

Notes et réflexions Bouilloud

La rationalisation dans la pratique du conseil

Jean-Philippe Bouilloud*

In Pratiques de consultation

Histoire, enjeux, perspectives

Les Cahiers du laboratoire de changement social, n° 7, L'Harmattan

* Professeur ESCPIEAP

Objectifs de l'article

« Il s'agira surtout de mettre en perspective deux modes souvent antagonistes d'intervention, le conseil de tradition anglo-saxonne et l'approche psychosociologique, de les comparer et de présenter quelques éléments des visions de l'entreprise sous-jacentes. » p 49

« Pour de nombreux consultants, notamment dans la tradition anglo-saxonne, la rationalisation dans la pratique de la consultation est un donné, une évidence qu'il n'est guère besoin de remettre en cause: l'entreprise soumise, ou surprise, par un désordre quelconque, qu'il soit interne (organisation, systèmes d'information) ou externe (problème de stratégie, accident, etc), veut que le consultant "remette en) ordre" son fonctionnement, ou son insertion dans son environnement. Cela peut se faire par le conseil direct au dirigeant, ou la forme plus intrusive de l'étude menée par une équipe de consultants au sein de l'entreprise. Cette remise en ordre est souvent valorisée dans l'entreprise dans ses dimensions mêmes de rationalisation, car celle-ci est censée permettre une approche plus objective des problèmes. » p 49

On peut se demander si en France, dans le système scolaire, cette forme de demande est aussi évidente ? Et notamment quelle serait la demande-type entendue dans les négociations ? A différencier de la demande faite aux IA-IPR, y en a-t-il d'ailleurs ? Sans doute au cours des inspections, il y a des discussions indirectes entre chef d'établissement et inspecteur.

Evolution possible du fait de la LOLF ?

« En tout cas, aujourd'hui comme avant, le conseiller-consultant est là pour livrer son analyse, donner du sens à ce qui en manque, orienter et suggérer l'action. Pour donner forme à l'informe, l'analyse doit avoir un cadre, une grille, une théorie, un point de vue, bref un logos disponible qui lui permette de lire l'illisible. » p 50

La question du logos « disponible » est intéressante. Elle suppose plusieurs questions. D'une part du côté du conseiller, il lui faut une « théorie disponible », mais il faut également qu'il puisse avoir accès à des données (existantes préalablement ou à produire spécifiquement). Mais le logos qu'il va utiliser pour rendre compte, donner du sens, comme on dit, doit également être compréhensible pour les différents acteurs. Et là se pose la question d'un rapport différencié-différenciant des acteurs aux niveaux de compréhension de leur organisation.

Le projet intellectuel de Bouilloud

« Analyser les modes de rationalisation dans le conseil c'est donc à la fois reconstituer l'histoire des formes de pratique qui ont cours, et comprendre l'articulation de ces différentes formes dans l'exercice du métier de conseil. De manière schématique, nous distinguerons trois types de forme dans la pratique du conseil, qui correspondent à des références, des conceptions de l'entreprise, et des points d'application différents: la forme politique, la forme scientifique, et la forme interprétative. » p 50

La forme politique, ou la suggestion

« On peut considérer que le mécanisme, de cette forme politique est la suggestion, non pas étayée par un raisonnement scientifique (ce qui sera le cas de la forme suivante), mais souvent par quelque chose qui paraît au premier abord comme une astuce de raisonnement, et qui en fait semble consubstantiel au mode de fonctionnement de cette forme : c'est l'extraction du responsable du cercle de ses affects et de ses passions. Ainsi, dépassionné, happé en quelque sorte par la hauteur de vue des conseillers, le destinataire peut appréhender l'ensemble d'une situation et de ses conséquences, et donc agir au mieux de ses intérêts. La perspective n'est pas celle d'une déshumanisation, mais plutôt d'une considération froide de l'humanité elle n'est pas à proprement parler une héroïsation non plus, mais elle peut y conduire de manière subtile et indirecte, car l'ascèse requise projette le lecteur au niveau d'un modèle parfait et enviable (que ce modèle soit le prince ou le dirigeant). Le conseiller-auteur est alors le « maître de l'ascèse ». Celle-ci s'avère le jeu dans lequel il faut exceller pour réussir ensuite dans cet art mineur que devient la gestion au quotidien, et le conseiller voit lui-même son image renforcée par cette rhétorique : c'est ici que peut apparaître le "gourou" (Huczynski, 1993). » p 51

Une formule est à retenir : « c'est l'extraction du responsable du cercle de ses affects et de ses passions ». D'une manière générale, il se pose toujours la question de comment construire la situation qui rend possible la « réception d'un conseil ». Il est toujours nécessaire de créer une situation inhabituelle qui suppose une mise à distance de l'action. C'est le fait du demandeur parfois, mais c'est toujours le fait du conseiller.

La forme scientifique, ou la domination

« Aux ingénieurs, nouveaux aristocrates de la raison appliquée, et qui vont devenir les premiers consultants en organisation, incombe le soin d'inventer les machines de plus en plus complexes, et la manière de les utiliser. Aux ouvriers, qui apparaissent au fur et à mesure que les campagnes se vident au profit des villes industrielles, échoit la mission de s'insérer dans le processus de production pour en permettre le bon déroulement. Devant ces machines qu'il n'a pas conçues, et dont il ne maîtrise pas le fonctionnement, l'homme au travail n'est plus un *homo faber* (Arendt), mais un *animal laborans*. C'est la technique de plus en plus grande qui va creuser le fossé, approfondir la séparation, et protéger les ingénieurs, comme ensuite tous les technocrates, dans leur pouvoir grandissant, et permettre cette situation de domination qui caractérise ce que l'on peut appeler la "forme scientifique". » p 52

Plusieurs parallèles pourraient être esquissés avec le monde éducatif. Je pense en

particulier au différentes mise en formes chiffrées de la production de l'établissement, du bassin, et ainsi de suite, qui suppose un accès à la logique à la fois de « production » et des chiffres (statistiques), ce qui n'est pas partagé par l'ensemble des acteurs et notamment par les enseignants. Un deuxième élément qui se développe sous nos yeux aujourd'hui, c'est l'apparition des NTIC et de l'accès à de nouvelles sources de « connaissances », non produites, non « maîtrisées » par les enseignants.

« La forme scientifique est une des plus légitimes dans l'entreprise: elle s'abrite derrière la pseudo-neutralité des chiffres pour se présenter comme objective, elle rassure par cela même, et permet d'établir une communauté de langage entre gestionnaires, consultants, prestataires de service, et analystes financiers. Toute la littérature critique développée par l'école de Francfort, notamment Adorno et Habermas, s'applique parfaitement à la domination de la forme scientifique. Celle-ci procède 1) de la supériorité socialement revendiquée de la connaissance scientifique sur les autres modes de connaissance, et 2) de la prévalence de l'expérience scientifique sur l'expérience vécue de l'individu. L'enjeu devient non seulement de résoudre des problèmes posés, mais aussi de transformer les pratiques et les individus, notamment vers une plus grande rationalité: il s'agit, selon les expressions consacrées dans les cabinets de conseil, de passer de modes de gestion "non professionnels" à de "bonnes pratiques". La dimension scientifique de l'argumentaire devient alors la pierre de touche qui va définir le bien et le mal, et le consultant s'établit comme le juge ultime des pratiques managériales. » p 53

La question de la LOLF et l'évaluation va se poser.

La forme interprétative ou la co-construction

« Par rapport à celles-ci, elle en diffère en effet en plusieurs points :

- elle ne voit pas son action comme une "mise en conformité" de l'organisation avec un schéma idéal préalable; au contraire, c'est dans un processus de co-construction avec les acteurs de l'organisation que peut s'élaborer une solution, qui en elle-même sera nécessairement originale, car propre à la situation étudiée ;
- elle prend en compte les différentes dimensions de l'histoire en jeu : historicité des acteurs (ils s'inscrivent dans le temps), mais aussi histoire de l'organisation ;
- elle donne de manière privilégiée la parole aux acteurs, préférant le discours "interne" du sujet (sur lui même et sur son vécu) à la mesure "externe" quantifiée ;
- ce faisant, elle privilégie naturellement une approche qualitative, perçue non pas comme une simple opposition aux pratiques quantitatives, utilisées si nécessaire, mais comme une démarche indispensable pour explorer les mécanismes et les tensions enjeu. » p 53-54

Cette forme d'intervention suppose en fait une conception de l'organisation sociale bien différentes des précédentes. Au fond il n'y a pas de « normes extérieures » au sens large. Il y a une conception « complexe » de l'organisation.

Quelques références

1 Voir Goguelin, Cavozi, Dubost & Enriquez, 1971; Enriquez, 1997; Sévigny, 1997;

Gaulejac & Roy, 1993.

De nouvelles formes ?

« Ce n'est d'ailleurs peut-être pas un hasard si, en France, les grandes entreprises qui se sont intéressées à des approches interprétatives, comme EDF ou France Telecom, étaient des entreprises remplissant un service public, non cotées (du moins à l'époque) et, de ce fait, échappant largement à la pression des marchés financiers. Il n'en demeure pas moins que de nos jours, l'évolution permanente du périmètre des entreprises rend de plus en plus caduques les approches strictement quantitatives. En effet, l'entreprise moderne devient une entreprise transactionnelle au sens de Coase, dans la mesure où se pose pour elle en permanence la question de l'externalisation de ses activités opérationnelles ou fonctionnelles, dans le dilemme permanent entre le "faire" (en interne) et le "faire faire", par le recours à des sous-traitants notamment (Coase, 1937). » p 54-55

On ne peut pas dire que l'Éducation nationale est choisit ce modèle des grandes entreprises publiques pour construire la question du conseil !

Au sein de l'école, c'est plutôt la nouvelle question du « faire avec ». Le problème du partenariat et de l'intervention des collectivités territoriale.