1967, cité par Plane, 1998) et s'appuie ainsi sur un partenariat (Plane, 1998).

Nous retrouvons cette approche ethnométhodologique dans les travaux récents précédemment décrits en immersion dans des cabinets de conseil (Bourgoin, 2013).

Dans ce type d'approche, deux notions semblent importantes : la **place du chercheur** et la **notion du sens**.

Les travaux de Jeanne Favret-Saada (1977), qui ont étudié le phénomène de Sorcellerie dans le bocage normand, ont montré que les observations phénoménologiques sont envisageables à condition que le chercheur parvient à occuper une place « pensable » au sein du groupe étudié (Plane, 1998). Ainsi, elle a démontré que l'observation ne peut être efficace si l'observateur n'est pas engagé. Pour qu'elle puisse effectuer l'observation de ce phénomène, il a donc fallu que l'ethnologue intègre le « système de places » construit par les acteurs étudiés :

*« Le premier point à élucider, quand on fait l'ethnographie des sorts, c'est donc de savoir à qui chaque « informateur » croit s'adresser, puisqu'il tient des discours si radicalement différents selon la place où il situe son interlocuteur. A quelqu'un qui n'y est « pas pris », il dira : « les sorts, ça n'existe pas » ; « ça n'existe plus » ; « c'est de l'ancien » ; « ça existait, chez nos arrières » ; « ça existe, mais pas ici : allez donc à Saint-Mars (…) ; « là-bas, ils sont arriérés ; « ah ! les sorts ! j'n'aime point c'te connerie-là ! ». A quelqu'un qui « y est pris », on parle différemment selon qu'on le met en position d'ensorcelé ou de désenvoûteur. Au sorcier*

*présumé, on ne parle pas, mais ce silence est tout un discours, l'affirmation muette d'une lutte à mort, qu'il toujours produit quelque effet. »* (Favret-Saada, 1977, p.29).

### 1.3.6. Les types d'observation participante : la position de l'intervenant-chercheur

Jean-Michel Plane (1996) décrit les trois méthodes de recherche identifiées par Jacques Girin en sciences sociales (1981) :

- **Méthode « objectivante a priori »** dans laquelle le chercheur suppose conserver une neutralité face à son objet d'étude en tentant de réduire au maximum les interactions avec son terrain afin d'éliminer toute perturbation. Au niveau méthodologique, l'intervenant-chercheur doit impérativement préserver son indépendance.

- **Méthode d'observation participante** implique que le chercheur-intervenant intègre l'organisation étudié sans que les acteurs soient au courant de son rôle. Jean-Michel Plane (1996) explique que Michel Villette a abordé cette approche contemplative à partir de son expérience de consultant (1988) et qu'elle présente des limites pour analyser correctement l'ensemble des phénomènes et contraint le chercheur-intervenant à se cacher. Platt (1983) définit l'observation participante comme une technique de recherche permettant au sociologue d'observer une collectivité sociale dont lui-même en fait partie. Ce positionnement permet ainsi au chercheur d'accéder à des données difficilement accessibles autrement et d'appréhender des mécanismes qui ne pourraient être observés de l'extérieur.

- **Méthode interactive à visée transformative** qui a pour but d'apporter une transformation de l'organisation analysée. Cette approche, préconisée par Girin (1981, 1990) et Savall (1989), poursuit un double objectif : l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et la génération des nouvelles connaissances au niveau des concepts, des méthodes et des outils (Savall,1989, cité par Plane 1996).

Nous nous inscrivons entre ces deux approches : une **recherche-action qui se construit autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur** (Savall et Zardet, 1996). Ce **concept de l'interactivité cognitive** qui « *désigne le fait que la construction de la connaissance collective résulte d'un processus d'interaction entre deux ou plusieurs acteurs. Chacun étant porteur d'une bribe de connaissances contribue, grâce à des itérations successives, à construire une connaissance partagée par les acteurs d'une équipe ou d'une organisation. Cela justifie la nécessité d'un partenariat entre le chercheur et le terrain »* (Cappelletti, Voyant, Savall, 2018).

Ainsi la méthode interactive à visée transformative implique un triple objectif : descriptif, explicatif et prescriptif. L'objectif de prescription, qui engage une co-responsabilité entre l'entreprise et le chercheur dans la production de connaissance n'a pas été réalisé en commun avec l'entreprise cliente. Nous montrerons dans le chapitre suivant que notre approche s'inspire de la méthode interactive car nous étions parmi l'équipe des consultants, notre terrain était la société de conseil et nous étudions la relation de conseil.

## 1.4. Positionnement épistémologique de notre recherche : pour une approche interprétativiste en recherche-action

Nous avons pour intention de rendre compte de la construction de notre thèse. Notre objectif est de trouver l'approche épistémologique qui d'une part correspond le mieux à notre approche philosophique et méthodologique que nous nous faisons de la recherche en sciences de gestion et d'autre part qui soit la plus capable d'observer, de prendre en compte et de proposer un cadre de réflexion sur notre objet de recherche.

Ains, nous positionnons nos travaux dans une démarche d'ordre interprétativiste. Nous justifierons ce choix tout au long de nos développements à venir.

*« Ce processus spécifique de production des connaissances à partir du terrain met en jeu trois aspects différents : la posture du chercheur, l'interaction avec le terrain et la négociation de l'objet de recherche. »* (Perez, 2008).

Nous présentons ainsi, dans le cadre de nos travaux, la posture du chercheur (1.4.1), l'interaction avec le terrain (1.4.2) et l'objet de recherche (1.4.3).

### 1.4.1. La posture du chercheur

La position du chercheur, dans le cadre d'une recherche-action interprétativiste, doit être le plus près possible des acteurs et de leurs problématiques de terrain.

Il y a donc une nécessité méthodologique de réaliser une immersion sur le terrain afin d'accéder à l'ensemble des rationalités et des enjeux propres aux acteurs afin de permettre la mise en place de changements acceptables.

### 1.4.2. L'interaction avec le terrain

L'approche interprétativiste d'une recherche-action implique des interactions entre le chercheur et les acteurs du terrain. L'intervenant-chercheur n'est pas isolé dans sa réflexion et doit trouver un mode efficace d'interaction.

Jacques Girin (1986 cité par Perez, 2008) décrit cette relation à partir de quatre éléments :

- C'est le travail de terrain qui permet au chercheur de construire les connaissances ;
- Le travail de terrain peut évoluer en fonction de la situation ;
- Il y a une forte implication, sur plusieurs niveaux, des acteurs de terrain tout au long du processus de recherche : identification de la problématique, analyse et interprétation des données collectées, construction des outils de gestion permettant la mise en place de nouvelles pratiques opérationnelles ;
- La responsabilité de l'analyse de connaissance théoriques issues de la recherche est conservée par les chercheurs-intervenants.

### 1.4.3. L'objet de recherche

L'objet de recherche est une étape cruciale du processus de recherche. *« Il traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur et son objectif »* (Quivy et Van Campenhoudt, 1988, cité par Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Une fois l'objet conçu, le plan de recherche (ou design) doit prévoir les potentialités pour mettre en place la stratégie de recherche et son instrumentation.

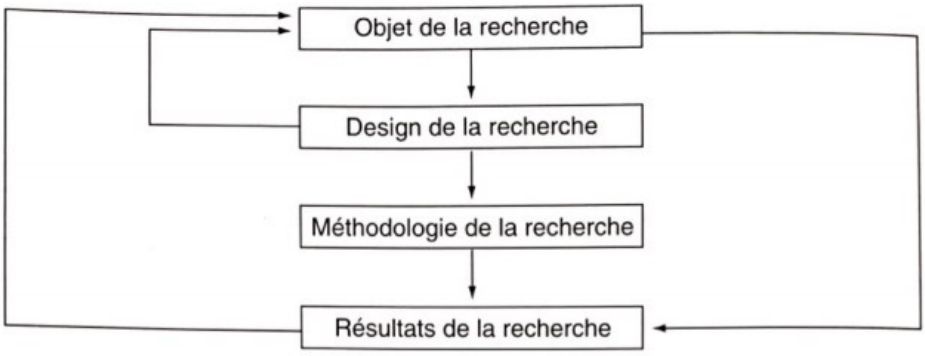



**Figure 24** *:* La construction de l'objet dans le processus de recherche
*(Source : Allard Poesi et Maréchal, 1999)*

Dans l'approche interprétative, la *« réalité est essentiellement mentale et perçue –hypothèse phénoménologique–, et le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants – hypothèse d'interactivité – ».* L'objet implique donc « *d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres »* (Hudson et Ozanne, 1988 cités par Allard Poesi et Maréchal, 1999).

Allard Poesi et Maréchal (1999, p.43) expliquent que l'objet émane *« d'une immersion dans le phénomène que le chercheur souhaite étudier et de son observation plus ou moins participante. Par cette immersion dans le contexte du phénomène étudié, le chercheur pourra développer une compréhension du phénomène de l'intérieur, et notamment appréhender les*

*problématiques, les motivations et les significations des personnes y participant (par exemple : quel sens les individus donnent-ils au changement ? que font-ils ? comment réagissent-ils ?) ».*

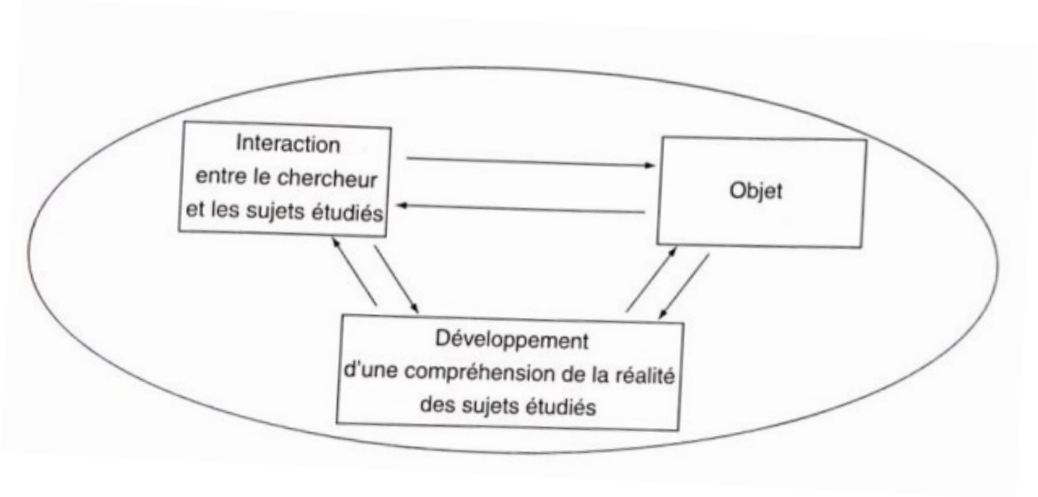



**Figure 25** *:* Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative
*(Source : Allard Poesi et Maréchal, 1999)*

Notre objet concerne l'analyse de la relation de conseil, à la fois dans ses caractéristiques et dans sa construction lors de l'intervention de consultance.

Les questions qui se posent au niveau de l'observation de la relation de conseil, est de **comprendre quelles sont les expressions de la relation au sein d'un agencement organisationnel**. Dans une optique de sociologie pragmatique, il s'agirait d'exhumer ce que l'organisation sait déjà et le mettre en scène afin d'analyser cette fabrique en cours de la relation de service dans laquelle le pouvoir lié à l'expertise est toujours présent.

Nous montrerons dans le chapitre suivant le choix de notre méthode de recherche : une **observation participante préliminaire sur laquelle nous avons mis en place des focus groups**.

# 2. Positionnement du chercheur et recommandations méthodologiques issues de la littérature

*« Le choix de la méthode est aussi le résultat d'une certaine philosophie de recherche que le chercheur adopte »*

Y.F. Livian (cours de DEA, 1997)

Avant de présenter nos choix méthodologiques, nous explicitons notre philosophie de recherche, issue de **l'approche interprétativiste**, qui **s'inspire** -comme pour le constructivisme- essentiellement **des travaux de Georges Devereux sur la position du chercheur face à son sujet d'observation**.

Nous questionnerons la littérature sur les règles de base et les attitudes nécessaires à appliquer tout au long de notre investigation sur le terrain.

## 2.1. Positionnement du chercheur face à son sujet d'observation

### 2.1.1. Inspiration interprétativiste : l'impossible neutralité de l'observateur

Nous nous inspirons des travaux de Georges Devereux (1980) qui défend la thèse qu'il faut **abandonner la croyance en une possible neutralité de l'observateur face à son sujet d'étude lorsque celui-ci est un être humain**. Croire en l'indépendance totale entre l'observateur et l'observé équivaut à retirer à ce dernier sa propre capacité de conscience. Il s'agit plutôt de réhabiliter *« la **subjectivité inhérente aux chercheurs dans les sciences de l'homme qui n'est pas un obstacle à la connaissance** »*. Il faut comprendre « comment l'observateur des faits humains réagit en tant que personne et en tant qu'être humain à ses

propres observations ». Ainsi, l'ethnologue propose l'hypothèse que *« ce qui se passe à l'intérieur de l'observateur, au sens large, ses propres réactions de « **contre-transfert** » en tant qu'être humain spécifique est une **donnée fondamentale** de toutes les sciences sociales »*. Sans aller jusqu'à ce niveau de restitution, nous nous aiderons de cette "idée" pour réaliser nos entretiens, c'est-à-dire que nous tenterons de faire ressortir des éléments que le guide d'entretien ne mentionne pas.

### 2.1.2. Notion de transfert et de contre-transfert

La thèse défendue par l'auteur est le résultat d'une des propositions de Sigmund Freud sur la source des données scientifiques qui sera modifiée par la conception scientifique d'Einstein :

**-** Freud **considère que « le transfert est la donnée la plus fondamentale de la psychanalyse, considérée comme méthode d'investigation » ;**

**-** Einstein **émet l'idée que nous ne pouvons observer que les événements « survenus auprès de » l'observateur. La seule connaissance observable est alors celle qui a eu lieu auprès de et dans l'appareil d'expérimentation, dont l'élément le plus important est l'observateur.**

Donc*, « **c'est le contre-transfert, plutôt que le transfert, qui constitue la donnée la plus cruciale de toute science du comportement** »,* parce que l'information fournie par le transfert peut en général être également obtenue par d'autres moyens, alors que ce n'est pas le cas pour celle provenant du contre-transfert. De plus, l'analyse du contre-transfert est scientifiquement plus productive en données sur la nature humaine.

*« En pratique psychanalytique, c'est la relation affective que le patient établit avec l'analyste, inadaptée à la situation thérapeutique réelle et déterminée par d'anciennes structures anachroniques (...) Dans le débat entre l'analyste et l'analysé, il s'établit, inévitablement, un échange psycho-affectif par où passe la communication. Malgré son désir, le thérapeute n'est jamais le miroir fidèle qu'il voudrait être. Ses attitudes en réponse à celles du patient sont appelées contre-transfert »* (Laplanche, Pontalis, 2004).

Ainsi le contre-transfert peut être défini comme la somme totale des déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste envers son patient (en pratique psychanalytique). Ces déformations proviennent du fait que l'analyste se comporte en fonction de ses propres besoins, souhaits et fantasmes inconscients. Alors que l'on peut considérer **le transfert comme la réaction de l'informateur**, le **contre-transfert correspond à la réaction de l'observateur**. Le transfert et le contre-transfert ont des sources et des structures identiques. Georges Devereux souligne que l'étude des réactions du contre-transfert chez l'observateur est rarement réalisée, le chercheur l'ignorant ou étant réticent à le faire.

Pour Jacques Melese (1928-1994), le facteur clé de la réussite d'une intervention de conseil se trouve dans l'interaction observateur-observé (Melese, 1997), autrement la qualité de la relation de conseil suppose de comprendre son client et intégrer **l'impact du processus de transfert et de contre-transfert** (nous pouvons rapprocher cette idée avec la notion de ***rôle complémentaire*** de Georges Devereux -que nous développerons dans notre travail de thèse).

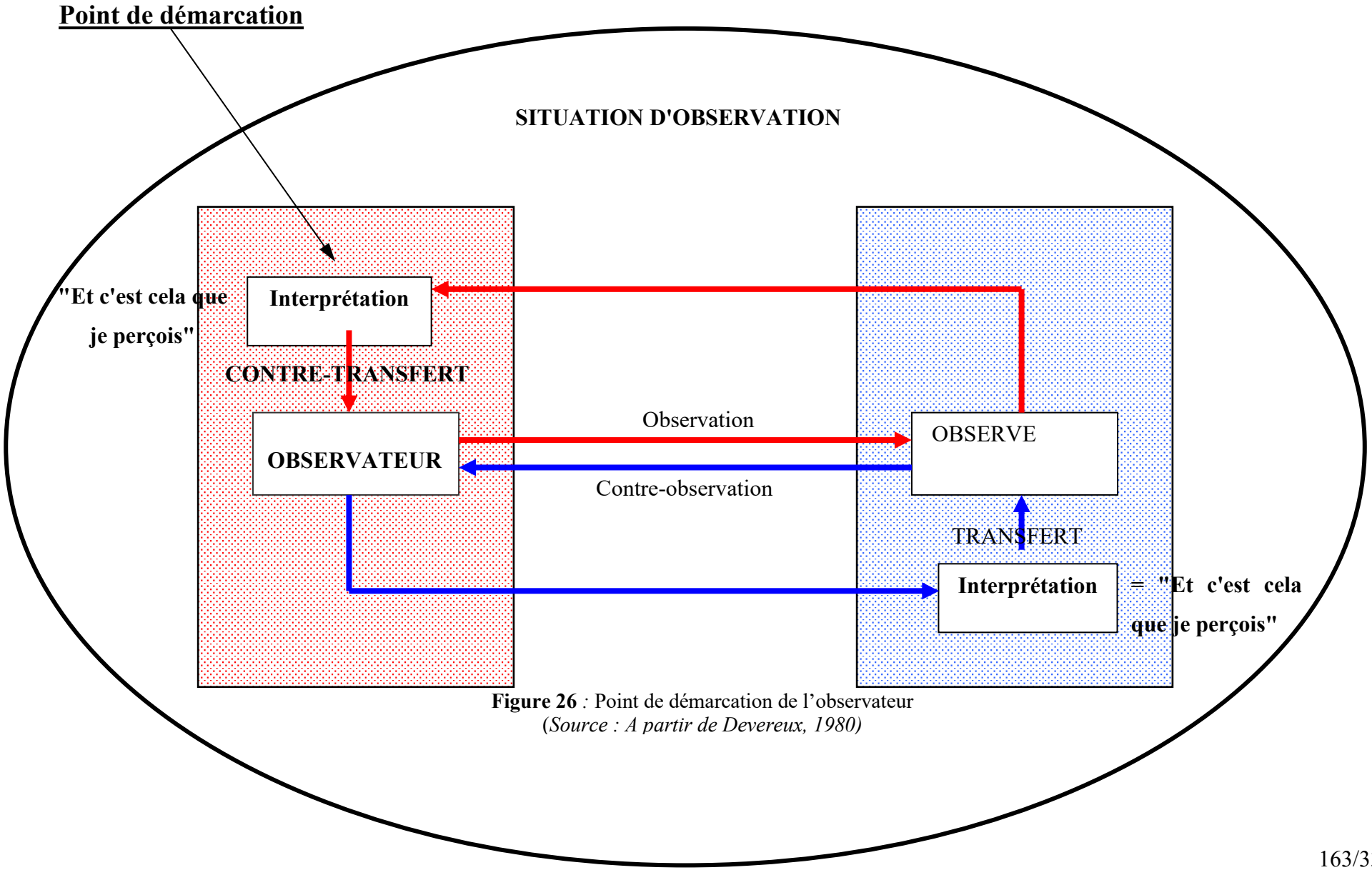



**Figure 26** : Point de démarcation de l'observateur
(*Source : A partir de Devereux, 1980)*

Jacques Melese rejoint la position de George Devereux en précisant que *« tout se joue là, dans la rencontre observateur/observé »* (Melese, 1997). La simplification du processus de prise de connaissance est la principale cause d'échec des interventions. L'auteur explique que la *« nature et la qualité de l'interaction observateur-observé doivent être adaptées »*. Il faut considérer l'observateur comme partie prenante. Il cite les disciplines comme l'ethnologie ou la psychanalyse qui ont centré leur recherche sur les processus d'interaction ou d'intervention. *« L'intervenant fait partie de la situation dans laquelle il insère sa subjectivité, sa culture (...) sa personne ».* Ainsi, l'auteur explique que l'organisation devrait être observée (et donc enseignée) comme l'ethnologie plutôt que comme la gestion ou l'informatique.

Michel Berry (1986) traite également de l'interaction observateur-observé en expliquant que non seulement le chercheur perturbe les phénomènes qu'il étudie (ainsi, il n'observe donc pas le « réel »), mais encore il est engagé jusque dans la subjectivité dans un tel travail (qui n'est pas objectif). L'auteur explique que cette interaction existe aussi lorsque le chercheur reste très extérieur. Il y décrit comme exemple l'étude des achats de Cohen-Hadria et Pouvourville en 1975 qui n'a pu obtenir des informations sur le fonctionnement réel de travail des acheteurs en matière de politique des prix d'achat qu'après plusieurs mois de relations et après avoir obtenu la confiance des acheteurs

Georges Devereux décrit trois sortes de données en science de comportement :

- Le comportement du sujet
- Les « perturbations » induites par l'existence de l'observation et par ses activités d'observations
- Le comportement de l'observateur (qui ne peut échapper à l'angoisse et aux manœuvres de défense)

Un trait commun à toute recherche est qu'**à un certain point de l'expérience** (**le point de démarcation**), **un événement est converti en une perception qui se traduit par *"et c'est cela que je perçois"***. Seule la théorie détermine le point précis où l'observateur qui perçoit exclame cet énoncé cognitif. C'est à ce moment et cet endroit qu'ont lieu les déformations éventuelles, de risque, d'échappement de la réalité car il y appropriation de la perception et du sens par l'individu. Nous tentons de schématiser cette idée :

### 2.1.3. L’angoisse du chercheur

#### 2.1.3.1. Le problème de l’angoisse

L'étude scientifique de l'homme est entravée **par l'angoisse provoquée par le « chevauchement » du sujet d'étude et de l'observateur**. Cette angoisse du chercheur d'être objectif ainsi que des réactions de contre-transfert vont déformer la perception et l'interprétation des données. Pour éviter ces erreurs, le chercheur va tenter de résister à ce contre-transfert en utilisant une méthodologie (mais qui va provoquer des déformations propres à la méthode). L'existence de l'observateur, son activité d'observation et ses angoisses produisent des déformations qui sont techniquement et logiquement impossibles à éliminer.

*« **Plus l'angoisse provoquée par un phénomène est grande, moins l'homme semble capable d'observer ce phénomène correctement, de le penser objectivement** et d'élaborer les méthodes adéquates pour le décrire, le comprendre, le contrôler et le prévoir ».* Georges Devereux applique ce principe à toutes les sciences en expliquant que les trois hommes qui ont le plus radicalement modifié notre conception de la situation de l'homme dans l'univers sont nés dans un ordre qui n'est pas le fruit du hasard : Copernic, Darwin, Freud. Son idée est qu'il est plus facile d'être objectif à propos des corps célestes qu'à propos de l'homme en tant qu'organisme et qu'il est plus facile d'être objectif à propos de ce dernier qu'à propos de la personnalité de l'homme et de son comportement. Ainsi, si Freud avait été un contemporain des deux autres, il n'aurait pas pu élaborer une conception psychanalytique de l'homme, bien que les moyens de collecte des informations et les données disponibles rendaient l'opération réalisable. Cela ne fut possible qu'après que Copernic et Darwin eurent redéfini la place de l'homme dans l'univers et dans le système de la vie. *« La première des trois grandes révolutions est celle de Copernic parce que l'astronomie ne suscite pas d'émotion très grande ».* Ainsi, en considérant sa place dans l'univers, l'homme rejette surtout son angoisse de sa propre existence.

#### 2.1.3.2. Causes d'angoisse dans le travail en science du comportement

Georges Devereux présente six causes d'angoisse dans les situations d'observation en sciences du comportement :

- Les cultures traitent différemment le même matériel psychique.
- Le *« narcissisme des petites différences »* (Freud) pousse à interpréter les croyances et les pratiques non familières comme des critiques des siennes propres et fait qu'on y réagit de manière négative.
- Le sentiment de culpabilité sociale (exemple : l'ethnologue trouve attrayant le style de vie d'une tribu dont les conduites sont taboues dans sa propre société). On a tendance à personnaliser et à ramener à sa propre expérience.
- Les angoisses naissent de ce qui est éprouvé comme une « hyper-communication » troublante entre l'inconscient de l'observateur et celui de l'observé.
- L'angoisse est éveillée par le caractère fragmentaire de la communication consciente (la défense « fonctionne » comme une croyance sincère qu'on comprend plus qu'on ne le fait en réalité).
- La défense contre une « hyper-communication » sur le plan inconscient peut quelquefois être combinée avec une défense contre une « hypo-communication » (hypo-compréhension) sur le plan conscient.

### 2.1.4. Les sources de déformations des données

Les sources de déformations sont **propres (internes) à l'observateur**. Comme l'a démontré Georges Devereux, elles reflètent des caractéristiques du chercheur tant sur ses attributs personnels et professionnels que sur les influences de son environnement. Elles sont à l'origine de réactions de défense qui en sont les manifestations explicites. Nous les synthétisons dans le tableau ci-dessous :

| | |
|---|---|
| **Modèle de soi** | - *« Le chercheur construit pour lui-même, un modèle de soi plus ou moins inconscient et souvent partiellement idéalisé, dont il se sert ensuite comme d'une pierre de touche, d'une norme ou d'une ligne de base pour apprécier les autres êtres et même les objets matériels" (Devereux, 1980).*<br>- **L'angoisse vient des doutes sur la validité universelle de son propre modèle de soi** car l'individu est pris entre la conviction que seul son modèle de soi à une valeur universelle et la crainte qu'il ne puisse pas l'avoir (la tendance à nier et à exagérer les différences des autres sont les déformations qui en résultent)<br>- **Le rôle complémentaire** est le **statut attribué au chercheur par ses sujets d'observation**. Il peut arriver que, sans s'en rendre compte, l'observateur ne voit la société qu'il étudie que du point de vue qui est conforme au rôle complémentaire qu'on lui a assigné. Il s'agit d'analyser la situation effective dans laquelle le chercheur se laisse manœuvrer par ses sujets, de manière à atteindre la véritable objectivité que seule rend possible l'examen du rôle qui lui est assigné (cette précision exprime aussi le caractère illusoire de l'idée prétendant que l'observation participante garantit nécessairement une objectivité authentique).<br>- **Notion du "nous" et du "ils"** : le même ethnographe peut éprouver un sentiment de "Nous" à l'égard d'une tribu et de "Ils" à l'égard d'une autre. Les deux attitudes sont déterminées par le contre-transfert et affectent les résultats obtenus. Il s'agit alors de rechercher les "liens" inconscients existants avec les observés. Il faut distinguer ses propres impulsifs (produits authentiques de l'inconscient) de ceux qui sont enracinés dans des processus préconscients. |
| **L'enracinement social** | - **L'idéologie du chercheur** : il peut s'agir de la justification de l'idéologie dominante représentée par la culture du chercheur (celui-ci se trouve dans une position psychologiquement privilégiée). Ce sont les efforts à tenter d'être neutre culturellement qui créent des déformations.<br>- **Le caractère ethnique**<br>- **L'appartenance à une classe sociale donnée**<br>- **Le statut professionnel**<br>- **les modes et les marottes scientifiques**<br>- **Le relativisme culturel** : l'attitude qui consiste à dire "c'est une simple coutume" conduit souvent le chercheur obsédé par l'objectivité à une absence d'objectivité à l'égard des coutumes (si on la considère ainsi, tout changement ou évolution de cette pratique ne pourra être prévu ou expliqué). |
| **La personnalité et l'identité du chercheur** | - **La personnalité du chercheur** peut influencer de manière radicale la perception d'une situation. Il opère (nécessairement) dans le cadre de la sélectivité qui lui est propre.<br>- **L'âge et le sexe** de l'observateur déclenchent souvent un certain nombre de réactions généralement méconnues, et incitent, même ses sujets d'observation à lui faire jouer le rôle complémentaire qui convient selon eux à son âge. |

**Figure 27** *:* Sources de déformations des données
*(Source : auteur)*

#### 2.1.5. Les réactions de défenses et la méthodologie comme dispositifs de défense

Les réactions de défense représentent **ce que mobilise explicitement le chercheur pour faire face à son angoisse**. Elles ont comme origine les sources de déformation que nous avons mentionnées précédemment. Elles peuvent se manifester de différentes manières : par omission, mise en sourdine, non-exploitation, malentendus, description ambiguë, surexploitation, isolement ou anticipation des données récoltées lors de l'observation. Les chercheurs disposent de méthodes et de procédés qui permettent de réduire l'angoisse éveillée par ses données. Mais justement "parce qu'ils réduisent l'angoisse, ces dispositifs sont souvent *systématiquement* transformés en de véritables réactions de contre-transfert, conduisant à un passage à l'acte autocontraignant qui se fait passer pour de la science". Il faut comprendre que le moyen le plus efficace et le plus durable est une **bonne méthodologie qui ne vide pas son contenu anxiogène mais le « domestique »** (Devereux, 1980). L'angoisse bien comprise est source de sérénité psychologique et de créativité, donc aussi de bonne science. L'important n'est pas de savoir si on utilise la bonne méthodologie aussi comme un moyen de réduire l'angoisse, mais de savoir si on le fait en connaissance de cause, de manière sublimatoire, ou de façon inconsciente seulement de manière défensive.

### 2.2. Recommandations préalables à la conduite des entretiens

#### 2.2.1. Philosophie de la méthode

Le courant de l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977) développe une méthodologie de recherche dans laquelle le chercheur doit **remettre en question les comportements tels qu'ils se présentent, tels qu'ils sont perçus et décrits par les acteurs**. Il s'agit de prendre une position de recul et une distance critique afin d'éliminer ce qui apparaît évident. Il faut ***« opérer un détour par l'intériorité des acteurs »*** par l'entretien en recherchant à obtenir des

informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs **en quittant la position de chercheur extérieur et détaché**. Ainsi, la démarche de recherche consiste en de multiples et permanent aller-retour. Les auteurs expliquent que la tension entre le pôle extérieur et le pôle intérieur se réalise lors de l'entretien avec l'attitude ouverte du chercheur qui doit reconnaître sa méconnaissance du terrain. De plus, il doit être un partenaire compréhensif et intéressé qui pose des questions ouvertes afin de laisser parler mais ne peut adopter une attitude passive (**attitude entièrement non directive**).

### 2.2.2. Choix du type d'entretien

Alain Blanchet (1991) explique que longtemps l'entretien a été considéré "plus comme un jeu social que comme une technique scientifique" et que les fondateurs de l'entretien appliqué à l'enquête dans sa conception actuelle ont été Roethlisberger et Dickson en 1943 qui ont proposé une écoute "décentrée" qui visait à interpréter le discours de l'interviewé en s'écartant du niveau strictement informatif du discours pour s'intéresser essentiellement à sa partie intentionnelle. Mais ils n'expliquent pas précisément les techniques de l'entretien qu'il faut mettre en place. Tout comme le projet de Gorden (1969) d'une *« approche méthodologique de l'entretien fondée sur l'idée d'une programmation des stratégies et des tactiques envisagées" qui est limitée par le manque "d'un substrat théorique et expérimental ».*

Nonna Mayer a mis en avant les inconvénients de **l'entretien comme « conversation ordinaire »** en tant que manière de faire de la sociologie, développé par Pierre Bourdieu dans "la misère du monde" (Mayer, 1995). L'auteur explique le problème du mode de la « conversation » vient du fait qu'on a du mal à distinguer ce qui vient spontanément de l'enquêté de ce qui est rajouté ou suggéré par l'enquêteur.

Alex Mucchielli (1994) décrit **l'entretien non directif centré** comme une technique qualitative de recueil d'information qui est propre à la psychologie sociale. Il se distingue de l'interrogatoire à base d'un questionnement. L'auteur explique que « l'entretien est « ouvert » et « centré », c'est-à-dire **qu'il repose non sur les réactions de l'interviewé à des questions précises, mais sur l'expression libre de ses idées sur un sujet**. Pour l'interviewer, être « non directif » signifie *« avoir la volonté de ne rien imposer à l'interviewé pour obtenir de lui des*

*expressions spontanées qui ne soient absolument pas dues à des inductions venant de la situation d'entretien elle-même ou de ses propres attitudes ».*

Ainsi, pour explorer un univers idéologique, rien ne vaut **l'entretien non-directif rogérien**. (Mayer, 1995). Contrairement à ce qu'affirme Bourdieu, il ne repose ni sur "le pur laisser-faire", ni sur "l'annulation de l'observateur" mais **sur l'empathie** (concept d'empathie), **une écoute active et des reformulations fidèles** (« miroir des propos de l'enquêté »).

Alain Blanchet (1991) explique que la seule constitution d'un guide thématique d'entretien ne suffit pas à caractériser une méthodologie rigoureuse. Il propose de mettre en place une **campagne de l'entretien** qui a pour but de programmer l'ensemble des paramètres de la situation d'enquête en fonction de l'information recherchée. Nous synthétisons ses propositions dans le tableau suivant :

| | |
|---|---|
| **L'environnement** | C'est le *« cadre matériel et social du déroulement de l'entretien (…) qui commande en partie le déroulement de l'entretien ».*<br>- La "programmation temporelle" qui correspond à la définition de la tranche horaire de l'entretien et notamment la "façon dont l'entretien s'inscrit dans la séquence des actions quotidiennes des acteurs".<br>- "La scène" qui est la définition des lieux (le décor et ses significations sociales) et la configuration des places (les positions occupées par les partenaires de l'entretien).<br>- "La distribution" qui précise les influences des "caractéristiques physiques et socio-économiques des partenaires" |
| **Le contrat de communication** | **- Le** mode de prise de contact **doit être analysé.**<br>**- Il faut donner une** définition minimale du contrat initial**, "l'interviewé est tenu de dire à l'interviewé les motifs et l'objet de sa demande" :**<br>- motif : "pourquoi cette recherche ?" et "pourquoi avoir choisi l'interviewé ?"<br>- objet : "type d'acte demandé et le thème exploré"<br>- L'entretien fait l'objet d'une **renégociation permanente**.<br>- « *Le thème de l'entretien est non seulement un paramètre fonctionnel du contrat de communication, mais il implique également des représentations de rôles spécifiques »* |
| **Les modes** | - Le pilotage d'un entretien s'effectue par anticipation et non pas au coup par coup car le « fonctionnement interlocutoire de l'entretien s'effectue dans un système à réponses cognitives différées » |

| | |
|---|---|
| **d'intervention** | - Les **stratégies d'écoute** sont une activité de diagnostic (Hoc, 1989) et sont productrices de significations. Elles doivent permettre de différencier :<br>- L'état du monde : "Qu'est-ce qu'il me dit des choses dont il parle ? "<br>- L'état psychologique : "Qu'est-ce qu'il me dit de ce qu'il en pense ? "<br>**- L'intention d'acte : "Qu'est-ce qu'il me dit de ce qu'il cherche à accomplir comme acte à mon égard ?"**<br><br>- Les **stratégies d'intervention** peuvent être employées par diverses techniques comme les consignes, les contre-argumentations ou les relances (qui amènent la personne à expliciter davantage sa pensée). |

**Figure 28** *:* Eléments de la campagne d'entretiens
*(A partir de Blanchet, 1991)*

### 2.2.3. Définition de notre « campagne d'entretien »

Le choix de l'entretien par rapport aux questionnaires s'imposait vu que nous recherchions à comprendre le discours. À la suite de nos lectures en matière de conduite d'entretien, nous avons préparé une véritable stratégie de conduite de l'entretien à partir de la méthode de la campagne d'entretien (Blanchet, 1991) :

### 2.2.4. L'environnement

Il s'agira de réaliser la **description du contexte** en précisant où s'est déroulé l'entretien et en présentant succinctement les conditions de l'entretien et nos impressions sur son déroulement général et sur les différentes attitudes de l'interviewé. Il s'agira également de faire apparaître les changements de situation, de ton et d'orientation lors de l'entretien (qu'il faut toujours considérer comme une "renégociation permanente" entre les deux acteurs).

Nous retenons le **concept d'empathie** de Rogers (Bozarth, 2010) qui développe l'idée qu'il faut mettre l'interviewé en confiance. Ainsi, nous décrirons l'atmosphère" de l'entretien, en précisant les éléments implicites et extérieurs à l'interrogatoire.

Nous retrouvons cette notion du critère de validité de l'approche interprétativiste concernant la dimension empathique (section 1.2. de ce chapitre).

## 2.3. Le contrat de communication

### 2.3.1. Comprendre et connaître sa propre "valeur de stimulus"

En tant que chercheur nous tentons d'éliminer la contre-observation parce que nous ne nous connaissons pas nous-mêmes, ni ne connaissons notre valeur de stimulus (nous ne souhaitons pas le connaître). Au lieu d'apprendre à nous observer et à nous comprendre nous-même, nous cherchons à empêcher nos sujets de nous observer et nous comprendre (Devereux, 1980). **Le chercheur doit comprendre sa propre « valeur de stimulus », connaître les effets de son statut et de sa personne** (la hiérarchie ou l'âge par exemple) **afin de comprendre les réactions de transfert des observés** et d'en tenir compte dans l'appréciation des données fournies par l'observation.

Ainsi, lors de nos entretiens il s'agit de bien comprendre comment la personne que nous interrogeons nous perçoit et de tenter d'intégrer cette donnée dans l'analyse des résultats de l'enquête. En effet, l'enquêté réagira probablement de manière différente en fonction de *notre statut* -rôle complémentaire- (chercheur professionnel ou intervenant extérieur), de *notre mission* (indépendance dans le sujet d'étude ou implication dans une problématique d'entreprise – contrat CIFRE par exemple), de *notre aisance et compétence à conduire l'entretien* (il s'agit de savoir jusqu'où nous avons été capable de « pousser » notre informateur à nous révéler des informations pertinentes, d'évaluer le degré de sincérité et de fiabilité des réponses par exemple).

### 2.3.2. Appréhender le problème des sources de déformations

Au lieu de chercher à analyser les déformations contre transférentielles déterminées par la personnalité du chercheur (surtout en termes de mécanismes d'identification, de projections) il faut les discuter en fonction de **leurs manifestations effectives**. Ce n'est pas le contre-transfert en lui-même mais le fait de l'ignorer ou de mal le manier qui est la véritable source d'erreurs stériles. Il faut redonner le véritable sens à l'observation, c'est-à-dire qu'il est nécessaire d'accepter et de comprendre les effets de la présence et des particularités de l'observateur.

Dans le cadre des interviews, il s'agira de restituer uniquement la partie de la réalité de l'observation que nous sommes en mesure d'observer. Par exemple, il est évident qu'une observation qui s'effectue uniquement à partir d'entretiens (sans observation directe dans l'entreprise) ne peut rendre compte qu'incomplètement la réalité des pratiques. Il s'agit de comprendre les limites de notre observation et ne pas chercher à « compléter » les données incertaines (réduction de l'angoisse de données qui « crée » un silence par une réponse non appropriée et erronée afin de combattre l'incertitude).

### 2.3.3. Le travail d'interprétation pour éviter les biais du discours

L'objectif du chercheur est de retrouver la logique interne des acteurs à partir des données récoltées, c'est le travail d'interprétation. Nous ne nous insérons pas dans une démarche interventionniste, donc nous ne cherchons pas à découvrir les capacités des acteurs à changer. Ainsi, afin d'éviter les biais du discours, nous tentons de respecter certains principes de présentation et d'attitudes :

- Une **présentation claire** de notre identité (« netteté de l'image de l'interviewer ») est indispensable. En effet, le défaut de définition à propos de l'image de l'interviewer « suscite de l'inquiétude chez l'interviewé » (Blanchet, 1991). L'auteur explique que c'est ce qui arrive lorsque "l'interviewer n'affirme pas un parti pris d'intérêt pour le discours de l'interviewé, quand

son écoute peut paraître trop non sélective ou lorsque sa volonté non interventionniste est jugée trop systématique". Ainsi, *« l'inquiétude émerge plus généralement lorsque l'interviewer ne montre pas en cours d'entretien un minimum de signes extérieurs (...) propres à le situer dans une représentation relativement claire et structurée ».* (Devereux, 1980). C'est donc cette recherche de neutralité qui provoque la déformation des informations.

- "**La relation d'identité et de proximité**". Ainsi la représentation que l'interviewé a de l'interviewer est *« plus rassurante quand ce dernier peut être considéré simultanément comme quelqu'un de différent et de proche »* (Blanchet, 1991). Par exemple, l'interviewer est assimilé ou comparé à une personne proche de l'interviewé, même s'ils sont éloignés par l'âge ou le sexe. La représentation perturbante intervient lorsque l'interviewer est considéré simultanément comme distant et semblable à soi.

- La **relation imaginaire à l'interviewer**. Parfois, sur certains thèmes, il est probable que l'interviewé soit « utilisé » comme support à la réactualisation fantasmatique de la relation de l'interviewé avec son vécu.

- Une « **présentation claire, transparente et stable »** de la recherche et de son objet ainsi de ce que nous attendons de l'interviewé afin d'éviter que l'interviewé mette en place une véritable stratégie de conduite de l'entretien (Blanchet, 1991).

- **Le risque du rôle complémentaire**, que nous avons déjà développé, doit amener le chercheur à comprendre la dynamique des rôles présents lors de l'entretien (Mucchielli, 1994). Ainsi, après chaque entretien, nous devons clairement nous questionner si nous avons été « victime » de cette « façade soigneusement préparée » (Mucchielli, 1994) et si oui dans quelle mesure et sur quoi exactement. Toute la difficulté est donc de s'intéresser à la partie implicite de l'interview (Baumard).

Ainsi, la recherche de la cohérence nécessaire des paramètres de la situation d'entretien est fondée sur la **théorie du principe de pertinence** (Blanchet, 1991). "Plus les paramètres discursifs, contractuels et environnementaux de la situation sont congruents, plus l'interviewé peut inférer rapidement et clairement l'intention de l'interviewer et plus l'interviewer peut guider indirectement le discours de l'interviewé sur les points répondant au questionnement de sa

recherche". L'objectif est donc de mettre en confiance, de ne pas provoquer de l'anxiété chez l'interviewé et de rechercher en permanence une situation sans ambiguïté.

### 2.3.4. Les modes d'intervention : la conduite de l'entretien

Nous nous orientons vers **des entretiens semi directifs**. Ainsi, nous posons une question d'ordre général, à laquelle l'interviewé décide lui-même de répondre selon son propre plan. Nous lui laissons la possibilité de retour en arrière en cas d'omission ou d'idée nouvelle afin de conserver la spontanéité du discours.

Cependant, **nous nous préservons d'une attitude passive** en tentant de prendre l'initiative des questions à certains moments opportuns afin de provoquer des réactions de la part de l'interviewé (nous n'avons pu réellement utiliser cette technique qu'à partir du troisième entretien). Nous restons donc dans une logique active lors de l'entretien afin de pousser la personne dans une explication de manière plus approfondie si nécessaire. Mais, nous ne devons pas perdre de vue que nos interventions n'ont pas d'autres buts que de faire progresser la compréhension des représentations racontées et en aucun cas émettre un jugement ou forcer les opinions. Nous avons au préalable préparé un **« guide d'aide à l'entretien »** qui précise des thèmes et des questions que nous pouvons utiliser le cas échéant.

# Conclusion chapitre 3

Nous avions dans ce chapitre pour intention de rendre compte de la construction de notre recherche sur les questions épistémologiques et méthodologiques.

La position épistémologique, que nous adoptons, a une visée avant tout **pragmatique** en liaison directe avec la problématique développée en première partie.

Après avoir rappelé les trois principaux modes de production de la connaissance, nous avons positionné nos travaux dans une **approche interprétativiste** en nous inspirant des études réalisées en sociologie pragmatique que nous avons décrites dans le précédent chapitre. Nous avons montré que de nombreux travaux mobilisant les concepts de l'ANT s'appuient également sur une approche interprétativiste.

Nous avons ensuite analysé les différentes méthodes de recherche en distinguant la recherche-action et la recherche-intervention. La méthode interactive à visée transformative présentée par Plan (1996) comme une forme de recherche-intervention implique un objectif prescriptif qui engage une co-responsabilité entre l'entreprise et le chercheur dans la production de connaissance, ce qui n'a pas été réalisé en commun avec l'entreprise cliente lors de nos observations (comme nous le montrerons dans le chapitre suivant).

Ainsi, nous nous positionnons sur une approche interprétativiste en recherche-action.

Nous rappelons que l'objet de notre recherche est l'analyse de la relation de conseil et nous montrerons dans le chapitre suivant le choix de notre méthode de recherche : une **observation participante préliminaire sur laquelle nous avons mis en place des focus groups**.

# Chapitre 4 – Description de la méthodologie du terrain

# Plan du chapitre 4

1. **Démarche empirique au sein d'un cabinet français** ..... 180
1.1. Le marché du conseil en France et les principaux acteurs dans le monde ..... 180
1.2. Le cabinet impliqué dans notre recherche : *Conseil Plus* ..... 184
2. **Présentation du dispositif méthodologique et objectifs** ..... 186
2.1. Le dispositif méthodologique en trois phases ..... 186
2.2. Synthèse des données recueillies ..... 191
2.3. Personnes impliquées dans le dispositif de recherche ..... 194
2.3.1. Méthode d'indexation des entretiens et observations réalisées ..... 194
2.3.2. Liste des entretiens et observations réalisées ..... 195
2.4. Rappel des objectifs ..... 197
Synthèse 2ème partie : Modélisation du cadre méthodologique ..... 199

# Introduction chapitre 4

Nous avons déjà précisé les objectifs de notre recherche sur le terrain lors de la problématique et le chapitre précédent nous a permis un questionnement de la littérature afin de mettre en place une méthodologie adaptée à notre objectif de recherche.

Ce chapitre a pour objectif de situer la **méthodologie** à partir de laquelle nous nous sommes appuyés. Nous avons construit notre terrain autour de trois phases : des **entretiens exploratoires** et une **observation participante préliminaire** qui nous permettent d'identifier un modèle de relation de conseil par le biais de **focus groups**.

Nous présentons successivement la démarche empirique au sein d'un cabinet français (1) et le dispositif global méthodologique et ces objectifs (2).

**Plan du chapitre**

1. Démarche empirique au sein d'un cabinet français
2. Dispositif global méthodologique et ces objectifs

# 1. Démarche empirique au sein d'un cabinet français

Nous présentons successivement une rapide synthèse du marché du conseil en France et des principaux acteurs dans le monde (1.1) et le cabinet impliqué dans nos travaux (1.2).

## 1.1. Le marché du conseil en France et les principaux acteurs dans le monde

Le conseil en management est devenu en une cinquantaine d'années une activité incontournable du marché économique avec une influence majeure dans l'ensemble des secteurs de la société (Villette, 2003 cité par Bourgoin, 2015).

Consult'in France est l'instance représentative de la filière du conseil en stratégie et en management, regroupant 83 cabinets, soit 60% du marché. Elle rassemble des sociétés diversifiées tant par leur taille que par leur domaine d'expertise, qui interviennent auprès des entreprises du secteur privé et public[1].

Comme nous le voyons dans la figure ci-dessous, le marché du conseil français a connu une croissance de 10,5% en 2017 et prévoit une croissance au-delà de 10% pour 2018, supérieure à nos voisins allemands (8,5% en 2017). La principale raison est le développement du digital, qui représente près de 30% des missions réalisées, notamment : les enjeux de cyber sécurité, l'innovation du parcours client, la mise en œuvre du RGPD et la modernisation de l'action publique.

Une tendance se confirme dans le secteur avec une concentration des acteurs. Les cabinets de taille intermédiaire doivent ainsi mettre en place des alliances et investir pour être présents sur les missions du digital.

[1] https://consultinfrance.fr/a-la-une/letude-de-marche-referente-conseil-strategie-management-disponible/

**Figure 29** *:* Le marché du conseil en stratégie et management 2017/2018
*(Source : Consult in France, 2019)*

Pour l'année 2019, une nouvelle hausse de l'activité de 11 à 12% est prévue[2]. Cela devrait engendrer un recrutement globalement de 14 000 personnes sur l'ensemble de l'année, avec une création de 4000 emplois net qui concernerait, selon Syntec Conseil, pour 55% des jeunes

[2]https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/en-plein-boum-le-secteur-du-conseil-prevoit-de-creer-4000-emplois-nets-en-2019-en-france-1019632

diplômés et 45% des poste intermédiaires ou expérimentés. Les profils seniors, comme dans l'audit légal, deviennent très convoités et les rémunérations augmentent sensiblement de 4,9% sur un an.

Parmi les principaux acteurs du marché au niveau mondial, identifiés par l'enquête Consultor en 2019 sur la base de leur notoriété des cabinets de conseil en stratégie, les trois premières places sont réservées aux acteurs historiques : Boston Consulting Group, McKinsey et Bain & Company. La figure ci-dessous présente le classement complet.

**Classement Consultor 2019 - Notoriété *à périmètre constant***

*Le classement à périmètre constant permet de comparer les classements 2019 et 2018 hors variation du panel.*

| Cabinet | 2019 *à périmètre constant* | Vs 2018 |
|---|---|---|
| Boston Consulting Group | 1 | → |
| McKinsey | 2 | → |
| Bain & Company | 3 | ↑ + 2 |
| Roland Berger | 4 | → |
| Oliver Wyman | 5 | ↓ |
| A.T. Kearney | 6 | ↑ + 1 |
| Monitor Deloitte | 7 | ↑ + 1 |
| Advancy | 8 | ↑ + 1 |
| Kea & Partners | 9 | ↑ + 1 |
| L.E.K. Consulting | 10 | ↑ + 1 |
| Simon Kucher | 12* | ↑ + 1 |
| Eleven | 13 | ↓ - 2 |
| Mars & Co | 15* | → |
| Corporate Value Associat | 16 | → |
| Mawenzi Partners | 17 | ↑ + 3 |
| PMP Conseil | 19* | ↑ + 2 |
| Vertone | 20 | ↓ - 1 |
| Ares & Co | 21 | ↓ - 4 |
| Courcelles Conseil | 22 | ↑ + 2 |
| Ylios | 23 | ↓ - 1 |
| Indefi | 24 | ↓ - 1 |

**En tenant compte des cabinets sortants.*

**Figure 30** *:* Classement Consultor 2019 – Notoriété des cabinets
*(Source : Consultor, 2019* [3]*)*

[3]https://www.consultor.fr/devenir-consultant/classements/5550-classement-consultor-2019-des-cabinets-de-conseil-en-strategie.html

L'étude prospective des besoins en compétences dans les métiers du conseil réalisée par le cabinet EY pour le compte de l'OPIIEC en mars 2018[4] a pour objectif de cibler les besoins en compétences dans les métiers du conseil à l'horizon 2018-2022. Cette étude montre la diversité des métiers : 34 identifiés regroupés dans 5 domaines d'activités (cf. première figure ci-dessous) et liste les types de conseil inclus dans le périmètre « conseil en management (cf. seconde figure ci-dessous). Cette enquête rappelle une précédente étude socio-démographique OPIIEC réalisée en 2014, mentionnant que le conseil en management regroupe 35 000 salariés, soit 32% des effectifs salariés Etudes & Conseil, alors que le nombre de consultants indépendants sans salarié serait de 150 000 en 2016.

**Figure 31** *:* Liste des métiers étude et conseil
*(Source : OPIIEC, 2018)*

[4] https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2018/ETUDE_PROSPECTIVE_COMPETENCES-METIERS_CONSEIL/2018-03-14_Rapport_final_Besoins_en_competences_metiers_du_conseil_.pdf

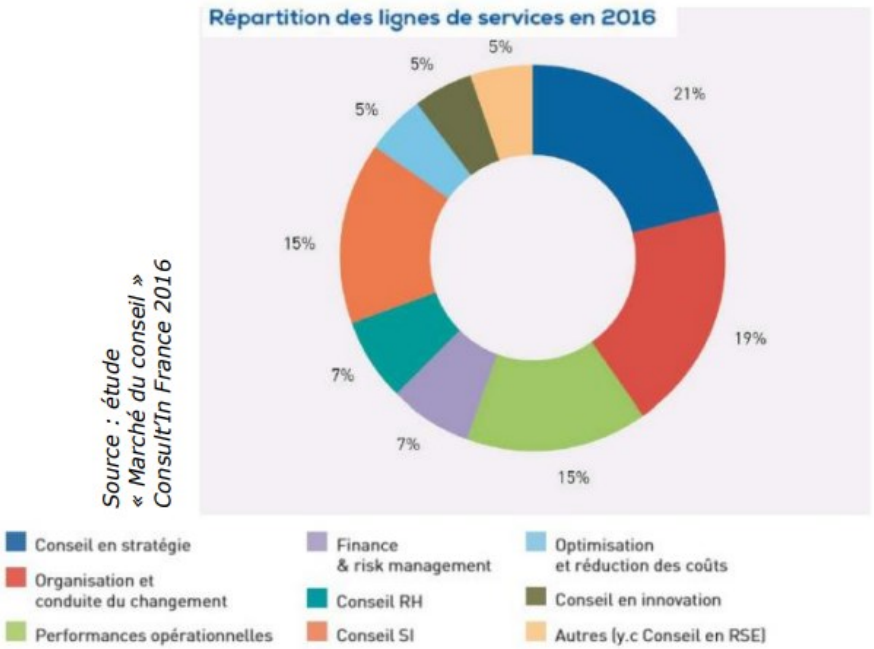



**Figure 32** *:* Type de conseil inclus dans le périmètre « conseil en management »
*(Source : Consult'In France, 2016 cité par OPIIEC, 2018)*

## 1.2. Le cabinet impliqué dans notre recherche : *Conseil Plus*

Nos recherches sur le terrain reposent sur la participation d'un cabinet de conseil français de petite structure qui s'adresse à des clients de toutes tailles, dont plusieurs grandes entreprises, ministères et collectivités territoriales. Nous le nommons *Conseil Plus* dans le cadre de cette recherche.

*Conseil Plus* intervient en stratégie, organisation, innovation et nouvelles technologies. Fondé dans les années 1990, le cabinet s'appuie sur des consultants essentiellement expérimentés avec une pratique en conseil au niveau international. Les principales missions menées sont la gestion des talents, l'amélioration de la communication entre les différentes parties prenantes, l'intégration de nouvelles technologies, la gestion des actifs incorporels, les réorganisations et l'expérience client.

Le PDG de *Conseil Plus* a rejoint le groupe CGE-ALCATEL en tant que Directeur des études d'une des filiales GSI et ensuite Directeur des activités de conseil du cabinet TECSI. Il

a poursuivi ses activités de conseil dans un grand groupe international DEC, à l'échelon Français, Européen et International, pour rejoindre Oracle France en tant que Directeur. Il est devenu PDG de *Conseil Plus* dans l'année 2000. Il a été président de la commission fédérale innovation de la CICF (Chambre de l'Ingénierie du Conseil en France), et animateur du groupe de travail Innovation du projet INNOVIC, sous le patronage du Ministère de l'Économie et de la CICF, rassemblant des Responsables du Minefi, des Chefs d'entreprise et des Chercheurs en innovation.

Concernant notre positionnement au sein du cabinet, nous sommes intervenus en tant que chercheur intervenant dans le cadre de différentes missions soit en tant que consultant essentiellement dans notre domaine principal de compétence en finance, soit en tant qu'observateur. Dans le cadre du travail de thèse, nous nous sommes ainsi appuyés sur l'ensemble de nos expériences et observations et ces interventions participantes nous ont permis de récolter une information plurielle sur les pratiques du métier.

## 2. **Présentation du dispositif méthodologique et objectifs**

Notre objectif est d'analyser la relation de conseil construite entre les consultants et les acteurs de l'entreprise sous le prisme de la sociologie de la traduction et de décrire ses attributs clés.

L'un des choix centraux d'une recherche est celui « d'une approche et de données adéquates avec la question de recherche » (Thiétart et al., 1999, p.81). Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, cette recherche est réalisée autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs terrains et le chercheur (Savall et Zardet, 1996).

Nous présentons le dispositif méthodologique construit autour de trois phases (2.1), la synthèse de l'ensemble des données recueillies (2.2) et les objectifs de notre travail (2.3) avant de décrire les résultats de notre recherche dans le chapitre suivant.

### 2.1. Le dispositif méthodologique en trois phases

Nous avons adopté une démarche qualitative basée sur des entretiens individuels auprès de dirigeants d'entreprises et de consultants seniors, une recherche-action sous forme d'observation participante dans une organisation de 7000 personnes dans le secteur du sport et des focus groups.

Notre dispositif méthodologique s'appuie sur trois étapes :

- **<u>Phase 1</u> : entretiens qualitatifs de quatre grands dirigeants et quatre consultants seniors** sur le thème de la relation de conseil et analyse de documents internes des missions menées ;

- **<u>Phase 2</u> : observation participante de la relation entre consultants et clients durant douze mois** au sein d'une organisation afin d'analyser la relation mise en place entre les consultants et on client ;

- **<u>Phase 3</u> : onze focus groups** ont été animés, regroupant vingt personnes au sein de six groupes de travail, pendant quinze mois pour identifier, analyser et compiler les attributs de la relation consultant-client : un « groupe de travail » de sept consultants et le chercheur, un « comité de consultation » de six hauts dirigeants et un « comité de validation » de six directeurs stratégiques et fonctionnels ». Un processus de codage manuel, ouvert, axial et sélectif a permis d'identifier les attributs essentiels (AE) de la relation de conseil.

Cette recherche est réalisée autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs terrains et le chercheur (Savall et Zardet, 1996) décrit dans le chapitre précédent : *«… la construction de la connaissance **collective** résulte d'un processus d'interaction entre deux ou plusieurs acteurs, chacun étant porteur d'une bribe de connaissances contribue, grâce à des **itérations** successives, à construire une connaissance partagée par les acteurs d'une équipe ou d'une organisation. Cela justifie la nécessité d'un partenariat entre le chercheur et le terrain d'observation scientifique ».* (Savall, 2018, p.23).

Elle s'inspire de la méthode SEAM (Buono, Savall & Cappelletti, 2018) qui se différencie de la recherche-action par l'impact transformationnel sur le terrain-même de la recherche. Nous avons montré dans le précédent chapitre les spécificités de notre approche. **Dans cette acception, notre terrain était la société de conseil**.

Nous allons développer notre dispositif méthodologique construit autour de trois phases qui se chevauchent :

Phase 1 : une **phase qualitative exploratoire** via un **guide d'entretien auprès de quatre experts « hauts dirigeants » et de quatre consultants seniors** sur le thème du conseil autour de six thèmes (août à décembre 2007) appuyée par une analyse de documents internes.

Phase 2 : **Observation participante d'une durée d'un an** (mai 2007 – avril 2008)

Nous avons mis en place une recherche intervention d'une durée d'un an au sein d'une grande organisation de 7000 salariés spécialisée dans le domaine sportif, afin d'observer la construction de la relation de conseil.

Phase 3 : **Groupe de travail afin d'identifier les attributs essentiels (AE) de la relation de conseil (RC)** en nous appuyant sur les deux premières phases en trois étapes (mars 2008 – septembre 2009) :

**Etape 1 : Identification des attributs** (Mars 2008 – février 2009)

- Mise en route du projet et constitution du **groupe de travail**
- Présentation des **objectifs**
- Brainstorming et **identification des attributs de façon « spontanée » (50 items) afin d'affiner à six puis trois attributs en s'appuyant sur la sociologie de la traduction**
- Quatre focus groups
- Echanges itératifs pour identifier les AE

**Etape 2 : Analyse des attributs identifiés** (Mars 2009 - juillet 2009)

- Sélection de groupe pour chaque attribut
- Huit focus groups
- Echanges itératifs pour identifier les éléments au sein de chaque attributs)

**Etape 3 : Validation d'un modèle** (Août - septembre 2009)

- Un focus group
- Dernier « tour de table »
- Proposition du **modèle et validation**

Les deux premières phases permettent de comprendre et décrire la relation de conseil et contribuent à identifier les attributs essentiels de relation de conseil qui font l'objet de la phase

3 afin de construire notre modèle LSE (Listening, Support, Ethic) qui sera présenté dans le chapitre suivant.

Nous rappelons que notre fil conducteur est la sociologie de la traduction et que nous l'utilisons dans l'ensemble de notre terrain.

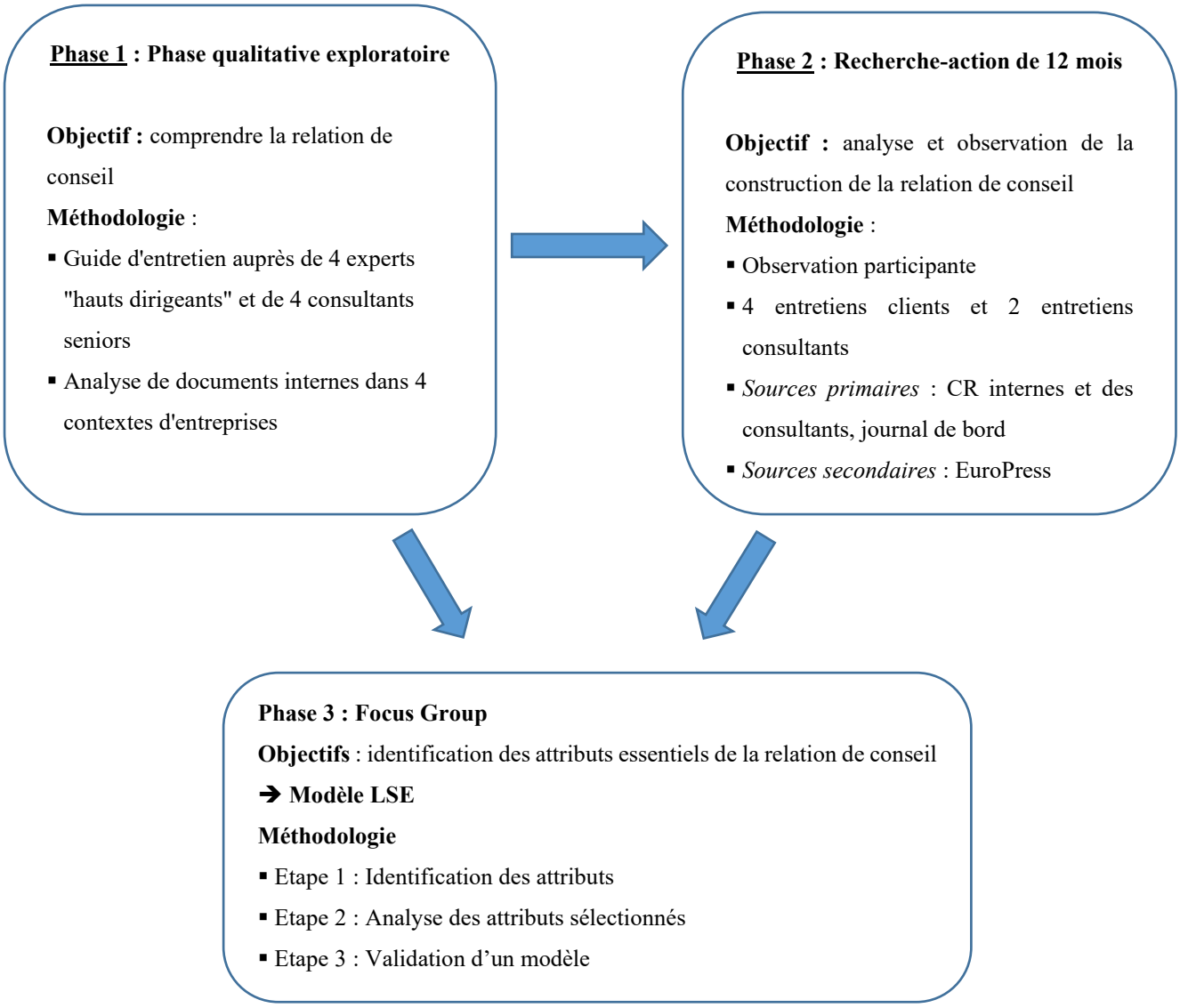



**Figure 33** *:* Dispositif méthodologique en trois phases

*(Source : auteur)*

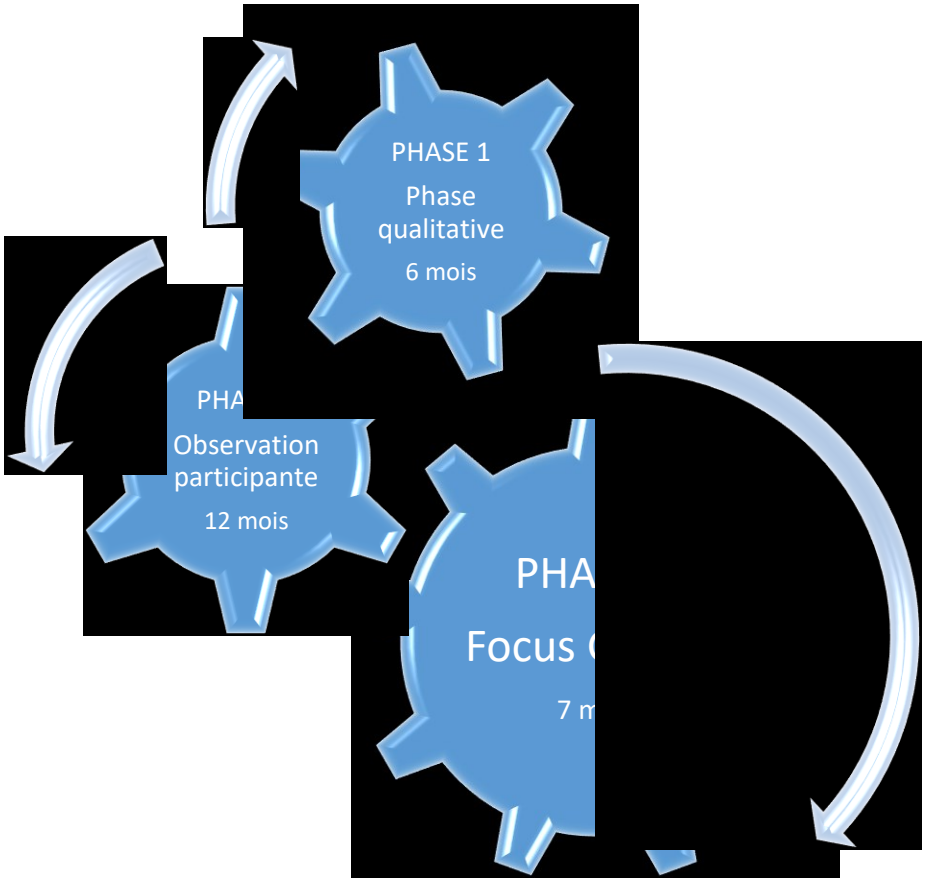



**Figure 34 :** Périodes des trois phases du dispositif méthodologique

(*Source : auteur*)

Comme cette dernière illustration le montre, nos trois phases se chevauchent. Ainsi nos entretiens de la phase qualitative exploratoire (phase 1) et l'observation participante (phase 2) permettent d'appréhender la phase 3.

Concernant le focus group (entretien de groupe focalisé), c'est un mode d'entretien de « groupe d'expression et d'entretien dirigé » faisant partie des enquêtes qualitatives et qui a pour objectif d'approfondir un sujet ciblé en collectant des opinions et des idées dans le cadre d'un échange interactif entre les participants. Le focus group *« constitue en une technique qualitative dont le but est de recueillir des discussions centrées sur des situations concrètes particulières, des sujets pertinents pour une recherche »* (Touré, 2010). Cette méthode s'appuie sur la dynamique des groupes de Kurt Lewin.

## 2.2. Synthèse des données recueillies

Sur l'ensemble des trois phases explicitées, nous avons adopté une démarche qualitative basée sur :

- **quatorze entretiens individuels, semi-directifs,** d'une durée moyenne de 1h30 auprès de professionnels experts (dirigeants d'entreprises et consultants) ;
- une **recherche-action**, de type observation et participante, d'une durée de douze mois au sein d'une grande organisation de 7000 salariés spécialisée dans le domaine sportif.
- et **onze focus groups** composés de trois à cinq professionnels experts, d'une durée moyenne de trois heures ;

Concernant la recherche-action, nous avons recueilli trois types de données :

- le contenu des réunions ;
- les différents documents internes (documents préparatoires, comptes-rendus de réunions)
- les comptes-rendus des consultants (documents transmis au client dans le cadre la mission et les documents internes) ;

Plusieurs données pour cette phase 2 ont ainsi été utilisées :

- Celles issues de la recherche-action même à partir de ce que le chercheur va pouvoir relever, comprendre en partageant l'environnement, les enjeux et les activités des acteurs observés ;
- Celles issues des entretiens réalisés, des conversations de terrain et des diverses observations collectées lors de la présence sur le terrain ;
- Celles issues de l'ensemble des documents internes partagés : comptes-rendus de réunions, échanges de mails, prise de note, journal de bord.

Nous avons également utilisé nos expériences et observations personnelles dans le conseil en finance durant ces dix dernières années.

Concernant les données utilisées, nous avons mobilisé des sources primaires et secondaires avec vigilance selon leurs contraintes inhérentes.

| | **Données primaires** | **Données secondaires** |
|---|---|---|
| Difficultés de recueil | Il est essentiel de maîtriser un système d'interaction complexe avec le terrain. | ▪ Le chercheur dispose d'une moins grande latitude pour constituer sa base de données.<br>▪ Le recueil implique l'accès à des bases de données existantes. |
| Difficultés d'analyse | Le fait d'être « juge et partie » peut introduire des distorsions dans l'analyse des données produites (poursuite d'un modèle implicite dans l'analyse). | Le chercheur ne peut que rarement compléter ou clarifier des données partielles, ambiguës ou contradictoires |

**Figure 35** *:* Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires
*(Source : Thiétart, 1999)*

Nous avons également tenté d'utiliser pleinement leurs complémentarités tout au long de notre processus de recherche, avec un mode opératoire réalisant des allers-retours en raison des incomplétudes de certaines données primaires ou secondaires.

*« La difficulté réside dans l'évaluation de sa propre base d'information par le chercheur. Il est fort possible qu'il s'aperçoive que sa base d'information était insuffisante lors de l'analyse des données, ce qui impliquera un retour à une phase de recueil de données, soit primaires soit secondaires. »* (Thiétart, 1999, p.93).

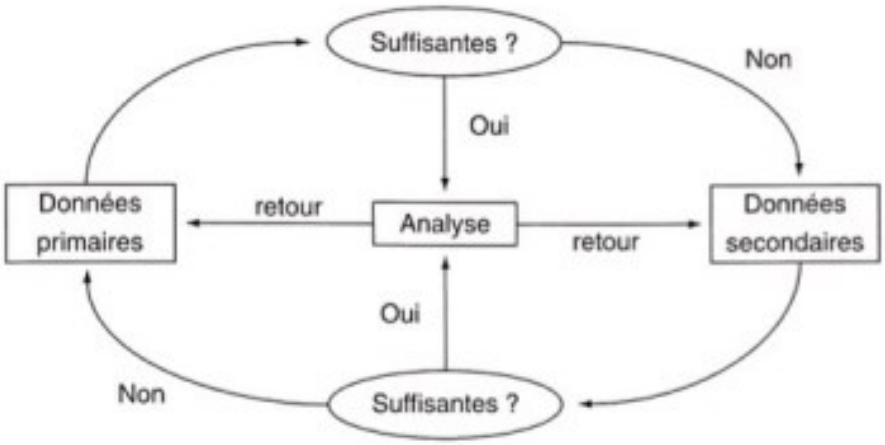



**Figure 36** *:* Des allers-retours entre données primaire et secondaire

*(Source : Thiétart, 1999)*

Nous présentons dans le tableau suivant l'ensemble des sources mobilisées sur les trois phases de notre terrain.

| | **Données primaires** | **Données secondaires** |
|---|---|---|
| **Phase 1 Entretiens exploratoires** | ▪ 4 entretiens semi-directifs avec le client,<br>▪ 4 entretiens semi-directifs avec des consultants seniors | ▪ Documents internes dans 4 contextes d'entreprises |
| **Phase 2 Observation participante** | ▪ 6 entretiens semi-directifs : 4 avec le client, 2 avec les consultants<br>▪ Observation directe<br>▪ Comptes-rendus des comités de suivi trimestriel<br>▪ Comptes-rendus de réunions : 16 (4 par groupe)<br>▪ Comptes-rendus des consultants (documents transmis au client dans le cadre de la mission et les documents internes)<br>▪ Journal de bord<br>▪ Echanges de mails :<br>  ▪ Avec le DG<br>  ▪ Avec les 4 responsables de groupe<br>  ▪ Avec les autres consultants | ▪ Documents internes<br>▪ EuroPress |

| | | |
|---|---|---|
| **Phase 3**<br>**Focus Groups** | ▪ 20 personnes dont 8 consultants seniors, 10 dirigeants<br>▪ 11 focus groups<br>▪ Echanges de mails | ▪ Documents internes concernant les entreprises des participants |

**Figure 37** *:* Listes données primaires et secondaires utilisées dans les 3 phases
*(Source : auteur)*

Comme nous nous intéressons à la relation de conseil, nous ne pouvions uniquement nous appuyer sur des entretiens. Notre recherche s'appuie ainsi sur une démarche qualitative permettant de récolter des informations de terrain, notamment sur la base d'observations personnelles.

## 2.3. Personnes impliquées dans le dispositif de recherche

### 2.3.1. Méthode d'indexation des entretiens et observations réalisées

Afin de classer et d'utiliser de façon pertinente l'ensemble des données collectées sur l'ensemble des trois phases, nous avons mis en place une méthode d'indexation spécifique qui se retrouve dans le tableau de la section suivante.

Nous précisons notre méthode pour les deux premières colonnes qui permettent d'identifier la nature de la donnée collectée et la personne concernée.

La première colonne (« identification de la personne ») distingue les personnes rencontrées à partir d'un numéro attribué dans l'ordre chronologique de nos investigations.

Pour la deuxième colonne (« index de l'entretien »), nous identifions quatre éléments :

- Les deux premiers caractères correspondent à la phase de notre terrain. P1 pour la première phase, P2 pour la deuxième et P3 pour la troisième ;
- Pour le troisième caractère, nous nous inspirons des travaux de Bénédicte Grall (Grall, 2014), en identifiant les entretiens et les observations à l'aide d'un code : le code « E » pour les entretiens, le code « O » pour les observations et le code « FG » pour les focus groups de la phase 3 ;
- Les deux suivants caractères correspondent à la fonction de la personne : « EX » pour expert (dans les phases 1 et 2), « CO » pour consultant, « CL » pour client (uniquement dans la phase 2) ;
- Les deux caractères suivants désignent l'année, par exemple :« 07 » pour 2007
- Enfin, le dernier chiffre correspond au rang de l'entretien ou l'observation lorsqu'il s'agit d'une fonction identique.

Pour exemple, l'index associé à la personne portant l'identifiant 5 est P1-E/CO07-2, cela signifie que nous avons réalisé dans le cadre de la phase 1 un entretien avec une consultant durant l'année 2007, et qu'il s'agit du deuxième consultant interviewé durant cette phase. Il faut noter que certaines personnes ont été interviewées deux fois, l'identifiant de la première colonne permettant de distinguer cette information.

Lorsque nous mentionnerons un verbatim, nous rappellerons systématiquement la fonction de la personne pour faciliter l'identification et la lecture.

Concernant les observations, nous précisions qu'il s'agit d'un *« mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements (…) L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser de données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution »* (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 1999, p.238).

### 2.3.2. Liste des entretiens et observations réalisées

Nous présentons dans le tableau suivant l'ensemble des entretiens et observations réalisées lors de nos trois phases du terrain de recherche.

| Identifiant de la personne | Initiales de la personne | Index de l'entretien | Fonction | Taille entreprise | Secteur |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | MP | P1-E/EX07-1 | Secrétaire Général | Représente 4000 entreprises du secteur chimie | Organisation professionnelle |
| 02 | RP | P1-E/EX07-2 | DRH | 485 M€, 1000+ salariés | Société privée de l'environnement |
| 03 | PJ | P1-E/EX07-3 | PDG | 8M€ CA 20-30 salariés | Société publique Export d'armes |
| 04 | JL | P1-E/EX07-4 | DG | 200 M€ CA 7000 salariés | Association sportive nationale (ASN) |
| 05 | MP | P1-E/CO07-1 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil |
| 06 | LP | P1-E/CO07-2 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil |
| 07 | PB | P1-E/CO07-3 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil |
| 08 | JPD | P1-E/CO07-4 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil |
| 09 | RL | P2-FG/CO08-1 | Consultant senior | Cabinet de petite taille | Conseil |
| 10 | LG | P2-FG/CO08-2 | Consultant senior | Cabinet de petite taille | Conseil |
| 11 | JL | P2-FG/CO08-3 | Consultant senior | Cabinet de petite taille | Conseil |
| 12 | MS | P2-FG/CO08-4 | Doctorant – consultant | N/A | N/A |
| 13 | JP | P2-FG/CO08-5 | Jean PELIN | Représente 4000 entreprises du secteur chimie | Organisation professionnelle |
| 14 | MB | P2-FG/CO08-6 | Consultant senior | Cabinet de petite taille | Conseil |
| 15 | CC | P2-FG/CO08-7 | Consultant senior | Cabinet de petite taille | Conseil |
| 16 | BC | P2-FG/CO08-8 | Consultant senior | Cabinet de petite taille | Conseil |
| 17 | CA | P2-FG/CO08-9 | Directeur stratégie-Développement | Grande entreprise | Energie |
| 18 | PT | P2-FG/CO08-10 | Journaliste | Taille moyenne | Edition |
| 19 | PD | P2-FG/CO08-11 | DSI | Mairie d'une grande ville | |
| 20 | GT | P2-FG/CO08-12 | Directeur stratégie et développement | Grande entreprise | Energie |
| 01 | MP | P2-FG/CO08-13 | Secrétaire Général | Représente 4000 entreprises du secteur chimie | Organisation professionnelle |
| 02 | RP | P2-FG/CO08-14 | DRH | 485 M€, 1000+ salariés | Société privée de l'environnement |
| 03 | PJ | P2-FG/CO08-15 | PDG | 8M€ CA 20-30 salariés | Société publique Export d'armes |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 04 | JL | P2-FG/CO08-16 | DG | 200 M€ CA / 7000 salariés | Association sportive nationale (ASN) |
| 21 | JLV | P3-E/CL07-1 | Directeur Général Délégué | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |
| 22 | JL | P3-E/CL07-2 | Directeur Général Adjoint | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |
| 23 | MB | P3-E/CL07-3 | Direction des Services Financiers | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |
| 24 | DC | P3-E/CL07-4 | Direction de l'information en ligne | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |
| 25 | G1 | P3-E/CL07-5 | Groupe 1 | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |
| 26 | G2 | P3-E/CL07-6 | Groupe 2 | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |
| 27 | G3 | P3-E/CL07-7 | Groupe 3 | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |
| 28 | G4 | P3-E/CL07-8 | Groupe 4 | 200 M€ CA / 7000 salariés | ASN |

**Figure 38** *:* Liste des personnes impliquées dans notre dispositif de recherche

*(Source : auteur)*

## 2.4. Rappel des objectifs

Nous rappelons que nous avons énoncé deux questions de recherche :

- Est-il possible de décrire les variables (attributs essentiels) de la relation de conseil ?
- Comment analyser la dynamique de relation de conseil à l'aide de l'Actor Network Theory ?

Ainsi les objectifs sont les suivants :

1. Une **meilleure compréhension de la relation de conseil sous le prisme de l'ANT**
2. **Identifier les attributs essentiels** de la relation de conseil et proposer un projet de modèle de relation de conseil

Nous mobilisons l'angle d'analyse de la sociologie de la traduction lors des trois phases de notre terrain et l'objectif de notre troisième phase est valider un modèle de la relation de conseil permettant de décrire et d'analyser ses attributs essentiels : modèle LSE (Listening, Support, Ethic).

# Conclusion chapitre 4

Nous avions dans ce chapitre pour objectif de présenter notre méthodologie de recherche.

Après avoir rapidement présenté le cabinet de conseil (*Conseil Plus*) qui nous a permis de réaliser notre collecte de données concernant notre terrain, nous avons décrit les trois phases de notre dispositif méthodologique :

- **<u>Phase 1</u> : phase exploratoire avec des entretiens qualitatifs auprès de quatre grands dirigeants et quatre consultants seniors** ;

- **<u>Phase 2</u> : observation participante de la relation entre consultants et clients durant douze mois** au sein d'une organisation sportive ;

- **<u>Phase 3</u> : 11 focus groups s'appuyant sur les données des deux premières phases afin d'identifier** les attributs essentiels (AE) de la relation de conseil.

Les phases 1 et 2 doivent nous permettre d'identifier un modèle de relation de conseil grâce à la technique des **focus groups**. Nous avons ainsi utilisé l'observation participante comme préliminaire à une méthode de focus group, a l'instar d'autres travaux (Babeau, 2005, p.346).

# Synthèse 2ème partie : Modélisation du cadre méthodologique

L'objet de notre recherche est l'analyse de la relation de conseil et nous souhaitons décrire ses variables (attributs essentiels) et comprendre sa dynamique à l'aide de l'Actor Network Theory.

Les chapitres 3 et 4 nous permettent de modéliser notre cadre méthodologique. Ainsi, à partir d'une approche avant tout **pragmatique** s'appuyant sur les travaux mobilisant les concepts de l'ANT, nous positionnons nos travaux dans une approche **interprétativiste** en **recherche-action**.

Concernant notre méthode de recherche nous utilisons une **observation participante préliminaire** à partir de laquelle nous avons mis en place des **focus groups**.

Nous proposons ci-dessous la modélisation de notre cadre méthodologique.

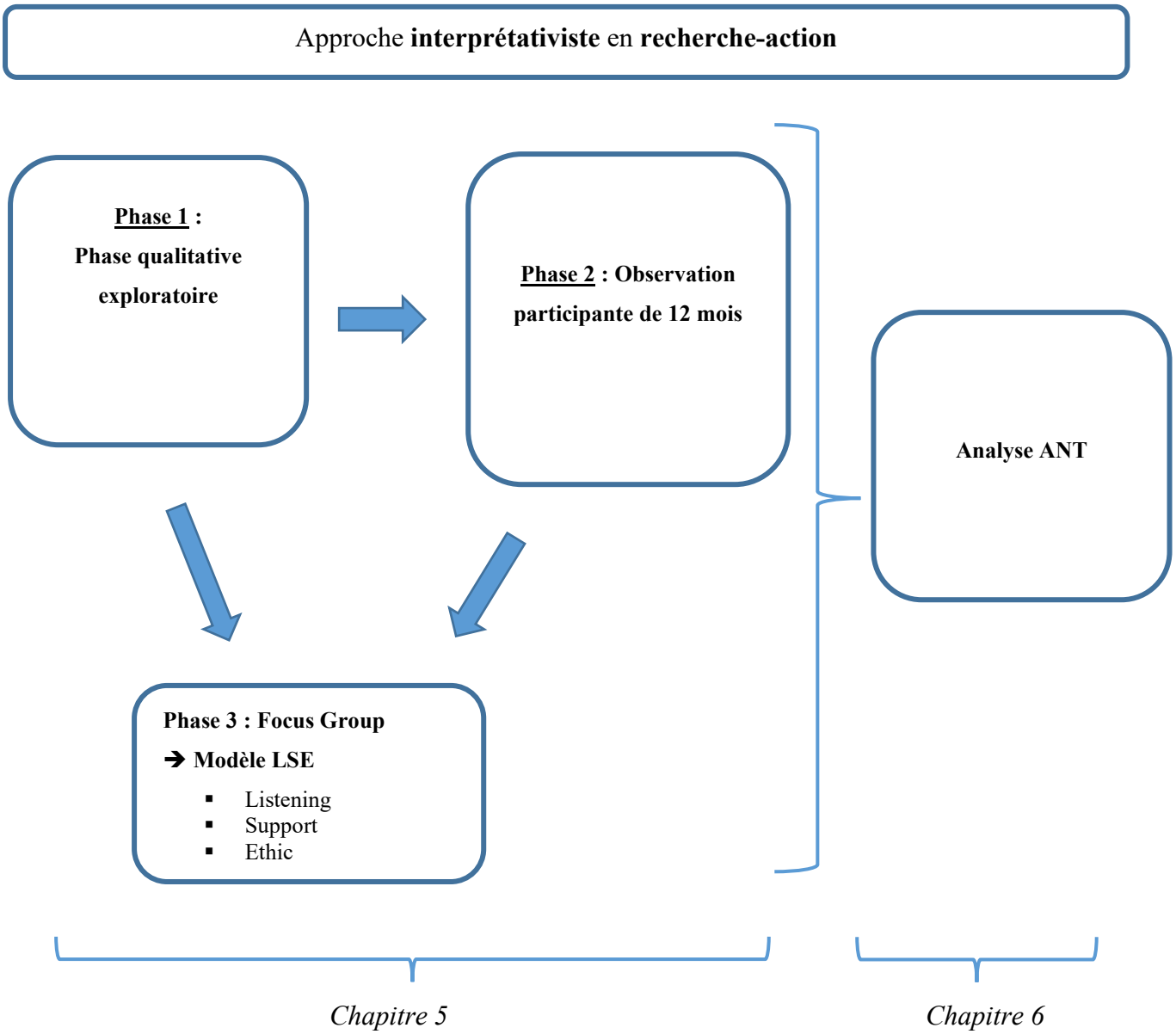



**Figure 39** : Modélisation du cadre méthodologique

*(Source : auteur)*

# TROISIEME PARTIE

# RESULTATS ET DISCUSSIONS

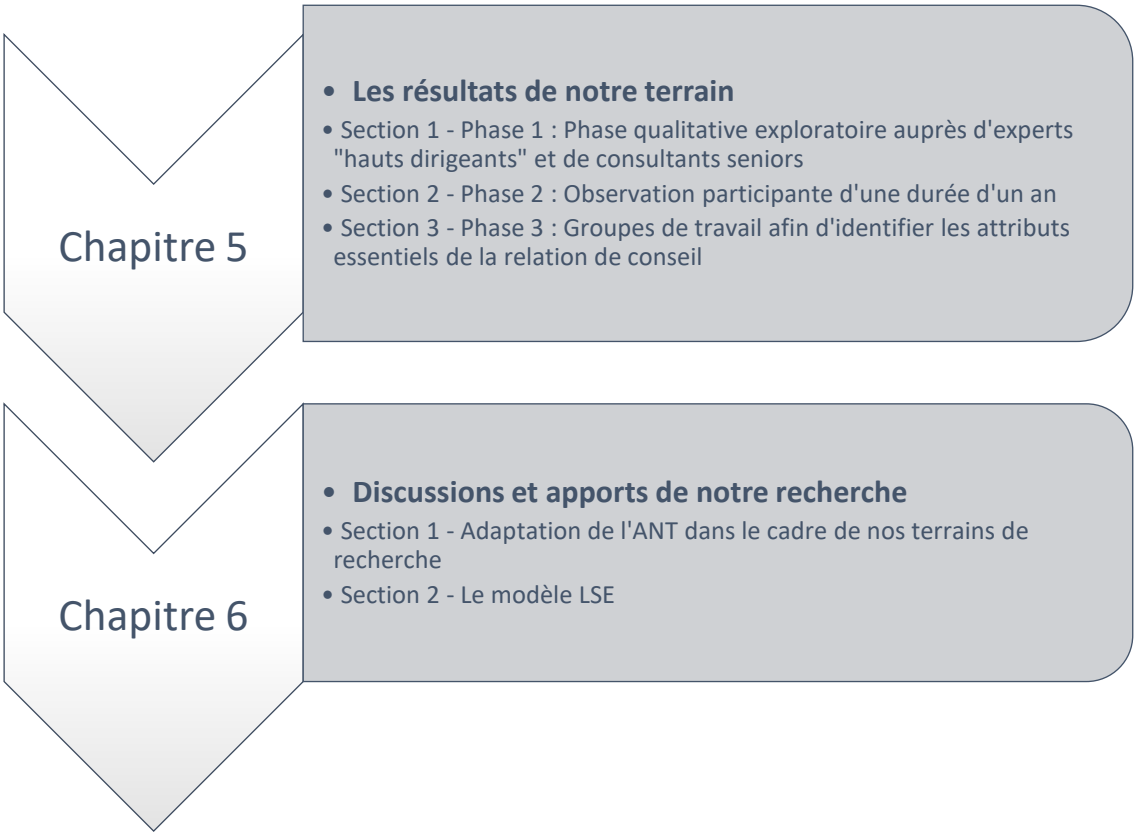
# Introduction partie 3

*« Notre navette, c'est la notion de traduction ou de réseau. Plus souple que la notion de système, plus historique que celle de la structure, plus empirique que celle de complexité, le réseau est le fil d'Ariane de ces histoires mélangées. »*

Bruno Latour, 2006

Le **cinquième chapitre** présente les résultats de notre terrain en montrant l'influence de nos trois apports de l'Actor Network Theory et notre proposition du modèle de la relation de conseil : LSE (Listening, Support, Ethic).

Le **sixième chapitre** décrit notre discussion avec les apports de nos travaux. Nous montrons que l'ANT s'applique bien dans le cadre de nos terrains d'observation et nous développons nos trois attributs essentiels (AE) de la relation de conseil qui semblent particulièrement adaptée : Listening, Support, Ethic (LSE). Sur ce dernier attribut qui n'apparait pas dans les concepts de l'ANT, nous proposons une ouverture et un lien à discuter, qui pourrait faire l'objet de travaux complémentaires.


Chapitre 5
• Les résultats de notre terrain
• Section 1 - Phase 1 : Phase qualitative exploratoire auprès d'experts "hauts dirigeants" et de consultants seniors
• Section 2 - Phase 2 : Observation participante d'une durée d'un an
• Section 3 - Phase 3 : Groupes de travail afin d'identifier les attributs essentiels de la relation de conseil
Chapitre 6
• Discussions et apports de notre recherche
• Section 1 - Adaptation de l'ANT dans le cadre de nos terrains de recherche
• Section 2 - Le modèle LSE

# Chapitre 5 – Les résultats de notre terrain

# Plan chapitre 5


1. **Phase 1 : Phase qualitative exploratoire : entretiens auprès d'experts « hauts dirigeants » et de consultants seniors** ..... 209

1.1. Objectifs et dispositif méthodologique ..... 209

1.1.1. Liste des entretiens de la phase 1 ..... 210

1.1.2. Préparation des guides d'entretien ..... 210

1.1.2.1. Guide d'entretien du client de conseil ..... 211

1.1.2.2. Guide d'entretien du consultant ..... 213

1.2. Contexte d'entreprise 1 : Organisation professionnelle (P1-E/EX07-1) ..... 215

1.3. Contexte d'entreprise 2 : Société privée d'environnement (P2-E/EX07-2) ..... 218

1.4. Contexte d'entreprise 3 : Société publique (P2-E/EX07-3) ..... 221

1.5. Contexte d'intervention 4 : Association sportive nationale (P2-E/EX07-4) ..... 225

1.6. Synthèse et analyse de la phase 1 : première validation des apports de la théorie de la traduction ..... 229

1.6.1. Concernant le diagnostic et la méthode du consultant ..... 229

1.6.2. Concernant la nature de la relation de conseil ..... 230

1.6.3. Concernant le rôle principal du consultant ..... 232

2. **Phase 2 : Observation participante d'une durée d'un an (mai 2007 - avril 2008)** 234

2.1. Contexte et dispositif méthodologique ..... 234

2.1.1. Le contexte d'intervention ..... 234

2.1.2. Données récoltées ..... 236

2.1.3. Cartographie des acteurs ..... 237

2.2. Mise en place des quatre groupes de travail ..... 239

2.2.1. Le groupe « clients » ..... 239

2.2.2. Le groupe « analyse des risques » ..... 241

2.2.2.1. Les principaux risques identifiés ..... 242

2.2.2.2. Les principales solutions proposées ..... 245

2.2.3. Le groupe « gestion budgétaire » ..... 246

2.2.3.1. Préparation budgétaire et l'identification des besoins d'investissement 247

2.2.3.2. Amélioration du circuit de préparation budgétaire ..... 247
2.2.3.3. Identification des besoins en continu ..... 248
2.2.4. Le groupe « communication interne »..... 249
2.3. Les principaux résultats de l'intervention ..... 249
2.4. Recherche à partir d'Europresse ..... 250
2.5. Analyse sous l'angle de l'ANT ..... 251
2.5.1. Importance de la notion de script ..... 251
2.5.2. Le rôle essentiel des intermédiaires et des porte-paroles ..... 252
2.5.3. Le renforcement du réseau est un objectif principal de l'intervention..... 252
2.5.4. Validation de notre apport 1 de l'ANT pour le diagnostic et la méthode du consultant ..... 253
2.5.5. Validation de notre apport 2 de l'ANT pour la nature de la relation de conseil 253
2.5.1. Validation de notre apport 3 de l'ANT pour le rôle principal du consultant 254
3. **Phase 3 : Groupes de travail afin d'identifier les attributs essentiels de la relation de conseil (mars 2008 – septembre 2009)** ..... 255
3.1. Dispositif méthodologique et objectifs ..... 255
3.1.1. Présentation du dispositif méthodologique ..... 255
3.1.2. Objectifs ..... 259
3.1.3. Pourquoi le choix du terme « attribut »..... 259
3.2. Etape 1 : Identification des attributs (Mai 2008 – février 2009)..... 261
3.2.1. Principe et utilisation du codage manuel..... 261
3.2.2. Identification de six items ..... 263
3.3. Etape 2 : Analyse des attributs identifiés (Mars 2009 - juillet 2009)..... 264
3.3.1. Constitution des six focus groups..... 265
3.3.2. Déroulement du processus ..... 265
3.3.3. De six à trois attributs essentiels ..... 266
3.3.3.1. L'évaluation ..... 266
3.3.3.2. Le pragmatisme ..... 269
3.3.3.3. L'innovation ..... 270
3.4. Étape 3 : Validation du modèle LSE *(*Août - septembre 2009) ..... 272

# Introduction chapitre 5

Après avoir présenté dans le chapitre précédent notre méthodologie, nous développons ici les résultats de notre terrain.

Nous présentons l'ensemble des trois phases. Tout d'abord notre phase qualitative exploratoire réalisée à partir d'entretiens auprès d'experts « hauts dirigeants » et des consultants seniors (1), nous y décrirons les contextes d'intervention. Puis une observation participante d'un an au sein d'une organisation sportive qui avait pour objectif d'observer la relation de conseil mise en place durant l'intervention (2). Enfin, une phase 3 mettant en place plusieurs focus groups, en nous appuyant sur les deux premières phases. L'objectif étant d'identifier les attributs essentiels de la relation de conseil (3).

**Plan du chapitre**

1. Phase 1 : Phase qualitative exploratoire : entretiens auprès d'experts « hauts dirigeants » et de consultants seniors
2. Phase 2 : Observation participante d'une durée d'un an
3. Phase 3 : Groupes de travail afin d'identifier les attributs essentiels de la relation de conseil

# 1. Phase 1 : Phase qualitative exploratoire : entretiens auprès d'experts « hauts dirigeants » et de consultants seniors

Cette phase 1 est une **phase qualitative exploratoire** via un **guide d'entretien auprès de quatre experts « hauts dirigeants »** d'entreprises différentes et de **quatre consultants seniors** sur le thème du conseil autour de six thèmes (août à décembre 2007) en nous appuyant sur l'analyse de documents internes issus des quatre contextes.

Les quatre experts « hauts dirigeants » sont des clients du cabinet *Conseil Plus*. Nous les avons sélectionnés en raison de la nature des missions réalisées correspondant à l'objet de notre recherche et le profil des interviewés garantissant un niveau élevé en termes d'expériences et de compétences. Nous avons développé rapidement le contexte d'intervention afin de mieux appréhender leurs discours sur la relation de conseil.

Nous présentons les objectifs et le dispositif méthodologique mis en place (1.1) pour ensuite présenter les quatre contextes d'entreprises concernant les experts « hauts dirigeants » : une organisation professionnelle (1.2), une société privée de l'environnement (1.3), une société publique (1.4) et une association sportive nationale (1.5). Nous présenterons nos résultats de cette première phase et montrant qu'elle confirme une première validation des apports de la théorie de la traduction (1.6).

## 1.1. Objectifs et dispositif méthodologique

Nous présentons dans un premier temps la liste des entretiens réalisés (1.1.1) puis la préparation des guides d'entretien qui nous ont permis de récolter des informations auprès des quatre experts « hauts dirigeants » d'entreprises différentes et de quatre consultants seniors (1.1.2).

### 1.1.1. Liste des entretiens de la phase 1

Sur la période d'août à décembre 2007, nous avons réalisé huit entretiens auprès de quatre experts « hauts dirigeants » et de quatre consultants seniors sur le thème du conseil. Ils sont présentés dans le tableau suivant.

| Identification de la personne | Index de l'entretien | Fonction | Taille entreprise | Secteur | Date |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 - MP | P1-E/EX07-1 | Secrétaire Général | Représente 4000 entreprises du secteur chimie | Organisation professionnelle | 3 août 2007 |
| 02 - RP | P1-E/EX07-2 | DRH | 485 M€, 1000+ salariés | Société privée de l'environnement | 2 octobre 2007 |
| 03 - PJ | P1-E/EX07-3 | PDG | 8M€ CA 20-30 salariés | Société publique Export d'armes | 4 octobre 2007 |
| 04 - JL | P1-E/EX07-4 | DG | 200 M€ CA 7000 salariés | Association sportive nationale | 24 octobre 2007 |
| 05 - MP | P1-E/CO07-1 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil | 30 octobre 2007 |
| 06 - LP | P1-E/CO07-2 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil | 9 novembre 2007 |
| 07 - PB | P1-E/CO07-3 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil | 29 novembre 2007 |
| 08 - JPD | P1-E/CO07-4 | Consultant senior | Cabinet de petite taille (Conseil +) | Conseil | 19 décembre 2007 |

**Figure 40** *:* Liste des entretiens Phase 1 (hauts dirigeants et consultants seniors)
*(Source : auteur)*

### 1.1.2. Préparation des guides d'entretien

Afin de prendre en compte les spécificités liées aux rôles et position des interviewés, nous avons réalisé deux guides d'aide aux entretiens :

- **Guide d'aide aux entretiens – pour les clients**
- **Guide d'aide aux entretiens – pour les consultants**

Concernant les clients, il s'agit de dirigeants qui ont fait appel à des cabinets de conseils. Les consultants sont tous des consultants seniors (plus de dix ans de pratique dans en consultation).

Comme nous l'avons explicité en partie 2, le guide d'entretien est un **support permettant d'orienter les entretiens.** La conduite de l'entretien peut prendre certaines « libertés » à condition de permettre une meilleure lecture et compréhension du terrain. Il est décomposé en **thèmes de réflexion/discussion** à aborder. Ainsi, les questions mentionnées dans le guide servent de fil conducteur et sont utilisées selon le contexte et le déroulement de l'entretien.

#### 1.1.2.1. Guide d'entretien du client de conseil

Pour les quatre experts « hauts dirigeants », nous avons identifié six thèmes majeurs répartis au sein de quatre parties :

Partie 1 : profil et présentation de l'entreprise

**Thème 1 : Parcours professionnel / profil / entreprise**

- Pouvez-vous résumer votre carrière ?
- Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre activité et votre métier ?
- Présentation de l'entreprise

Partie 2 : contextes et démarrage de la mission

**Thème 2 : Le contexte de mission**

- Pouvez-vous me décrire le contexte de la mission (la problématique d'intervention) ?
- Quelles solutions aviez-vous envisagées pour résoudre ce problème ?

- Pourquoi avez-vous fait appel à une équipe de consultants ?
- Pourquoi avoir choisi ce cabinet de conseil ?

- Comment décririez-vous ce cabinet de conseil ?
- Quelles étaient vos attentes ?

- Compréhension des conceptions du changement :
  - Quelle est selon vous la meilleure façon de mettre en place un changement efficace et durable ?
  - Quel était le processus nécessaire à mettre en place dans le cadre de votre problématique ?

**Thème 3 : Le contrat de mission et la mise en place de la relation de conseil**

- Description du contrat : objectifs, répartition des responsabilités/travaux et processus d'évaluation
- Comment définissez-vous la relation à établir entre vous et votre conseil ?

Partie 3 : accompagnement et mise en place de la mission

**Thème 4 : Le processus d'intervention**

- Description des étapes de l'intervention
- Gestion du contenu anxiogène du processus du changement
- Processus de transfert de connaissance
- Notion de transfert / contre transfert (rôle complémentaire)
- Appréhension des jeux de pouvoir (notion de co-production)
- Posture du consultant ? (Expert, thérapeute, facilitateur)

Partie 4 : fin de mission et évaluation

**Thème 5 : La terminaison de la mission**

- L'intervention a-t-elle répondu à vos attentes ?
- Quels ont été les gains obtenus ?
- Quels ont été les échecs (partiels) ?
- Quelles sont les nouvelles ressources acquises par l'entreprise cliente ?
- Comment rendre l'entreprise autonome (notion d'appropriation) ?

**Thème 6 : L'évaluation**

- Comment analyser les résultats ?
- Description du processus d'évaluation (pendant l'intervention, en fin d'intervention, aujourd'hui)

### 1.1.2.2. Guide d'entretien du consultant

Pour les quatre consultants seniors interviewés « hauts dirigeants », nous avons également identifié six thèmes majeurs répartis au sein de quatre parties, en adaptant nos questions à la position et aux enjeux de leurs positions :

Partie 1 : profil et présentation de l'entreprise

**Thème 1 : Parcours professionnel / profil / entreprise**

- Pouvez-vous résumer votre carrière ?
- Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre activité et votre métier ?
- Présentation de l'entreprise

Partie 2 : Contextes et démarrage de la mission

**Thème 2 : Le contexte de la mission**

- Pouvez-vous me décrire un contexte de mission (la problématique d'intervention) ?
- Quelles solutions aviez-vous envisagées pour résoudre ce problème ?
- Pourquoi le client a-t-il fait appel à une équipe de consultants ?
- Pourquoi vous a-t-il choisi ?
- Quelles étaient ses attentes ?
- Compréhension des conceptions du changement :
    - Quelle est selon vous la meilleure façon de mettre en place un changement efficace et durable ?
    - Quel était le processus nécessaire à mettre en place dans le cadre de votre problématique ?

**Thème 3 : Le contrat de mission et la mise en place de la relation de conseil**

- Description du contrat : objectifs, répartition des responsabilités/travaux & processus d'évaluation
- Comment définissez-vous la relation à établir entre vous et votre conseil ?

Partie 3 : Accompagnement et mise en place de la mission

**Thème 4 : Le processus d'intervention**

- Description des étapes de l'intervention
- Gestion du contenu anxiogène du processus du changement
- Processus de transfert de connaissance
- Appréhension des jeux de pouvoir (notion de co-production)
- Posture du consultant ? (expert, thérapeute, facilitateur)

Partie 4 : Fin de mission et évaluation

**Thème 5 : La terminaison de la mission**

- L'intervention a-t-elle répondu aux attentes du client ?
- Quels ont été les gains obtenus ?
- Quels ont été les échecs (partiels) ?
- Quelles sont les nouvelles ressources acquises par l'entreprise cliente ?
- Comment rendre l'entreprise autonome (notion d'appropriation) ?

**Thème 6 : L'évaluation**

- Comment analyser les résultats ?
- Description du processus d'évaluation (pendant l'intervention, en fin d'intervention, aujourd'hui)

## 1.2. Contexte d'entreprise 1 : Organisation professionnelle (P1-E/EX07-1)

Le premier contexte de notre entretien est particulier car il concerne une organisation syndicale professionnelle avec un changement en « gestation » qui étant pressant en raison d'une réforme qui était attendue depuis 1988. La mission est très courte, un peu plus de deux mois et demi, sur une phase intermédiaire : l'étape 2, nommée « concrétiser le changement ». Ainsi l'entreprise cliente avait déjà réalisé une première réflexion et réalisé un diagnostic lors de l'étape 1, nommée « lancer le changement ». Une étape 3 était prévue après l'intervention de conseil pour valider la mise en place du changement et procéder aux éventuels ajustements.

Ainsi, l'intervention des consultants se plaçait dans un projet ambitieux en raison du délai court, d'un contexte plutôt difficile *(« problématique des syndicats, de la liberté d'organisation des syndicats, de leur autonomie »* - verbatim Expert -1.01) et d'un nombre d'acteurs concernés conséquent.

Concernant les conditions de l'entretien :

- Entretien dans son bureau : face à face
- « Atmosphère » : rapport plutôt convivial
- Durée de l'entretien : 1h45
- Enregistrement audio

Le profil de l'interviewé : un parcours professionnel marqué par une ouverture à l'international au sein de grandes entreprises et dans l'administration pour accéder au poste de Secrétaire Général au moment de l'entretien.

Pour l'interviewé, les principales raisons du recours au conseil, de façon générale et pour la mission considérée, sont la nécessité d'un regard extérieur et de bénéficier d'un appui manquant au sein de l'organisation. Deux critères sont mentionnés pour la sélection de l'équipe de conseil sur cette mission : le relationnel et l'importance du lien qui est mentionné comme une adéquation entre le contexte et la personnalité et l'approche du consultant :

*« C'est le relationnel qui a fait la différence compte tenu du contexte dans lequel j'étais »* (verbatim Expert -1.02).

Cela se confirme sur les compétences considérées comme essentielles pour un consultant : l'**expertise** et le **relationnel**.

Dans le cadre de la mission, l'expertise a été questionnée de cette façon : *« êtes-vous expert ou non en conduite du changement et en mise en œuvre par le biais des processus »* (verbatim Expert -1.03).

Le relationnel est *« la **personnalité réelle** des gens qui sont en face de vous (…) formés aux **techniques de la psychologie de groupe et avoir un forte capacité d'empathie** (…) être **capable de tout entendre, mais de savoir quoi en faire après** »* (verbatim Expert -1.04). Pour l'interviewé, le *« secret de la réussite, c'est **d'avoir l'expert et le facilitateur »*** (verbatim Expert -1.05).

Concernant les qualités distinctives du consultant, deux s'en détachent très clairement :

La capacité de réaliser une démarche d'écoute, de restitution et d'apaisement : *« pouvant être en capacité à **entendre** vraiment tout ce qui n'allait pas. Et en capacité ensuite à **restituer** et à **apaiser** »* (verbatim Expert -1.06).

Le rôle psychologique que doit posséder le consultant avec la **notion de filtre** : *« un moment de **catharsis collective** (…) ça du leur faire beaucoup de bien d'avoir l'occasion **tous collectivement de se dire les choses** (…) c'est une **verbalisation de difficultés très lourdement chargées émotionnellement** qui a pu se faire (…) tout ça a été passé par le **filtre de Conseil Plus** »* (verbatim Expert -1.07).

Cette notion de filtre est répétée ensuite dans l'analyse du rôle et du positionnement du consultant nécessaire pour assurer sa légitimité : *« Je ne me voyais pas être dans le positionnement dans lequel se retrouvait Conseil Plus, car je n'aurais pu tenir mon rôle. Cela passait d'abord par le filtre de Conseil Plus, moi j'entendais, ça faisait ce cheminement. Ce n'était pas direct »* (verbatim Expert -1.08).

Selon l'interviewé, le positionnement du consultant doit être expliqué, c'est une condition essentielle pour la réussite de l'intervention. Le consultant doit également être un relais et un passeur

Concernant le rôle et le positionnement que le client doit adopter, l'interviewé insiste sur l'importance du relais en interne qui doit être présent tout au long du processus. C'est un investissement à temps plein *« 100% disponible »* (verbatim Expert -1.09). Le rôle du client est donc déterminant dans le cadre de l'intervention de conseil : *« le client doit mettre en place,* ***l'équivalent en miroir*** *et l'équipe consultant »* (verbatim Expert -1.10). La relation de conseil est ainsi considérée comme le socle de l'intervention et les rôles à la fois du client et du consultant conditionnent la réussite de l'intervention. Il y a ainsi une **complémentarité** et des **obligations mutuelles**. Ce point est important car il y a eu lors de la mission un échec au niveau du processus de communication que l'interviewé explique par un manque d'implication (et de compréhension des objectifs) en interne : *« Ce sont les personnes en interne, chez nous, qui n'ont sans doute pas bien compris l'objet de la mission »* (verbatim Expert -1.11).

Il en ressort que la relation de conseil est une **relation spécifique** (reliée fortement à la situation), **complémentaire** (chacun a un rôle particulier à réaliser) et **engagée** (engagements mutuels).

Deux autres qualités de la relation sont mentionnées : la **confiance** et la **complicité**.

### 1.3. Contexte d'entreprise 2 : Société privée d'environnement (P2-E/EX07-2)

Ce deuxième contexte a une configuration de la mission spécifique car il s'agit d'une intervention d'un consultant en situation d'**expert** et sur une **période longue** (6 ans : 1998-2004). Le consultant a intégré l'entreprise au terme de la mission qui a connu évidemment plusieurs étapes intermédiaires. Selon l'interviewé, l'entreprise est considérée comme une multinationale disposant d'une structure assez complexe.

Concernant les conditions de l'entretien :

- Entretien dans son bureau : face à face
- « Atmosphère » : rapport plutôt convivial
- Durée de l'entretien : 1h10
- Enregistrement audio

Le profil de l'interviewé : un parcours universitaire avec une maîtrise de mathématiques et une première longue expérience professionnelle au sein de l'environnement bancaire (Crédit Agricole, Bred et CIC). Ensuite, il entre au sein de son entreprise actuelle en tant que DSI de 1998 à 2006 puis devient directeur à la direction des Ressources Humaines. Ainsi résumé par l'interviewé : *« **37 ans d'informatique** et 1 an et quelques mois de DRH »* au moment de l'entretien.

Pour l'interviewé, deux raisons sont évoquées pour l'appel à la consultance : le manque de ressources et le manque de compétences intellectuelles : *« Car pour définir mon plan stratégique de déploiement (...) ça demande une **formation**, une **vision**, une **qualité de restitution assez particulière** (...) la **différence entre la ressource et la compétence est fondamentale** »* (verbatim Expert -2.01).

À propos du **regard extérieur** : *« Ça aide bien, mais ce n'est pas la recherche.* ***Le regard externe, qu'est-ce que vous voulez que ça apporte quand on sait qu'on a la solution****. Le* ***diagnostic était réalisé en interne*** *»* (verbatim Expert -2.02).

Concernant les critères de choix de sélection de l'équipe de consultants, l'expérience des **collaborations précédentes** : *« ce qui a beaucoup joué, c'est qu'on connaissait Cabinet Plus par d'autres opérations effectuées auparavant. Déjà, une* ***prise de connaissance de la maison*** *; de* ***sa façon de travailler****, de* ***ses relations avec ses dirigeants*** *(…)* ***une confiance dans les compétences et dans la personnalité des dirigeants*** *»* (verbatim Expert -2.03) et une **équipe proche du terrain** (raison de non-sélection d'un « gros » cabinet) : *« On avait besoin d'un cabinet modeste dont on sent l'aspect pratique, proche du terrain. Ça passe toujours mieux au sein des équipes locales »* (verbatim Expert -2.04).

Les compétences essentielles du consultant identifiées par l'interviewé sont le **rôle d'écoute et action thérapeutique** : *« j'appelle ça un rôle d'écoute. Et un consultant le fait toujours mieux que quelqu'un d'interne. Car il y a un aspect confessionnal avec un consultant qu'on n'a sûrement pas avec un collègue ou quelqu'un en interne »* (verbatim Expert -2.05) et le **rôle pédagogique** qui doit permettre de décrypter et expliquer le process à suivre : « ***capable d'expliquer ce qu'il faut faire pour bien la mener*** *(…) la pédagogie »* (verbatim Expert -2.06).

En raison de la spécificité de la longue mission, l'interviewé identifie un concept intéressant de **deux formes de consultance : « type 1 » et « type 2 »** qui se différencient en **fonction du temps en immersion** dans l'entreprise. Il mentionne ainsi le risque du passage du consultant de « type 1 » au « type 2 » avec un consultant qui « *déconsultantiserait* » en perdant ses qualités propres à son positionnement initial.

> *«* ***Il n'y a pas de différence au bout d'un temps entre un salarié et un consultant****. Au bout d'un an, beaucoup de consultant font partie intégrante de la société.* ***C'est lié au contexte d'une mission très longue*** *(…)* ***Ce n'est pas vraiment dans la définition du travail, mais dans la définition du temps que les choses se jouent****. (…) Si vous avez une mission de deux mois concernant par exemple l'analyse des risques pour les usines d'incinération. L'individu va apparaître comme étant un consultant et va produire des comptes rendus d'entretiens, des propositions de stratégie. Si vous prenez un consultant dans une longue mission. Au début il*

*va faire ça, mais* ***ensuite il va mettre en œuvre et au bout de 6 mois, il apparaît comme étant quelqu'un de la maison****. D'abord il la connaît aussi bien que vous, car il a tellement fait d'interviews, rencontré et discuté avec des tas de gens.* ***À un moment, c'est un piège pour le consultant*** *(…)* ***Le piège, c'est qu'il ne peut plus apporter cet effet de boutoir intelligent qu'il peut apporter régulièrement dans les petites missions****. D'une certaine façon, on peut dire qu'****il se -déconsultantise- »*** (verbatim Expert -2.07).

En raison de la nature l'intervention, engagée sur le long terme, le rôle du client est plutôt effacé et distant : *« très sincèrement avec des personnes du niveau de la consultante Conseil Plus, j'ai dû surveiller de façon précise pendant 2 mois, du coin de l'œil pendant trois mois et après elle venait uniquement me voir au moment des comités de pilotage. La confiance était là. Vous savez* ***dans les cinq premiers mois, un consultant accumule des preuves de sa capacité****. Si on a vu qu'il était capable et si on a eu un ou deux retours positifs, on est tellement focalisé par d'autres sujets, qu'on ne regarde plus. Et il y a les comités de pilotage et on a mis en place une organisation autour du projet »* (verbatim Expert -2.08).

Ainsi, dans ce contexte d'un long partenariat, la relation de conseil s'est construite d'une façon spécifique et elle a surtout contribué à instaurer une **confiance mutuelle** afin de pérenniser la mission : *« l'image de Conseil Plus est bien entendu attachée à* ***ses responsables****, mais malheureusement et* ***surtout à l'instant "t" à la qualité du consultant qui est là*** *(…) mais je pense que maintenant, compte tenu de la confiance qui est créée,* ***une mauvaise expérience n'affecterait pas plus que ça l'image de Conseil Plus. Parce qu'il y a*** *un historique et* ***un historique de qualité****. (…) il y a une relation pérenne »* (verbatim Expert -2.09).

Cependant, malgré la longévité de l'intervention, la relation de conseil n'est jamais considérée comme « évidente » pour le client : « ***naturelle pour lui, mais le mot n'est pas bon pour le client****. Parce que c'est pour lui que c'est naturel, c'est son boulot, c'est sa nature.* ***Pour nous, ce n'est pas naturel d'avoir des consultants*** » (verbatim Expert -2.10).

Ce point est important, car il montre que l**a relation de conseil reste toujours en cours de réalisation et donc de déréalisation** et que c'est le travail du consultant qui doit s'assurer de la qualité de la relation en fonction de l'avancement de l'intervention.

## 1.4. Contexte d'entreprise 3 : Société publique (P2-E/EX07-3)

Ce troisième contexte concerne une société publique avec un type de mission particulier : **accompagnement de la politique des cadres dirigeants du groupe**. Ainsi les consultants sont à la fois **indépendants et spécialistes** dans des opérations de gestion de cadres dirigeants au sein de l'entreprise cliente.

Concernant les conditions de l'entretien :

- Entretien dans son bureau
- « Atmosphère » : rapport assez convivial
- Durée de l'entretien : **1h05**
- Enregistrement audio

Le profil de l'interviewé : 67 ans, un parcours professionnel dans l'administration et dans l'industrie : Défense en 1966, Ministère de l'Industrie en 1978, Alsthom en 1982, DCN en 1997. Son poste au moment de l'entretien est PDG.

Les raisons mentionnées pour le recours au conseil sont une **compétence technique** ou un **relai du Management** *: « soit parce qu'on ne sait pas et on a besoin de son expertise, soit parce qu'on n'arrive pas à faire passer ce qu'on voudrait faire passer. Et on demande donc à un consultant finalement d'être* ***l'autorité extérieure qui valide ce qu'on veut faire passer*** *»* (verbatim Expert -3.01).

Ici, il s'agit de la dimension stratégique de l'intervention du consultant, dans l'intérêt des objectifs des dirigeants.

Le critère de sélection du consultant, après avoir validé les compétences nécessaires à la réalisation de la mission, est la **relation professionnelle** et la **qualité d'écoute** : « *l'envie de travailler avec un consultant capable d'une lecture personnalisée du terrain : « mes critères étaient* ***essentiellement l'envie de travailler****, c'est-à-dire* ***quelqu'un qui m'apporte une compréhension des sujets auxquels je m'attaque et qui ne viennent pas avec un langage de***

***consultant**, j'ai horreur des langages de consultant lorsqu'on vous amène des slides avec des phrases toutes faites qui ne me parlent pas. Donc, un consultant qui **soit beaucoup plus à l'écoute** qu'à débiter un discours tout fait, un discours maison (…) La question est de savoir si j'ai envie de travailler avec eux, à partir de **la façon dont il rentre dans la compréhension de l'entreprise**. Voilà mon prisme à moi »* (verbatim Expert -3.02).

Plusieurs compétences sont identifiées :

**Capacité à établir un dialogue démontrant l'utilité de l'intervention** : *« Il est arrivé que ça se passe mal, notamment dans des établissements qui avaient vu un peu trop passer des consultants (…) c'est la qualité du consultant de **dépasser cette méfiance compréhensible pour rentrer dans un vrai dialogue dans lequel le salarié et le cadre** qui est interviewé **y trouve son intérêt** »* (verbatim Expert -3.03).

**Établir des relations à tous les niveaux hiérarchiques** :

*« Il y a ici la question de la part du consultant de comprendre le plus vite possible quelle est la culture de l'entreprise. Et qu'est-ce qui motive les gens et notamment ces cadres. Si vous voyez que dans l'entreprise chacun fait ce qu'il veut, ce sera plus compliqué, notamment pour trouver une cohérence. Si le consultant est de qualité il verra tout de suite après les premiers entretiens comment ça marche. S'il tombe sur de vrais barons qui n'en n'ont rien à faire du président, alors il va essayer de chercher la relation personnelle avec chacun des barons, ça marchera ou pas. **Il peut faire un travail génial s'il arrive à trouver à la fois la confiance des barons et la confiance du patron**. Et il n'y en a pas beaucoup qui y sont capables. Et donc, ça veut dire que quand ça ne marche pas, les gars voient venir le consultant, le promènent ou l'écoutent poliment et à partir du moment où il ne se passe rien derrière, la mission échoue »* (verbatim Expert -3.04).

*« On n'est pas très loin des **coachs**, ces métiers dans lesquels **le succès repose quand même à la fois le fort profil et l'expérience du consultant et sa capacité à entrer en relation de confiance à des niveaux assez larges** »* (verbatim Expert -3.05).

**Apporter aux acteurs de terrain une (meilleure) lecture des décisions du "Management" :** *« Vous leur apportez aussi de la **compréhension du haut**. C'est une **remise en cohérence : voilà pourquoi il m'envoie et voilà comment ça se passe le haut** et du coup on*

*aide l'entité à comprendre comment elle est perçue et comment elle s'insère »* (verbatim Expert -3.06).

**Un déclencheur et un apporteur de stimuli pour permettre l'appropriation** : *« On est dans l'accompagnement du changement, qui peut se décliner en 36 façons. Le problème de l'accompagnement du changement, c'est que le changement se fait forcément dans une certaine durée qui souvent excède le temps de la mission. Donc* ***le consultant est un déclencheur, un apporteur de stimuli****.* ***Mais après ça, il faut que l'entreprise s'approprie et mette en place les conclusions de la mission.*** *Il faut également que le* ***consultant soit psychologue avec le dirigeant*** *pour qu'il prenne les bonnes attitudes. De toute façon, vous tombez toujours sur des alchimies d'hommes. Donc, le consultant doit* ***bien comprendre pourquoi le commanditaire fait appel à lui, où sont les difficultés, quel est le résultat attendu.*** *Ça,* ***c'est le consultant qui doit se poser ces questions, si l'entreprise ne les formalise pas*** *»* (verbatim Expert -3.07).

Et à nouveau l'attente du client au niveau de **l'écoute avec une analyse personnalisée et différenciée** : *« ce qui m'importe d'un consultant, c'est* ***qu'il m'écoute et qu'il s'intéresse aux questions que je me pose*** *»* (verbatim Expert -3.08).

Concernant les rôles du client :

**Faciliter l'insertion dans les situations de blocages** : *« Assez simple,* ***mon rôle était de faciliter leurs insertions dans la maison*** *et le* ***travail de collecte et de synthèse que je faisais avec eux*** *»* (verbatim Expert -3.09).

**Soutenir de façon explicite l'action des consultants** : « j*e crois que c'est valable pour tous les consultants. Il sera bien perçu si la boite sent que l'autorité supérieure est en relation de confiance avec le consultant. Donc* ***le consultant tient son autorité du management*** *»* (verbatim Expert -3.10).

**Préserver l'indépendance du consultant** *« C'est toute la difficulté du rôle, c'est pour ça que n'importe qui ne peut pas le tenir. Il faut donc bien entendu* ***avoir l'autorité, donc la confiance du patron*** *qui vous envoie.* ***Et si vous voulez avoir l'accès en bas, il faut leur montrer que vous leur apportez quelque chose »*** (verbatim Expert -3.11).

Ainsi, deux légitimités apparaissent pour l'intervention : celle de l'**autorité** (par le soutien de la direction) et celle de l'**utilité** (via les échanges avec les acteurs de terrain).

L'**opération de traduction** du consultant apparaît clairement au niveau de la contribution attendue par le client : *« la valeur ajoutée du conseil : moins dans les rapports que dans le travail en amont qui doit s'inscrire dans une action continue au-delà de l'intervention (...) C'est important de comprendre un point.* ***Ils ont fait des écrits pour la forme, mais leur valeur ajoutée était essentiellement dans la conviction qu'ils faisaient passer auprès des acteurs de l'entreprise*** *(...) le nouveau DRH dont je vous parle a en face de lui un terroir qui a été travaillé dans le bon sens. Et donc, c'est à lui de continuer (...)* ***Ce type de consultant, il impulse par conviction tous les acteurs, mais ce n'est pas le travail écrit qui compte à mon avis*** *»* (verbatim Expert -3.12).

### 1.5. Contexte d'intervention 4 : Association sportive nationale (P2-E/EX07-4)

Ce quatrième contexte concerne une association sportive nationale et sera notre terrain d'observation participante décrit lors de la phase 2 de notre dispositif méthodologique. L'entreprise appartient donc à un secteur d'activité spécifique et disposant d'un positionnement particulier : *« un être « hybride » avec un « conflit de culture » entre une culture associative et (…) une gestion qui relève d'une logique d'entreprise »* (verbatim Expert -4.01).

Ce conflit de culture et la volonté d'aller vers une logique d'entreprise est le cœur de la mission réalisée par *Conseil Plus* au sein de cette entreprise. L'intervention est considérée très importante car elle est directement impliquée dans la construction du projet d'entreprise et c'est une première intervention de ce type : *« nécessité pour l'organisation de réformer en profondeur ses modes de fonctionnement, ses modes de gestion, ses modes d'animation interne dans (…) un projet d'entreprise (…) pour l'essentiel de l'effectif (…). Ça a été* ***une sorte de grande révolution culturelle au sein de la maison*** *»* (verbatim Expert -4.02).

Il faut noter également le positionnement des consultants, dont nous avons fait partie, qui sont considérés comme des consultants « accompagnateurs » impliqués dans quatre groupes de travail**.**

Concernant les conditions de l'entretien :

- Entretien dans son bureau
- « Atmosphère » : rapport assez convivial
- Durée de l'entretien : **1h10**
- Enregistrement audio

Le profil de l'interviewé : 58 ans, parcours professionnel dans l'administration (ENA, administration préfectorale dans les années 70 et début 90) et dans le privé dans le cadre de gestion des organisations et des événements sportifs. Son poste au moment de l'entretien : DG.

Les principales raisons du recours au conseil évoquées sont les compétences professionnelles et le regard externe :

Le besoin d'un **accompagnement professionnel** dans le cadre de la conduite d'un projet d'entreprise : *« je me suis rendu compte assez rapidement avec mon quotidien de travail, que si je n'étais pas accompagné dans la mise en œuvre de projet d'entreprise par un cabinet disposant à la fois de compétences, de temps et d'une capacité d'action un peu autonome, j'allais passer à côté de ce que je souhaitais (…) La conduite du changement, qu'on l'a mène dans une administration ou une entreprise privée, c'est toujours un domaine dans lequel on a besoin de s'adosser à des personnes dont c'est le métier »* (verbatim Expert -4.03).

Le besoin d'un **regard externe** : ***«*** *Plus on vieillit, et plus on est imprégné en bien ou en mal d'un certain nombre de comportement, d'attitudes, de méthodes et je pense qu'**il faut en permanence se faire challenger par des intervenants extérieurs** qui vous recadrent, qui vous **apportent d'autres visions, d'autres ouvertures et méthodes** »* (verbatim Expert -4.04).

Concernant les critères de choix pour la sélection de l'équipe de consultants : une « rencontre », l'adéquation entre les profils des consultants et le contexte et une « approche soft » en matière de gestion et d'accompagnement des hommes :

Une « **rencontre** », pas de processus de sélection : *« d'une extrême simplicité, parce qu'il n'y a pas eu de sélection. Au plus exactement, le processus de sélection s'est vite arrêté. Je n'avais pas eu l'occasion de travailler par le passé avec un cabinet qui m'ait vraiment totalement convaincu de la pertinence de sa démarche en matière de conduite du changement. Je me suis dit qu'il me fallait en consulter 4 ou 5. J'avais quelques noms en tête, mais afin de compléter ma liste je suis allé sur Internet. Et sur Google, en tapant les mots « cabinets conseil, changement, organisation », c'est Conseil Plus qui arrive en tête »* (verbatim Expert -4.05).

La recherche d'une **réelle adéquation entre les profils des consultants et la spécificité du contexte** : « une approche qui ne soit pas trop traumatisante pour le personnel de cette maison, de les avoir en face de mes gens, je trouvais qu'il y avait une assez bonne adéquation de profils » (verbatim Expert -4.06).

Une **« approche soft » en matière de gestion et d'accompagnement des hommes** : *« finalement, j'ai trouvé dans l'approche soft en quelque sorte qu'il me présentait, approche professionnelle que je souhaitais, mais soft dans le respect des modalités d'atterrissage dans la maison la bonne adéquation avec ce que je cherchais (…) une approche qui ne soit pas trop traumatisante pour le personnel de cette maison »* (verbatim Expert -4.07).

Sur cette notion d'approche soft, nous retrouvons la nécessité pour le consultant d'être à l'écoute de l'environnement de son client et de mettre une place une relation de conseil approprié. Il est donc le **traducteur des besoins du client** et **doit gérer en permanence la construction de la relation de conseil** qui se construit (et peut se déconstruire) en permanence : *« tout **d'abord ne pas créer un choc,** pour ne pas je dirais presque brutaliser le personnel de cette maison, et pour ne pas lui donner le sentiment que je mets en cause sa compétence et sa capacité d'évolution (…) **je pense qu'en termes de paix sociale en quelque sorte, c'était presque une nécessité** (…) j'ai pris beaucoup de précaution quand j'ai discuté avec [le responsable de Conseil Plus] sur la façon d'initier le processus de mise en œuvre du projet d'entreprise et de l'intervention de Conseil Plus de telle façon qu'**elle ne soit pas vécue comme une intrusion** (…) mais qu'elle soit vécue comme un atterrissage en douceur avec un très gros effort de compréhension de la part des consultants sur le fonctionnement de la maison et d'une certaine façon une **adaptation a priori de leurs méthodes et leurs comportements** »* (verbatim Expert -4.08).

Concernant les rôles du client :

Tout d'abord **convaincre le personnel de l'implication de la direction** : *« donner la preuve en quelque sorte que la direction générale, les directeurs de la maison faisaient les efforts nécessaires pour avancer vers les objectifs fixés dans le projet d'entreprise (…) donner un **contenu réel à la mise en œuvre du projet d'entreprise** »* (verbatim Expert -4.09).

**S'impliquer fortement** dans la composition des groupes de travail : *« j'ai voulu casser la verticalité du fonctionnement (…) instaurer des pratiques de travail en projet (…) J'ai pris soin de composer les groupes pour qu'ils soient aussi représentatifs que possible de la diversité de la maison »* (verbatim Expert -4.10).

**Rester à l'écart du processus quotidien** afin de ne pas perturber son fonctionnement : *« Personnellement, je me suis complètement mis à l'écart du fonctionnement des groupes. Je n'ai pas voulu interférer dedans (…) je voulais laisser une certaine autonomie de fonctionnement à ces groupes. Donc, j'ai fait confiance à l'intelligence des hommes finalement »* (verbatim Expert -4.11).

**Intervenir fermement dans les situations de blocage** : *« je suis intervenu à la demande de [responsable de Conseil Plus] afin de* ***recadrer l'un des animateurs*** *(…) qui avait tendance à être trop dirigiste, directif voire exclusif dans la conduite des travaux du groupe »* (verbatim Expert -4.12).

L'interviewé mentionne deux travers à éviter dans la construction de la relation de conseil : l'**enlisement** et la **précipitation** :

La "routine" ou "**l'enlisement**", perte du sens de l'intervention : *« tomber dans la routine. L'avantage toujours recherché dans l'intervention d'un consultant extérieur, c'est d'apporter une valeur ajoutée externe (…) c'est créer le mouvement, créer la surprise, créer l'effet novateur. Si dans ce domaine, je gardais le même conseil pendant 10 ans, je pense qu'il n'y aurait plus cet effet de surprise, que peut être que le consultant se serait laissé imprégner par les mauvais côtés de la maison (…) je suis fortement partisan de renouvellement régulier des forces extérieures que l'on injecte dans la maison »* (verbatim Expert -4.13).

Le danger de la **précipitation et de l'alternance** : *« A l'inverse, sur un exercice comme celui-là qui nécessite d'avoir assez rapidement une bonne compréhension des fonctionnements de la maison, je ne suis pas sûr que ce soit une bonne chose (…) d'aller chercher un nouveau consultant, car le temps qu'il comprenne comment ça se passe. Donc, c'est un peu entre ces deux extrêmes qu'il faut balancer et essayer de trouver la bonne voie (…).il y a* ***une certaine légitimité à garder une relation avec le consultant pour qu'il vérifie que la réorganisation qui a été mise en place se passe bien*** *»* (verbatim Expert -4.14).

## 1.6. Synthèse et analyse de la phase 1 : première validation des apports de la théorie de la traduction

Dans le chapitre 2, nous avons suggéré que la sociologie de la traduction permet d'appréhender la relation de conseil. Le consultant doit mettre en place un réseau contingent et mouvant pour les besoins de l'intervention. Il est essentiel pour lui de comprendre comment les actants humains construisent leur projet en nouant des alliances et en mobilisant des actants non-humains, permettant ainsi l'évolution du réseau porteur du projet.

L'analyse des entretiens auprès d'experts et de consultants seniors réalisée dans notre phase 1 permettent une première validation des trois apports de la théorie de la traduction concernant le diagnostic et la méthode du consultant (1.6.1), la nature de la relation de conseil (1.6.2) et le rôle principal du consultant (1.6.3).

### 1.6.1. Concernant le diagnostic et la méthode du consultant

Nous rappelons le premier apport concernant le diagnostic et la méthode du consultant : le consultant doit prendre en compte des actants humains et non humains qu'il va mobiliser pour permettre la création, l'évolution et le renforcement de la relation au sein du réseau. Il doit travailler avec leurs schémas de représentation et les multiples scripts associés. Le rôle d'acteur social est partagé entre les actants humains et actants non humains.

Nous retrouvons l'ensemble de ces notions lors de nos entretiens, **ce qui nous permet provisoirement de valider ce premier apport** de la sociologie de la traduction dans la compréhension de la relation de conseil :

**L'action du consultant comme un filtre** : *« Un moment de catharsis collective (…) ça du leur faire beaucoup de bien d'avoir l'occasion tous collectivement de se dire les choses (…)*

*c'est une verbalisation de difficultés très lourdement chargées émotionnellement qui a pu se faire (...) tout ça était passé par le filtre de Conseil Plus. »* (verbatim Expert -1.07).

**La nécessité de valider un partenariat et une confiance mutuelle** : *« Ce qui a beaucoup joué, c'est qu'on connaissait Conseil Plus par d'autres opérations effectuées auparavant. Déjà, une prise de connaissance de la maison ; de sa façon de travailler, de ses relations avec ses dirigeants (...) une confiance dans les compétences et dans la personnalité des dirigeants »* (verbatim Expert -2.03)

**Langages et outils adaptés à la culture** : *« J'ai beaucoup insisté pour qu'ils n'utilisent pas (...) un certain nombre de termes, d'outils, de méthodes qui sont trop en avance si je puis dire par rapport au niveau de compréhension moyen de cette maison »* (verbatim Expert -4.15).

**La valeur ajoutée apparait dans l'action continue** *: « C'est important de comprendre un point. Ils ont fait des écrits pour la forme, mais leur valeur ajoutée était essentiellement dans la conviction qu'ils faisaient passer auprès des acteurs de l'entreprise (...) Ce type de consultant impulse par conviction tous les acteurs, mais ce n'est pas le travail écrit qui compte à mon avis »* (verbatim Expert -3.12).

### 1.6.2. Concernant la nature de la relation de conseil

Nous rappelons le deuxième apport concernant la nature de la relation de conseil, le processus se réalise et déréalise en permanence. Le réseau renforce et pérennise le projet par sa capacité à résister à la critique et à intéresser d'autres acteurs (Poulin, 1989). Le succès dépend de la force et de la robustesse du réseau et de l'effort investi dans les négociations pour recruter des alliés et faire face à d'autres projets, scripts ou représentations antagonistes. Ainsi, le résultat de l'intervention n'est pas lié à la qualité d'un dispositif technique, mais de la capacité du projet en cours de réalisation de répondre efficacement à une demande sociale. Ce qui compte donc c'est de comprendre de quelle manière les acteurs humains vont construire leur

projet, établir des alliances, mobiliser les non-humains et permettre l'évolution du réseau (Akrich, Callon et Latour, 1988).

Nous retrouvons également l'ensemble de ces notions lors de nos entretiens, **ce qui nous permet provisoirement de valider ce deuxième apport** de la sociologie de la traduction dans la compréhension de la relation de conseil :

**Besoin d'un regard externe** : *« Plus on vieillit, et plus on est imprégné en bien ou en mal d'un certain nombre de comportement, d'attitudes, de méthodes et je pense qu'il faut en permanence se faire challenger par des intervenants extérieurs qui vous recadrent, qui vous apportent d'autres visions, d'autres ouvertures et méthodes »* (verbatim Expert -4.04).

**La relation de conseil n'est jamais « évidente » pour le client** *: « C'est peut-être une relation naturelle pour lui [le consultant], mais le mot n'est pas bon pour le client. Parce que c'est pour [le consultant] que c'est naturel, c'est son boulot, c'est sa nature. Pour nous, ce n'est pas naturel d'avoir des consultants »* (verbatim Expert -2.10).

**Un déclencheur et un apporteur de stimuli pour permettre l'appropriation** : *« Le problème de l'accompagnement du changement, c'est que le changement se fait forcément dans une certaine durée qui souvent excède le temps de la mission. Donc le consultant est un déclencheur, un apporteur de stimuli. Mais après ça, il faut que l'entreprise s'approprie et mette en place les conclusions de la mission »* (verbatim Expert -3.07).

**Une relation au fil du temps** *: « Il y a une certaine légitimité à garder une relation avec le consultant pour qu'il vérifie que la réorganisation qui a été mise en place se passe bien »* (verbatim Expert -4.14).

**Intervenir fermement dans les situations de blocage** : *« je suis intervenu à la demande de [responsable de Conseil Plus] afin de recadrer l'un des animateurs (...) qui avait tendance à être trop dirigiste, directif voire exclusif dans la conduite des travaux du groupe »* (verbatim Expert -4.12).

### 1.6.3. Concernant le rôle principal du consultant

Concernant le rôle principal du consultant : la conduite de la relation constitue un ensemble d'opérations de traduction. C'est dans la négociation au niveau local que se réalise et se déréalise la relation de conseil et permet la réussite de l'intervention. Les opérations de traduction sont les points d'intersection de scripts d'actants, issus des représentations des acteurs impliqués dans l'intervention. L'objectif est de canaliser l'ensemble des intérêts et perspectives en jeu dans une orientation partagée (Callon, 1994).

Nous pouvons également **valider provisoirement ce troisième apport** l'ensemble de ces notions grâce aux entretiens de notre première phase :

**Attente du client : une analyse personnalisée et différenciée** *: « Ce qui m'importe d'un consultant, c'est qu'il m'écoute et qu'il s'intéresse aux questions que je me pose »* (verbatim Expert -3.08).

**Une opération de traduction sociale de bas en haut** *: « Il faut adhérer, il faut les séduire, les convaincre. Il faut vraiment jouer sur la matière humaine, il n'y a pas autre chose à faire. Vous pouvez avoir le plus beau plan stratégique, franchement c'est rien, on peut le mettre au panier si les gens n'adhèrent pas. Donc, j'avais besoin d'avoir à faire à des personnes capables d'entendre toutes les récriminations, toutes les difficultés, etc. (…) Ils ont été capables psychologiquement de comprendre l'ensemble de ces problématiques humaines, de RH »* (verbatim Expert -1.12).

**Permettre l'appropriation** *: « Il faut espérer qu'il a lancé des choses qui vont effectivement être appropriées par les acteurs de l'entreprise (…) On parlait tout à l'heure de la dimension psychologique. Je crois qu'elle est essentielle. C'est cette capacité de conviction et d'adhésion de l'ensemble des acteurs qui font bouger l'entreprise »* (verbatim Expert -3.13).

**Une innovation permanente** *: « L'avantage toujours recherché dans l'intervention d'un consultant extérieur, c'est d'apporter une valeur ajoutée externe (…) c'est créer le mouvement, créer la surprise, créer l'effet novateur »* (verbatim Expert -4.13).

**Opération de traduction indispensable liée au positionnement du consultant** *: « Je ne me voyais pas être dans le positionnement dans lequel se retrouvait Conseil Plus, car je n'aurais pu tenir mon rôle (…) J'entendais bien les dialogues qui s'instauraient aussi entre Conseil Plus et les différentes personnes. Je n'intervenais pas systématiquement, je n'intervenais que lors de moments opportuns (…) Donc si vous voulez, mon rôle était facilité. Moins de tension, plus dans un rôle neutre que [l'entreprise] n'aurait pas pu tenir »* (verbatim Expert -1.12).

## 2. Phase 2 : Observation participante d'une durée d'un an (mai 2007 - avril 2008)

Notre première phase nous a permis de recueillir plusieurs informations sur les dynamiques de la relation de conseil que nous allons utiliser dans le cadre de notre terrain de phase 2. L'observation participante, menée au sein d'une structure de type associatif dans le domaine sportif, nous a permis d'affiner et de prolonger nos premiers résultats. Nous présentons successivement le contexte et le dispositif méthodologique (2.1), la présentation des quatre groupes de travail (2.2), les principaux résultats de l'intervention (2.3) et les liens identifiés avec l'ANT (2.4).

### 2.1. Contexte et dispositif méthodologique

Nous présentons le contexte d'intervention (2.1.1) ainsi que l'ensemble des données récoltées durant cette phase d'observation participante (2.1.2) et la cartographie des acteurs (2.1.3).

#### 2.1.1. Le contexte d'intervention

Comme nous l'avions décrit dans la section précédente, le cabinet *Conseil Plus* est intervenu au sein d'une organisation de type associatif dans le domaine du sport que nous appellerons *Fédération Plus*. L'entreprise appartient donc à un secteur d'activité spécifique et disposant d'un positionnement particulier : *« un être « hybride » avec un « conflit de culture » entre une culture associative et (…) une gestion qui relève d'une logique d'entreprise »* (verbatim Expert -4.01).

L'objectif de la mission était de permettre à l'entreprise de **passer d'une logique associative à une logique entreprise**. Cette intervention, nouvelle dans la forme et sur son objet pour *Fédération Plus*, est un enjeu central car elle répond au projet du dirigeant : type : *« nécessité*

*pour l'organisation de réformer en profondeur ses modes de fonctionnement, ses modes de gestion, ses modes d'animation interne dans (…) un projet d'entreprise (…) pour l'essentiel de l'effectif (…). Ça a été* ***une sorte de grande révolution culturelle au sein de la maison*** *»* (verbatim Expert -4.02).

Les consultants de *Conseil Plus*, dont nous faisons partie, sont essentiellement considérés comme des consultants « accompagnateurs » et ont ainsi un positionnement spécifique. Très rapidement en début de mission, quatre processus prioritaires ont été identifiés et ont permis de décrire les contours de l'intervention :

- Clients
- Risques
- Gestion budgétaire
- Communication interne

Ces quatre thèmes ont fait l'objet de quatre groupes internes de travail qui ont été suivis et coachés par les consultants de *Conseil Plus*. L'intervention, d'une durée globale d'une année, a démarré en mai 2007 et s'est poursuivie jusqu'en avril 2008.

**Figure 41** : Processus de l'intervention : étapes de l'accompagnement
*(Source : compte-rendu de réunions)*

### 2.1.2. Données récoltées

Cette deuxième phase s'appuie sur plusieurs données primaires et données secondaires internes que nous récapitulons ci-dessous :

| Données primaires | Données secondaires |
|---|---|
| ▪ 6 entretiens individuels semi-directifs (4 avec le client, 2 avec le consultant)<br>▪ Comptes-rendus de réunions<br>▪ Comptes-rendus des consultants<br>▪ Observations | ▪ Documents internes<br>▪ Europresse |

**Figure 42** : Liste des données récoltées
(Source : auteur)

Concernant les **entretiens individuels semi-directifs**, nous avons réalisé quatre entretiens avec l'équipe client et deux avec les consultants de la mission. Un guide structuré ouvert a été mis en place en nous appuyant sur une liste de thèmes différents en fonction de l'interviewé et de sa présence dans un groupe projet. La durée moyenne d'entretien est de 45 minutes.

Nous avons construit un guide d'entretien autour de cinq thèmes principaux, pour lesquels nous avons adapté les questions intermédiaires et de relance en fonction du groupe d'appartenance et le contexte présent lors de l'intervention :

- Thème 1 : Parcours professionnel, description du poste et de ses enjeux
- Thème 2 : Le contexte de la mission et son utilité
- Thème 3 : La mise en place des groupes de travail
- Thème 4 : Les résultats obtenus et niveau de satisfaction
- Thème 5 : Les attentes et l'appréhension de la période post-intervention

### 2.1.3. Cartographie des acteurs

Les principaux acteurs peuvent être décrits et répartis au sein de quatre groupes :

- Le cabinet *Conseil Plus* composé de quatre consultants : MP (identifiant 01) - le PDG de *Conseil Plus* -, LP (identifiant 06), PB (identifiant 07) et moi
- La direction de *Fédération Plus* représentée par JL (identifiant 04)
- Les quatre responsables des groupes projet (groupes internes de travail) et les participants :
    - Groupe « Budgétaire » : 8 participants + le responsable du groupe
    - Groupe « Client » : 7 participants + le responsable du groupe
    - Groupe « Risque » : 5 participants + le responsable du groupe
    - Groupe « communication interne » : 5 participants + le responsable du groupe
- Le comité de suivi du projet Entreprise, composé des responsables des quatre groupes de travail, du DG et des consultants de *Conseil Plus*.

Nous retrouvons cette cartographie des acteurs intervenant dans le cadre de l'intervention dans le schéma ci-dessous.

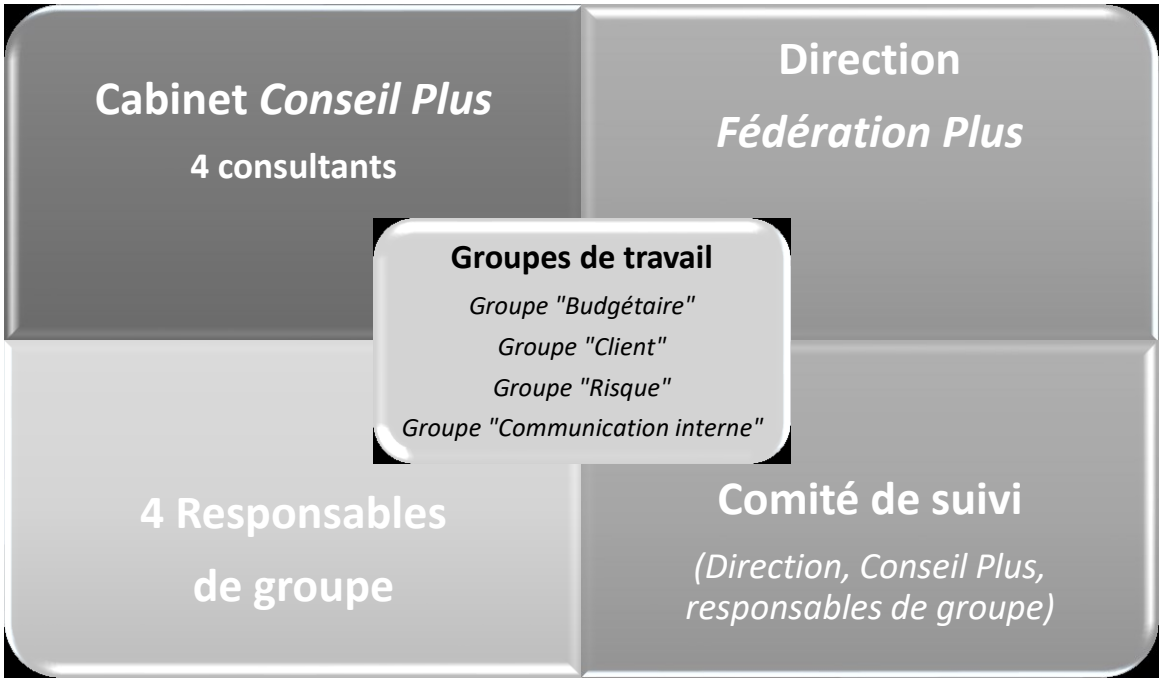



**Figure 43** *:* Cartographie des acteurs
(Source : auteur)

Pour chaque projet (ou groupe interne de travail sur l'un des axes prioritaires définis), le responsable du groupe est le maître d'ouvrage et une autre personne assume le rôle de chef de projet.

Ainsi, l'organisation du projet est de type maîtrise d'ouvrage/ maîtrise d'œuvre. Le maître d'ouvrage a la délégation de la Direction Générale à conduire le projet et il est habilité à prendre les décisions nécessaires à la bonne fin du projet. Le maître d'ouvrage nomme un maître d'œuvre ou chef de projet qui est chargé de la conduite opérationnelle du projet en s'appuyant sur l'équipe de projet désignée. Le projet se développe suivant un calendrier précis et son suivi d'avancement est assuré par le chef de projet et communiqué à la maitrise d'ouvrage.

Nous présentons ci-dessous le modèle maîtrise d'ouvrage/ maîtrise d'œuvre mis en place durant l'intervention.

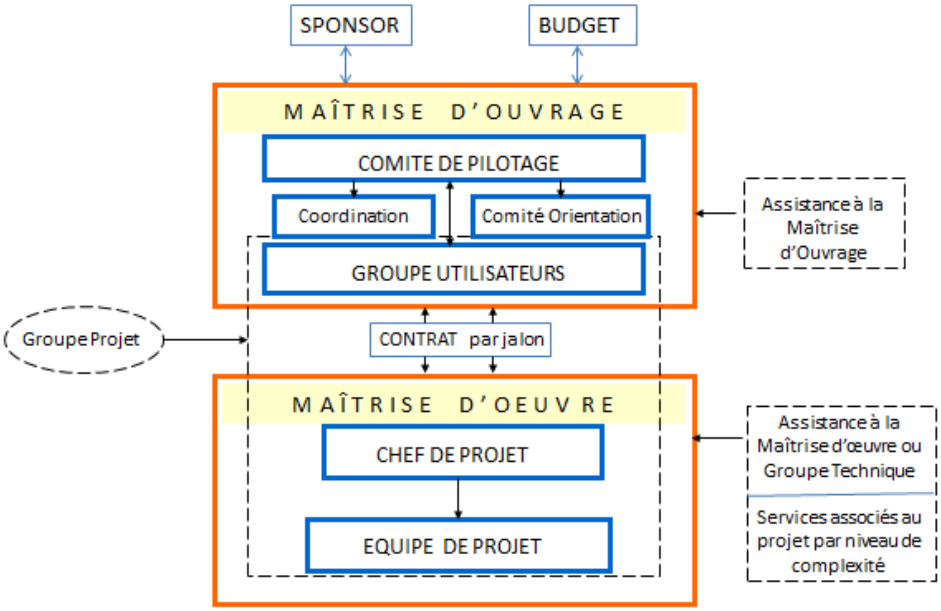



**Figure 44** *:* Modèle Maîtrise d'Ouvrage / Maîtrise d'œuvre
(Source : compte-rendu de réunions)

## 2.2. Mise en place des quatre groupes de travail

Nous présentons les quatre groupes de travail, décrits dans la section précédente : groupe client (2.2.1), groupe analyse des risques (2.2.2), groupe gestion budgétaire (2.2.3) et le groupe communication interne (2.2.4).

### 2.2.1. Le groupe « clients »

Les travaux du groupe visent à développer une meilleure relation entre l'organisation et ses clients et portent sur plusieurs sujets prioritaires :

- La classification des interlocuteurs externes de *Fédération Plus* en 4 catégories : Clients – Partenaires – Concurrents – Opinion publique ;

- La distinction des directions ayant des liens directs avec les clients et les directions de soutien à la relation avec les clients ;
- L'analyse des services rendus actuellement aux clients et détermination des services à améliorer ;
- Et la détermination des services futurs.

À la suite de l'analyse de l'existant, il apparaît plusieurs éléments importants concernant la notion de client :

- La notion de client ne doit pas être perçue comme trop commerciale, et uniquement commerciale, car *Fédération Plus* exerce également des responsabilités par délégation ministérielle en sus des missions de conseil, d'assistance et de formation ;
- Il y a lieu de distinguer les clients directs et les clients indirects (concept de client final) et les canaux possibles pour les atteindre ;
- Les clients internautes ont une bonne potentialité de devenir clients commerciaux ;
- Les relations entre les Directions et Services ne sont pas considérées comme des relations de type client – fournisseur : *Fédération Plus* est une structure globale ;
- Afin de mieux satisfaire les clients, il est nécessaire d'instaurer une bonne communication et un véritable échange d'informations entre les services internes. Il est décidé d'aborder ce thème par le groupe « communication interne ».

Un tableau de synthèse de classification des interlocuteurs, qui n'est pas présenté ici pour des soucis de confidentialité, est constitué. Il propose une classification par catégorie (clients, concurrents, partenaires et opinions publiques), par famille d'interlocuteurs et par pondération en fonction du lien (majoritaire, important ou faible).

Cette réflexion sur l'approche client et une première définition des besoins, des attentes et des exigences des clients a permis de définir plus clairement chaque identité, rôle et enjeux des interlocuteurs. L'objectif étant multiple : établir des liens entre les clients et les différentes entités de Fédération Plus, déterminer les familles de services actuels et les services à améliorer (qualité de service rendu/qualité de service perçu) et d'identifier les nouveaux services à rendre (besoins et attentes nouveaux à satisfaire).

### 2.2.2. Le groupe « analyse des risques »

Comme nous l'avons mentionné, l'objectif général de la mission (la trame principale) est de permettre à *Fédération Plus* de raisonner davantage comme opérateur économique que comme une association.

Très rapidement, l'intervention a identifié qu'il fallait se pencher sur les risques majeurs car au quotidien les collaborateurs ne sont pas conscients des risques et des dangers encourus. Il était ainsi nécessaire de faire un catalogue exhaustif des risques perçus par le groupe et dans tous les domaines. Trois étapes ont été engagées :

- Recenser tous les risques avec une ouverture totale ;
- Indiquer par rapport à chaque risque ou danger la situation actuelle à *Fédération Plus* ;
- Proposer des solutions sous la forme de modèle et de plan d'action pour les risques peu ou pas couverts actuellement.

Le groupe a donc établi le catalogue des risques. Chaque risque est identifié par son origine ou l'événement redouté, décrit et rangé selon leur niveau de risque. Cinq niveaux de risques sont identifiés : *potentiel – faible – modéré – élevé – très élevé*. Pour chaque risque le groupe propose une solution ou parade qui vise à éliminer le risque ou à réduire fortement ses impacts. Sur la base de cette classification, un plan de réduction des risques majeurs sera établi et revu périodiquement pour mieux assurer la maitrise des risques identifiés ou nouveaux.

Le groupe a déterminé les différentes catégories de risques :

- Communication interne et externe
- Management
- Client
- Commercial
- Environnement général
- Juridique

- Organisation
- Sportif
- Fiscal
- Ressources : financières, humaines et informationnelles.

Le diagramme descriptif des risques est articulé comme suit :

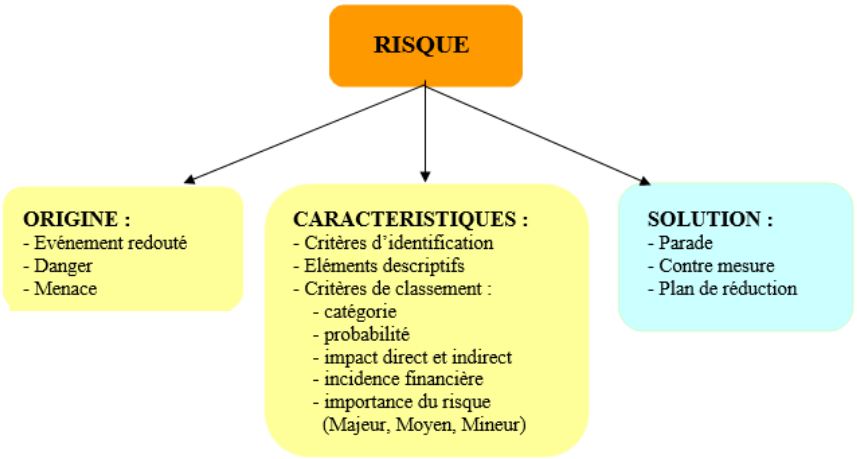



**Figure 45** *:* Principaux risques identifiés
*(Source : compte-rendu de réunions)*

### 2.2.2.1. Les principaux risques identifiés

**Absence ou insuffisance de communication interne :**

L'analyse du risque relevant plus particulièrement de l'insuffisance de communication a permis de démontrer quelques dysfonctionnements et de remonter à l'origine d'autres risques.

Des dysfonctionnements majeurs révèlent l'insuffisance des processus de décision et le manque de respect ou de clarté des règles en vigueur et sont répertoriés par le groupe de la manière suivante :

- Des lacunes de communication interne et de concertation sont constatées ;
- Les décisions ne descendent pas vers les managers d'une même direction ;

- Les directions ne se concertent pas avant de prendre une décision ayant des impacts sur plusieurs entités de *Fédération Plus* ;
- Les textes techniques rédigés par certaines directions ne sont pas systématiquement revus par les juristes avant leur diffusion à l'extérieur et notamment aux ligues et aux districts ;
- Les projets transversaux ne sont pas ou peu conduits par des équipes ayant les compétences requises ;
- Des lacunes de communication externe existent, le dernier exemple en date peut être cité : la communication externe autour de la sanction récente du Sélectionneur a été mal perçue en interne.

**Absence ou insuffisance de communication externe :**

Les lacunes de la communication externe sont le reflet des insuffisances de la communication interne et ont des conséquences sur les messages diffusés sur le site internet et par un journal interne.

Quelques solutions d'amélioration de la communication externe sont proposées par le groupe :

- Instaurer une coordination entre les différentes directions de *Fédération Plus* pour assurer la cohérence des messages diffusés vers l'extérieur,
- Le Management de *Fédération Plus* doit manifester une forte volonté pour améliorer la communication externe, le slogan pourrait être : « une seule *Fédération Plus*, un seul message »,

Deux axes stratégiques de communication externe sont identifiés :

- La communication structurelle : les messages que *Fédération Plus* veut faire passer,
- La communication conjoncturelle : la communication de réaction aux évènements,

La cartographie des clients issue du groupe de travail « Clients » permettra de mieux cibler la communication externe.

**Site Internet doit mieux répondre aux attentes :**

Le site internet est devenu de fait, un véritable média de communication externe et représente un moyen fort pour améliorer l'image de *Fédération Plus* auprès de ces interlocuteurs.

Le groupe préconise de :

- Créer de plus en plus de lien entre *Fédération Plus* et ses interlocuteurs externes : ligues, districts, clubs, licenciés, grand public, … ;
- Mieux présenter les principales missions de *Fédération Plus*, en particulier son rôle dans l'éducation du sport et la formation des jeunes ;
- S'attacher à équilibrer les messages « positifs » et « négatifs » diffusés : à titre d'exemple, dernièrement l'information concernant l'observatoire de la violence a été mise en avant au détriment d'autres informations plus constructives et positives ;
- Mieux contrôler les informations portant sur des procédures ou des règlements dont une seule inexactitude pourrait nuire à l'image de *Fédération Plus*. Le dernier exemple en date concerne une erreur sur les informations pour l'inscription aux stages ayant conduit à un procès.

**Mutation de mode association au mode entreprise :**

Cette mutation est souvent à l'origine du mal être des salariés qui avant cette mutation travaillaient entre eux et sans les règles de fonctionnement d'une PME. Le passage d'un mode de fonctionnement associatif à un mode entreprise est difficile : il faut à la fois évoluer vers le mode entreprise tout en conservant les points forts du mode associatif. Le groupe estime que de la même façon que les objectifs sportifs sont fixés, il faut définir des objectifs de performance pour accompagner l'évolution de *Fédération Plus* vers le mode entreprise. Le changement structurel en cours doit s'accompagner d'un changement des mentalités et des comportements au sein de *Fédération Plus* qui devra relever les défis qui se présentent à elle.

**Management insuffisant des ressources informationnelles :**

Deux questions liées aux ressources informatiques sont soulevées par le groupe :

- Existe-t-il un plan stratégique des systèmes d'information ?
- Quelle entité est à l'origine des projets informatiques ?

Le constat du groupe est le suivant : il n'y a ni convergence entre les initiatives sur les nouveaux projets, ni de vision globale sur les systèmes d'information. Chaque service peut selon le cas mettre en place un système sans concerter les autres entités concernées.

Le recueil et l'analyse des besoins en systèmes d'information présentent quelques faiblesses identifiées :

- Manque d'écoute des besoins des directions et des services : cette perception est probablement liée au fait que les services ne viennent pas spontanément exprimer leurs besoins au service informatique ;
- Absence ou insuffisance de communication sur les services rendus par l'informatique ;
- Insuffisance de communication sur le portefeuille de projets informatiques (liste, priorité, analyse d'impact, etc.).

#### 2.2.2.2. Les principales solutions proposées

Le groupe a constaté des dysfonctionnements d'origine structurelle et managériale qui se sont amplifiés du fait de l'insuffisance de communication interne et externe et du manque de compétences de certains responsables. Ces dysfonctionnements paralysent l'efficacité des services rendus aux clients par un mode de travail de plus en plus cloisonné des services.

Afin de réduire les conséquences des dysfonctionnements constatés et les risques majeurs associés, un récapitulatif des solutions les plus adaptées au contexte actuel de *Fédération Plus* est proposé :

- Préserver **l'identité de** *Fédération Plus* dans sa globalité : une seule Fédération au service de ses clients relayant un message cohérent et lisible ;
- Sensibiliser les élus aux défis que doivent relever les salariés dans cette mutation et faire en sorte que les élus soient considérés comme de **véritables alliés** ;

- Mieux définir et expliquer les **rôles et les responsabilités** des directions, des services et des entités ;
- Mieux préciser le **processus de décision** nécessitant la concertation entre les directions et expliquer les rôles et les responsabilités dans un processus de décision plus clair articulé de manière plus explicite : décision, avis bloquant ou non bloquant, recommandation, information ;
- Pourvoir les **postes de direction** manquants : RH, Communication, Marketing et Commercial, Systèmes d'information ;
- Définir un plan de communication et mettre en place les **actions de communication interne** ;
- Organiser la communication externe autour des préoccupations relevant aussi bien des aspects structurels que conjoncturels ;
- Promouvoir le mode de travail en projet et lancer les **projets transversaux** sous la responsabilité de la Direction *Fédération Plus*, en allouant les bonnes compétences au bon moment et en assurant mieux le suivi des projets ;
- Préciser le fonctionnement des commissions et revoir **leur nombre et leur composition** ;
- Faire participer les dirigeants représentatifs aux groupes de travail, au sein des Ministères et des instances internationales pour mieux **faire connaitre le point de vue de la** *Fédération Plus* ;
- Préciser de façon simple et concrète les **missions principales et secondaires** des entités principales.

Un tableau des risques a été mis à jour lors de la réunion du groupe. Un changement dans la hiérarchie d'évaluation est approuvé : risque potentiel, faible, modéré, élevé et très élevé. Pour des raisons de confidentialité, nous ne le présentons pas.

### 2.2.3. Le groupe « gestion budgétaire »

La gestion budgétaire est définie par le groupe comme un cycle qui déroule quatre actions majeures :

- Préparer le budget et le faire approuver,
- Réaliser le budget conformément à la prévision budgétaire,
- Mesurer les écarts entre le budget prévu et le budget réalisé,
- Ajuster le budget en cours d'exercice.

Le groupe réalise ses travaux selon deux axes :

- Accompagner les directeurs et les chefs de service à mieux préparer et suivre les budgets,
- Adapter aux spécificités de *Fédération Plus*, les deux actions nouvelles du cycle budgétaire : mesurer les écarts et ajuster le budget en cours d'exercice.

Plusieurs propositions d'améliorations ont été proposées :

#### 2.2.3.1. Préparation budgétaire et l'identification des besoins d'investissement

De la phase de diagnostic il ressort que la définition d'objectifs généraux de *Fédération Plus* permettrait aux Directions de mieux préparer leur budget annuel. Également, d'autres points sont soulevés : le rôle des Managers qui doivent être capables d'élaborer et piloter leur budget suivant une logique « métier ou pôle » et non limitée à une logique uniquement comptable et celui du Service Achats qui doit passer d'une démarche passive à une démarche pro active. Ainsi, le travail en mode projet est à mettre en place pour l'élaboration des budgets et notamment pour les projets d'investissement. La communication interne sur ces projets apparaît comme un facteur de succès certain.

#### 2.2.3.2. Amélioration du circuit de préparation budgétaire

Le groupe a proposé des changements dans le circuit de préparation :

- Définir en amont les objectifs généraux de la Fédération Plus en matière de budget : nouveaux projets, orientations prioritaires, prévisions des recettes, etc…

- Organiser une réunion au niveau de chaque Direction pour décliner les objectifs généraux en objectifs d'activités.

#### 2.2.3.3. Identification des besoins en continu

Afin de recenser et de mettre à jour en permanence la liste des besoins (investissement et fonctionnement), le groupe propose un circuit de remontée des besoins en continu permettant :

- D'identifier tous les nouveaux besoins en cours d'année ;
- D'évaluer globalement les montants nécessaires ;
- Et de faciliter la prise de décision en cours d'année et la préparation du budget suivant.

Ci-dessous, nous proposons un graphique illustrant le processus du projet de gestion budgétaire :

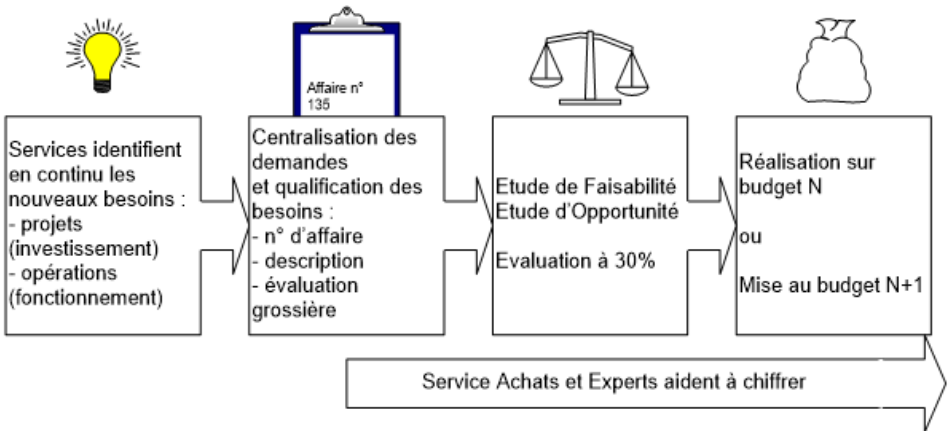



**Figure 46** *:* Processus du projet de gestion budgétaire
(Source : compte-rendu de réunions)

### 2.2.4. Le groupe « communication interne »

Après avoir établi une première liste des principaux dysfonctionnements et répertorié les demandes et suggestions du personnel, le groupe a dressé une liste des moyens de communication actuels et futurs et poursuit ses réflexions autour de deux préoccupations :

- Comment améliorer les moyens de communication actuels et les mettre au service d'un fonctionnement plus efficace des pôles, des directions et des services ?
- Quels sont les moyens de communication futurs à développer en mettant l'accent sur la qualité des relations humaines ?

## 2.3. Les principaux résultats de l'intervention

Lors du constat à mi-parcours de la mission (*source : comité de suivi 3 du 15 octobre 2007*), plusieurs constats ont été posés :

- Les salariés partagent une même passion du sport de l'association, une culture d'entreprise forte ;
- Une large majorité d'acteurs fait avancer les projets et les actions quotidiennes (en dépensant beaucoup d'énergies) ;
- Certains décideurs ont un management très opérationnel (de type PME) ;
- Ainsi, le diagnostic résultant de l'intervention identifie que l'organisation est en capacité à affronter la mutation, c'est-à-dire de passer d'une logique associative à une logique entreprise.

Plusieurs attentes ont été exprimées par les équipes impliquées dans le processus de consultation :

- Des demandes fortes de lignes managériales renforcées :
    - Le salarié souhaite être mieux managé

    - Un comité de direction plus visible et prenant des décisions
- Une répartition plus claire des rôles et des responsabilités :
    - La nouvelle organisation n'est pas toujours comprise et appliquée
    - L'organisation ne parait pas toujours homogène
- Des besoins de reconnaissance, de communication et de partage d'informations, une nécessité exprimée de mieux travailler ensemble.
- Définir un langage commun au sein de l'organisation clarifiant l'ensemble des termes clés : performance, productivité, rentabilité, qualité de service, pour mieux instaurer la logique d'entreprise ou d'opérateur économique.

Les points clés issus des quatre groupes à mi-parcours de l'intervention sont proposés ci-dessous :

- Conduite de projets transversaux à améliorer ;
- Clarifier les missions de façon concrète : missions principales et secondaires des pôles et directions ;
- Définir les référentiels (considérés comme les bonnes pratiques) liés aux domaines sensibles et à améliorer.

## 2.4. Recherche à partir d'Europresse

Nous avons effectué une recherche sur la période du 1er janvier 2006 au 31 décembre 2009 au niveau du titre à partir de deux mots clés : le sigle et le nom complet de Fédération Plus. Nous avons identifié 4788 items.

À partir du titre des articles trouvés, nous les avons classés par thème et identifié ceux en rapport avec l'intervention : problème d'image, risque, sujet financier.

Deux problèmes identifiés durant la mission ressortent : les problèmes financiers et la communication financière et plus généralement un problème d'image notamment lié à des affaires de corruption.

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|
| Risque | 10 | 5 | 6 | 8 |
| Communication / Image | 20 | 14 | 12 | 11 |
| Clients | 10 | 8 | 10 | 11 |
| Budget/financier | 35 | 25 | 28 | 15 |
| Dirigeant actuel | 10 | 9 | 28 | 0 |
| Ancien dirigeant | 25 | 47 | 30 | 0 |
| Autres | 110 | 44 | 169 | 179 |
| Actualités sportives et disciplinaires | 83 | 61 | 130 | 155 |
| Corruption/Affaire | 11 | 9 | 8 | 2 |
| Nouveau siège | 6 | 19 | 2 | 0 |
| | **320** | **241** | **423** | **381** |
| | | **1365** | | |

**Figure 47** *:* Articles identifiés sur Europresse sur la période 2006 à 2009

(Source : Auteur)

## 2.5. Analyse sous l'angle de l'ANT

Durant cette observation participante, nous avons pu valider plusieurs notions clés de la théorie de la traduction (2.5.1 à 2.5.3) ainsi que les trois apports que nous avons proposés (2.5.4 à 2.5.6).

### 2.5.1. Importance de la notion de script

La notion de **script** a été centrale pour atteindre l'objectif qui était de faire passer l'organisation dans une optique d'entreprise. Pour cela, le consultant PDG de Conseil Plus a constamment mobilisé des images et des idées autour de la passion pour ce sport qui était partagé par l'ensemble des acteurs. Le passage d'une organisation « associative » à une culture d'entreprise a été présentée comme le passage d'un club semi-professionnel à un statut professionnel. L'exemple des réussites de l'équipe de France a également été utilisé comme

canalisateur des énergies déjà en présence, comme nous l'avions identifié lors de la phase de diagnostic.

### 2.5.2. Le rôle essentiel des intermédiaires et des porte-paroles

Les notions d'**intermédiaires** et de **porte-paroles** ont également été identifiées durant l'ensemble de l'intervention. L'équipe consultant s'est fortement appuyée sur les quatre responsables des groupes projets et sur certains membres particulièrement actifs et réceptifs au projet au sein de ces groupes.

### 2.5.3. Le renforcement du réseau est un objectif principal de l'intervention

Ainsi le **réseau** a pu se renforcer au fil des réunions et du travail réalisé par les consultants. Cependant, après quatre mois d'intervention, l'un des responsables de groupe s'opposait clairement au développement de l'intervention et la remettait ouvertement en question. Nous avons pu constater une situation qui s'est progressivement tendue. Le consultant (PDG de Conseil Plus) a tenté dans un premier temps de mettre en place une discussion avec cette personne réfractaire. Après avoir constaté que cela ne changeait pas la situation, nous avons sollicité l'intervention du DG afin de recadrer ce responsable de groupe. Nous tirons trois enseignements de cet épisode :

- L'importance de l'implication réelle du client en mettant en place l'équivalent miroir du dispositif déployé par le consultant ;
- La nécessité pour le consultant d'être le traducteur, c'est-à-dire celui qui doit jauger l'état du réseau mis en place et les éventuels risques concernant son développement et sa pérennité.
- Également, la notion d'éthique est centrale : l'équipe consultant se devait d'avertir le DG du comportement du responsable du groupe, au risque de se mettre à dos et de se voir attribuer le rôle du confident de la direction et ainsi perdre sa crédibilité s'appuyant grandement sur son positionnement neutre affiché.

### 2.5.4. Validation de notre apport 1 de l'ANT pour le diagnostic et la méthode du consultant

Nous avons fait un lien avec les entretiens de la phase 1 et notre observation participante afin de valider les trois apports de la théorie de la traduction dans l'analyse de la relation de conseil présentés au chapitre 2 (pages 119 et 120).

Tout d'abord concernant le **diagnostic et la méthode du consultant**, l'intervention doit permettre l'appropriation par les acteurs du terrain en identifiant les schémas de représentation en présence et à mobiliser : *« Il faut espérer qu'il a lancé des choses qui vont effectivement être appropriées par les acteurs de l'entreprise (…) Oui, elle [la contribution du consultant] est difficile à quantifier. On parlait tout à l'heure de la dimension psychologique. Je crois qu'elle est essentielle. C'est cette capacité de conviction et d'adhésion de l'ensemble des acteurs qui font bouger l'entreprise »* (PJ, identifiant 03).

### 2.5.5. Validation de notre apport 2 de l'ANT pour la nature de la relation de conseil

Concernant la **nature de la relation de conseil**, nous avons pu constater que le processus de consultation doit en permanence être analysé afin de s'assurer de la stabilité et du renforcement du réseau. Nous pouvons considérer que le processus d'intervention se réalise et se déréalise de façon continue et les efforts des consultants tendent à maintenir la force et la robustesse du réseau par le recrutement et l'enrôlement d'alliés : *« Nous allons tous dans le même sens. Nous avons les mêmes préoccupations et des idées assez semblables »* (Participant groupe 1, identifiant 25).

### 2.5.1. Validation de notre apport 3 de l'ANT pour le rôle principal du consultant

À propos du **rôle principal du consultant**, nous savons que la conduite de la relation de conseil correspond à un ensemble d'opérations de traduction et l'intervention doit permettre de canaliser l'ensemble des intérêts en présence sur le terrain vers un objectif partagé, notamment à l'aide de relais : *« Il peut faire un travail génial s'il arrive à trouver à la fois la confiance des barons et la confiance du patron. Et il n'y en a pas beaucoup qui y sont capables. Et donc, ça veut dire que quand ça ne marche pas, les gars voient venir le consultant, le promène ou l'écoute poliment et à partir du moment où il ne se passe rien derrière, la mission échoue »* (PJ, identifiant 03).

# 3. Phase 3 : Groupes de travail afin d'identifier les attributs essentiels de la relation de conseil (mars 2008 – septembre 2009)

Dans le cadre de la phase 1, nous avons identifié une première analyse de la relation de conseil que nous avons pu étudier dans le cadre de l'observation participante en phase 2. En nous appuyant sur ces résultats, nous abordons notre phase 3 en mettant en place des groupes de travail afin d'identifier les attributs essentiels de la relation de conseil afin de proposer un modèle d'analyse de la relation de conseil.

Dans un premier temps, nous présentons notre dispositif méthodologique et les objectifs poursuivis (3.1) qui se décline en trois étapes :

- Etape 1 : identification des attributs (3.2)
- Etape 2 : analyse des attributs identifiés (3.3)
- Etape 3 : validation du modèle LSE (3.4)

Cette méthodologique nous permet de proposer un modèle de la relation de conseil, nommé LSE pour les attributs essentiels que nous avons validés : Listening, Support et Ethic (3.5).

## 3.1. Dispositif méthodologique et objectifs

Nous présentons successivement la construction de notre dispositif méthodologique (3.1.1), les objectifs de cette deuxième phase (3.1.2) et nous expliquerons notre choix du terme « attribut » (3.1.3).

### 3.1.1. Présentation du dispositif méthodologique

L'objectif de notre phase 2 étant de comprendre ce qui caractérise la relation de conseil, nous avons sélectionné plusieurs personnes concernées par les activités de conseil et capables

de comprendre les ressorts et les dimensions existantes dans le cadre de la relation entre un conseil et son client.

Nous avons constitué trois groupes :

- **Le « noyau dur »** concernant les groupes de travail composé de huit personnes : sept consultants seniors + moi en tant que consultant doctorant ;
- **Le « noyau étendu »** correspondant comité de consultation composé six hauts dirigeants dont les quatre experts de la phase 1 ;
- **Les experts**, ou comité de validation composé de six experts.

Le **noyau dur** (groupe de travail) sont les personnes qui ont été sollicitées sur l'ensemble du processus et qui ont participé à l'ensemble des focus groups. Il faut noter que ce groupe rassemble uniquement des consultants, ce qui pourrait entrainer un biais dans la perception de l'objet étudié et ses résultats. C'est en partie la raison de la mise en place du noyau étendu, composé de hauts dirigeants d'entreprise.

Le **noyau étendu** (comité de consultation) ne participe pas au focus group mais il est régulièrement sollicité afin d'obtenir leurs feedback et opinions concernant les propositions et les résultats formulés par le noyau dur. Ce comité de consultation est composé essentiellement d'experts hauts dirigeants :

- Les quatre experts que nous avons interviewés en phase 1, qui ont donc déjà été sollicités sur le sujet, et qui ont donc fait murir leur réflexion sur notre objet de recherche ;
- Un expert (identifiant « 04 ») a été sollicité sur l'ensemble du dispositif, c'est-à-dire les phases 1, 2 et 3.

Au total, vingt personnes sont intervenues dans ce processus de recherche qui ont les profils suivants : huit consultants, dix dirigeants dont huit hauts dirigeants, un rédacteur en chef (qui a travaillé sur le parcours des dirigeants) et un doctorant consultant (me concernant).

Nous présentons les groupes dans le schéma ci-dessous.

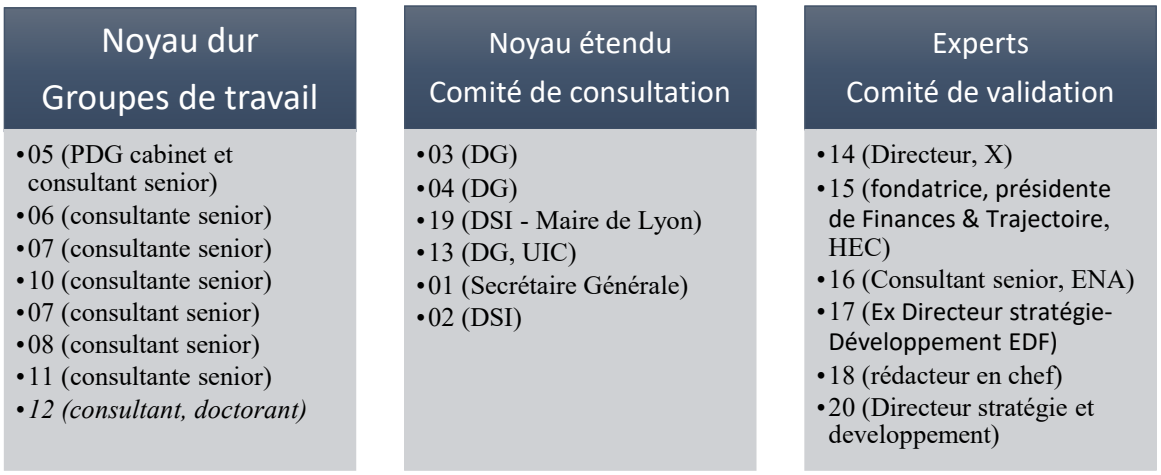



**Figure 48** *:* Les groupes de travail
*(Source : auteur)*

À partir de ces groupes constitués, nous avons construit notre processus de recherche à partir de trois étapes :

- **Étape 1 : Identification des attributs** *(Mai 2008 – février 2009)*
- **Étape 2 : Analyse des attributs** *(Mars 2009 - juillet 2009)*
- **Étape 3 : Validation du modèle LSE** *(Août - septembre 2009)*

Lors de l'**étape 1** d'une durée de dix mois, la plus longue des trois étapes, nous avons mis en place quatre focus groups et des allers-retours quasi permanents avec le comité de consultation et au moins deux retours dont un en fin d'étape avec le comité de validation. Cette étape nous d'échanger et d'analyser environ cinquante items afin d'en retenir six pour notre étape 2.

L'**étape 2** d'une durée d'un peu moins de cinq mois, nous avons mis en place six focus groups (un par attribut retenu dans l'étape précédente) avec le noyau dur, avec des allers-retours réguliers avec le comité de consultation et un retour en fin d'étape avec le comité de validation. Cette étape nous a permis de passer de six à trois AE (attributs essentiels) qui ont également été analysés sous le filtre de la théorie de la traduction.

L'**étape 3** d'une durée de deux mois a pour objectif de valider un modèle de la relation de conseil. Nous avons mis en place un focus group composé du noyau dur et obtenu au moins un retour des comités de consultation et de validation.

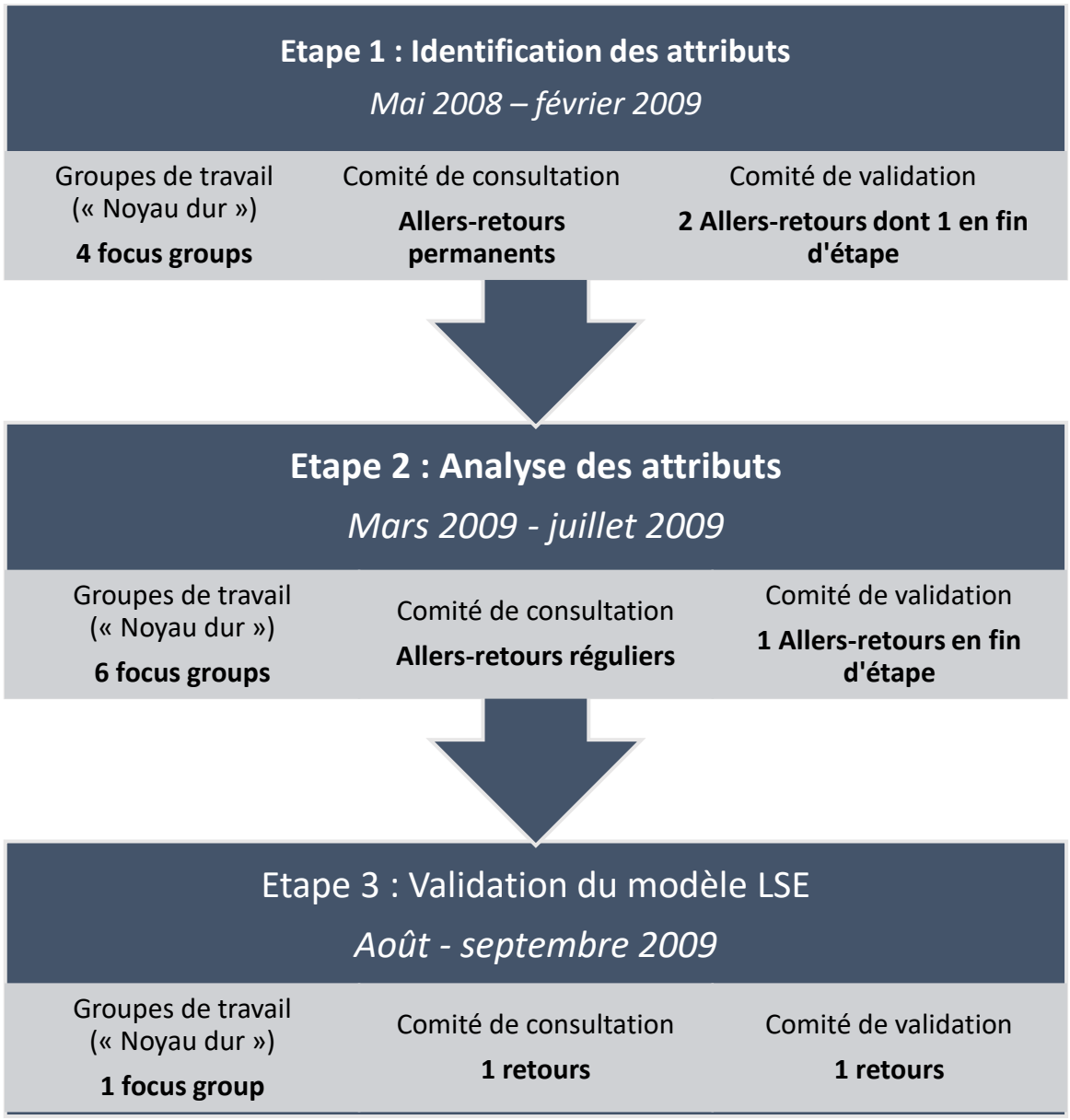



**Figure 49** *:* Les étapes de la phase 2
*(Source : auteur)*

### 3.1.2. Objectifs

Le dispositif mis en place doit remplir deux objectifs :

- Acquérir une meilleure compréhension de la relation de conseil en identifiant ses principaux attributs (AE)
- Proposer un modèle de la relation de conseil s'inscrivant dans l'approche de l'ANT étudiée.

Nous nous appuyons également sur les entretiens de la phase 1 et l'observation participante de la phase 2.

### 3.1.3. Pourquoi le choix du terme « attribut »

Afin d'analyser les « composantes » de la relation de conseil, nous avons volontairement choisi le terme « attribut » et nous l'expliquons ici.

Tout d'abord, nous hésitions entre différents termes : composant, élément, dimension, caractéristique, qualité et attribut.

À partir des définitions du Larousse (www.larousse.fr), nous avons recherché les significations de chaque terme.

Le terme **composant** est défini comme « objet, substance, élément qui entre dans la composition de quelque chose : *les composants de l'eau* ». Nous avons ici uniquement la notion de propriété de la chose analysée. Ce qui ne permet de définir ce que nous recherchons dans la relation de conseil.

Le terme **élément** est assez proche du précédent : « chacune des choses qui entrent dans la composition de quelque chose d'autre ou qu'on assemble pour constituer un ensemble, un composé ». Le seul synonyme proposé est justement composant.

Le terme **dimension**, en dehors des définitions concernant l'indication de mesure, est défini comme un « aspect significatif de quelque chose ». Cela ne nous permet pas non plus de prendre en compte les « concepts » de l'ANT.

Le terme **caractéristique** est « ce qui constitue le caractère distinctif, le trait dominant de quelque chose, de quelqu'un, ce qui caractérise quelqu'un, quelque chose ». Nous nous retrouvons une sorte de synthèse des trois termes précédents : à la fois la propriété (ou l'élément) et son importance pour définir ce qui nous intéresse. Il possède donc, pour notre étude, la même limite que le terme dimension.

Le terme **qualité** est défini comme « l'ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend » ou « ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne ». Nous avons donc ici la notion de propriété et l'aspect qualitatif qui lui confère un degré d'importance ou de valeur qui est pris en compte.

Le terme **attribut** vient du latin médiéval attributum : chose attribuée. Cinq définitions ressortent :

- Ce qui appartient en propre à quelqu'un, à quelque chose : *la parole est un attribut de l'homme ;*
- Signe symbolique d'une fonction, d'un métier : *la balance est l'attribut de la justice.*
- Accessoire, emblème servant à caractériser une figure mythologique ou allégorique. (Zeus a pour attributs le foudre et l'aigle ; l'Amour, l'arc, les flèches et la torche ; saint Matthieu, l'homme ailé ; saint Laurent, le gril ; etc. Séparé du personnage auquel il est lié, l'attribut devient symbole.) ;
- Terme indiquant une manière d'être ou une qualité attribuée au sujet ou à l'objet par l'intermédiaire d'un verbe ;
- Dans la philosophie classique, ce que l'on sait de la substance en général.

Nous retenons ce terme car il intègre la notion de **propriété « en propre »** de quelque chose ou quelqu'un (caractéristique de quelque chose ou caractère de quelqu'un) et l'idée de **substance essentielle.** La notion d'attribut semble rechercher l'essence des choses qu'il décrit.

Nous retrouvons cette idée, dans le sens métaphysique dans lequel l'attribut est une propriété essentielle d'une substance, expliquée dans Les principes de la philosophie (Descartes, 1644) ou L'éthique (Spinoza, 1677) : *« par attribut, j'entends ce que l'intellect perçoit de la substance, en tant que cela constitue son essence »* (cité par Lalande, 1999).

## 3.2. Etape 1 : Identification des attributs (Mai 2008 – février 2009)

Cette première étape a pour objectif d'identifier les attributs de la relation de conseil à partir des groupes constitués.

Les groupes de travail se sont réunis dans le cadre de quatre focus groups qui ont été suivis d'échanges par email. Initialement, à l'aide de la technique du brainstorming, nous avons identifié de façon spontanée une cinquantaine d'items. Les échanges entre chaque réunion permettaient de tester et d'abandonner certains items afin de se concentrer sur les plus pertinents. Nous avons utilisé à la fois le principe de l'entonnoir et un codage manuel.

### 3.2.1. Principe et utilisation du codage manuel

Nous avions à notre disposition la prise de note réalisée lors des échanges des focus groups et l'ensemble des échanges d'emails avec les trois groupes. Nous avons donc pu procéder selon la technique du codage manuel en trois étapes :

- Première étape : processus de codage ouvert
- Deuxième étape : processus de codage axial
- Troisième étape : processus de codage sélectif

**Etape 1 - processus de codage ouvert** : à partir des retranscriptions disponibles, nous avons codé des fragments de textes afin de faire ressortir les potentiels attributs que nous avons nommés « item ». Il était possible d'avoir deux items.

Nous proposons ci-dessous un exemple de cryptage ouvert réalisé.

| Fragment de texte | Cryptage ouvert |
|---|---|
| *« Faire un diagnostic pertinent de la situation actuelle, identifier les bons leviers du changement utiles au client »* (PD, identifiant 19) | Critère d'utilité pour le client |
| *« Plus qu'impliquer, c'est définir la solution avec lui et ses cadres »* (CC, identifiant 15) | Savoir impliquer le client |

**Figure 50** *:* Exemple de cryptage ouvert
*(Source : auteur)*

**Etape 2 - processus de codage axial** : à partir des codes identifiés dans la première étape (« item »), nous avons comparé les codes entre eux en tentant de les regrouper selon un code général. Un code pouvant être intégré dans plusieurs codes généraux.

Nous proposons ci-dessous un exemple de cryptage axial réalisé.

| Fragment de texte | Encodage ouvert | Encodage axial |
|---|---|---|
| *« Faire un diagnostic pertinent de la situation actuelle, identifier les bons leviers du changement utiles au client »* (PD, identifiant 19) | Critère d'utilité pour le client | Ethique |
| *« Plus qu'impliquer, c'est définir la solution avec lui et ses cadres »* (BC, identifiant 16) | Savoir impliquer le client | Appropriation |

**Figure 51** *:* Exemple de cryptage axial
*(Source : auteur)*

**Etape 3 - processus de codage sélectif** : à partir des catégories principales (encodage axial), nous avons tenté de trouver les liens et les connexions afin de faire émerger nos attributs.

### 3.2.2. Identification de six items

À partir d'une cinquantaine d'items initialement identifiés, nous avons ainsi pu réduire assez rapidement à une quinzaine d'items puis à six items : **écoute, éthique, pragmatisme, accompagnement, évaluation, innovation.**

À titre d'exemple, nous présentons certains items qui pouvaient être des qualificatifs ou une définition plus large à partir de laquelle nous avons donc appliqué le principe de codage défini précédemment :

- Diagnostic du potentiel du client ;
- Savoir impliquer le client ;
- Orientations et solutions adaptées et évolutives ;
- Bilan et fructification des progrès : *« établir un bilan des progrès réalisés pour les faire fructifier et fortifier »* (CA, identifiant 17) ;
- Recadrage des objectifs et vision partagée : prioriser, mesurer et savoir pour quoi faire ;
- Vision partagée ;
- Savoir et compétence ;
- Faire adhérer les équipes à cette vision partagée ;
- Questionnement (plutôt qu'écoute) : *« dans l'écoute on a l'impression que toutes les données viennent du client. Dans les faits, la plus-value du consultant d'expérience c'est de questionner avec son vécu d'autres entreprises pour faire accoucher de là ou ça fait mal et avoir une compréhension comparative des métiers et attentes, forces et faiblesses du client par rapport à ses concurrents »* (CC, identifiant 15) ;
- *« Bien se rendre compte du temps nécessaire au client pour réagir à une proposition : considérer cette incertitude comme un facteur de latence de la mission pour évier la frustration externe du consultant »* (PJ, identifiant 03) ;

- *« Plus qu'impliquer, c'est définir la solution avec lui et ses cadres »* (CC, identifiant 15) ;
- *« Impliquer l'encadrement du client en réalisation et en responsabilité de façon à s'assurer une appropriation immédiate et la prise en compte de la maintenance future »* (MB, identifiant 14) ;
- *« Transférer les nouveaux savoir-faire aux équipes et vérifier l'appropriation »* (PJ, identifiant 03) ;
- *« Promouvoir l'échange et le partage des savoir-faire au sein des équipes »* (PJ, identifiant 03) ;
- *« Faire régulièrement un résumé d'avancement des travaux du décideur, solliciter son approbation, lui préparer un argumentaire et les éléments l'aidant à prendre les décisions au bon moment »* (PJ, identifiant 03) ;
- *« Etablir avec le client une relation de confiance, de complicité, d'intimité, de véritable partenariat : construire ensemble en coproduction »* (JP, identifiant 13) ;
- *« S'appuyer sur le décideur pour faire réussir la mission. Un décideur fort augmente les chances de réussite de la mission, faible : il accroit les risques »* (LG, identifiant 10) ;
- *« Le décideur accepte que le consultant puisse mener des missions similaires chez ses concurrents : le consultant doit personnaliser le cadre et le contenu de la mission et avoir toujours à l'esprit les règles de déontologie en sachant gérer les informations »* (PJ, identifiant 03) ;
- Enrôlement du client : « *Rien ne peut se faire sans le client* » (PJ, identifiant 03) ;
- Action sur les processus : « *recherche d'une dynamique* » ;
- *« Doit-on parler d'éthique de la relation (confiance, transparence, écoute sans jugement, valeurs morales…) plutôt qu'éthique du métier de consultant. Les notions de sens et de valeurs de la relation me paraissent tout à fait pertinentes à développer »* (PD, identifiant 19).

## 3.3. Etape 2 : Analyse des attributs identifiés (Mars 2009 - juillet 2009)

Comme nous l'avons présenté, l'étape 1 a permis de sélectionner six attributs à partir d'une cinquantaine d'items initialement identifiés. À partir de ces six attributs nous avons mis en place six groupes de travail -un groupe de travail par item- afin d'analyser en profondeur chacun de ces attributs et d'aller à la *substance* de la relation de conseil.

Finalement, en croisant l'ensemble des données recueillies et les apports de l'ANT, nous retenons trois attributs : **Listening**, **Support** et **Ethic**.

Nous présentons donc la constitution des six focus groups (2.3.1), le déroulement du processus (2.3.2) et enfin nos résultats (2.3.3)

### 3.3.1. Constitution des six focus groups

À partir des six items identifiés, nous avons constitué des groupes de travail (focus group) afin de les analyser séparément en profondeur.

| Attributs | Participant 1 | Participant 2 | Participant 3 | Participant 4 | Participant 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ecoute | 08 | 06 | 09 | 05 | 12 (coordinateur) |
| Ethique | 07 | 06 | 07 | 11 | 12 (coordinateur) |
| Pragmatique | 19 | 08 | 09 | 07 | 12 (coordinateur) |
| Accompagnement | 05 | 06 | 05 | 11 | 12 (coordinateur) |
| Evaluation | 07 | 06 | 05 | 11 | 12 (coordinateur) |
| Innovation | 10 | 07 | 19 | 06 | 12 (coordinateur) |

**Figure 52** *:* Répartition des Focus Groups
*(Source : auteur)*

### 3.3.2. Déroulement du processus

Les six focus groups se sont réunis plusieurs fois et nous avons assuré les échanges entre chaque réunion par email. Ainsi, chaque focus group a fait l'objet d'une synthèse qui a été envoyée par email à l'ensemble des participants afin de recueillir leur avis.

Le comité de consultation a été régulièrement sollicité, en moyenne toutes les six semaines et lorsque nous estimions avoir suffisamment avancé. La plupart des échanges se sont fait par email, et il y a eu quelques échanges téléphoniques lorsque le participant le souhaitait.

Le comité de validation a été sollicité lors de chaque fin d'étape.

### 3.3.3. De six à trois attributs essentiels

À partir des six attributs initialement identifiés, nous en avons en conservé uniquement trois qui permettent d'analyser la relation de conseil et correspondent à la démarche de l'ANT : Listening, Support et Ethic. La troisième étape de notre phase 2 a pour objectif de valider ces résultats et ainsi propose un modèle pertinent de la relation de conseil : LSE.

Nous développons ici les trois attributs qui n'ont pas été retenus et les raisons associées : l'évaluation (2.3.3.1), le pragmatisme (2.3.3.2) et l'innovation (2.3.3.3) :

#### 3.3.3.1. L'évaluation

L'évaluation des actions de conseil devient de plus en plus une exigence forte du client qui souhaite une meilleure transparence des pratiques du conseil et une meilleure visibilité sur le niveau de conseil apporté et sur le profil des consultants dont il a besoin. De façon générale, cette évaluation doit s'effectuer avant, pendant et après la mission de conseil sur la base des critères qualitatifs et quantitatifs.

**Avant la mission**, le client souhaite choisir le consultant le plus qualifié pour lui confier la mission. La renommée de la marque du cabinet de conseil peut être un critère décisif mais de plus en plus les clients de conseil reconnaissent que la marque du cabinet ne garantit pas assurément la réussite de la mission de conseil. Les facteurs clés de succès d'une mission doivent être déterminés avant chaque mission et communément par le client et le consultant.

**Durant la mission**, des points d'évaluation formels peuvent être effectués et modulés en fonction de la complexité et de la durée de la mission. Les critères d'évaluation sont établis communément entre le client et le consultant et constituent un outil de mesure des progrès à la disposition du comité de pilotage de la mission. Notamment, en fin de chaque étape l'approbation des résultats fournis par le consultant est conditionnée par une évaluation formelle de ces derniers selon des critères prédéfinis. De même, un point d'avancement de la mission est fourni en fin de chaque étape pour présenter les tâches réalisées, celles restant à faire, les progrès réalisés, les difficultés rencontrées et les points durs nécessitant l'arbitrage des décideurs. De même, des points d'évaluation moins formels peuvent être réalisés directement auprès des parties prenantes de la mission, en leur interrogeant sur leur ressenti et leur perception de l'avancement de la mission pour mieux ajuster le déroulement de la mission à leurs attentes.

**En fin de la mission**, un bilan de fin de mission est réalisé et donne lieu à l'établissement d'une synthèse sur les progrès réalisés et sur ce qu'il reste à faire sous la forme de recommandations et de plan d'action.

Il est à noter que la perception de la qualité du conseil apporté (ou service rendu) est différente d'un décideur à l'autre ou d'un acteur à l'autre. En général, quelques critères clés d'évaluation d'une mission de conseil peuvent être cités :

- L'adaptation et l'efficacité des démarches et des méthodes de conseil proposées,
- La qualité d'écoute et le degré de proximité des consultants,
- La capacité de communication et d'animation des consultants,
- La bonne compréhension du contexte et des enjeux spécifiques au client,
- Le niveau d'expertise apportée,
- La qualité des livrables fournis,

- La qualité d'accompagnement des équipes au changement,
- L'obtention des résultats tangibles et de qualité, dans le cadre d'un budget et de délais raisonnables,
- Le niveau de satisfaction du management et des équipes participant à la mission.

Trois messages clés sont ressortis de nos travaux concernant l'item « évaluation » :

1- **Nécessité d'intégrer l'évaluation**, non pas uniquement en fin d'intervention, mais bien **tout au long de la mission** : *« L'évaluation doit se faire de façon continue tout au long de l'intervention »* (RL, identifiant 09) ;

2- **L'intégration en permanence l'attente du client** : *« Il faut constamment avoir à l'esprit les critères de réussite d'une mission tout au long de l'intervention »* (JL, identifiant 11) ;

3- **Prise en compte de l'évolution du contexte qui modifie l'évaluation à réaliser :** *« Ce qui compte, c'est la notion de rythme : prise en compte du contexte qui évolue constamment »* (JL, identifiant 04).

À la lecture des messages clés retenus et en retenant les apports de la théorie des réseaux, nous pouvons considérer que **l'évaluation doit être incluse dans l'attribut « Support »** car l'évaluation est directement liée au processus d'intervention et doit être prise en compte tout au long du cheminement de consultation. De plus elle évoluera au rythme de contexte en fonction de l'accompagnement de la mission. Cela est décrit dans l'attribut « support ».

Nous pouvons **également inclure l'item « évaluation » dans l'attribut « Ethic »** car il s'agit pour le consultant d'aller au-delà d'une simple évaluation de fin d'intervention en se bornant uniquement à respecter les contraintes contractuelles. L'attribut « Ethic » nécessite une implication permanente du consultant dans l'apport de son intervention pour le client. Ainsi, une approche éthique nécessite de réaliser des évaluations successives afin de s'assurer du bon déroulement des opérations en tenant compte des évolutions de l'environnement.

#### 3.3.3.2. Le pragmatisme

Pragmatisme vient du grec pragmata, « action », ce qui atteste du souci d'être proche du concret, du particulier, de l'action et opposé aux idées abstraites et vagues de l'intellectualisme. Ainsi, exercer le métier du conseil avec pragmatisme signifie qu'il faut savoir personnaliser l'analyse et les recommandations au contexte et à l'environnement du client. Le pragmatisme du consultant le conduit à **élaborer des résultats sur mesure**, en repartant des modèles standards et en les conjuguant avec les expériences concrètes. Le pragmatisme dans le conseil c'est d'intégrer ce qui caractérise le client et son environnement : l'organisation, les équipes, la culture, l'image, les métiers, les savoir-faire, les produits et les services, le marché, les concurrents et les partenaires. **Le consultant doit disposer des capteurs pour réunir toutes ces informations utiles nécessaires à mieux comprendre et à mieux positionner le client**. Au travers des informations externes et celles obtenues chez le client par des entretiens ou dans les documents qui lui sont transmis, le consultant détecte les points clés caractérisant le client et ses singularités. Une fois la demande du client qualifiée et bien appréhendée, les contours d'une solution répondant au mieux à la demande du client se dessinent.

Il s'agit en fait d'une pensée radicalement empiriste : la notion d'effet pratique est étroitement liée à la question de savoir quels effets d'une théorie sont attendus dans l'expérience". Ainsi, exercer le métier du conseil avec pragmatisme signifie qu'il faut savoir **personnaliser l'analyse et les recommandations** au contexte et à l'environnement du client, voire à la capacité de mise en œuvre par étape au sein de l'organisation en articulant les projets successifs.

Ainsi, le pragmatisme dans le conseil consiste à l'adaptation des modèles dits théoriques du conseil à la réalité d'une mission. Il s'agit évidemment de proposer uniquement ce qui peut fonctionner réellement au sein de l'organisation. La valeur ajoutée du consultant réside tout particulièrement dans ses connaissances de ses modèles théoriques, reconnus en tant que bonnes pratiques ou standards, et dans l'expérimentation de ces modèles au cours des missions pour bien identifier leur portée et leur limitation.

Le consultant construit alors une démarche pratique et pragmatique pour présenter la solution et la manière de la mettre en œuvre. Il précise de manière claire et méthodique les étapes de la démarche qu'il propose et les résultats (jalons) qu'il doit produire en fin de chaque étape, suivant un calendrier le plus réaliste possible. Cette démarche est le fil conducteur de la mission et doit s'ajuster au fur et à mesure d'avancement de la mission à la culture de l'organisation, aux acteurs, à leurs métiers et à leurs manières de faire. Cette démarche doit être expliquée selon un mode de communication adapté aux différents acteurs de la mission avec pédagogie et imprégnée de leur vocabulaire.

Nous pouvons considérer que **le pragmatisme est une condition nécessaire de l'éthique.** Comme nous le montrerons dans la description de l'attribut « Ethic », la relation de conseil impose de prendre en compte concrètement les besoins et les objectifs du client. C'est une forme de devoir du consultant qui ne se trouve dans l'approche critique de Buono et Poulflet.

#### 3.3.3.3. L'innovation

L'innovation en consultance est une remise en question permanente et indispensable du consultant. Elle renvoie dans un premier temps à une attitude « naturelle » du consultant qui affirme qu'il doit en permanence (au sein d'une mission et entre deux interventions) se remettre en question. L'innovation constitue l'une des qualités majeures du consultant et traduit sa capacité de créativité au service des missions de conseil. Elle est ainsi un levier qui peut faire progresser le consultant dans la valorisation de son métier et faire progresser son client dans son organisation interne comme dans son rayonnement externe.

*« Le rôle du consultant, c'est d'apporter une valeur ajoutée externe .../... c'est créer la surprise, créer l'effet novateur »* (JL, identifiant 04).

Elle est ainsi à la fois une **compétence** que doit posséder le consultant et un **objectif intégré** dans toutes les missions de conseil. En ce sens, nous estimons qu'elle **décrit moins la relation de conseil que la qualité du consultant et son cadre d'intervention**. L'innovation est

désormais **consubstantielle à la mission de conseil**. Pour cette raison, nous ne l'avons pas retenu en tant qu'attribut essentiel de la relation de conseil.

## 3.4. Étape 3 : Validation du modèle LSE *(*Août - septembre 2009)

L'ensemble du dispositif mis en place, décrit dans le cadre des étapes 1 et 2, nous a donc permis de recenser un volume important de données. À l'aide d'un processus de codage manuel, de plusieurs focus groups et de nombreux échanges avec les comités de consultation et de validation, nous avons identifié ainsi trois attributs dans le processus d'opération de traduction de la relation de conseil émergent de notre terrain qui sont éclairés par la théorie de l'acteur-réseau.

Lors de cette troisième et dernière étape nous avons soumis ces résultats à la validation des trois groupes :

- Tout d'abord un focus group avec le groupe de travail (noyau dur) ;
- Puis un dernier « tour de table » avec les comités de consultation et de validation

Ainsi, en prenant en compte les concepts de la théorie de la traduction et les différents résultats de nos terrains, nous proposons ces trois attributs essentiels (AE) dans le processus d'opération de traduction :

**Listening** : l'écoute est l'une des qualités premières du consultant, cette écoute devient active dès lors qu'un dialogue interactif et naturel s'instaure avec le client et qu'il facilite la meilleure compréhension de sa demande, la perception de ses singularités ou de ses spécificités. Le consultant peut mieux capter les messages clés du client qui traduisent ses préoccupations, ses motivations et ses inspirations. Ce dialogue doit être continu avant et pendant le déroulement de la mission de conseil. Le dialogue s'établit naturellement et simplement avec le client grâce aux reformulations et au questionnement du consultant qui enregistre toutes ces informations précieuses et les retranscrit sous la forme de points saillants dans sa grille d'analyse. Le consultant ne traduit pas forcément bien la question posée par le client et formulée à sa manière, de ce fait les réponses apportées par le client sont loin de satisfaire la demande du client. Le consultant faillit très souvent dans son rôle d'accompagnateur et de coach. Le consultant doit **recontextualiser la question posée et la resituer par rapport au point de**

**départ (point de traduction)**. Le consultant doit avoir la capacité de se remettre en cause, de bien « rentrer » à chaque fois au cœur de la mission et avoir l'habileté mentale, faire confiance à la personne qu'il a en face.

**Ethic** (exemplarité) : un des rôles du consultant est de **construire les bases d'une confiance mutuelle** en respectant les règles de la profession. Cela permet de créer et d'enclencher une confiance commune et de préparer la pérennité de la mission avec la mise en place des bases du partenariat. Cette confiance commune n'a de sens que si le client partage la même éthique ou si on parle bien d'une éthique de la relation.

**Support** : le consultant en management est **davantage un opérateur de processus qu'un technicien expert**. C'est un facilitateur et un catalyseur car il provoque une réaction par sa seule présence. Le rôle d'appui et d'accompagnement du consultant commence dès les premiers contacts avec le client. Ce rôle du consultant est double : d'une part, d'accompagner le Management à définir la nature et le périmètre du changement à opérer au sein de l'organisation, et d'autre part, d'accompagner les équipes concernées à mieux appréhender les raisons et la portée du changement pour en devenir progressivement des acteurs clés.

À partir de ces trois attributs nous pouvons identifier des rôles spécifiques que le consultant doit adopter. Nous les résumons dans le tableau ci-dessous :

**Consultant traducteur** doit trouver un point d'intersection entre les représentations des différents acteurs.

**Consultant relais ou passeur** car c'est *« un déclencheur de stimuli pour permettre l'appropriation »* (PJ, identifiant 03). Il ne doit ni faire à la place du client, ni laisser faire sans l'accompagner.

**Consultant « exemplaire »** qui doit permettre au client de mettre en place l'équivalent en miroir afin de permettre la collaboration nécessaire au développement de la mission.

| Attributs essentiels de la relation de conseil | Approches du consultant |
|---|---|
| Listening | Consultant traducteur |
| Support | Consultant relais ou passeur |
| Ethic | Consultant exemplaire |

**Figure 53** *:* Approches du consultant en fonction de l'attribut essentiel de la relation de conseil *(Source : auteur)*

# Conclusion chapitre 5

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de notre terrain en mobilisant nos trois apports de l'Actor Network Theory identifiés en première partie et d'identifier les variables clés de la relation de conseil.

Nous avons ainsi présenté les trois phases de notre dispositif méthodologique :

Notre phase 1, concernant une étape exploratoire autour d'entretiens qualitatifs auprès d'experts (hauts dirigeants et consultants seniors), permet d'apporter une première validation aux apports de la théorie de la traduction : l'approche méthodologique du consultant, la nature de la relation de conseil et son rôle de traducteur.

Notre phase 2, s'appuyant sur une observation participante de la relation entre les consultants et son client, permet de valider plusieurs notions clés de la théorie de la traduction (script, réseau, intermédiaire et porte-parole) ainsi que nos trois apports.

Notre phase trois, composé de onze focus groups et s'appuyant sur les données des deux premières phases, permet d'identifier trois variables clés que nous nommons attributs essentiels (AE) et de proposer un modèle de la relation de conseil : LSE (Listening, Support, Ethic).

Nous proposons dans le chapitre suivant une discussion sur les apports de la recherche en développant notre modèle de la relation de conseil et la pertinence des concepts de l'ANT dans son analyse.

# Chapitre 6 – Discussions et apports de nos travaux

# Plan chapitre 6


1. Analyse des résultats de notre terrain du point de vue de l'ANT ..... 281
2. Proposition d'un modèle de la relation de conseil : Modèle LSE ..... 282
   2.1. Attributs de la relation de conseil selon les « perspectives » de Buono et Poulfelt 282
   2.2. Modèle LSE de la relation de conseil sous l'angle de la sociologie de la traduction 284
      2.2.1. Attribut essentiel 1 : Listening ..... 285
         2.2.1.1. Mise en place d'un dialogue interactif avec le client générant le point de départ de la RC ..... 285
            2.2.1.1.1. Comprendre l'environnement grâce à l'écoute ..... 288
            2.2.1.1.2. Identifier les besoins réels et potentiels du client ..... 289
            2.2.1.1.3. Cartographie des actants ..... 290
         2.2.1.2. Renforcement du rôle de traducteur du consultant ..... 293
         2.2.1.3. La fabrication et la gestion de scripts au sein du réseau d'actants ..... 294
      2.2.2. Attribut essentiel 2 : Support ..... 295
         2.2.2.1. La problématisation ..... 297
         2.2.2.2. L'intéressement ..... 297
         2.2.2.3. L'enrôlement ..... 298
         2.2.2.4. La mobilisation ..... 299
      2.2.3. Attribut essentiel 3 : Ethic ..... 301
         2.2.3.1. Le diagnostic et l'approche du consultant relèvent d'une éthique de déontologie professionnelle ..... 302
         2.2.3.2. La relation de conseil et sa conduite nécessitent l'intégration d'une éthique de vertu 305
      2.2.4. Proposition du modèle LSE ..... 310

# Introduction chapitre 6

*« L'enjeu pour le consultant est bien toujours de composer et de faire tenir des chaines d'action, des réseaux sociotechniques qui portent les diagnostics, les projets et les solutions proposées »,*

Alaric Bourgoin, 2015

Nous avons présenté les résultats de notre recherche construite autour de trois phases. Ces résultats ont mis en avant la pertinence de nos trois apports issus de l'Actor Network Theory et proposé trois variables clés de la relation de conseil.

Nous présentons dans ce chapitre les discussions de nos travaux en démontrant :

- Que l'ANT s'applique bien à nos terrains de recherche (1.)
- Que nous pouvons suggérer un modèle de la relation de conseil : LSE (2.)

Ce modèle de la relation de conseil s'appuie sur trois variables clés, appelées attribut essentiel (AE), que nous nommons LSE : Listening, Support, Ethic. L'attribut essentiel « ethic » n'est pas directement présenté dans les concepts de l'ANT, ce que nous discuterons afin notamment d'envisager de futures recherches.

**Plan du chapitre**

1. Analyse des résultats de notre terrain du point de vue de l'ANT
2. Proposition d'un modèle de la relation de conseil : Modèle LSE

## 1. Analyse des résultats de notre terrain du point de vue de l'ANT

Nous avons démontré dans le chapitre précédent que les concepts de la théorie de la traduction se retrouvaient sur l'ensemble des phases de notre terrain.

Nous proposons un modèle de la relation de conseil et nous appliquons nos trois apports de la théorie de la traduction : diagnostic et méthode du consultant, nature de la relation de conseil et le rôle principal du consultant.

| Attributs | Diagnostic et méthode du consultant | Nature (caractéristiques propres) de la relation de conseil | Rôle principal du consultant |
|---|---|---|---|
| **Listening** | Compréhension des schémas de représentation en présence (actants humains et non humains). | Renforcement du réseau par un dialogue continu en cherchant à mobiliser et à enrôler les actants. | Etablir une négociation continue par un dialogue permanent. Il s'agit de recontextualiser la question posée et la resituer par rapport au point de départ (point de traduction). |
| **Support** | Appuis et accompagnement de l'ensemble du réseau. | Accompagnement permanent et global afin de mobiliser et d'enrôler des alliés et affronter les projets opposés. | Le consultant est un opérateur de processus, facilitateur et catalyseur. |
| **Ethic** | Identifier et permettre le développement d'une éthique commune à l'ensemble du réseau. | Renforcement du réseau en s'assurant que des valeurs communes sont partagées afin de préserver la cohérence et l'intégrité du projet. | Le point de traduction est de construire les bases d'une confiance mutuelle. |

**Figure 54** *:* Lecture des attributs sous l'angle de la théorie de la traduction
*(Source : auteur)*

## 2. Proposition d'un modèle de la relation de conseil : Modèle LSE

Notre terrain, composé d'une large récolte d'informations par le biais d'entretiens, d'une recherche action et de focus groups, nous a permis d'identifier un modèle de la relation de conseil autour de trois attributs essentiels appelés LSE : Listening, Support et Ethic.

Nous proposons ici d'analyser les contributions de notre modèle LSE au travers des perspectives de Buono et Poulflet (2.1) et de la sociologie de la traduction (2.2).

### 2.1. Attributs de la relation de conseil selon les « perspectives » de Buono et Poulfelt

Notre terrain nous a permis d'identifier un modèle de la relation de conseil autour de trois attributs (LSE) procédant par une opération de la traduction et lié aux deux perspectives Behavorial et Experience-based de Buono et Poulflet. Les perspectives Functional et Critical n'étant pas intégralement prises en compte.

L'ensemble du dispositif mis en place, à partir des observations du terrain, nous a permis de recenser un volume important de données. À l'aide d'un processus de codage manuel, nous avons identifié trois attributs dans le processus d'opération de traduction de la relation de conseil émergent de notre terrain et sont éclairés par la théorie de l'acteur-réseau.

Ainsi, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, en croisant les concepts de la théorie de la traduction et les résultats de nos terrains, nous identifions trois attributs essentiels présents dans le processus d'opération de traduction :

**Listening** : le consultant va tenter de **recontextualiser la question posée et la resituer par rapport au point de départ (point de traduction)**.

L'**ethic** (exemplarité) : le consultant doit **construire les bases d'une confiance mutuelle** qui ne peut se comprendre qu'à la condition que le client partage une éthique commune.

**Le support** : le consultant est avant tout un facilitateur et **un opérateur de processus qu'un technicien expert**.

| Attributs / Perspectives | Behavioral | Experience-based | Critical | Functional |
|---|---|---|---|---|
| **Listening** | X | X | X | - |
| **Ethic** | X | X | - | X |
| **Support** | X | X | - | - |

**Figure 55** *:* Attributs de la relation de conseil et les « perspectives » de Buono et Poulfelt *(Source : Seccia, Rival, Major, Carmes, 2019)*

Le tableau résume nos résultats empiriques analysant la relation entre les trois attributs de la relation de conseil au travers de la sociologie de la traduction et les quatre perspectives de Buono et Poulflet (2013). Les attributs de la relation de conseil doivent être distingués des attributs du consultant.

Nous suggérons que l'attribut éthique apparaît également dans la perspective fonctionnelle, par le professionnalisme et l'application de la solution technique appropriée aux besoins d'un client.

Inversement, les attributs d'écoute ou de soutien ne seraient pas importants dans une perspective fonctionnelle en raison de l'approche sociale, rationnelle et technique de cette perspective de consultation.

Les attributs Ethic ou Support n'apparaîtraient pas dans la perspective critique, étant donné que l'intention et les motivations du consultant en matière d'instrumentalisation ne permettent pas de qualifier la relation comme telle d'éthique ou de soutien réel des intervenants du réseau.

La qualité d'écoute de la relation de consultation apparaîtrait néanmoins dans la perspective critique, car elle est nécessaire pour identifier et appliquer le processus et le langage adéquats à un environnement donné pour servir l'objectif instrumental du consultant.

## 2.2. Modèle LSE de la relation de conseil sous l'angle de la sociologie de la traduction

Nous présentons dans cette section notre modèle LSE, à partir des trois attributs essentiels identifiés : Listening (2.2.1), Support (2.2.2) et Ethic (2.2.3).

Nous proposons ci-dessous les liens avec la théorie de l'acteur-réseau.

| Attributs Essentiels (AE) | Liens Actor Network Theory (ANT) |
|---|---|
| Listening (AE1) | ▪ Mise en place d'un dialogue interactif avec le client générant le point de départ de la relation de conseil<br>▪ Renforcement du rôle du traducteur du consultant<br>▪ Fabrication et gestion de scripts au sein du réseau d'actants |
| Support (AE2) | ▪ Problématisation<br>▪ Intéressement<br>▪ Enrôlement<br>▪ Mobilisation |
| Ethic (AE3) | ▪ Diagnostic et approche du consultant relevant d'une éthique de déontologie professionnelle<br>▪ La relation de conseil et sa conduite nécessite l'intégration d'une éthique de vertu |

**Figure 56** *:* Lecture des attributs essentiels sous l'angle de l'ANT
(Source : Auteur)

### 2.2.1. Attribut essentiel 1 : Listening

Cet attribut peut être considéré comme la **première étape d'une mission** car elle détermine à la fois :

- Le choix du client : « est-il en position/situation de m'aider ? »
- Le "choix" du consultant : « suis-je en mesure de l'aider ? »

Il établit ainsi les bases du concept de relation de conseil et renvoie à une compétence de base du consultant : le diagnostic. Cet attribut prolonge également sur le concept de déontologie et d'éthique (AE 3) pour le consultant qui doit définir et délimiter ses propres capacités d'action.

Nous avons démontré que l'attribut Listening s'appuie sur les apports de la sociologie de la traduction. Nous identifions trois liens :

- Écoute active : mise en place d'un **dialogue interactif avec le client générant le point de départ de la RC** (2.2.1.1)
- Meilleure compréhension pour le consultant, ce qui l'aide dans son **rôle de traducteur : Le consultant doit recontextualiser la question posée et la restituer** par rapport au point de départ (point de traduction). (2.2.1.2)
- L'écoute, outil indispensable de **fabrication et de gestion de scripts au sein du réseau d'actants** (2.2.1.3)

#### 2.2.1.1. Mise en place d'un dialogue interactif avec le client générant le point de départ de la RC

L'écoute est l'une des premières qualités du consultant et elle devient active dès lors qu'un dialogue interactif et naturel s'instaure avec le client. Le consultant doit mettre en place un dialogue permanent tout au long de l'intervention.

Le client émet ses messages clés en utilisant ses mots, ses codes (le verbal) et transmet ses émotions, ses craintes et ses motivations en ayant un comportement que le consultant doit décoder (le non verbal). Par une attitude ouverte et attentive et grâce à son sens d'observation du terrain, il revient au consultant de mettre le client en bonne disposition et de lui faciliter l'expression claire de la situation et de ses préoccupations.

La bonne compréhension de ces messages clés par le consultant, et non leur interprétation ou leur déformation, est indispensable à la bonne conduite de la mission de conseil. Le dialogue s'établit naturellement et simplement avec le client grâce aux reformulations et au questionnement du consultant qui enregistre toutes ces informations précieuses et les retranscrit sous la forme de points saillants dans sa grille d'analyse.

L'écoute est avant tout une **démarche** qui permet au consultant d'établir une **bonne relation avec son client**. Cette démarche, qui est itérative, permet au consultant plusieurs opérations essentielles : écoute, questionnement, compréhension, reformulation et validation.

*« Oui, mes critères étaient essentiellement* ***l'envie de travailler****, c'est à dire* ***quelqu'un qui m'apporte une compréhension des sujets auxquels je m'attaque et qui ne viennent pas avec un langage de consultant****, j'ai horreur des langages de consultant lorsqu'on vous amène des slides avec des phrases toutes faites qui ne me parlent pas. Donc, un consultant qui soit beaucoup plus à l'écoute qu'à débiter un discours tout fait, un discours maison.* ***La question est de savoir si j'ai envie de travailler avec eux, à partir de la façon dont il rentre dans la compréhension de l'entreprise****. Voilà mon prisme à moi. »* (RP – identifiant 02).

« *J'ai pris beaucoup de précaution quand j'ai discuté avec MP* (identifiant 05) *sur* ***la façon d'initier le processus de mise en œuvre du projet d'entreprise et de l'intervention de Conseil***

***Plus de telle façon elle ne soit pas vécue comme une intrusion en quelque sorte dans la maison***. *Mais qu'elle soit* ***vécue comme un atterrissage en douceur avec un très gros effort de compréhension de la part des consultants sur le fonctionnement de la maison et d'une certaine façon une adaptation a priori de leurs méthodes et leurs comportements*** *à ce qu'est effectivement cette maison.* ***J'ai beaucoup insisté pour qu'ils n'utilisent pas****, lui ou les 3 personnes qui interviennent avec lui, un* ***certain nombre de termes, d'outils, de méthodes*** *qui sont trop en avance si je puis dire par rapport au niveau de compréhension moyen de cette maison. Des termes, des outils, des méthodes qui seraient parfaitement acceptés chez France Télécom ou chez Suez, car il y a une accoutumance à un certain nombre de langages codés en quelque sorte de l'entreprise privée qui aujourd'hui ici font encore hausser les sourcils (...) Finalement, j'ai trouvé dans* ***l'approche soft*** *en quelque sorte qu'il me présentait,* ***approche professionnelle que je souhaitais, mais soft dans le respect des modalités d'atterrissage*** *dans la maison la bonne adéquation avec ce que je cherchais. J'ai donc voulu qu'il me présente les autres intervenants qu'il souhaitait mettre dans la maison, et j'ai trouvé que d'une part leurs profils personnels parce que c'est important d'avoir des consultants qui ne sont plus des gamins, c'est-à-dire pas des jeunes de 25 à 30 ans qui viennent apprendre aux vieux de 45 ans comment travailler, qui sortent tout feu tout flamme d'une école. Par rapport à ce qui était mon souci, c'est-à-dire* ***une approche qui ne soit pas trop traumatisante pour le personnel de cette maison****, d'avoir un xx, un xx ou xx en face de mes gens, je trouvais qu'il y avait* ***une assez bonne adéquation de profils****. Et puis, sur les méthodes je trouvais que c'était plutôt bien.* ***Ce qui fait qu'en définitive, je ne suis pas allé au-delà de ce premier contact. »*** (JL, identifiant 04).

Les objectifs sont essentiellement :

- Rassurer les Décideurs et acteurs clés : par la mise en confiance progressive et par des retours positifs n'excluant pas l'émission des critiques et d'incertitudes,
- Mettre en place un dialogue et un échange entre toutes les parties prenantes.
- Approuver formellement les points clés atteints autorisant la poursuite des phases, activités et taches suivantes

Il s'agit de comprendre l'environnement (1), d'identifier les besoins du client (2) et de réaliser une cartographie des actants (3)

#### 2.2.1.1.1. Comprendre l'environnement grâce à l'écoute

Le consultant doit avoir une lecture sociologique -politique- afin de comprendre l'environnement dans lequel il doit intervenir. Il s'agit pour lui d'appréhender le contexte, les enjeux et la culture.

**Contexte**

Dès le premier entretien avec le client, le consultant a besoin de comprendre le contexte dans lequel se situe la mission de conseil. Le client présente à cette occasion son organisation, ses activités, ses produits et services, ses atouts et ses craintes, ses points forts, ses vulnérabilités et ses besoins à faire évoluer. Par une écoute active, le rôle du consultant est d'aider le client à prendre du recul et à mieux définir sa demande et présenter progressivement les tenants et les aboutissants de la mission. L'objet de la mission de conseil est ainsi mieux précisé et les attentes mieux exprimées par le client. Par ce dialogue ouvert et les reformulations et les questionnements du consultant, le client peut également mieux percevoir son rôle de décideur et son niveau d'implication dans le pilotage de la mission.

Il s'agit donc pour le consultant de comprendre le contexte dans lequel se situe la mission de conseil, dès le premier entretien avec le client. Le client présente à cette occasion son organisation avec plus de recul, ses activités, ses temps forts, ses atouts, ses vulnérabilités et ses besoins à évoluer. Tout au long de ce dialogue avec le consultant, le client positionne mieux l'objet de la mission de conseil, exprime plus clairement ses préoccupations et perçoit mieux son rôle et son niveau d'implication dans ce cadre.

Le client peut évoquer ses attentes fortes, ses besoins implicites, ses aspirations, ses désidératas, et aussi son ambition personnelle.

**Enjeux**

Il appartient au client de définir les enjeux qui sont liés à la mission de conseil tant sur le plan stratégique qu'organisationnel, opérationnel et social. Le consultant au travers d'un

dialogue interactif avec le client, l'accompagne dans sa réflexion sur les changements à venir en prévoyant au mieux les opportunités et les risques qui seraient engendrés par la mise en place de ces changements.

Dans la définition des enjeux associés à la mission, le client positionne ses propres missions et responsabilités face à ces enjeux et souhaite disposer des leviers managériaux pour mieux maîtriser le pilotage de la mission. Le client et le consultant s'accordent ensemble pour déterminer les processus concernés et éventuellement les interfaces dans le cadre d'une architecture globale afin de mieux définir une organisation appropriée à conduire la mission avec transparence et avec une bonne maîtrise jusqu'à sa bonne fin.

**Culture**

Il s'agit avant tout de comprendre l'histoire de l'organisation comprenant ses succès et ses difficultés, les dates-clés et les évolutions ou les transformations qui se sont succédé. Le consultant doit comprendre progressivement le **système de valeur** ancré au sein de l'organisation, son mode de management, ses méthodes de communication interne et externe. Les codes et des rituels communs aux équipes et la tradition orale et écrite pratiquée au sein de l'organisation font également partie des éléments clés révélant la culture d'une organisation.

Ce système de valeur qui est composé de deux logiques majeures et souvent enchevêtrées, à savoir la logique plus rationnelle et la logique plus émotionnelle et en sachant que la logique apparemment rationnelle peut cacher une logique plus émotionnelle.

#### 2.2.1.1.2. Identifier les besoins réels et potentiels du client

Faire exprimer le client au sujet de ses préoccupations n'est pas aisé et requiert au préalable l'instauration d'une relation de confiance avec lui. C'est dans ces conditions que les décideurs exposent leurs réelles préoccupations et les difficultés ressenties par les équipes. Cette

expression des préoccupations réelles peut nécessiter plusieurs réunions de travail afin que le client décideur puisse disposer du temps de réflexion et avoir du recul nécessaire, ce qui facilite au consultant une meilleure compréhension de la question posée. En général le terme préoccupation recouvre les notions de besoin, d'attente, de motivation, d'inspiration ou d'exigence.

Le client dès son premier contact avec le consultant est invité à définir les objectifs concrets de la mission et à exprimer le plus clairement possible les besoins actuels et futurs qui doivent être satisfaits par la mission de conseil. Il est à noter que dans une mission de conseil, la grande difficulté est précisément la définition des besoins réels à satisfaire et il est notamment constaté que lors des appels d'offres, les besoins réels ne sont pas toujours clairement exprimés dans les documents administratifs.

Ces besoins peuvent se situer à trois niveaux : stratégie, organisation, fonctionnement opérationnel. Ces besoins sont davantage internes ou externes et peuvent être de différentes natures : produit, service, amélioration des processus métiers, amélioration des méthodes de travail interne, évolution des relations avec les partenaires, évolution du mode de management ou de communication.

Cette expression des besoins nécessite souvent plusieurs séances de travail avec le client qui, grâce au questionnement du consultant, peut mieux viser les besoins essentiels et donner ses priorités de manière concrète.

#### 2.2.1.1.3. Cartographie des actants

Il s'agit pour le consultant de bien comprendre l'organigramme et d'identifier notamment les Décideurs qui ont un rôle d'approbation des résultats ou d'arbitrage en cas de difficulté majeure dans la conduite de la mission et d'identifier également les Acteurs clés qui ont un rôle

plus opérationnel dans la réalisation de la mission et qui doivent être associés à la production de livrables ou de résultats en fin de chaque étape de la mission.

Il s'agit d'appréhender les logiques d'évolution à partir des organigrammes successifs et de découvrir les raisons profondes des changements d'organisation.

**Gestion différenciée des niveaux de responsabilité**

Il est nécessaire de distinguer trois niveaux de client :

- L'entreprise ou l'institution : les préoccupations de DG et des Dirigeants, mais aussi les Décideurs, Influenceurs, Prescripteurs interférant au sein de l'organisation ;
- Le projet : le type de développement retenu, le jalonnement et ses contenus clés et les plateformes disponibles ;
- L'équipe du projet : les Acteurs, leurs rôles et responsabilités au sein du modèle organisationnel comme MOA/MOE ou Owner/Main contracter.

**Analyse et compréhension des jeux des acteurs**

Parmi les acteurs clés de la mission, il est judicieux d'identifier ceux qui peuvent jouer un rôle de leader et qui sont reconnus en tant que tels, ceux qui peuvent influencer certaines décisions, ceux qui ont un rôle de prescripteur et ceux qui interviennent en tant qu'experts. Les experts ont un rôle majeur car ils ont des compétences distinctives permettant de clarifier certains choix et peuvent donner des éléments de réponse pour mieux approuver les résultats intermédiaires ou définitifs de la mission.

Nous adoptons une approche du changement profondément pragmatique en définissant que tout changement est le résultat du changement des hommes par rapport aux relations qu'ils ont dans l'organisation. En effet, il n'y a pas de changement réussi sans un changement véritable et (réel) par les acteurs. Ce sont les hommes qui changent l'organisation en s'adaptant eux-mêmes.

C'est parce que les individus disposent d'une liberté d'appréciation de leurs intérêts et de leur situation qu'il faut compter avec eux. Le changement doit ainsi se faire de l'intérieur, c'est-à-dire avec les individus composant l'organisation. Il en résulte que ce n'est pas l'adhésion « forcée » qu'il convient de rechercher, mais au contraire il s'agit de connaître les intérêts des acteurs car l'individu changera s'il trouve un intérêt personnel à changer.

Ainsi, la mission doit analyser et repérer les ressources des acteurs ainsi que les circonstances dans lesquelles l'acteur pourra les utiliser. Il faut ainsi prendre en compte les représentations de tous les acteurs afin de comprendre les stratégies collectives et les logiques propres des acteurs clés apparaissant comme leader. Cette mission a pour vocation d'engager des propositions de changement qui doivent permettre aux acteurs de leur donner l'envie de déployer de nouveaux rôles au sein l'organisation.

**Critères d'adhésion et d'appropriation des équipes client**

Ce sont les critères d'adhésion au changement et d'appropriation d'une nouvelle situation qui peut être caractérisée par une nouvelle stratégie ou un nouveau modèle organisationnel ou des nouvelles méthodes de travail, de nouveaux services ou de nouveaux outils. Ces critères d'adhésion peuvent s'appliquer généralement soit à l'individu au sein de l'organisation (critères individuels), soit à un groupe (critères collectifs). Ces critères doivent être définis en tant que critères liés directement aux conditions de succès de la mission.

Pour les définir, le consultant doit appréhender dans l'organisation du client les éléments clés de fonctionnement individuel et collectif, le système de leadership, le système d'appartenance au groupe et les leviers de motivation des équipes. Ces critères se clarifient et se complètent au fur et à mesure de l'avancement de la mission.

#### 2.2.1.2. Renforcement du rôle de traducteur du consultant

Un deuxième lien avec l'ANT a été identifié concernant le rôle de **traducteur** du consultant qui doit **recontextualiser la question posée et la restituer** par rapport au point de départ (point de traduction).

Nous avons relevé la notion de « filtre » que le consultant doit posséder dans les qualités de traducteur. Il doit avoir un rôle d'écoute et la capacité à faire émerger et à restituer l'expression des parties prenantes. Cela légitime l'intervention des consultants.

> *« Je ne me voyais pas être dans le positionnement dans lequel se retrouvait Conseil Plus, car je n'aurais pu tenir mon rôle. Une fois que tout ça était passé par le filtre de Conseil Plus, moi j'entendais, ça faisait ce cheminement. Ce n'était pas direct »* (MP, identifiant 1).

Le travail du consultant dans cette phase d'écoute, qui doit se faire tout au long du cheminement de l'intervention, a un triple objectif : écouter, restituer et apaiser. La démarche du consultant doit ainsi : *« être en capacité à **entendre** vraiment tout ce qui n'allait pas. Et en capacité ensuite à **restituer** et à **apaiser »*** (MP, identifiant 1).

Ainsi, nous identifions ici la compétence du consultant concernant l'habileté mentale en tant que consultant « reformulateur ». Le consultant ne traduit pas forcément bien la question posée par le client et formulée à sa manière, de ce fait les réponses apportées par le client sont loin de satisfaire sa demande. Le consultant manque très souvent dans son rôle d'accompagnateur et de coach. Il est vrai que le consultant peut être visionnaire mais répondre trop vite à la mauvaise question. Le consultant doit **recontextualiser la question posée et la resituer par rapport au point de départ et le point d'arrivée, entre deux jalons**. Le consultant doit avoir la capacité de se remettre en cause, de bien être à chaque fois au cœur de la mission et mettre en action l'habileté mentale, et chemin faisant, obtenir confiance à la personne qu'il a en face de lui comme interlocuteur.

#### 2.2.1.3. La fabrication et la gestion de scripts au sein du réseau d'actants

L'écoute peut être considérée comme un outil indispensable de **fabrication et de gestion de scripts au sein du réseau d'actants.**

Comme nous l'avons vu le script est un autre concept clé de la sociologie de la traduction qui se présente le plus souvent sous la forme d'un récit légitimant la raison d'être d'une transformation (Carmes, 2018). Le consultant va puiser à la fois dans l'histoire de l'entreprise et les événements marquants de l'intervention pour fortifier un récit mobilisateur qui touchera les acteurs afin de les mobiliser comme alliés du réseau en construction.

### 2.2.2. Attribut essentiel 2 : Support

Que demander au consultant ? Bien entendu, **être aux côtés de son client pour mettre en place les changements décidés dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant**. Il doit l'accompagner afin de l'aider à s'approprier les résultats obtenus et permettre ainsi le transfert de savoir-faire.

Le consultant en management est **davantage un opérateur de processus qu'un technicien expert**. C'est un facilitateur et un catalyseur car il provoque une réaction par sa seule présence.

L'attribut support **constitue l'un des facteurs clés de succès d'une mission**. Le rôle d'appui et d'accompagnement du consultant commence dès les premiers contacts avec le client. Ce rôle du consultant est double : d'une part, d'accompagner le Management à définir la nature et le périmètre du changement à opérer au sein de l'organisation, et d'autre part, d'accompagner les équipes concernées à mieux appréhender les raisons et la portée du changement pour en devenir progressivement des acteurs clés.

Cet accompagnement vise à impliquer le Management dans la prise des décisions qui s'imposent et à être à ses côtés lors des communications de ses décisions aux équipes. Cet accompagnement vise également à obtenir étape par étape l'adhésion des équipes concernées par le changement et à assister les équipes à la mise en place des actions découlant du changement à opérer.

Un travail préparatoire entre le consultant et le Management est à organiser pour sélectionner les processus clés qui rentrent directement dans le champ du projet de changement et d'en identifier les acteurs clés. Cette préparation est nécessaire à la réussite du projet de changement et à l'obtention des premiers résultats significatifs dans un délai relativement court allant d'un à trois mois, selon la taille de l'organisation, la complexité du projet de changement

et la maturité des acteurs concernés par ce projet. D'après notre expérience, l'élaboration et l'approbation d'un plan stratégique ne devrait pas dépasser une durée de six mois.

Chaque groupe de travail doit comprendre non seulement des personnes motivées par la mise en œuvre du changement, mais également des « opposants constructifs » qui permettent de mettre en évidence les difficultés et les freins majeurs au changement. Le consultant à un rôle d'animateur des groupes de travail et propose des règles de fonctionnement de groupe, acceptées par les membres, de façon à faire participer tous les membres à s'exprimer, à s'écouter et à coopérer. Il s'agit pour les membres des groupes de mettre en commun leurs compétences pour définir ensemble la situation future et de déterminer les bonnes conditions pour parvenir à la mise en place du changement et au déploiement des actions associées au sein de l'organisation dans un délai raisonnable. Le consultant établit un compte-rendu de réunion à l'issue de la réunion dans un délai n'excédant pas deux à trois jours. Les comptes rendus successifs peuvent donner lieu à une note établie à chaque réunion, incluant les résultats obtenus et permettant à chaque participant de formuler ses commentaires sur une version complète et à jour.

Les membres du groupe de travail s'approprient progressivement des actions de changement à conduire et vont devenir les meilleurs ambassadeurs pour diffuser l'esprit du changement, pour rallier d'autres collaborateurs au projet de changement et pour déployer les actions concrètes et opérationnelles associées.

Nous proposons d'utiliser les étapes de la théorie de la traduction, présentée en chapitre 2, qui identifie quatre étapes :

1. La problématisation se réalise en trois étapes, une analyse de la situation, la définition du problème puis une proposition de solution. La représentation et l'énonciation du problème est un enjeu majeur et peut se révéler source de conflit entre actants à ce stade.
2. L'intéressement : l'entrée d'actants intéressés par la solution projetée, qui vont influencer le réseau pour y voir leurs intérêts représentés. Des négociations, rapports de force et coalitions apparaissent à ce stade ;
3. L'enrôlement : il y a une acceptation partagée de la solution qui sert les intérêts des actants et un nouveau réseau se réalise par leur implication active ;
4. La mobilisation : démarrage de l'action du nouveau réseau autour du projet identifié afin de le réaliser. La mobilisation se fait par les intermédiaires et les porte-paroles.

Ces étapes sont autant de moments de traduction, impliquant des parties prenantes diverses qui cherchent la satisfaction de leurs besoins propres. Ce sont les passes itératives qui génèrent l'innovation, chaque passe représentant une opération de traduction.

Nous proposons ainsi les quatre étapes du travail de traduction : la problématisation (2.2.2.1), l'intéressement (2.2.2.2), l'enrôlement (2.2.2.3) et la mobilisation (2.2.2.4).

#### 2.2.2.1. La problématisation

Le consultant est un *« déclencheur de stimuli »* (PJ, identifiant 03) positif et constructif pour permettre l'appropriation par le client. Le choix des **processus clés et des thèmes clés** donne lieu à la constitution des **groupes de travail** associés.

Pour un processus ou un thème spécifique à un métier le groupe est composé principalement d'acteurs et de décideurs de ce métier, ainsi que certains acteurs ayant un rôle de relais ou d'interface avec ce processus.

Pour un processus ou un thème transversal, la composition du groupe de travail associé doit intégrer les acteurs et les décideurs venant des métiers différents.

Le choix des membres d'un groupe de travail est également un préalable à la réussite du groupe et doit permettre la participation des acteurs moteurs du changement, comme des acteurs hésitants, voire des acteurs sceptiques ou défavorables.

#### 2.2.2.2. L'intéressement

Dans le cadre de l'intéressement, il est nécessaire de mettre en place des négociations avec les actants afin de renforcer le réseau. La coproduction, mentionnée par Fincham (1999) qui proposait de dépasser les approches unilatérales par une approche intégrative, est nécessaire pour réaliser pleinement cette phase d'intéressement.

Ainsi, l'**implication du client**, dans un travail de coopération avec la participation de tous les acteurs, est indispensable. Il s'agit pour lui de mettre en place l'équivalent en miroir du dispositif développé par le consultant pour permettre à la relation de conseil de se développer et de renforcer le réseau.

Trois enseignements :

- **Rien ne peut se faire sans le client.** L'objectif de l'intervention est de créer un **réel partenariat** entre le consultant et son client. Le client en tant que décideur ou acteur est considéré comme partie prenante à la mission et est impliqué selon son niveau de responsabilité dans le pilotage comme dans la réalisation de la mission et la production des résultats.

- **Travail coopératif, conjoint et solidaire.** Quel que soit son niveau de responsabilité, le client fait partie de l'équipe de la mission, soudée, conjointe et solidaire.

- **Participation de tous les acteurs**. Tous les acteurs concernés par la mission apportent leur pierre à l'édifice, en créant le désir de participer, selon le principe de participation au projet ou à la mission. Le consultant devra en permanence veiller à cette implication effective et faire en sorte que l'équipe associée à un processus trouve un intérêt croissant et identifie les éléments utiles au fonctionnement opérationnel.

#### 2.2.2.3. L'enrôlement

Dans le cadre de l'enrôlement, l'acceptation partagée de la solution est actée et un nouveau réseau propre au projet se développe.

**Prise en compte et accompagnement des résistances au changement**

Il s'agit de prendre en compte les éventuelles résistances au changement en face d'un projet ou d'un programme de transformation et de dégager les conditions de succès ou facteurs clés de succès consécutifs ou non, à une analyse des risques majeurs. Le mot résistance au changement est synonyme de crainte, d'appréhensions, de monde nouveau et inconnu,

d'incertitudes avouées ou floues, de peurs jaillissant spontanément et pas toujours avouées au début du projet, de conflits latents avec les bénéficiaires du changement, d'intrigues discrètes en vue de faire capoter le projet, dès le début du lancement si c'est possible ou au moindre faux pas commis à l'occasion d'un jalon atteint ou entre deux jalons du projet de changement.

**Importances des évaluations intermédiaires**

Les évaluations intermédiaires sont prévues au plan du projet et nécessitent la participation des équipes à valider les résultats obtenus et permettant leur approbation par le comité de pilotage.

**Définitions des messages clés à communiquer aux parties prenantes**

La communication régulière des résultats obtenus aux parties prenantes et parfois à l'ensemble du personnel, permet une meilleure adhésion des acteurs au changement et une meilleure implication du management aux côtés des acteurs à la mise en place du changement.

**Enrôlement : répartition des rôles et responsabilités**

En pratique le consultant élabore régulièrement à l'attention du Comité de Pilotage de la mission, une note d'état d'avancement à la fin de chaque étape de la mission comprenant les points tels que « ce qui est fait », « ce qui reste à faire », « les points durs », « les opportunités et les risques à ce stade ». À la fin de chaque réunion de groupes de travail, les participants donnent leur avis à chaud sur le déroulement de la réunion (forme) et sur le fond des échanges : ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné, les acquis, les zones d'ombre. Cette **expression libre des participants** figure à la fin du compte rendu de la réunion.

#### 2.2.2.4. La mobilisation

La mobilisation correspond au lancement de l'action du nouveau réseau afin de réaliser le projet fédéré, par le biais des intermédiaires et des porte-paroles.

Capitalisation et enrichissement par les retours d'expériences. Tout au long de la participation des groupes de travail ou de réflexion en ateliers de créativité, il s'agit de comprendre les divergences et identifier les potentialités et de déterminer les convergences et structurer les idées clés.

L'essor des plateformes innovantes et des outils numériques de travail en coopération et de partage des connaissances peuvent progressivement concourir au succès du projet de transformation visant à :

- outiller les parties prenantes du projet de transformation

- développer, chemin faisant, une meilleure connaissance partagée,

- renforcer l'efficacité et la performance de l'organisation

- et, au bout du compte, accroitre la qualité des produits délivrés et des services rendus au client final.

### 2.2.3. Attribut essentiel 3 : Ethic

> *« La vraie éloquence se moque de l'éloquence. La vraie morale se moque de la morale, c'est-à-dire que la morale du jugement se moque de la morale de l'esprit qui est sans règles. Car le jugement est celui à qui appartient le sentiment, comme les sciences appartiennent à l'esprit. La finesse est la part du jugement, la géométrie est celle de l'esprit. »*
>
> (Blaise Pascal)

L'éthique est la discipline philosophique de la responsabilité choisie, établissant les critères pour agir librement face à des dilemmes, dans le respect de soi-même et des autres. Trois éthiques philosophiques reflètent des principes distincts (Major, Seccia, 2019) :

L'**éthique déontologique** soutient que toute action humaine doit être jugée selon sa conformité à certains devoirs et lois, indépendamment de toute conséquence. La déontologie professionnelle est l'une de ses manifestations, dont l'objectif est de définir les codes normatifs de conduite appropriée et d'en tenir responsables les membres d'une profession (médecins, magistrats, journalistes, …). L'éthique déontologique s'oppose à l'éthique conséquentialiste pour laquelle les actions humaines sont jugées au regard de leurs conséquences.

L'**éthique de finalité (ou conséquentialiste)** tient les conséquences de nos actions comme critère normatif. Une action moralement acceptable est celle dont les conséquences sont bénéfiques. Le critère qui définit ce qui est bénéfique ou nuisible peut varier, tel l'altruisme (favorable pour autrui), l'égoïsme (favorable pour soi) ou l'utilitarisme (favorable pour autrui et pour soi). L'évaluation d'une conduite se fait donc sur la base de ce qui peut être observé, plutôt

que sur l'intention, difficile à connaître et à évaluer, de l'éthique de vertu. Kant (1785, 1994) oppose la doctrine déontologique à celle de la vertu. La première se préoccupe de nos actions extérieures, la deuxième de la dimension intérieure de nos actions, du perfectionnement de soi-même et du bonheur d'autrui. Nombre de chercheurs ont récemment questionné l'éthique déontologique (Bright, 2014 ; Koehn, 1995 ; Murphy, 1999 ; Nillès, 2004 : cité in Seccia, Major, 2019) dans son manque de prise en compte du contexte de l'agent, particulièrement par rapport aux environnements complexes, ambiguës et changeants actuels.

L'**éthique de vertu** génère un intérêt croissant en sciences sociales (Cameron et al. 2003 ; Koehn, 1995 ; Murphy, 1999 ; Peterson & Seligman, 2004 ; Solomon, 2003,… : cité in Seccia, Major, 2019), car elle se réfère aux individus et aux vies qu'ils mènent et non uniquement à des lois auxquelles se conformer (Peterson et Seligman, 2004 : cité in Seccia, Major, 2019). Dans la société grecque classique, la notion de vertu implique un développement du caractère et de l'état intérieur de la personne pour atteindre son plein potentiel. Dans Éthique à Eudème (1856), Aristote présente la vertu comme le juste milieu entre manque et excès de qualités. Selon lui une capacité de jugement raisonnée et contingente devrait nous permettre d'adapter nos actions de manière optimale en fonction des situations et des acteurs.

Nous mobiliserons ces éthiques relatives à nos résultats empiriques pour mieux comprendre leurs interactions avec les postures et perspectives de la relation de conseil.

Nous proposons que le diagnostic et l'approche du consultant relèveraient d'une éthique de déontologie professionnelle (2.2.3.1) alors que la relation de conseil et sa conduite suggèreraient l'intégration d'une éthique de vertu dans les intentions et dans les actes des parties prenantes (2.2.3.2).

#### 2.2.3.1. Le diagnostic et l'approche du consultant relèvent d'une éthique de déontologie professionnelle

Comme toute profession de conseil, les règles déontologiques sont suffisamment définies par une charte qui relie le consultant à son métier. Il s'agit principalement pour le consultant du devoir d'exercer son métier en toute indépendance vis-à-vis d'autres organisations ou des communautés de biens et de services ou des lobbies. Il s'agit également du devoir de meilleur conseil à apporter au client, selon les pratiques professionnelles de qualité et dans l'intérêt de l'organisation, indépendamment des influences internes ou externes qui pourraient s'exercer.

Les syndicats professionnels des métiers de conseil établissent une charte précisant les règles déontologiques. À titre d'exemple quelques règles :

- Rechercher des solutions qui sont en accord avec les principes d'un développement durable ;
- Maintenir sa connaissance et sa compétence à un niveau en rapport avec l'exercice du métier et s'abstenir de fournir des services pour lesquels il n'aurait pas les compétences requises ;
- Agir en toutes circonstances dans l'intérêt légitime du client, fournir et accomplir les missions professionnelles avec intégrité et loyauté ;
- Être le plus impartial possible lors de la délivrance d'un avis professionnel, d'une recommandation, d'un jugement ou d'éléments de décision ;
- Informer le client de tout conflit d'intérêt qui pourrait survenir dans l'accomplissement de sa tâche ;
- Ne faire concurrence à ses confrères que de manière loyale.

**Principes et règles de la relation**

La relation de conseil est définie avant tout en tant qu'une relation de confiance qui s'établit entre le client et son consultant. Cette relation s'inscrit dans un cadre contractuel entre un client et un fournisseur de prestations intellectuelles. Ce cadre contractuel définit clairement l'organisation de la mission, les rôles et les responsabilités des équipes du client et celles du consultant. Ce cadre contractuel doit s'appuyer sur les jalons et les livrables ou les résultats

attendus de la mission à conduire. Par son comportement professionnel, ouvert et à l'écoute du client et de son équipe, le consultant conduit ou pilote les différentes étapes de la mission.

Le niveau de contenu peut inclure la liste des tâches à accomplir (plan de travail), le sommaire du dossier de fin de phase (le plan de communication) et les points saillants de la décision à prendre autour du jalon de fin de phase (le point de décision rythmant le cycle de décision de la démarche proposée.

Le consultant s'attache à appliquer les règles déontologiques : la discrétion, la courtoisie, le respect de la culture et des compétences du client, la gestion de l'information, le respect de la confidentialité des informations mises à sa disposition, l'assurance de la qualité des prestations fournies dans les délais impartis et suivant les règles budgétaires convenues (maitrise du tripode qualité, cout, délai).

Comme la créativité est un ingrédient de base du conseil, la détermination de la propriété intellectuelle des résultats issus des missions de conseil devient un article contractuel.

Nous ne développons pas ici les principaux labels de qualités qui contribuent à la reconnaissance du métier (OPQCM : *office professionnel de qualification des conseils en Management* et la certification ISO). Les cabinets de conseil mettent généralement en place le Label de compétence Syntec qui propose sept lignes directrices (système de recrutement du cabinet, évaluation de la performance du consultant, expérience prouvée du consultant, formation et processus de développement des compétences et de développement personnel, éthique du consultant, signification des niveaux et appellations propres aux cabinets et pilotage de la mission).

**Respect des engagements contractuels**

Les exigences de qualité se rapportant à la prestation que le consultant doit fournir sont définies et validées conjointement en tant que termes contractuels. Le consultant doit apporter le meilleur conseil à son client et avoir la capacité de trouver les idées clés ou idées neuves utiles lors d'une démarche innovante, qui répondent aux spécificités du client.

**Confidentialité**

Il s'agit d'identifier les "règles" de base à énoncer dans le contrat de mission dans le cadre d'une **éthique de la relation de conseil répondant au principe d'action d'engagement mutuel.**

Cette « charte » qui pourrait comporter une dizaine de règles, insérée dans le CT de mission, reprendra forcément les points développés précédemment (non exhaustivement) :

- Formaliser l'**intérêt et la demande du client**
- **Respect de la confidentialité** des informations et usage uniquement dans l'intérêt du client
- **Recommandations pratiques reconnues et acceptées par le client** : c'est-à-dire qui peut être à la fois ***comprises, mises en place avec succès & appropriées*** par le client
- Ne **jamais accepter une mission dépassant les compétences du consultant** qui doit en rendre compte à son management.

#### 2.2.3.2. La relation de conseil et sa conduite nécessitent l'intégration d'une éthique de vertu

L'Éthique de vertu ou d'Exemplarité : l'un des rôles du consultant est d'édifier et maintenir les bases de la confiance mutuelle avec les parties prenantes en respectant les règles de la profession et en manifestant un comportement éthique à l'égard des situations.

Le code de déontologie de la Fédération SYNTEC, qui représente les métiers de l'intelligence productive de conseil, est articulé autour de sept valeurs fondamentales : Compétence, Transparence, Intégrité, Devoir de conseil, Confidentialité, Loyauté, Éthique.

Selon la SYNTEC, le conseil en management s'engage pour et appuie son action sur un code déontologique[5]:

· Le strict respect des législations en vigueur,

[5] https://consultinfrance.fr/wp-content/uploads/2015/06/Charte-Syntec-du-Conseil_8avril2010.pdf

· Le respect d'autrui et notamment les droits fondamentaux des personnes tels que définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, et dans la Convention Européenne des Droits de l'Homme,

· Le respect et l'encouragement de la diversité des cultures et des points de vue,

· Le développement d'un environnement de travail équitable et épanouissant.

Au-delà du respect des normes professionnelles du métier, nous pouvons identifier ci-dessus aussi la capacité à gérer des intérêts divers voire opposés. Cette approche découlerait d'une attitude vertueuse et donc de l'intention même du consultant d'être au service du bien commun. Cette attitude s'exprime à travers les mots et les actes du consultant. Sa conduite éthique influence aussi les parties prenantes par l'exemple, en manifestant des valeurs et des principes dans sa manière de traiter ses interlocuteurs.

Cela peut impliquer, par une opération traduction, de donner la parole à certaines parties en énonçant à voix haute ce qu'elles n'osent exprimer ouvertement. Ceci permet au réseau d'actants de s'unir dans le dialogue et la considération mutuelle des multiples scripts en jeu.

Le véhicule d'un consultant éthique permet de favoriser le développement d'une confiance partagée. Celle-ci n'a de sens que si le client et le consultant prennent en compte cette dimension éthique dans leur intention et dans le déroulement de l'intervention, dans la construction d'une relation collective qui anime, nourrit et renforce le réseau d'actants.

Nous présentons ci-dessous quelques verbatim issus de nos entretiens de dirigeants qui illustrent l'aspect intentionnel et comportemental.

**Générer une relation de confiance avec toutes les parties prenantes** :

*« Le succès repose toujours sur le profil et l'expérience du consultant et sur sa capacité à créer une relation de confiance à un niveau assez large »* (PJ, identifiant 03).

**L'éthique du consultant**, c'est à lui de créer les conditions favorables d'une intervention qui peut être vécue par le client comme intrusive.

*« Pérenne oui, naturelle pour lui, mais le mot n'est pas bon pour le client. Parce que c'est pour lui que c'est naturel, c'est son boulot, c'est sa nature. Pour nous, ce n'est pas naturel d'avoir des consultants »* (PJ, identifiant 03).

**L'éthique se traduit ainsi par son intention première** de servir les besoins du client et de s'adapter à l'organisation :

*« Comme je l'ai dit, ce qui m'importe d'un consultant, c'est qu'il m'écoute et qu'il s'intéresse aux questions que je me pose…/… la question est de savoir si je veux travailler avec eux, en commençant par la façon dont ils acquièrent une compréhension de la société. C'est mon prisme »* (PJ, identifiant 03)

*« Enfin, dans l'approche douce …/… pas trop traumatisante pour le personnel de notre entreprise. …/… avec un grand effort de compréhension de la part du consultant du fonctionnement de la maison et d'une certaine manière une adaptation a priori de ses méthodes et de ses comportements à ce que cette société est réellement »* (JL, identifiant 04).

**L'éthique du client** en interne est aussi nécessaire que celle du consultant, à savoir fournir un engagement pour atteindre le résultat :

*« J'ai trouvé effectivement qu'on a été un petit peu faible sur peut-être certains des processus. Il aurait peut-être fallu faire plus de travail, de préparation, …/… que je ne sois pas toute seule. De toute façon, la structure, le client doit mettre en place l'équivalent en miroir de l'équipe consultant »* (MP, identifiant 01).

**Le consultant comme traducteur**, à l'intersection des multiples actants et scripts du réseau. Par son empathie il peut même prendre le rôle de « thérapeute » :

*« Bien sûr, j'appelle ça un rôle d'écoute. Et un consultant le fait toujours mieux que quelqu'un d'interne. Car il y a un aspect confessionnal avec un consultant qu'on n'a sûrement pas avec un collègue ou quelqu'un en interne* » (PJ, identifiant 03).

**Le consultant doit veiller à ne pas se « *déconsultantiser* »** pour maintenir l'éthique et la valeur ajoutée de son intervention :

*« Il n'y a pas de différence au bout d'un temps entre un salarié et un consultant. Au bout d'un an, beaucoup de consultants font partie intégrante de la société. Le piège, c'est qu'il ne peut plus apporter cet effet de boutoir intelligent qu'il peut apporter régulièrement dans les petites missions. D'une certaine façon, on peut dire qu'il se "déconsultantise"…/… qu'on le vide un petit peu d'une partie de sa substance intellectuelle. »* (RP, identifiant 02).

La conduite éthique est essentielle pour réussir la construction durable d'une relation de conseil. Elle se réalise dans une démarche commune, mais c'est le consultant, en *traducteur*, qui doit garantir le maintien et le renforcement du réseau d'actants. Au-delà du respect des normes déontologiques du métier, sa réussite dépend de ses intentions, respectueuses des parties prenantes et au service du bien commun.

Ci-dessous, nous proposons des correspondances entre les perspectives de consulting de Buono et Poulflet et les éthiques philosophiques.

| Posture / Dimensions | Fonctionnel | Comportemental | Critique | Basée sur l'expérience |
|---|---|---|---|---|
| **Idéologie** | Normatif<br>Prescriptif | Facilitation<br>Axé processus | Scepticisme<br>Illusion | Réflexion<br>Introspectif |
| **Compétences** | Multi disciplinaire | Comportemental<br>Sciences sociales | Approche critique | Expérience passée |
| **Rôle du consultant** | Expert dans une démarche globale | Facilitateur | Outils de gestion | Sage, Conseil<br>Spécialiste processus |
| **Processus de résolution de problème** | Intuition | Incitatif<br>Intuitif | Fabrication de sens | Orienté action |
| **Résultats** | Solutions Managériales | Solutions autonomes | Manipulation | Améliorations guidées |
| **Éthique** | Déontologique<br>Finalité | Déontologique<br>Vertu | Finalité (du consultant) | Déontologique<br>Vertu |

**Figure 57** : Synthèse des perspectives en Management consulting en y introduisant les natures éthiques
*(Source : Seccia, Major, 2019 à partir de Buono & Poulfelt, 2013)*

Il apparait évident que l'éthique de vertu nécessite une réflexion et la mise en place de nouvelles compétences pour le consultant.

### 2.2.4. Proposition du modèle LSE

Ainsi, sur la base de notre terrain, nous proposons notre modèle LES en identifiant les approches liées du consultant et les références issues de l'Actor Network Theory que nous avons clarifiées dans ce chapitre. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces contributions.

| **Attributs essentiels** | **Approches du consultant** | **Liens ANT** |
|---|---|---|
| **Listening** | **Consultant traducteur** | ▪ Mise en place d'un **dialogue interactif** avec le client générant le point de départ de la relation de conseil<br>▪ Renforcement du **rôle du traducteur** du consultant<br>▪ **Fabrication et gestion de scripts** au sein du réseau d'actants |
| **Support** | **Consultant relais ou passeur** | ▪ Problématisation<br>▪ Intéressement<br>▪ Enrôlement<br>▪ Mobilisation |
| **Ethic** | **Consultant exemplaire** | ▪ Diagnostic et approche du consultant relevant d'une **éthique de déontologie professionnelle**<br>▪ La relation de conseil et sa conduite nécessitent l'intégration d'une **éthique de vertu** |

**Figure 58** *:* Approches du consultant en fonction de l'attribut essentiel de la relation de conseil *(Source : auteur)*

# Conclusion chapitre 6

L'objectif de ce chapitre est d'approfondir la discussion sur les apports de la recherche en développant notre modèle de la relation de conseil et en nous appuyant sur les concepts de l'ANT que notre terrain a validé.

Nous proposons le modèle LSE, comme modèle de la relation de conseil, autour de trois variables principales, nommées « attribut essentiel » :

L'attribut essentiel « Listening » est défini par trois composants principaux :

- La **mise en place d'un dialogue interactif** avec le client qui constitue le point de départ de la relation de conseil. Cette étape correspond à une écoute active de la part du consultant ;
- Le consultant adopte un **rôle de traducteur** afin d'affiner sa compréhension des enjeux et de la problématique de l'intervention. Il doit être en capacité de **recontextualiser la question posée et la restituer** par rapport au point de départ (point de traduction) ;
- L'écoute du consultant est l'outil indispensable pour lui permettre, à l'instar des recommandations de l'ANT, la **fabrication et de gestion de scripts au sein du réseau d'actants**.

L'attribut essentiel « Support » s'articule autour du processus d'opération de traduction de l'Actor Network Theory :

1. La **problématisation** qui se réalise en trois étapes (analyse de la situation, définition du problème et solution proposée) ;
2. L'**intéressement** avec l'entrée d'actants qui vont influencer le réseau afin de défendre leurs intérêts. Cette phase entre des actions de négociations et ainsi des rapports de force s'intensifient ;

3. L'**enrôlement** qui signifie l'acceptation partagée de la solution proposée servant les intérêts des actants et la mise en place d'un nouveau réseau grâce à leur implication active ;
4. La **mobilisation**, par les intermédiaires et les porte-paroles, qui correspond au lancement de l'action du nouveau réseau se construisant autour du projet.

L'attribut essentiel « Ethic », qui revêt trois principes différents (déontologique, conséquentialiste et de vertu), est spécifique en fonction des étapes de l'intervention :

- L'**éthique déontologique** se retrouve dans le diagnostic et l'approche du consultant ;
- L'**éthique de vertu** semble s'appliquer dans la relation de conseil et sa conduite.

# Conclusion

*« Le plus beau projet du monde ne peut donner que ce qu'il a, et ce qu'il a, c'est ce que vous lui donnez. »*

Bruno Latour

Nous rappelons que l'objet de notre recherche est d'analyser et d'acquérir une meilleure connaissance de la relation de conseil en décrivant ses principales variables et en nous appuyant sur les nombreux travaux de l'Actor Network Theory.

Nous mentionnons les apports de nos travaux (1), les limites de notre recherche (2) et les perspectives futures envisageables (3).

# 1. Apports de la recherche

Les apports de notre recherche sont à la fois théoriques (1.1) , méthodologiques (1.2) et managériaux (1.3).

## 1.1. Apports théoriques

### 1.1.1. Synthèses des postures de conseil

Notre recherche permet l'approfondissement de la connaissance du métier de conseil en management par l'analyse des postures de conseil et de la relation client-consultant.

Plus précisément, notre revue de la littérature sur les rôles, postures et perspectives du consultant met en avant les travaux suivants :

- Expert, Facilitateur, Thérapeute et Acteur de changement (Gouldner, 1961 ; Kubr, 1985 ; Schein, 2002)
- Représentations Fonctionnaliste ou Critique (Werr & Styhre 2002)
- Relation client-consultant : Dominant, Dominé, Coproduction (Perez, 2004)
- Functional, Behavioral, Critical et Experience-based perspectives (Buono et Poulfelt, 2013)

### 1.1.2. Sociologie de la traduction et le conseil

Par le biais de la sociologie de la traduction (ou Théorie de l'acteur-réseau), nous avons adopté une grille de lecture de l'activité éminemment sociale du conseil. Nous avons proposé de transposer les concepts-clés de la théorie à la relation de conseil : Traduction, Réseau, Actants, Intermédiaires et Porte-paroles, Scripts.

Nous avons identifié l'influence des éléments majeurs de la théorie dans cette étude :

- Nature de la relation client-consultant
- Approche - Diagnostic - Méthode
- Rôle principal du consultant : Traducteur et Développeur d'un réseau d'actants.

Il apparait clairement que le consultant doit maîtriser cette opération de traduction. Il est donc avant tout un opérateur de processus, un accompagnateur, un passeur, un traducteur capable d'interpréter un contexte spécifique et de mettre en place un réseau solide et durable autour du projet issu de son intervention.

Enfin, nous proposons un modèle de la relation de conseil (LSE) autour de trois attributs essentiels : Listening, Support, Ethic.

### 1.1.3. Éthiques et conseil

Parmi les attributs essentiels de notre modèle, nous proposons la conduite éthique comme qualité essentielle de la relation de conseil. En effet, cette relation se réalise dans un engagement mutuel entre le consultant et le client.

Nous avons appliqué les éthiques philosophiques à la relation client - consultant afin d'appréhender la conduite éthique de la relation de conseil :

- Éthique déontologique avec la prise en compte des codes établis ;
- Éthique de finalité qui considère que les fins justifient les moyens ;
- Éthique de vertu qui résulte de l'intention du consultant dans un contexte donné.

## 1.2. Apports méthodologiques

Au niveau méthodologique, notre avons adopté une approche originale et nous avons utilisé la technique des focus groups auprès d'experts avec l'apport préalablement d'une observation participante de douze mois.

## 1.3. Apports managériaux

L'ensemble des terrains est réalisé auprès de consultants professionnels et de dirigeants ayant utilisé des activités de conseil. Ainsi, le modèle LSE peut être considéré comme une source d'informations utiles dans le cadre de leurs activités professionnelles lors de la mise en place et du développement d'une relation de conseil.

## 2. Limites de cette recherche

Nous présentons les limites liées à notre recherche-action (3.1), aux entretiens semi-directifs (3.2) et à la période de notre terrain (3.3).

### 2.1. Limites liées aux caractéristiques de notre recherche-action

Nous nous inscrivons, pour la phase 2 de notre dispositif de recherche, dans une recherche-action de type observation participante. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, nous nous inscrivons entre les deux approches de recherche décrites par Jean-Michel Plane (1996) : méthode d'observation participante et méthode interactive à visée transformative.

Cependant, si ce travail de construction de connaissance a bien été réalisé entre le chercheur et les acteurs du cabinet de conseil impliqués dans le processus d'intervention, les acteurs issus de l'entreprise ont un rôle assez mesuré. L'objet de notre recherche étant d'analyser la relation de conseil en œuvre, nous étions bien partie prenante car présents en tant que consultant.

Nous sommes ainsi conscients que cela peut induire des biais de représentation et nous avons essayé de les prendre en compte dans nos observations et nos analyses.

De plus, en intervenant en tant que chercheur participant au sein d'un cabinet de conseil, nous avons également adopté la posture du conseil de la société étudiée. Ainsi, d'autres postures pourraient révéler d'autres attributs essentiels de la relation client-consultant.

### 2.2. Choix des entretiens semi-directifs

Nous adoptons une approche avant tout qualitative qui consiste à faire parler les individus sur leur perception des étapes de l'intervention de conseil. Bien évidemment, ceci suppose que

les sujets que nous interrogeons nous accordent de longs entretiens. Notre rôle était principalement de recadrer le sujet de la discussion lorsque l'interviewé sortait des thèmes que nous abordions. La méthodologie se basant sur des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h30 environ pour les phases 1 et 2 et à partir de thèmes généraux pour permettre à l'interviewé de s'exprimer librement et ouvertement.

Les limites sont donc tout d'abord celles inhérentes aux choix de l'entretien non directif. Ainsi, l'ensemble des données collectées sont issues du discours des acteurs. Et nous sommes bien conscients que ce discours n'est pas neutre. Il peut parfois satisfaire à la volonté d'un discours valorisant. Donc, il ne rend pas tout à fait compte de la réalité, celle-ci n'existant que par la perception de l'interviewé et son interprétation étant un art très difficile. Toutefois, lors des entretiens nous avons tenté de questionner "en profondeur" en demandant au responsable de préciser ses réponses à l'aide d'exemples. Nous avons notamment utilisé la technique de la reformulation (Blanchet, 1991). Ainsi, la vraisemblance des réponses est soutenue par la confiance que nous prêtons à l'honnêteté des questionnés, ainsi qu'à l'absence du contenu stratégique des propos.

## 2.3. Limites liées à la période de notre terrain

La période lointaine de l'observation sur les années 2007 à 2009 peut constituer une critique et une interrogation sur la qualité de nos résultats. Comme nous l'avons expliqué en introduction générale, nous avons démarré cette thèse en 2004, à temps partiel, et commencé notre terrain en 2007 grâce à la contribution du cabinet *Conseil Plus* qui a accepté de nous ouvrir l'accès à ses interventions de consultance. Ayant ensuite dû arrêter ce travail de recherche pour le reprendre ensuite au sein du Laboratoire Lirsa du Cnam, il nous a semblé pertinent de reprendre l'ensemble du matériau en l'analysant aujourd'hui.

Cela a nécessité évidemment une actualisation de notre bibliographie et une revue critique de l'ensemble du dispositif méthodologique et des données récoltées. Nous avons également présenté nos travaux lors de plusieurs colloques en 2018 (FNEGE, ISEOR) et 2019 (ISEOR, AOM) afin de les soumettre aux critiques et discussions de la communauté scientifique.

## 3. Perspectives futures de recherche

Nous espérons contribuer à la fois à l'enrichissement des connaissances et des pratiques pour les praticiens et les travaux de recherches futurs. Nous avons ainsi plusieurs perspectives de recherche envisageables.

Tout d'abord, il serait intéressant d'**approfondir les concepts clés de la sociologie de la traduction** tels que les intermédiaires, les porte-paroles et les scripts dans le cadre de la relation de conseil.

Concernant notre **modèle LSE**, nos travaux pourront être poursuivis afin de questionner plusieurs points :

- Approfondir notre connaissance des différents attributs essentiels ;
- Décrire et analyser les **interactions entre les différents attributs essentiels** ;
- Explorer de **nouvelles compétences du consultant** en management autour des ses attributs essentiels.

Également l'exploration de l'**éthique** peut être réalisée en fonction du type de missions de conseil :

- Éthique conséquentialiste, de finalité d'un avocat *défendant son client, quel qu'ait été le crime commis.*
- Éthique déontologique d'un expert-comptable qui *certifie les comptes d'une entreprise*.
- Éthique de vertu nécessaire dans les situations de conseil où les *paramètres d'intervention sont diffus et ambigus*.

Ainsi, à partir de ces perspectives de recherches futures, il est possible de prévoir plusieurs objectifs et cadres de recherche afin d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les **liens entre la performance d'une intervention de conseil et la relation de conseil** mise en place ?
- Comment cette relation de conseil peut-elle **permettre l'appropriation par le client des apprentissages nécessaires** à la mise en place du changement attendu ? Comment s'effectue le transfert de la connaissance du consultant à l'apprentissage du client ?
- Comment **améliorer la modélisation de la relation consultant-client** ?

# Bibliographie


Aggeri, F. (2017), Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations : Mise en perspective théorique et cadre d'analyse, *Management*, vol. 2017/1, pp. 28-69.

Akrich M., Callon, M., & Latour, B. (2006), Sociologie de la traduction. Textes fondateurs, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, Coll. Sciences sociales, Paris.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), A quoi tient le succès des innovations, *Gérer et Comprendre Annales des mines*, 11, 4-17.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1968), L'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus forts, *Annales des Mines n°11*.

Allard-Poesi F., Perret V. (2003), La Recherche-Action, in Giordano Y., Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, EMS, pp. 85-132.

Allard-Poesi F., Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de recherche, Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition Dunod, pp.34-56.

Alter N. (2000), L'innovation ordinaire, P.u.f. Sociologies, 312p.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.F (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Seuil, 245p.

Andrieux-Reix N. (2004), *Ancien français, fiches de vocabulaire*, P.U.F.

Asman M.F. (1972), Client relations and effectiveness of management advisory services, Doctoral dissertation, University of Missouri.

Atamer T., Durand R., Reynaud E. (2005), Partenariat RFG-AIMS. Vers la maturité d'une collaboration, *Revue française de gestion*, vol. no 155, no. 2, pp.9-11.

Atamer T., Durand R., Reynaud E. (2005), Développer l'innovation, *Revue française de gestion*, vol. no 155, no. 2, pp.13-21.

Babeau O., Ohana P. (2009), Les échecs du consultant : Les comprendre et les éviter, ESKA, 283p.

Babeau O. (2005), Le manager et la transgression ordinaire des règles : le cas des sociétés de conseil en management, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, soutenue le 2 décembre 2005.

Bachelard G. (1934), Le nouvel esprit scientifique, Puf, éd. 2013, 192p.

Bachelard G. (1931), L'intuition de l'instant, Paris : éd. Stock, 1931 (1992).

Barbier, M., Cauchard, L., Joly, P., Paradeise, C. & Vinck, D. (2013), Pour une Approche pragmatique, écologique et politique de l'expertise, *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 7, 1, (1), 1-23.

Barthe, Y., de Blic, D., Heurtin, J., Lagneau, É., Lemieux, C., Linhardt, D. & Trom, D. (2013). Sociologie pragmatique : mode d'emploi. *Politix*, 103, (3), 175-204.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition Dunod, p.224-256.

Bernoux P. (1995*),* La sociologie des entreprises, éd. du Seuil.

Bernoux P. (1985), La sociologie des organisations, éd. du Seuil, 3e édition, 396p.

Blake R. et Mouton J.S. (1978), Consultation, Addison Wesley Publishing Company.

Berkowitz H. (2014), Qu'est-ce qu'un agencement marchand ? Débat avec Michel Callon, Vol. 10, n° 2 – Été 2014, Dossier Les agencements marchands - pp.15-28.

Bernardeau Moreau D. (2014), Pour une sociologie utile : la sociologie d'intervention, *Annales des Mines - Gérer et comprendre 2014/1, n°115*, pp.64-73.

Bernardeau Moreau D. (2013), La sociologie d'intervention, Harmattan, 286p.

Bichon S. (2017), Le mode projet dans le système de décision des organisations bureaucratiques. Le cas des projets internes d'une collectivité territoriale, Thèse de Sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours.

Blanchet A. (1991), Dire et faire dire, Paris, Armand Colin, p.143-160.

Bloch B. (1999), How they put the con in consulting, *Managerial Auditing Journal*, Vol.14 n°3, pp.115-117.

Block P. (2007), Flawless consulting : A guide to getting your expertise used, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bloomfield B., Danieli A. (1995), The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology: The Indissoluble Nature of Socio-Political and Technical Skills, *Journal of Management Studies*, Vol.32 n°1, p.23-46.

Blüher K.A. (2005), Les origines antiques d'un « art de la prudence » chez Baltasar Gracián, *Astérion n°3*, septembre 2005, pp. 301-323.

Boltanski L. (1990), L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action, Paris, Métailié.

Bordeleau Y. (1987), La fonction Conseil auprès des organisations, Ed. Agence d'arc Canada.

Bourgoin A. (2015), Les Équilibristes - Une ethnographie du conseil en management, Presses des Mines.

Bourgoin A. (2013), Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Bozarth, J. (2010), Des modes d'empathie émergent au-delà du reflet. Approche Centrée sur la Personne, *Pratique et recherche*, 12(2), pp. 64-82.

Bressi G. (1995), Organisation et gestion de l'entreprise, éd. Foucher, Paris.

Buono A. F., Savall H., Cappelletti L. (2018), La recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations : De la conception à la publication, Information Age Publishing, Inc., 312p.

Buono A. F., Poulfelt F. (2013), Consultant-client interaction. Shaping the identity of management consultants, in Exploring the professional identity of management consultants, 3-16.

Buono A. F. (2009), Introduction, In A.F. Buono (Ed.), Emerging trends and issues in management consulting : Consulting as a Janus-faced reality (pp. vii-xx), Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Callon M. -dir.- (2013), Qu'est-ce qu'un agencement marchand ? in Callon M. et al., Sociologie des agencements marchands, Paris, Presses des Mines, pp. 325-440.

Callon M. (1994), L'innovation technologique et ses mythes, *Gérer et comprendre*, Mars, 5-17.

Callon M. (1988), La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques, La Découverte, Paris.

Callon M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction, la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc *L'Année Sociologique*, Vol. 36, 169-208.

Calori R., Atamer T. (1989), L'action stratégique : le manager transformateur, Les Editions d'organisation.

Cappelletti, L., Voyant, O. & Savall, H. (2018). Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés. *ACCRA*, vol. 2, no. 2, 2018, pp. 71-91.

Cappelletti L. (2010) La recherche intervention : quels usages en contrôle de gestion, Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France.

Caroll P. (1985), The role of the consultant. Handbook of business strategy, Guth, W ed. Boston.

Carey A., Varney G. (1983), Which skills spell success in OD ? *Training and Development* Journal, 37(4).

Carmes, M. (2018), The Manufacturing of digital organizations and sociotechnical assemblages: Scripts, performativity and semiopolitics, London: Wiley Editions

Carmes M. (2017), Les fabriques numériques de l'organisation. Agencements, scripts et sémiopolitiques, Série Technologies intellectives, éd. Iste, 287p.

Carmes M. (2011), L'innovation organisationnelle sous les tensions performatives. Propositions pour l'analyse d'une co-construction conflictuelle des politiques et pratiques numériques, *Les Cahiers du numérique*, Lavoisier, p.15-36.

Catroux M. (2002), Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique ? Vol. XXI N° 3, La recherche-action : un autre regard sur nos pratiques pédagogiques (2e partie), p. 8-20.

Chanlat J.-F. (1999), Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Eska, 114p.

Chanlat J.-F. (1992), L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990), *Cahiers de recherche sociologique, Montréal, n° 18-19*, p. 93-138.

Chanlat J.-F. -dir.- (1990), L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 842 p.

Claret N. (1998), Evaluation des processus de changement pilotés par des intervenants, Document de travail du Pesor, IUT de Sceaux, 4 juin 1998.

Coussi O., Krupicka A. (2014), Morphogénèse d'un dispositif institutionnel d'accompagnement de l'innovation dans les PME impliquant un tandem étudiant/chercheur, 30ème Congrès de l'Association Française de Marketing, May 2014, Montpellier, France.

Crozier M. (1988), Une approche sociologique des stratégies dans les organisations*, Revue Française de Gestion*, janvier-février.

Crozier M., Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Paris, Seuil.

Czarniawska-Joerges B. (1988), Merchants of meaning, Stockholm, Sweden: Carlssons.

Dambrin C., Robson K (2011), Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, issue 7, 428-455.

Davey N.G. (1971), The consultant's role in organizational change, *MSU Business Topics*, 1971a.

David A. (2000), La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier, 24 au 26 mai.

De Vaujany F.-X., Chanlat J.F., Hussenot A. (2016), Théories des organisations. Nouveaux tournants, Economica Gestion, 584 p.

Dechow N., Mouritsen J. (2005), Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration, *Accounting Organizations and Society*, 10/2005.

Devereux G. (1980), De l'angoisse à la méthode, Paris, Flammarion.

Dumez H. (1988), De la pratique du chercheur-consultant, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines, juin 1988*, p 61 à 69.

Esper J. (1990), Organizational change and Development : Core practitioner competencies and future trends, *Advances in Organizational Development*, 1.

Favret-Saada J. (1977), Les mots, la mort, les sorts, Gallimard, 427p.

Ferrer M.I. (1997). L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique : de la performance à la cohérence, VIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 25 au 27 juin, Montréal (Canada).

Fincham R. (1999), The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change*, Journal of Management Studies*, vol.36, Issue3, p335, 17p., Mai 1999.

Fleming S.C. (1989), Why hire a consultant compatibility pays off, *Journal of Business strategy*, Vol.10 n°3.

Flichy P. (1995) L'innovation technique, récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation, éditions la découverte

Freud S. (1985), La nature du Psychique, in *Résultats Idées Problèmes*, 1921/38, Paris.

Friedberg E. (1993), Le Pouvoir et le règle, Paris, Le Seuil.

Gautier E. (2018), La révélation de la singularité identitaire par un consultant, Thèse en Sciences de gestion, Université Paris II Panthéon-Assas, 408p.

Girin J. (1981), Quel paradigme pour la recherche en gestion ?, *Economies et sociétés, tome XV, n° 10-11-12*, série sciences de gestion.

Girin J. (1990), *Problèmes du langage dans les organisations*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, Les Presses de l'Université Laval, pp.37-77.

Girin J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet A.-C., Épistémologies et Sciences de Gestion, Paris, Economica, pp. 141-182.

Ginsberg A. (1989), Assessing the effectiveness of strategy consultants, *Group and organization studies*, Vol.14 n°3, sept.

Girod-Séville M. et Perret V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition Dunod, pp.13-33.

Gorden R.L. (1969), Interviewing. Strategies, techniques and tactics. Homewood, The Dorset Press.

Granovetter M. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, 481-510.

Greimas A.J. (1966), Sémantique structurale, Paris: Presses Universitaires de France.

Grenier L.E., Metzger R.O. (1983), Consulting to Management, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Grossetti M. et Bes M. P. (2003), Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrements et Découplages, *Revue d'économie industrielle*, Vol. 103. 2e et 3e. tri., pp. 43-58.

Guttman H.P. (1987), The international consultant, Washington, DC: Wiley & Sons.

Grall B. (2014), Le rôle de la technologie dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client : le cas des progiciels CRM, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Ecole des hautes études commerciales de Paris.

Hart C.L. et al (1992), Guarantees come to professional Service Firms. *Sloan Management Review*, Spring 1992.

Helix L. (2000), L'épreuve d'ancien français, fiches de sémantique, Du Temps.

Henry O. (2012), Les Guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant, CNRS Éditions, 2012, 494p.

Henry O. (1994), Qu'est-ce qui fait courir les consultants ?, Séminaire « Les amis de l'Ecole de Paris », séance du 7 janvier 1994.

Herreros G. (2004), Sociologie d'intervention : sociologie plastique. Métis et métissage, *Gérer et comprendre, Annales des Mines n°75,* mars.

Hoc J.-M. (1989), La conduite d'un processus continu à longs délais de réponse : une activité de diagnostic, *Le Travail Humain, 52,* pp.289-316.

Honoré L. (1997), L'économie est-elle une science ? éd. Flammarion, collection dominos.

Hugot J-B. (1994), Guide des Sociétés de Conseil, Paris.

Hunt, Alfred (1977), The Management Consultant, The Ronald Press Company, New-York.

Huczynski A. (1993), Management Gurus, Routledge, London.

Ing B.S. (1993), Customer First, *Institute of Management Consultants' Quality Assurance Briefing*, may 1993 n°5.

Jorro A. (2007), *L'évaluation-conseil, un processus dialogique ai service de la régulation*, Les Dossiers des Sciences de l'Education, n°18, pp.7-13.

Kant, E. (1790), Critique du Jugement, (Trad. J. Barni), 1846. Paris : Librairie Philosophique de Ladrang.

Kant E. (1781), Critique de la raison pure, (Trad. J. Barni revue par P. Archambault), Paris : Flammarion, 1987.

Kipping M., Armbrüster T. (1998), Management consultants and management Knowledge, The University of Reading, *CEMP report n°2*, December.

Krupicka A., Coussi O. (2017), Compréhension d'un cas d'innovation institutionnelle au travers de la théorie de la traduction éclairée par les proximités de ressources, *Gestion et Management Public*, vol.5, n°3, 2017/1, pp.5-25.

Kubr M. (2002), Management consulting : A guide to the profession, 4e éd., International Labour Office, Geneva.

Kubr M. (1985, 2005), Management consulting a guide to profession. Geneva: International Labour Office.

Lahire B. (1998), L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action, Nathan.

Lalande A. (1999), Vocabulaire technique et critique de la philosophie, Presses Universitaires de France, 1926, 5ème éd., 1999.

Latapie P. (2006), Recourir au conseil. Entreprises, faites l'expérience d'une mission réussie ! Editions du Grand Chemin.

Laplanche J., Pontalis J.-B. (2004), Vocabulaire de la psychanalyse, Presses Universitaires de France, 523p.

Latour B. (2006), Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique, La découverte, 210p.

Latour B. (1992), Aramis ou l'amour des techniques, Paris, La Découverte.

Latour B., Mauguin P., Teil G. (1990), Comment suivre les innovations ? Le graphe sociotechnique, Annales des mines, Septembre, 62-79.

Latour B. (1989), La science en action, La Découverte, Paris.

Latour B., Woolgar S. (1988), La vie en laboratoire. La Production des faits scientifiques, Paris, La Découverte, Sciences et société.

Lawler E. (1986), High involvement management, San Francisco: Jossey-Bass.

Lebraty J. (1994), Paradoxes et perspectives du métier de conseil en management, *Cahiers de Recherche du Rodige n°94/07* - I.A.E. de Nice.

Lemoigne J.L. (1999), Les épistémologies constructivistes, Que sais-je ? 2e éd.

Lemoigne J.L. (1990), Epistémologies et sciences de gestion, coord. par Martinet A.C., 249p.

Lewin K. (1946), Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues, vol. 2* : 34-36.

Lippitt G. et Lippitt R. (1986), *The consulting process in action*, San Diego, California : University Associates Inc.

Lippitt G., & Lippitt R. (1980). La pratique de la consultation [Practice of the consultation]. Ottawa : Éditions NhP.

Livian Y.-F. (1995), Introduction à l'analyse des organisations, Economica, Gestion de poche.

Martinet A.C. (2000), Epistémologie et sciences de gestion, éd. Economica, 249 p.

Maurand-Valet A. (2010), Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ?, *Crises et nouvelles problématiques de la valeur*, mai, Nice, France.

Mayer N. (1995), L'entretien selon Pierre Bourdieu. Analyse critique de la misère du monde, *Revue française de sociologie*, XXXVI, pp. 355-370.

Melese J. (1987), Interventions systémiques dans les organisations, *Revue internationale de systémique*, 1 (4) : 457-470.

Melese J. (1997), L'état de l'existant, *Revue international de systémique*, vol. 11, n°4, 1997, p. 415-421.

Mucchielli A. (1994), Les méthodes qualitatives, Paris : Presses Universitaires de France.

Mustar P. (1994), L'entrepreneur Schumpetérien a-t-il jamais existé ? *Annales des Mines*, Mars, 30-37.

Nachi M. (2006), Introduction à la sociologie pragmatique. Vers un nouveau style sociologique? Armand Colin, 224p.

Nees D.B., Greiner L.E. (1985), Seeing behind the look-alike Management Consultants, *Organizational Dynamics*, Winter 1985.

Neilsen E. (1984), Becoming an OD practitioner, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Normann R. (1991), Service Management : Strategy and Leadership in service business, second ed., New York: John Wilet & sons.

Payne A.T. (1987), A European view of management consulting, *European management journal* ?, Vol.5 n°3.

Perez Y.-A. (2008), La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain, *Humanisme et Entreprise 2008/3 (n° 288)*, p. 101-113.

Perez Y.-A. (2004), Contribution à une théorie de l'intervention de conseil dans les organisations : une approche de type phénoménologique et constructiviste, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 742p.

Pemer F. (2019), From purchase to recruitment ?, *Academy of Management Proceedings*, vol.2019/1.

Pichault F. (2004), Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ?, Congrès AGRH 1-4 septembre 2004.

Plane J.-M. (1998). Pour une approche ethnométhodologique de la PME. *Revue internationale P.M.E., 11(1)*, 123–140.

Plane J.-M. et Torres O. (1998), Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?, *Communication au CIFPME 98 de Nancy-Metz*, 1998.

Plane J.-M. (1996), Recherche-action, méthodes d'observation et management stratégique; V$^{ème}$ Conférence de l'AIMS.

Plane J.-M. (1994), Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, décembre, Université Lumière Lyon II, 741 pages + 336 pages annexes.

Platt, J. (1983). The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology : Origin Myth and History. Journal of the History of the Behavioral Sciences, 19, 379-393.

Poulin D. (1989), Innovation : le phénomène de la combinaison gagnante, *Gérer et comprendre*, Annales des mines, Décembre 1989.

Prévost P., Roy M. (2015), Les approches qualitatives en gestion, Les Presses de l'Université de Montréal.

Quattrone P., Hopper T. (2005), A «Time-Space Odyssey» : Management Control Systems in Two Multinational Organisations, Accounting, *Organizations and Society*, 30, pp.735-764.

Quivy R. et Campenhoudt L.V. (1988), Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod.

Rassam C., Oate D. (1991), Management Consultancy : The inside story, London : Mercury Books.

Rouquier, M. (1992), Vocabulaire d'ancien français, Nathan Université, 128p.

Roy B. (1992), Science de la décision ou science de l'aide à la décision, *Revue Internationale de Systémique, Vol. 6, n° 5*, pp.497-529.

Roy M., Prévost P. (2013), La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion, *Recherches qualitatives, Vol.32(2)*, pp. 129-151.

Roy F., Savoie A. (2012), Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens, *Le travail humain 2012/4 (Vol. 75)*, 377-397.

Savall H. (2018), La recherche intervention d'ordre qualimétrique. Épistémologie intégrée et constructivisme générique, in Buono A. F., Savall H. & Cappelletti L., La recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations : De la conception à la publication, Information Age Publishing, Inc., 312p.

Savall H., Zardet V. (2005). Recherche qualimétrique. Observer l'objet complexe. Economica.

Savall H. & Zardet V. (1996), La dimension cognitive de la recherche intervention : la production des connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de Systémique 10*, 1-2 (157- 189).

Schaffer R. H. (2003), Le conseil efficace, Les éditions du siècle. *(éd. originale : High-Impact Consulting, 2002*.

Schein E. H. (2009), Helping : How to offer, give, and receive help. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Schein E. H. (2002), Consulting: what should it mean ?, in T. Clark & R. Fincham, Critical Consulting, Oxford : Blackwell publishers Ltd, pp21-27.

Schein E. H. (1999), Processus consultation revisited: Building the helping relationship. New York: Addison Wesley.

Schein E.H. (1969), *Process consultation: its role in organizational development*, Reading, Mass.: Addison Wesley.

Schwarz M, Clark T. (2009), Clients' different moves in managing the client-consultant relationship, In A.F. Buono (Ed.), Client-consultant collaboration: Coping with complexity and change (pp. 3-28), Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Seccia M. (1999), Processus de changement dans l'organisation. Recherche exploratoire et revue de la littérature. Terrain d'expérimentation : La fusion AXA-UAP. Les agents UAP face au changement, Mémoire de D.E.A. de Stratégie et Management, EM Lyon/IAE Lyon III.

Seney W. (1963), Effective use of business consultants, New York: Financial executives Research Foundation, Inc.

Simonet J., Bouchez J.P. (2003), Le Conseil, le livre du consultant et du client, Editions d'Organisation.

Stenger S. (2017), Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission, PUF, 270p.

Stenger S. (2015), Pourquoi travaille-t-on dans un cabinet d'audit Big Four ? : Fonctions du système « up or out » : contrôle, compétition et prestige social, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, École doctorale Sciences du Management, HEC.

Stern P., Tutoy P. (2003), Le métier de consultant. Principes, méthodes, outils, Ed. D'Organisation, 5e édition, 288p.

Swart D. et G. Lippitt G. (1975), Evaluating the consulting process, Journal of European training.

Thévenot L. (2006), L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement, Paris, La Découverte.

Thiétart R-A. et al. (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, 536p.

Todorova G. (2004), Exploring knowledge issues in the consulting relationship : A client-centered perspective, In A.F. Buono (Ed.), Creative consulting : Innovative perspectives on management consulting (pp. 73-98), Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Touré E.H. (2010), Réflexion épistémologique sur l'usage des *focus group*s : fondements scientifiques et problèmes de scientificité, *Recherches qualitatives*, Vol. 29(1), pp.5-27.

Turner A.N. (1982), Consulting is more than giving advice, Harvard Business Review, 60(5), 120-129.

Uhalde M. (dir.) (2001), L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale, Sociologie économique, Ed. Desclée De Brouwer, 486p.

Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (1993), Introduction à la recherche en gestion, éd. Economica, 241 p.

Villette M. (1988), L'Homme qui croyait au management. Récit, suivi d'une brève mise en perspective, 192 p.

Walsh I., Renaud A. (2010), La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information, *Management & Avenir*, 2010/9 (n°39), 283-302.

Werr A., Styhre A. (2002), Management Consultants – Friend or Foe? *International Studies of Management & Organisation*, vol.32, n°4, Winter 2002-3, 43-66.

# Communications tirées de la recherche

Seccia M., Rival M., Major R.J., Carmes M. (2019), Inclusive management consulting: a study of client-consultant relationship, *79th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM*, Boston, Août.

Seccia M., Major R.J. (2019), Relation de conseil, éthique et sociologie de la traduction, *8ème Colloque et séminaire doctoral international*, *ISEOR/AOM*, Lyon, 13 et 14 juin.

Seccia M. (2018), Analyse de la relation client-consultant sous l'angle de la sociologie de la traduction, *7ème Colloque et séminaire doctoral international*, *ISEOR*, Lyon, Juin.

Seccia M. (2018), Les dimensions clés de la relation client-consultant : une approche par la sociologie de la traduction, *Colloque SM08, FNEGE*, Paris, Mai.

# Sites web consultés

https://consultinfrance.fr/choisir-un-consultant/quelques-chiffres-clefs/

https://consultinfrance.fr/a-la-une/letude-de-marche-referente-conseil-strategie-management-disponible/

https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/en-plein-boum-le-secteur-du-conseil-prevoit-de-creer-4000-emplois-nets-en-2019-en-france-1019632

https://www.consultor.fr/devenir-consultant/classements/5550-classement-consultor-2019-des-cabinets-de-conseil-en-strategie.html

https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2018/ETUDE_PROSPECTIVE_COMPETENCES-METIERS_CONSEIL/2018-03-14_Rapport_final_Besoins_en_competences_metiers_du_conseil_.pdf

**Michel SECCIA**

# Relation de conseil à l'entreprise. Attributs clés et typologie : analyse de la relation client-consultant sous l'angle de la sociologie de la traduction

Lirsa Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action
Lettre d'information - janvier 2019

## Résumé

Les prestations de conseils se développent de façon ininterrompue depuis plusieurs décennies et la relation client-consultant apparait selon les travaux en sciences de gestion comme un facteur explicatif essentiel de leur performance. Cette revue de littérature montre que le thème du conseil reste peu développé, notamment en France, et qu'il nécessite un large développement dans les années à venir, notamment avec le changement des environnements et pratiques professionnels. Également, la plupart des travaux s'intéressent à la figure du consultant et assez peu à la relation de conseil. Ainsi nos travaux ont pour objet de contribuer à une meilleure compréhension de ce qu'elle est et de sa dynamique.

Nous proposons dans cette contribution d'utiliser les apports du courant de la sociologie pragmatique et de la sociologie de la traduction (ANT : Actor Network Theory) afin de définir le processus de relation de conseil. À partir d'une démarche qualitative, nous avons identifié un modèle de la relation de conseil, appelé LES (Listening, Support, Ethic) décrivant ses trois principales variables (nommées « attributs essentiels ») dans le processus d'opération de traduction de la relation de conseil.

L'apport managérial est conséquent car il concerne les acteurs du conseil (conseil en stratégie, management, opérationnels et également les experts-comptables et auditeurs) et quasiment l'ensemble des entreprises de toutes tailles qui font appel ou peuvent solliciter un prestataire pour les accompagner dans leurs activités.

**Mots-clefs** : consultant, relation de conseil, sociologie de la traduction

## Résumé en anglais

Consultancy services have been developing continuously for several decades and the client-consultant relationship appears according to the work in management sciences as an essential explanatory factor of their performance. This literature review shows that the topic of consulting remains underdeveloped, especially in France, and that it will require significant development in the coming years, including through the change in environments and professional practices. Furthermore, most of the studies focus on the consultant and rather little on the advisory relationship. Thus, our work aims to contribute to a better understanding of what the consultancy relationship is and its dynamics.

In this research, we propose to use the contributions of the current of pragmatic sociology and translation sociology (ANT: Actor Network Theory) in order to define the process of the consultancy relationship. Through a qualitative approach, we identified a model of the consulting relationship, called LES (Listening, Support, Ethic) describing its three main attributes (called "essential attributes") in the process of translating the consulting relationship.

The managerial contribution is significant because it concerns the actors of consulting (strategy consulting, management, operational and also chartered accountants and auditors) and almost all companies of all sizes that call upon or can solicit a service provider to support them in their activities.

**Keywords**: consultant, client-consultant relationship, Actor Network Theory