

LE CONSEIL, LES CONSULTANTS ET LA TRANSFORMATION DU CHAMP ECONOMIQUE

Les changements et modifications de la sphère économique sont, on le sait, brutaux : O.P.A. sur des entreprises, création de groupes multinationaux, filialisation, multiplication des petites entreprises sous-traitantes, circulation rapide et spéculative des capitaux ... licenciements collectifs, extension du groupe des "cadres", réorganisation des équipes de direction, appel au travail intérimaire et multiplication des contrats de travail de courte durée, "reengineering", installation de chaînes robotisées, contrôles automatisés de la production, informatisation de la gestion, accentuation de la taylorisation là où elle se maintient... Dans un contexte de concurrence élargie entre les entreprises, la restauration de taux de profit jugés insuffisants et la volonté de retrouver une "profitabilité" propre à satisfaire les actionnaires sont au principe de nombre des transformations de l'univers économique de la production et de la commercialisation. Pourtant, s'en tenir à ce niveau est insuffisant car c'est négliger les stratégies organisées selon d'autres logiques que la définition consciente de moyens ajustés à des fins déterminées. Les syndicats de salariés, les présidents directeurs généraux, les ouvriers, les cadres supérieurs, les ingénieurs, les employés administratifs ... sont autant d'agents qui, pour voir leurs actions contraintes par des effets sociaux n'en sont pas moins des agents qui, interviennent, élaborent des projets, réagissent ... C'est dire que les transformations de la vie économique ne dé-

pendent pas directement de quelques forces puissantes et mystérieuses comme le voulait une certaine tradition marxiste mais sont le résultat de pratiques d'agents sociaux. Pourtant, au principe de ces dernières ne se trouve pas un "libre arbitre" mais bien des structures sociales qui façonnent les représentations du monde sur lesquelles chaque agent s'appuie pour élaborer ses objectifs. Les transformations économiques relèvent donc autant des modifications dans la structure des caractéristiques des classes dominantes que des transformations corrélatives de leurs représentations du monde.

Le taylorisme s'était, en son temps, d'autant plus développé qu'il était porté par un groupe d'experts -les ingénieurs- qui s'insérait entre les patrons et les ouvriers, de même, les nouvelles techniques de production et surtout les nouveaux modes, et, parfois, les nouvelles modes d'organisation du travail ne se développent qu'autant que des experts, les "consultants", s'en font les porteurs. L'analyse des caractéristiques et des propriétés des "cabinets conseils", des "consultants" et autres "ingénieurs en organisation", "management", "formation", "développement" qui interviennent dans les entreprises est un des biais utilisables pour saisir ces dynamiques de transformation sociale. On assiste, en effet, depuis quelques années, à une véritable explosion de ces organisations qui fournissent aux entreprises des services marchands d'audit, d'analyse, de

* F. Bauer et D. Grentzinger ont participé aux enquêtes et analyses. F. Bauer pour l'enquête décoration des bureaux, D. Grentzinger pour l'analyse des offres d'emplois dans la presse.

conseil, d'assistance, corrélative d'une accélération de la division du travail dans l'univers des entreprises au point que l'on puisse se demander si l'espace des activités économiques, longtemps caractérisé par une "solidarité mécanique", pour parler comme Durkheim, c'est-à-dire composé d'entreprises et d'agents qui, par bien des traits, se ressemblaient et développaient les mêmes pratiques et représentations, n'est pas devenu un univers marqué par la "solidarité organique", c'est-à-dire un univers caractérisé par l'interdépendance de parties diversifiées. Dans cette perspective, les consultants seraient des intermédiaires harmonisant des représentations toujours menacées d'une excessive diversification. Tout se passerait comme si les consultants étaient à la fois des agents qui, par leurs pratiques, accélèrent le passage du champ économique à un degré supérieur de diversification et de division du travail, et qui, par les représentations qu'ils diffusaient, maintenaient une unité, relative, des manières de voir et de penser, profitant de cette situation pour asseoir leur pouvoir. Accélérateurs des changements, ils seraient en même temps les gardiens de l'orthodoxie des nouvelles représentations de la domination.

Cette dynamique est sans doute d'autant plus active que l'Etat n'est pas en reste tant dans le développement des activités d'expertise et de conseil que dans l'appel à ces services. Non seulement l'Etat français, au niveau national comme au niveau local, ou les Etats européens, ou les niveaux étatiques supranationaux, ont recours aux cabinets de consultants mais encore engendrent-ils leurs propres instances d'audit, d'analyse, de conseil et d'intervention, et financent-ils le développement de l'appel aux sociétés de conseil par les entreprises.

Ainsi, le modèle d'expertise, qui a été un des instruments permettant à l'Etat de renforcer son autorité, est aujourd'hui perfectionné et diversifié sous forme de Commissions et Comités d'Evaluation. On sait que ce type d'organismes a été multiplié par les divers ministères qui recourent par ailleurs très fréquemment à des experts en audits.

Deuxièmement, les F.R.A.C. (Fonds Régionaux d'Aide au Conseil) gérés par l'Etat et les Régions ont été mis en place en 1984 et

inscrits aux contrats de plan Etats-Régions en 1989 avec un budget de 894 millions de francs. Ces fonds financent des P.M.I. pour des diagnostics courts (la majorité) ou des études longues (plus rarement). Les Conseils Régionaux, dans certains cas, fournissent des aides à des entreprises désireuses ou incitées à recourir au Conseil. L'Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche (A.N.V.A.R.) peut, elle aussi, encourager une entreprise à faire appel à des consultants.

Enfin, on ne comprendrait pas l'importance que prennent les cabinets conseils, les sociétés de "consulting", les cabinets d'audit, etc, si l'on ne voyait pas tout ce que leur expansion doit, en France et plus largement en Europe, à l'implantation de filiales de grands groupes américains spécialisés dans les "services marchands" concomitante, elle-même, de l'internationalisation du capital et de la formation d'un groupe d'agents "transnationaux" dirigeant les grandes entreprises multi-nationales.

Dans ces conditions, l'ensemble que forment les sociétés de conseil ne peut être que très hétérogène. Pourtant, qu'ils soient nés de l'initiative individuelle, filiales de grands groupes, soutenus financièrement ou parfois même institutionnellement par un niveau d'administration d'Etat, les cabinets conseils n'en ont pas moins des représentations de l'univers de travail largement partagées

L'UNIVERS DU CONSEIL ET DES CONSULTANTS

L'univers du conseil est loin d'être homogène. Les filières suivies des agents qui les dirigent, les caractéristiques des cabinets conseils, les particularités des consultants, ingénieurs en organisation, psychosociologues, formateurs, économistes et autres experts sont bien différentes¹.

1 Dix-huit directeurs de cabinets conseils ont été interrogés par entretiens, soixante-neuf cabinets ont répondu à un questionnaire, quatorze ont accepté d'organiser une visite de leurs locaux. Il ne s'agit donc en rien d'un échantillon représentatif. Les annonces de recrutement de consultants publiées dans l'Express et Le Figaro ont été

Il est très difficile d'établir une typologie des activités des cabinets conseils. Comme le remarque O. Henry², on a plutôt en face de soi des "supermarchés" où les clients peuvent trouver le service qui leur convient en matière de formation, de marketing, d'analyse financière, de conseil en gestion, de management, d'organisation de travail temporaire, d'informatique, de recrutement et gestion de carrières, etc....

Sur trente deux brochures, plaquettes et dépliants publicitaires édités par des cabinets conseils, on peut regrouper les activités en quatre classes (les ressources humaines, la formation, le marketing, l'organisation de l'entreprise et le management). On constate alors que les trois quarts interviennent dans le secteur des ressources humaines, que plus de la moitié s'occupe de la formation, qu'un tiers environ conseille les entreprises en marketing et vente et que presque un cinquième d'entre eux affirme pratiquer le conseil en management. A cela il faudrait ajouter ceux qui font du placement temporaire de cadres et ceux qui ajoutent l'information des entreprises à leur arc. La polyactivité est presque la norme : plus la taille du cabinet est importante, plus les secteurs dans lesquels il intervient sont variés. La spécialisation, lorsqu'elle apparaît, n'est souvent qu'un artifice organisationnel puisque les cabinets à monoactivité ne sont, le plus souvent, que des filiales de groupes internationaux.

Par contre, il est plus aisé de cerner la zone d'intervention des cabinets conseils : le recrutement concerne toujours les cadres, la formation presque exclusivement et la gestion très fréquemment. Il semble donc que les cabinets conseils, dans leur grande majorité, ne s'occupent que des préoccupations des cadres et des dirigeants des entreprises clientes. Lorsqu'ils se tournent vers le monde des employés et ouvriers, c'est toujours pour informer les dirigeants sur la situation et sur les mesures à

prendre pour le bon fonctionnement de l'entreprise, "pour qu'elle tourne bien", disent la plupart des consultants interrogés.

Une analyse des mots les plus fréquemment utilisés dans les plaquettes, brochures et dépliants publicitaires est révélatrice des fins et valeurs des pratiques mises en avant par les cabinets conseils.

Sur les dix mots les plus utilisés, six concernent directement la fonction des cabinets conseils ; ce sont : la formation (65,62%), les missions confiées par l'entreprise (62,5%), la recherche (62,5%), l'intervention dans l'entreprise (59,37%), l'analyse (56,25%) et le recrutement (56,25%).

Si les mots caractérisant les personnes ne se situent qu'en "milieu de tableau", ces mots ne sont pas uniquement des qualificatifs accordés aux "cadres", il constituent un ensemble qui s'applique aussi bien aux hommes qu'aux cabinets ou aux entreprises, ce qui montre nettement la volonté d'osmose entre toutes les parties prenantes. On peut ainsi relever "professionnel" (50%) ou "adapté" (43,75%), voire encore "dynamique" (34,37%). Tous ces mots, et d'autres tels "efficace", "spécialisé", "performant", "compétent" ou "responsable", symbolisent parfaitement l'image que véhiculent toutes les plaquettes : celle d'un service efficace, dynamique et performant destiné à des entreprises désireuses d'être elles-mêmes plus efficaces, plus dynamiques et plus performantes en rendant leurs cadres plus efficaces, plus dynamiques et plus performants. Cette vision, sans doute par trop simpliste, pêche par son aspect réducteur, bien qu'il faille remarquer que les cabinets conseils projettent très fréquemment les qualités dont ils s'affirment dotés sur les entreprises qu'ils conseillent déjà ou sur les entreprises pour lesquelles ils souhaiteraient travailler.

Le vocabulaire insistant sur le travail commun et sur le "partenariat" est particulièrement présent dans les documents à en juger par les places de premier ordre des mots "équipe", "collaborateur", "partenaire", "communication", "motiver" ou encore "aide". Tout ce vocabulaire symbolise un travail de groupe et toute la connotation d'efficacité et de dynamisme qu'il peut véhiculer. L'individualisme est, quant à lui, parfaitement ignoré, s'il n'est pas carrément présenté comme dépassé voire néfaste pour l'entreprise. Seul le groupe, et surtout l'équipe, possèdent les qualités nécessaires à la réussite, même si l'on omet

systématiquement relevées durant six mois, enfin, trente deux plaquettes publicitaires éditées par des cabinets conseils ont été analysées.

² Henry, O. Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil. A.R.S.S. 1992. N° 95. p. 37 - 54

nullement le rôle du "dirigeant" et du "manager", du "responsable" et du "décideur".

En ce qui concerne l'aspect plus technique des activités de conseils, apparaissent les mots "analyse", "stratégie", "diagnostic", "gestion", "projet", "étude", "organisation" et "approche". Tout ce vocabulaire paraît davantage relever du domaine de la recherche (à tendance scientifique) que de celui de la production de biens ou de services. Les cabinets conseils en insistant, par le biais de ce type de vocabulaire, sur l'intérêt de la recherche (tant de cadres que de marché, tant scientifique que commerciale) se posent en experts et suscitent d'une certaine façon le "besoin", au sein des entreprises, de ne rien laisser au hasard, de prévoir et d'élaborer au mieux leur fonctionnement optimal.

Il faut remarquer, enfin, l'assez faible importance du vocabulaire "commerçant" illustrant la vente de services. En effet, très rares semblent être les cabinets qui mettent en avant l'aspect "mercantile" de leurs activités, sauf peut-être quelques uns qui détaillent les coûts de telle ou telle intervention. Même si le mot "client" est présent dans presque un tiers des plaquettes, il faut noter que c'est l'un des seuls mots de type "mercantile" employé, que le mot "honoraire" n'apparaît qu'une fois, alors que "prix" n'est jamais utilisé. Il est d'ailleurs possible de se demander si les cabinets ne privilégient pas d'avantage le côté "profession libérale" de leur activité que le côté "vente de services". Cet aspect, sans doute plus prestigieux que celui de la vente, permet plus aisément l'emploi de mots qu'il convient de relever, même s'ils ne sont pas utilisés de façon très importante, à savoir "déontologie" ou "éthique".

Ainsi, l'examen de ce vocabulaire permet de mieux comprendre les fins et les valeurs affichées par les cabinets conseils : proposer une nouvelle organisation qui, en associant l'entreprise et les cabinets de consultants, permettraient d'aborder des domaines supposés ignorés ou occultés, de socialiser, en somme, les salariés de l'entreprise - et surtout les cadres - à des pratiques et des représentations de la vie économique moderne ou encore, pour le dire autrement, aider l'entreprise - comme doit le faire un bon "entrepreneur moral" - à se réformer. Si les pratiques des cabinets conseils semblent assez différenciées, les fins proclamées les rapprochent les uns des autres. Il en est de même de leurs caractéristiques sociales.

Toutes les différencient, les enquêtes et études utilisées ici le montrent bien et pourtant l'espace du conseil est assez unifié.

Parmi les soixante-neuf cabinets interrogés, 40% sont plutôt spécialisés dans l'organisation, 20% plutôt dans le marketing, 11% dans le recrutement, 13% dans la formation, 16% dans les études diverses (publicité, communication). Mais, pratiquement tous les cabinets utilisent la polyvalence des activités. Si 39% ont été créés avant 1980, 61% sont récents, développés depuis 1980 et pour 38% depuis 1985. Dans ce groupe de cabinets conseils interrogés, les petites entreprises de moins de dix salariés sont les plus nombreuses (46%), les grandes entreprises représentent 34% ; parmi ces dernières, 26% emploient plus de trois agents administratifs. Les cabinets de consultants sont aussi des entreprises qui font appel à des salariés à temps partiel (c'est le cas de 32% d'entre eux) et au personnel ponctuel (c'est le cas de 38%).

Quant aux agents à temps plein, ils sont en grande majorité âgés de trente à quarante cinq ans (73%), 83% sont des hommes, le plus souvent mariés (74%) avec des enfants (72%). Leurs diplômes universitaires sont assez différenciés puisque si 9% ont le bac suivi de deux ans d'études, 19% ont un B.T.S., 16% une licence ou une maîtrise, 22% un D.E.A. ou un D.E.S.S. et 35% un diplôme de "grande école". Quant aux filières, elles témoignent elles aussi de cette diversité puisque 18% viennent de Sciences Economiques, 7% de Sciences Politiques ou Droit, 30% d'une discipline scientifique ou technique, 15% de Sciences Humaines, 15% d'une profession desanté et 15% de disciplines les plus diverses dont des formations artistiques. Enfin, il faut noter que si 54% sont issus de classes dominantes, 34% proviennent d'une famille de la petite bourgeoisie et 12% d'une famille ouvrière. Une analyse factorielle des caractéristiques de ces agents montre que trois facteurs structurent les relations entre les positions qu'ils occupent. Le premier qui rend compte de 33,64% de l'information est relatif au niveau d'études et au capital économique qui varient ici

proportionnellement. Ce facteur oppose les consultants ayant un niveau d'études au mieux égal à Bac plus 2, aux titulaires de diplômes de grandes écoles, de DEA et de DES S. De la même façon, ce facteur oppose les consultants ayant un capital économique restreint aux consultants ayant un fort capital économique. Le deuxième facteur qui rend compte de 21,37% de l'information est lié à l'origine sociale et à la trajectoire. Il oppose des consultants issus de famille populaire ou de classes moyennes, de la boutique ou de l'atelier, aux consultants issus de classes dirigeantes ou de profession libérale. Le troisième facteur enfin rend compte de 13,47% de l'information et oppose les formations de sciences humaines, sciences politiques, médicales (ou artistiques) et les formations scientifiques et techniques.

L'univers du conseil n'est pas pour autant a-structuré. Bien au contraire, un certain nombre d'oppositions matérielles et symboliques l'organisent et lui donnent sa spécificité. Une analyse factorielle montre que trois facteurs jouent un rôle déterminant dans cette organisation. Le premier facteur qui apporte 18,61% d'information oppose un pôle dominé par la rationalité de l'économie et d'une technique centrée sur l'organisation au pôle centré sur la "dimension humaine" des entreprises, ce faisant, ce facteur oppose aussi les consultants issus d'écoles ou possédant une licence de sciences ou même un BTS aux titulaires d'un diplôme de Sciences Humaines, Sciences Sociales ou Droit. Le deuxième facteur, qui apporte 14,91% d'information, oppose les cabinets, souvent créés par de jeunes consultants, spécialisés dans des études, aux plus importants dans lesquels la moyenne d'âge des consultants est plus élevée et qui sont spécialisés dans l'aide aux services fonctionnels de gestion ; ce deuxième facteur est en rapport étroit avec le degré d'institutionnalisation du cabinet conseil. Quant au troisième facteur, il oppose les consultants avec un niveau réduit de formation aux consultants issus des gran-

des écoles, les consultants ayant un capital économique restreint aux consultants ayant un fort capital économique, les consultants dominés aux consultants dominants, en somme.

Cette analyse permet de dresser la carte des positions des différents cabinets conseils. Elle montre que s'opposent les cabinets conseils en organisation (organisation du travail, organisation du "management", organisation économique-financière...) dont les consultants sont le plus souvent issus d'écoles d'ingénieurs et même de "grandes écoles" aux structures plus petites, plus polyvalentes. Les cabinets conseils en organisation appartiennent souvent à des structures plus larges - filiales de grands groupes - ont, sur Strasbourg, des locaux plus importants, emploient un personnel administratif plus nombreux que les autres. Ils interviennent enfin, plus souvent, dans des entreprises de taille importante. En somme, ils cumulent le capital économique, le capital social et le capital symbolique pour des interventions qui s'appuient sur des manières de penser et de faire fortement structurées par un point de vue rationnel à caractère économique-technique. Proches d'eux mais bien moins pourvus en capital économique et culturel, se retrouvent des petits cabinets conseils ayant un nombre limité de salariés (consultants et personnel administratif) menant des interventions techniques les plus diverses (informatisation dans le secteur du commerce, installation de machines nouvelles, etc.). Le responsable du cabinet est plus souvent qu'ailleurs un ancien technicien de niveau d'études baccalauréat, DEUG au mieux. L'expérience professionnelle l'emporte chez eux sur le capital culturel ou économique.

3 Au total, les trois premiers facteurs rendent compte de 68,48% de l'information.

Axe 2 (14,91 %)

FAIBLE INSTITUTIONNALISATION

bureaux petite surface - 50 m²pas de personnel administratif, le
dirigeant a été employé*Technicien < Bac + 2*

intervention secteur commercial

pas de formateur

*Licence Science*Axe 1 (18,61 %) **Cabinet d'Organisation**

25 à 30 ans

Cabinet d'Etudes

intervention tous secteurs

intervention secteur des services

*Formation diversifiée,
dont formation artistique*

conjoint formation commerciale

père cadre supérieur

RATIONALITE**ECONOMIQUE**intervention
grandes entreprises :
nombreux salariés permanents.bureaux grande surface > 100 m²*Consultant Grandes Ecoles* 40 à 50 ans

présence personnel administratif

DIMENSION**HUMAINE**conjoint femmes **DEA**
formation
sanitaire ou sociale.nombreux
salariés
ponctuels.**Cabinet de Conseil
en Communication***Sciences Politiques*peu dirigeant conjoint formation
Sciences Humaines

Salariés temporaires

+ 50 ans

Cabinet de Formation*formation Sciences
Humaines***Cabinet de recrutement**

FORTE INSTITUTIONNALISATION

Dans le quart supérieur droit se rencontrent surtout des cabinets conseils spécialisés dans les études. Ce sont des petits cabinets qui interviennent dans tous les secteurs. Leurs dirigeants sont le plus souvent jeunes, issus de formations très diverses (dont des formations artistiques). Ils essayent de se constituer un capital social en fréquentant les réunions de patrons, les cocktails de la Chambre de Commerce, etc... Ces petits cabinets d'études techniques qui se ramènent souvent à la personne de leur fondateur, s'opposent aux cabinets de recrutement et de formation utilisateurs de consultants formés aux sciences humaines et sociales. Ces cabinets emploient plus que les autres du personnel contractuel ou des salariés ponctuels. Enfin, entre les cabinets d'études techniques et les cabinets de recrutement et de formation, plus près d'ailleurs de ceux-ci que de ceux-là, se rencontrent des cabinets spécialisés dans le conseil en communication. On y trouve plus souvent des consultants de sexe féminin, des diplômés de Sciences Politiques issus d'une famille de cadres supérieurs ou d'un dirigeant d'entreprise. Les conjoints de ces consultants sont plus qu'ailleurs issus d'une formation de Droit ou d'une formation sanitaire ou sociale (de médecin à assistante sociale).

Mais l'analyse des positions relatives occupées par les cabinets conseils ne suffit pas, encore faut-il les replacer par rapport à d'autres positions du champ économique. Ainsi les consultants sont plus diplômés et surtout plus souvent issus d'écoles d'ingénieur ou de commerce (et même de ces écoles du pouvoir comme le sont les Grandes Ecoles) que ne le sont les formateurs ou les ingénieurs de fabrication : d'ailleurs sensiblement 30% de la population enquêtée ici est issue de la bourgeoisie d'affaires et, en ce sens, proche des dirigeants des entreprises, 25% sont eux, fils de cadres supérieurs (surtout du secteur privé) et, en ce sens, homologues des cadres supérieurs des entreprises clientes. Quant aux 45% restants, ils sont pour la plupart en voie d'ascension sociale relativement courte pour 20% d'entre eux et plus rapide et plus importante pour les 25% restants issus d'ouvriers ou d'employés. Mais ces

45% sont quasiment tous associés au secteur privé, fils de commerçant ou d'artisans pour les uns, attachés à la liberté d'entreprise et à l'intérêt du gain pour les autres, c'est dire qu'ils se différencient en cela des enseignants qui, pour devoir leur position à leur réussite scolaire, développent à l'inverse une position souvent critique vis-à-vis du secteur privé.

En somme, ces oppositions entre cabinets conseils et ces différenciations entre consultants créent une dynamique interne de l'espace du conseil qui, en lui permettant de prospecter des marchés aussi diversifiés que ceux des grandes et des petites entreprises, des secteurs du commerce des services ou de l'industrie, des sociétés à capital familial et des multinationales, lui donne les moyens d'y imposer des manières de voir, de dire et de faire.

LES STRATEGIES DE PRESENTATION DE SOI

Pour un service marchand relativement nouveau, créer une image positive de soi ne peut qu'être une fin recherchée. Les cabinets conseils multiplient les stratégies pour atteindre cet objectif. Une analyse des plaquettes publicitaires, des annonces et une observation des décors des bureaux permettent de bien saisir deux types. L'une des stratégies vise la respectabilité, l'autre le dynamisme "moderne".

Une première différenciation marquée apparaît entre les cabinets spécialisés dans le recrutement, le reclassement et la formation et les cabinets spécialisés dans la communication, le "managing" et le "marketing". Les premiers utilisent plus fréquemment des plaquettes de présentation composées d'une feuille double de papier cartonné et glacé ; le logo utilisé comme blason est plus rarement accompagné de commentaires ou d'illustrations ; en somme, les cabinets de recrutement, gestion de carrières, reclassement ont plutôt une présentation de soi marquée par la sobriété. Le contenu des illustrations utilisées montre que ces instances spécialisées dans le recrutement retiennent plutôt des portraits des membres du cabinet (photographiés de face, ils regardent l'objectif et ont ainsi ce que les spécialistes du portrait appellent "le regard franc") ou des photogra-

phies évoquant la croissance (fusées, plantes grimpanes, ...). Cette présentation semble suggérer que le recrutement, clé de la croissance, dépend de la qualité du recruteur. Les seconds - les cabinets spécialisés dans le conseil en organisation, la communication et le management - utilisent plus souvent des plaquettes publicitaires composées d'un cahier souvent en papier glacé ; le logo utilisé comme blason est plus souvent accompagné d'illustrations et de commentaires ; en somme, ces cabinets conseils ont plutôt une présentation de soi sophistiquée. Le contenu des illustrations des plaquettes montre qu'apparaissent le plus souvent des photographies illustrant des qualités humaines : esprit d'équipe avec des images de groupes, qualités intellectuelles avec l'image du penseur, qualité de communication avec l'image de deux personnes en discussion, qualité de direction avec la baguette du chef d'orchestre mais aussi endurance (course à pied), volonté et force avec l'haltérophilie, sens de la compétition (courses de bateaux, ...) et enfin l'image des vainqueurs avec le podium. Le sport de compétition constitue le principal répertoire de ces métaphores imagées. A ces images de qualités et aptitudes sont souvent associées des images évoquant la modernité (appareillages de techniques de pointe, informatique, usage de graphismes modernistes,...). Cette présentation semble insister sur la relation d'équipe du cabinet conseil comme modèle de ce que pourrait être l'entreprise.

Cette opposition entre ces deux types se retrouve dans l'aménagement des locaux. La respectabilité bourgeoise et le dynamisme du capitalisme conquérant structurent à nouveau cette dimension.

D'un côté se trouvent les cabinets qui ont optés pour ce qu'on pourrait appeler le traditionalisme modernisé. Les couleurs utilisées sont neutres (beige, blanc cassé, marron clair, ...), l'ambiance est feutrée, l'éclairage indirect, la moquette, épaisse, accueille un mobilier recherché sans être luxueux (évitant d'ailleurs les angles droits), les plantes vertes sont nombreuses. Ces locaux ont souvent été aménagés par les responsables qui reconnaissent rechercher la "sobriété". "Le luxe ne doit jamais être affiché, dira l'un d'eux, il ne faut pas que le client se dise : ah, voilà ce qu'ils font de mon argent". D'un autre côté se retrouvent les cabinets qui, à l'inverse des précédents, affichent leur modernité pour donner l'impression de dynamisme, de jeunesse et de compétence. Les couleurs utilisées sont vives (des jaunes, des oranges, parfois des rouges, des oppositions de

blancs et de noirs), le mobilier est simple, très contemporain ; on y trouve quelques objets "branchés". Cette impression de modernité est renforcée et en même temps transcendée par l'accrochage de reproductions de tableaux modernistes (de Nolde, par exemple) ou abstraits (Kandinsky,...). Cet aménagement a été confié à des décorateurs ou des conseillers en communication qui ont recherché à traduire concrètement la représentation de soi que les responsables du cabinet conseil voulaient donner.

Tout se passe donc comme si deux aspects s'opposaient : d'un côté, une représentation de soi attachée aux aspects traditionnels de la bourgeoisie, représentation qui se veut bienséante, qui refuse le luxe, de l'autre, une représentation de soi attachée au dynamisme du capitalisme conquérant ; d'un côté donc, le cabinet de conseil se présente comme un patron bourgeois, de l'autre, comme un entrepreneur ambitieux, moderne et même parfois agressif. Deux visages d'une même figure qui doit s'affirmer conquérante pour s'emparer du pouvoir économique et rassurante pour le conserver.

A cette première dimension vient s'ajouter une seconde, elle aussi double, autour de l'opposition du spécialiste et du généraliste ou du technicien compétent et du communicateur. Ces deux faces renvoient elles aussi au développement et au fonctionnement de ces entreprises de conseil qui misent aussi bien sur la compétence que sur les relations, sur la technique que sur la définition des stratégies.

Une analyse des annonces de recrutement de consultants publiées dans *Le Figaro* et *L'Express* (cent soixante deux annonces retenues) montre que deux types d'hommes sont recherchés : d'une part, des professionnels spécialistes (organisation du travail, analyse des coûts, formation,...), d'autre part, des individus ayant des qualités de "sens du contact", "dynamisme", ... ; autant les premiers sont définis par leurs diplômes et leur expérience, autant les seconds ne sont définis ni par leurs diplômes, ni par leurs expériences professionnelles mais par leur "sens de la communication". Une analyse factorielle de ces annonces montre que sur un axe s'opposent le professionnel et le mondain, les connaissances spécialisées et les relations ou, pour le dire autrement, le capital culturel spécialisé et le capital social.

Cette même logique structure les caractéristiques des dirigeants : certains en sont venus à créer une entreprise parce qu'ils cumulaient expérience et compétence, d'autres, expérience et capital social.

Mais tous les consultants, qu'ils soient dirigeants ou salariés, se doivent de posséder des propriétés personnelles : ils doivent être des "hommes d'action et de communication" sachant "écouter et agir", "doués de charisme et ayant envie de réussir un challenge". Le relevé des mots les plus utilisés dans les cent soixante deux annonces retenues permet d'ailleurs d'établir le classement suivant (par ordre de fréquence décroissante) : responsabilité, initiative, autonomie ; connaissance de langues étrangères ; sens du contact ; efficacité ; professionnalisme ; sens de la communication ; aspiration à se développer ; méthodique ; dynamisme, enthousiasme ; goût du terrain.

Il est vrai que l'univers économique est tout à la fois un univers de décisions rationnelles reposant sur la "calculabilité" et un univers de relations et de confiance, tant pour faciliter la circulation d'informations que pour préparer des mouvements de capitaux. (A contrario, l'absence de capital social entraîne souvent la corruption alors que l'absence de confiance suscite l'usage de menaces et de violences de type maffieuses). On comprend dans ces conditions que les cabinets conseils recrutent à la fois de jeunes cadres diplômés, spécialistes d'une technique (financière, expertise comptable, informatique ...) et des hommes souvent plus âgés ayant de nombreuses relations sociales dans les milieux d'affaires qui inspireront confiance, pourront "ouvrir les portes" et sauront tempérer les rigueurs des analyses ou des interventions des premiers.

LES STRATEGIES DE CONSTRUCTION DE L'UTILITE DU RECOURS AU CONSEIL.

Refusant d'être pris pour des commerçants, aspirant à la légitimité bourgeoise des professions libérales, mais en même temps soucieux de proposer

une image de modernité, se décrivant comme des "experts" capables de mener des études spécialisées mais aussi comme des agents du "général" capables de parler développement ou management, les dirigeants des cabinets conseils s'efforcent de justifier leur utilité par des arguments autour lesquels règne un grand consensus.

Pour ce faire, ils insistent d'abord sur leur *extériorité* vis-à-vis de l'entreprise. Leur rôle trouverait son fondement dans la position qu'ils occupent par rapport à l'entreprise et à ses préoccupations : *"C'est une société qui est capable de répondre à un besoin bien précis de l'entreprise (...) et qui permet d'apporter un regard extérieur. Je crois que la définition c'est un regard extérieur. Quand vous traitez un problème dans l'entreprise, vous n'avez pas du tout la même vision des choses que quelqu'un de l'intérieur."* (consultant dans un organisme de formation). L'extériorité est un élément qui, conjugué aux méthodes mises en oeuvre lors de l'intervention, participe à l'entreprise de modernisation des entreprises clientes : *"Souvent c'est très intéressant d'avoir un conseil extérieur qui voit l'entreprise, le produit et son environnement avec un oeil neuf qui est obligé de l'analyser pour le comprendre. Cela permet de découvrir des carences et les inadéquations et cela peut être très utile pour l'entreprise."* (conseil en communication).

Cette extériorité est la condition qui permet le développement d'un second critère ; *l'impartialité*. Grâce à ce regard extérieur, les cabinets conseils détiennent le regard "objectif nécessaire à une bonne analyse de la situation de l'entreprise, de ses "dysfonctionnements", et, partant de l'élaboration de solutions adéquates permettant une réorganisation des modes de gestion et une prévision du développement. L'intérêt que présente l'intervention d'un agent extérieur pour l'entreprise ne consiste donc pas uniquement à faire appel à des méthodes d'analyse, il s'agit aussi d'introduire un regard "neutre", "objectif", dénué de tout intérêt particulier qu'un dirigeant d'entreprise ne saurait avoir. C'est ce qu'exprime cet interlocuteur lorsqu'il dit que : *"C'est très difficile pour une entreprise de réfléchir toute seule à ses problèmes de développement parce qu'elle a une vue un peu obstruée par son*

quotidien et très rapidement elle perd le libre arbitre qui est nécessaire pour analyser une situation sainement." (consultant dans un organisme d'études).

Quant au troisième critère qui justifierait l'utilité des cabinets conseils, il se compose d'un mélange de *savoir* en matière d'organisation, de management, de psychologie, de psychologie sociale, de techniques de formation, d'analyse de communication et d'*expérience* des hommes et de la vie d'une entreprise. Comme l'explique cet enquêté : *"les fonctions d'un cabinet conseil, j'allais dire, c'est réfléchir à la place des autres, pas parce qu'ils ne savent pas le faire, si quelque fois aussi, le cabinet conseil a une méthode, une technique d'investigation, des informations que n'a pas forcément n'importe quelle entreprise."* (organisme d'études). En effet, la quasi totalité de la population enquêtée considère que leur raison d'être repose sur la possession et la maîtrise de méthodes aptes à analyser les besoins des entreprises et d'y répondre. Ces méthodes sont d'ailleurs entourées du plus grand secret par crainte de la concurrence. Mais les compétences mises en avant par les directeurs des cabinets conseils s'appuient également sur la possession d'une expérience professionnelle de la vie des entreprises. Si cette maîtrise de méthodes spécifiques confèrent la qualité de spécialistes, la possession d'une expérience permet de bénéficier aux yeux de leurs commanditaires d'une certaine crédibilité. Ainsi, il n'est pas possible *"... de conseiller les gens sans avoir travaillé en entreprise parce que les problèmes d'une entreprise, les problèmes de terrain sont si spécifiques que, si vous êtes issu d'une école, sans expérience, je ne pense pas que vous puissiez conseiller honnêtement les entreprises."* (conseil en communication).

L'importance qu'accordent les consultants à la possession d'une expérience trouve certainement son origine dans les trajectoires professionnelles parcourues. L'analyse laisse toutefois apparaître qu'elle participe également d'une volonté de se démarquer de l'université et des méthodes universitaires souvent considérées, bien que constituant le fondement de leur expertise, comme inadéquates aux exigences des entreprises, donc impropres à toute mise en oeuvre pratique. L'expérience invoquée repose sur la connaissance de l'entre-

prise et "la connaissance de l'être humain" acquises non seulement à travers l'exercice d'une activité au sein d'une entreprise mais également en réfléchissant sur les interventions passées ainsi que de la confrontation des différentes démarches et méthodes mises en oeuvre au cours des différentes interventions. Les consultants, experts, formateurs et autres spécialistes justifient donc leur utilité en affirmant qu'"objectifs, impartiaux" ne s'inscrivant pas dans les rapports de force existant au sein des organisations, ils sauraient mettre en oeuvre, avec souplesse, des méthodes adaptées aux exigences des entreprises et pourtant fiables car issues du savoir universitaire. En somme, ils sauraient ajuster les exigences nées de leur capital intellectuel au "sens des réalités" concomitant de leur capital social.

Reste que ce modèle de justification est différemment accentué selon les positions des consultants. Les fils de dirigeants et de professions libérales, comme les consultants qui travaillent dans les cabinets d'organisation insistent beaucoup plus souvent que les autres sur l'extériorité et l'impartialité alors que les fils de cadres supérieurs de membres des classes moyennes ou d'employés et ouvriers, insistent plus sur la compétence spécialisée. Les effets d'habitus et de relations aux classes dominantes sont ici des déterminants. Les fils de dirigeants dont on sait qu'ils appartiennent au même monde que leurs clients peuvent insister sur l'extériorité d'un regard alors que les consultants qui n'ont pas de liens avec le monde patronal doivent sans cesse insister sur leurs savoirs spécialisés. Et ceci est d'autant plus vrai qu'ils sont moins diplômés (Bac +2 ou BTS) ou munis d'un diplôme scientifique ou de sciences humaines et d'autant moins vrai qu'ils bénéficient de l'aura qui entoure les écoles.

DES ENTREPRENEURS MORAUX

Mais il ne suffit pas aux consultants de se présenter favorablement et d'utiliser un argumentaire pour justifier le recours à leurs services, encore faut-il qu'ils aient des finalités communes et sachent les imposer. Les images du

médecin, du prêtre ou de l'avocat auxquels ils se réfèrent fréquemment, permettent de comprendre qu'ils cherchent à se faire connaître comme des "entrepreneurs moraux".

L'analyse des entretiens fait apparaître de très fréquentes comparaisons et analogies avec le corps médical, juridique ou religieux : *"Il y a le même rapport entre notre entreprise et le client qu'entre le curé et le monsieur ou la dame qui vient au confessionnal."* (conseiller en communication) ; *"parce que dans notre métier, c'est exactement comme dans une profession médicale ou juridique parce que je crois qu'en fin de compte les relations qu'on a avec les clients sont assez proches dans certains cas de figure. Le plus difficile n'est pas le remède, mais le diagnostic"*, (cabinet de recrutement). Cette image d'entrepreneur moral, les consultants la dessinent d'abord pour eux-mêmes. Ainsi la plupart des consultants et conseillers refusent de considérer, dans la description de leurs relations avec leur clientèle, les aspects financiers de leur activité et préfèrent insister sur la confiance. Comme le souligne ce conseiller en droit des entreprises, la relation avec les clients *"c'est une relation de confiance. Ce n'est pas une relation strictement commerciale, c'est beaucoup plus des relations de confiance."* Si cette relation de confiance s'instaure à partir de l'efficacité de l'intervention et de la crédibilité des cabinets de conseils, elle est également conditionnée par l'importance accordée aux relations humaines. *"Cette reconnaissance en tant que spécialiste passe par quels éléments ? La confiance. Par la confiance et par les résultats qu'on amène dans l'expertise puis le conseil. Cela, c'est la part essentielle. C'est la relation personnelle avec le client, le reconnaître à la voix au téléphone. Il s'y ajoute une ambiance, tout un contexte où le client se sent chez lui chez nous. Et moi je pense que toute relation de conseil (...) repose sur cette partie humaine. Il y a une dimension humaine."* (conseiller en droit des assurances).

Mais cette insistance sur "les éléments humains" varie considérablement. Ainsi les formateurs, les conseillers en communication y insistent plus que les consultants en organisation ou que les conseillers en technologie. Effet d'orientation professionnelle certes, mais aussi, effet de trajectoire. Les fils de cadres

moyens, les filles de cadres supérieurs ou les fils d'employés ou d'ouvriers qui ont réussi leurs études sont plus nombreux à posséder un diplôme de Sciences Politiques pour les premiers ou un diplôme de Sciences Humaines pour les derniers. A l'inverse, les diplômés des "grandes écoles", fils de dirigeants ou de profession libérale sont plus nombreux dans le conseil en organisation et privilégient les stratégies de développement et d'innovation, alors que les titulaires d'un BTS, plus souvent d'origine populaire, privilégient les technologies nouvelles.

Cette assimilation à l'avocat, au médecin ou au prêtre s'exprime par la mise en avant d'une déontologie du conseil centrée sur le secret professionnel entourant les activités des entreprises qui font appel à leurs services : *"La déontologie me paraît fondamentale parce qu'un cabinet conseil, normalement, a, de part son activité, la possibilité d'accéder à toute une série d'informations que les entreprises en principe ne dévoilent pas vis-à-vis de l'extérieur. Or, dans le cas d'un cabinet conseil, il n'est pas rare que, (...) un cabinet conseil ait à travailler pour des entreprises concurrentes. Donc, s'il ne fait pas preuve d'une très grande discrétion, cela peut poser des problèmes. La déontologie joue aussi vis-à-vis des sujets sur lesquels on prélève l'information. Quelqu'un qui est interviewé (...) a droit à un certain nombre de considérations (...) que tout le monde ne respecte pas, mais qu'il me paraît fondamental de respecter."* (consultant dans organisme d'études). L'importance accordée à l'existence d'une déontologie, et plus particulièrement, au secret professionnel qui doit entourer les activités et les caractéristiques de leur clientèle, consiste certes à mettre l'accent sur un point essentiel de la crédibilité des cabinets conseils auprès de leurs commanditaires, mais relève aussi d'une volonté d'affirmer l'existence de règles, d'une codification morale les autorisant à insister sur la légitimité de leur activité à travers son anoblissement. Les interventions des cabinets conseils ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une simple transaction commerciale où ne prévaudrait que les intérêts matériels, mais sont imprégnées d'une éthique les rendant dignes de la confiance que les entreprises auront placées en elles. En ce sens, l'affirmation d'un code déonto-

logique situe la finalité des cabinets conseils sur un plan moral dont le seul objectif est le "bien" de l'entreprise.

L'analogie avec les situations médicales, juridiques ou religieuses n'a pas pour seul intérêt ceux des clients, elle permet aussi de revendiquer une reconnaissance en tant que profession à travers la condamnation des "charlatans" et des "marchands d'esbroufe". D'ailleurs les consultants des cabinets conseils affirment leur volonté de pouvoir définir des critères normatifs relatifs à la gestion des entreprises qui leurs soient propres et qui seraient de leur seul ressort. Les consultants ne veulent pas être des intervenants passifs : profession plutôt savante ou scientifique, elle se consacrerait à traiter et non pas simplement à étudier les dysfonctionnements au sein des entreprises. Comme les médecins, les responsables des cabinets conseils se fixent pour objectif d'intervenir activement contre ce qui nuit au bon fonctionnement, et partant, d'aider aux performances des entreprises. Ils s'efforcent donc, comme l'indique l'importance accordée au travail de redéfinition des objectifs, de trouver activement les causes de dysfonctionnement, quitte à découvrir des éléments dont les clients n'ont pas conscience. Les descriptions des relations entre les cabinets conseils et leur clientèle lors de la définition des objectifs à atteindre à travers l'intervention sont tout à fait significatives sur ce point : *"Le gars vous dit : j'ai un bouton, ça veut dire qu'il a mal au foie. C'est pas "montrez-moi votre bouton" que nous allons lui dire, mais "déshabillez-vous"."* (conseiller dans un organisme d'études et de formation). Il ne s'agit pas en effet de répondre uniquement aux symptômes décrits par le commanditaire, mais de découvrir les fondements réels des dysfonctionnements à travers un travail de mise à nu qui n'est pas, aux dires des consultants, sans engendrer des résistances de la part des chefs d'entreprise. *"Recourir à un consultant extérieur, c'est une forme de dénuement et puis le dénuement n'est que progressif. A son médecin, on lui demande bien "es-ce que je peux garder ma chemisette, mes chaussures" et puis lorsque le médecin vous dit "il faut aussi enlever le slip" on est toujours un petit peu mal à l'aise. Je crois que les entreprises, c'est pareil."* (chargé d'études).

En exigeant la "mise à nu" des entreprises qui font appel à leurs services, les cabinets conseils s'inscrivent dans une démarche analogue à celle des "entrepreneurs moraux" que sont les médecins. Au même titre qu'eux, le consultant affirme être orienté vers la recherche et la découverte de pathologies, c'est dire qu'il s'efforce de trouver des significations à la "maladie" de l'entreprise, là où ce type d'interprétation n'existait pas encore.

Au même titre que la maladie, le diagnostic entourant le dysfonctionnement participe donc d'une évaluation sociale qui n'en comporte pas moins une appréciation morale liée en quelque sorte de la définition du rôle de malade que le dirigeant ou le chef d'entreprise se doit d'avoir. Le refus de travailler avec les entreprises qui n'adhèrent pas à cette conception ou qui ne suivent pas les prescriptions paraît tout à fait significatif de cette position de quasi malade assignée aux commanditaires. D'ailleurs, les appréciations portées par les responsables de cabinets conseils sur les entreprises qui ne font pas appel à leurs services relèvent d'un processus de stigmatisation qui n'est pas sans rappeler celui que mettent en oeuvre les spécialistes de santé vis-à-vis des malades qui refusent d'adopter les prescriptions. S'inscrivant dans une dichotomie distinguant les entreprises "ouvertes" des entreprises "fermées", ces appréciations reposent sur des considérations morales : les entreprises "ouvertes" sont, en effet, caractérisées comme "intelligentes", "sensibles", sont, à contrario, "fermées", les entreprises qui sont réticentes à tout conseil, à toute innovation et qui sont dirigées par des "dirigeants incapables", voire "indignes" d'occuper cette fonction. *"Un responsable d'entreprise qui ne favorise pas, qui ne privilégie pas l'élément humain est un homme qui n'a pas le droit d'occuper le poste qu'il a",* (organisation du travail).

Mais cette logique de définition de critères normatifs subit des variations qui ne se comprennent que rapportées aux positions occupées dans l'espace du conseil. La lecture des motifs que des entreprises mettent en avant pour justifier le recours à leurs services est très liée à ces orientations, aussi n'est-il pas étonnant de constater que les consul-

tants en organisation affirment plus fréquemment que les autres, qu'un problème organisationnel est au centre des demandes de l'entreprise (à leurs yeux, le recours au conseil s'impose pour maîtriser les nécessités du marché et les innovations), alors que les cabinets de formation y voient plus souvent des problèmes de ressources humaines (à leurs yeux, les entreprises sont surtout confrontées à des problèmes de formation des dirigeants et de développement des "éléments humains") et que les cabinets d'études pensent que les entreprises sont surtout poussées par des problèmes de vente et de technologies. C'est dire que chacun projette sa problématique sur les demandes des clients. Cette projection dépend largement des références dominantes dans les sciences sociales appliquées et des théories du management ; ainsi dans les cabinets récemment créés, on dit les entreprises plus sensibles à la "culture d'entreprise" et aux modifications de l'organisation du travail, alors que dans les cabinets créés entre 1970 et 1985, on suppose, dans la demande des entreprises, "une volonté de maîtrise des nouvelles technologies" et des ressources humaines et que, enfin, dans les cabinets conseils plus anciens on affirme que les entreprises clientes s'adressent à eux pour améliorer leurs ventes.

Si les agents des cabinets conseils veulent aussi constituer une nouvelle profession, sont désireux d'être reconnus et d'obtenir les moyens de s'assurer de l'autonomie de leur activité et le pouvoir de définir des critères normatifs relatifs aux modes de gestion et d'organisation du travail à mettre en oeuvre dans les entreprises, c'est qu'ils se définissent comme des agents de socialisation à la modernité économique.

INCULCATION DES NOUVELLES PRATIQUES ET DES NOUVELLES REPRESENTATIONS DU MONDE ECONOMIQUE

Les agents des cabinets conseils, centres de formation, cabinet d'audit, etc., objectivent les finalités de "réforme morale" qu'ils

poursuivent en développant une socialisation à des pratiques et à des représentations qualifiées "d'adaptées à la vie économique moderne". Comme le souligne ce formateur : *"Ou bien les hommes s'adaptent, ou ils sont au chômage. C'est cela aussi la mutation de l'économie, il faut aider les entreprises à faire évoluer leurs hommes."* Mettre en place une nouvelle organisation du travail ou un nouveau mode de gestion implique que le personnel soit formé "à la spécificité de sa fonction et à la culture d'entreprise". Cette socialisation concerne avant tout le personnel d'encadrement car aux yeux des agents des cabinets conseils, c'est la catégorie centrale qui constitue les relais sans lesquels toute innovation, quelle qu'elle soit, ne saurait aboutir. *"Les entreprises se rendent compte que, souvent, un frein au changement vient des cadres et des agents de maîtrise",* dit un formateur alors qu'un consultant : *"les idées nouvelles sont chez les cadres, ce sont eux qu'il faut aider à les exprimer"*. De nombreux autres formateurs reprennent la même antienne, *"si le chef d'entreprise estime qu'il faut former le personnel à donner ses idées, à participer, à être responsable au niveau du travail, nous on commence par leur dire : attention ! Il faut d'abord former les cadres et les agents de maîtrise ; ce n'est pas la peine de commencer si l'encadrement n'est pas d'accord."* Ce consensus est sans doute le résultat de plusieurs logiques : l'une issue de la psychosociologie appliquée qui veut que le changement s'établisse à partir de "relais -leaders", l'autre qui cherche à prévenir les réactions d'opposition des cadres, (toujours possibles et d'autant plus dangereuses que discrètes et démobilisatrices), par une attention prévenante (ne sont-ils pas membres de la petite et moyenne bourgeoisie), la dernière, enfin, qui, cherchant à désarmer les employés et ouvriers, confie une tâche d'enveloppement psychologique et de domination douce au personnel d'encadrement (c'est bien souvent une manière pour les membres de la petite et moyenne bourgeoisie qui se voient déléguer ce mandat de résoudre psychologiquement les contradictions qu'impliquent les exigences - se battre sur deux fronts - de leur position).

La socialisation ne s'exerce pas seulement vis-à-vis des cadres, elle vise aussi les dirigeants et devient ainsi une véritable "théorie" de l'intervention

dans les organisations. *"Les conseils gagnent surtout leur vie en reposant mieux les problèmes des gens. Si les gens savaient exprimer leurs problèmes dans des termes qui pouvaient faciliter leur résolution, on ne serait pas utile à grand chose. (...) Il est vraiment exceptionnel qu'une entreprise sache dire : j'ai un problème et que ce problème c'est vraiment celui qui est là."* (conseiller en analyse de valeur). Or, ce travail de redéfinition renvoie à une éducation des commanditaires, pour reprendre les termes de cette interlocutrice : *"Nous, on éduque le client au conseil et, la prochaine fois, il sera mieux en mesure de préciser ses besoins, sa demande et saura mieux nous passer commande."* (formatrice). Eduquer le client suppose bien sûr de *"bien expliquer pourquoi on fait comme cela et pourquoi il faut faire comme cela pour arriver là où l'on a décidé d'arriver."* (conseiller en organisation du travail), mais également d'exiger une relative soumission dans l'acceptation de l'intervention et de la solution des problèmes. Même si l'on définit les modes de collaboration entre les entreprises et les cabinets conseils sous l'angle du partenariat, tout montre que cette notion est bien relative : *"Le chef d'entreprise n'est pas obligé d'adhérer à toutes mes conceptions, mais il est, en fait, obligé d'adhérer au moins en principe parce que sinon il n'y a pas de dialogue possible. S'il n'y a pas de communication, il n'y a pas de dialogue, à ce moment là, on s'arrête."* (conseiller en droit des assurances) Quelques consultants vont jusqu'à attribuer à l'insoumission un caractère déviant : *"Celles que j'ai refusé et celles que j'arrête de façon volontaire, ce sont des études dans lesquelles je m'aperçois qu'on m'a promené pendant quelques mois, c'est à dire (...) que l'entreprise n'est pas mûre ou qu'elle n'est pas saine. La psychopathologie de l'entreprise, cela existe et on peut toujours essayer de la traiter, cela ne réussira jamais."* (consultant dans un cabinet d'études).

De fait, il apparaît clairement que les relations entre les cabinets conseils et leurs commanditaires dépassent le cadre du débat sur les méthodes ou d'une définition des modalités des interventions ; elles s'inscrivent dans une démarche d'assujettissement dont l'enjeu porte sur l'imposition d'une nouvelle conception de l'entreprise. Cet assujettissement ne s'exprime pas dans une relation de force - ce serait contradictoire avec l'idéologie de la communication et de la participation sur la-

quelle reposent les pratiques de domination douce que valorisent les agents des cabinets conseils - mais s'insinue dans une relation plus affective et plus manipulatrice des interactions dont l'objectif est de transformer les modes de gestion des entreprises qui en seraient restées à une conception trop "passéiste" de leur fonctionnement et surtout sont trop "fermées" sur elles-mêmes et leurs habitudes.

En ce sens, le développement des cabinets conseils apparaît être à la fois une remise en cause des systèmes d'organisation reposant sur une production taylorienne ou une bureaucratisation jugée rigide et un "dépassement" des mouvements des relations humaines critiqué à leur tour comme trop coûteux, au nom d'une rationalité nouvelle reposant sur la limitation des frais de personnel, l'augmentation de la productivité et l'informatisation. Pour atteindre cette rationalité économique les consultants issus d'écoles proposent d'étudier des "stratégies de développement" ou la vente, plus que la culture d'entreprise (24 % contre 5 %), les consultants titulaires de DES S ou de diplômes de Sciences Politiques ajoutent à ces stratégies de développement, la culture d'entreprise (18% contre 2% à la vente), les consultants titulaires du DEA, d'une maîtrise ou d'une licence de Sciences Humaines ou Sociales proposent de s'attacher surtout à l'exploitation des "ressources humaines" et à la réalisation d'une culture d'entreprise (22% et 16% contre 8% pour les nouvelles techniques ou le déploiement de la vente) ; les consultants ayant une durée d'études inférieure à Bac +2 ou titulaires d'un BTS valorisent, quant à eux, les nouvelles technologies (20%) et la division des tâches (18%) plus que la culture d'entreprise (6%) ou le redéploiement de la vente (3%).

LES MOYENS DU CHANGEMENT

A l'un des pôles de l'espace du conseil s'affirme la nécessité "de prendre en considération l'élément humain" au sein de l'entreprise pour pouvoir améliorer les performances. Cette prise de position est surtout le fait des consultants

issus de la petite bourgeoisie, diplômés de Sciences Humaines, travaillant dans des organisations de formation. Interrogés sur la signification attribuée à la notion "de prise en compte de l'élément humain", les responsables de ces cabinets conseils se réfèrent à la motivation du personnel, à travers l'attribution de responsabilités et à la mise en oeuvre de modes de communication dépassant les principes hiérarchiques. *"Quelqu'un qui ne tient pas compte de la nécessité de motiver ses collaborateurs, son personnel a de fortes chances, soit d'échouer, soit d'obtenir des résultats moyens, des performances moyennes et une insatisfaction générale dans son entreprise."* (cabinet de recrutement). En se référant à de tels critères, en invoquant la nécessité de mettre en place des "cercles de qualité", et, plus généralement, celle de développer la gestion participative des ressources humaines, ces consultants entendent insister sur l'importance qu'il y a de changer de conception dans l'organisation du travail, et, plus particulièrement, dans la manière de concevoir les moyens permettant de motiver le personnel salarié des entreprises.

Il est évident que les entreprises considérées comme "ouvertes", dans cette perspective, sont plus accueillantes à la modernité proposée par les conseils que les entreprises fermées : Sont considérées comme "ouvertes" les entreprises qui favorisent une organisation du travail tenant compte des motivations et qui s'opposent à l'existence d'une hiérarchie formelle uniquement définie par des textes. Sont "ouvertes" les entreprises *"qui se rendent compte très bien qu'un meilleur rendement passe par une meilleure communication et une meilleure responsabilisation des personnels. Il faut modifier la politique de management habituelle."* (conseillers dans un cabinet de recrutement).

Ne pouvant pas entraîner les salariés par l'intermédiaire des rémunérations, il leur apparaît nécessaire d'inclure dans le système d'organisation du travail d'autres méthodes qui ne se réfèrent plus à la quantité produite mais à des éléments plus informels permettant d'amener le personnel à augmenter par lui-même sa productivité. En faisant

appel aux sciences humaines appliquées, les responsables des cabinets conseils développent une conception des systèmes d'organisation du travail distincte de celle qui prédominait dans le système de production taylorien : il ne s'agit plus de motiver le personnel en fonction de la production effectuée, mais de considérer en premier lieu ses aspirations et son intégration au sein de l'entreprise pour le conduire à augmenter son degré de productivité. *"On est obligé de faire de l'économie avec des ouvriers de production, leur expliquer ce qu'est un prix de revient. Celà veut dire quelle est leur position par rapport à un prix de revient, quelle est leur position dans le marché, pourquoi il y a la crise, dans quel système économique on évolue. Généralement, on est obligé de commencer par là. Et ensuite, on peut aborder les gains de productivité. Parce que le gars, il faut d'abord lui apprendre à comprendre, à lui faire comprendre pourquoi on lui demande de la productivité."* (organisme de formation). C'est pourquoi une intervention réussie ne s'évalue pas uniquement à partir de résultats chiffrés (en terme de gain, de productivité ou en taux de fréquence), mais aussi en fonction *"de choses qui sont moins palpables comme le cadre de vie ou le climat de l'entreprise."* (formateur).

A l'autre pôle de cet espace du conseil, la nouvelle organisation du travail que défendent les consultants et ingénieurs conseil est moins inspirée par des conceptions psychosociologiques que par des considérations technologiques, commerciales, financières, etc. ... Elle se veut un progrès de la rationalisation de la gestion permettant d'améliorer la "profitabilité". Pour ces consultants la gestion des entreprises ne doit plus être conçue à court terme, mais au contraire participer d'une vision à plus long terme. Nombreux en effet sont ceux qui insistent sur la nécessité, lors de la définition des objectifs, de faire comprendre à ceux qui font appel à leurs services la nécessité de modifier le mode de raisonnement. *"Le plus souvent, ils ont du mal à anticiper (...) et travaillent au coup par coup (...), c'est à dire qu'ils n'ont pas de stratégie, il n'y a pas un projet global lié à un projet d'entreprise."* (cabinet de recrutement). *"En fait, le dirigeant, ce qui doit l'intéresser, ce n'est pas uniquement les ressources qu'il a, mais celles dont il va avoir besoin dans un an ou trois ans. Son problème est là, dans*

trois ans (...), le quotidien ne doit pas l'intéresser. Pour qu'il s'en sorte, il faut qu'il connaisse, qu'il sente son environnement." (organisation du travail). Ces ingénieurs conseils ont souvent pour ambition de changer la conception que les dirigeants peuvent avoir de la gestion de leur entreprise. A leurs yeux, elle ne doit plus être gérée à court terme, mais se projeter dans le futur sans craindre les conséquences de cette attitude prospective (réorganisation, redéploiement des ventes, licenciements, modifications technologiques et formation).

Sont donc "ouvertes", pour eux, les entreprises qui cherchent à promouvoir une vision qualitative de leur activité, qui ont une vision à long terme leur permettant d'anticiper sur les temps à venir et de développer une stratégie. *"Les entreprises intelligentes ont commencé à se remettre en cause en disant il faudrait peut être faire aussi quelque chose de ce côté et généralement quand on s'aperçoit que son produit ne se vend plus comme avant, qu'il n'est plus aussi compétitif."* (formateur dans un cabinet de formation).

Transformer les modes de gestion des entreprises pour les amener à la modernité suppose aussi de trouver en face de soi des dirigeants susceptibles de se remettre en cause et d'évoluer. Autant l'ensemble de consultants est assez confiant dans une "nouvelle génération" formée à la rationalité économique et aux considérations psychosociologiques - désireuse de réussite économique en y mettant, autant que faire se peut, les formes - autant la génération plus âgée lui apparaît comme réticente à toute innovation. *"L'entreprise familiale classique, qui a cinq générations de paternalisme, où, à la limite, le dernier dirigeant ce sera le dernier taré qui aura loupé le bac. Alors ça, c'est à oublier, c'est proscrire."* (droit des assurances). De là à recommander aux conseils d'administration de se séparer de directeurs "peu ouverts" ou aux dirigeants de mettre à l'écart les cadres plus âgés considérés comme réticents à la nouveauté, il y a pourtant un pas que les consultants ne franchissent pas, même s'ils sont nombreux à évoquer cette possibilité.

On comprend dans ces conditions que les pratiques qui correspondent à ces objectifs s'organisent en deux phases et

autour de deux figures : le diagnostic et le médecin, le développement et l'entraîneur sportif.

Ainsi, tout montre que les ingénieurs conseils et consultants ont élaboré et diffusé des représentations de l'entreprise qui empruntent leur contenu aux sciences humaines appliquées et leurs modalités d'action au monde sportif et médical. Si leurs objectifs explicites sont de résorber des dysfonctionnements des entreprises et de définir de nouvelles stratégies, il leur faut examiner et diagnostiquer, suivant en cela le modèle médical, puis dynamiser et développer selon le modèle sportif. La première phase de leur pratique est donc une phase d'examen, placée sous l'égide d'une volonté de rendre visible les "carences" et les "inadéquations", qui suppose une représentation de l'entreprise comme "sujet fini" dont le regard porté sur le quotidien et le court terme serait limité. L'entreprise n'est jamais, pour eux, une partie d'un système traversée par des rapports conflictuels, mais se trouve toujours hypostasiée en acteur autonome, doté d'une identité. Le rôle du consultant consistera alors à détecter les difficultés de communication entre les sous-ensemble, à corriger les dysfonctionnements, à rétablir l'unité atteinte. Mais il ne peut le faire que parce qu'il sait ce qu'est la performance économique et connaît les critères et les principes qui permettent le "développement" qui conduit à la réussite. Ce passage par un savoir qui se prétend constitué permet aux consultants d'affirmer la validité de leur diagnostic et, par là, de justifier leur monopole d'expertise. Les catégories utilisées renvoient donc à une conception thérapeutique opposant les entreprises "saines" aux entreprises "malades", les entreprises "ouvertes" aux entreprises "fermées".

La deuxième phase de leur l'intervention est de proposer un "traitement" : celui-ci consistera le plus souvent à aménager l'entreprise - son espace physique et son espace "social" - de telle sorte que les communications internes, la participation, l'exercice de l'autorité et les rapports avec l'environnement soient plus performants. Dans cette deuxième phase, le langage fait plus appel aux métaphores sportives

qu'aux références médicales : des expressions telles que "équipe qui gagne", "dynamique d'équipe", "jeu d'équipe"... sont là pour en témoigner. L'entreprise n'est plus assimilée à un corps malade, mais à une "équipe sportive" dont les différents membres devraient apprendre à mieux coordonner leurs actions. L'ingénieur conseil ou le consultant deviennent en quelque sorte des "entraîneurs" qui en aménageant l'espace, en réorganisant, en formant les joueurs, en les amenant à mieux s'identifier à "l'équipe", augmenteront les chances de gagner. Après avoir été analyste médical, spécialiste de l'examen et du diagnostic, le consultant va devenir "entraîneur" et "entraîneur moral" chargé de socialiser, rééduquer, réarmer moralement. Ce rôle d'"entrepreneur moral" fait appel à de toutes autres catégories que le fait habituellement la morale traditionnelle. Ainsi la liste des mots mis en valeur dans les textes publicitaires des cabinets conseils fait apparaître en premier rang les termes qui ont un rapport avec la socialisation : "intégration", "communication", "adaptation", "collaboration" ; en deuxième rang, des termes qui ont un rapport avec l'efficacité : "activité", "dynamise", "performance", "compétence", et en troisième rang enfin (et trois fois moins souvent que le premier groupe) les termes moraux tels que "rigueur", "responsabilité", "servir", "aide"...

La logique des oppositions qui structurent l'univers de conseil se reflète dans les prises de position sur les pratiques d'intervention dans les entreprises tant ces dernières sont toujours liées aux situations sociales dont elles expriment, en les transposant, les contraintes et les intérêts. Ainsi les agents des cabinets conseils en organisation et en nouvelles technologies développent souvent des pratiques centrées sur l'acquisition par le personnel de "compétences spécifiques" (34%) et sur "l'ouverture au progrès" des équipes dirigeantes (17%). (Ils utilisent largement le questionnaire et l'analyse économique - 35% et 34%). Les agents des cabinets d'études insistent plus sur l'analyse technique (45%). Les agents des cabinets conseils en formation développent plutôt des pratiques centrées sur "l'évolution des

hommes et des compétences" (37%), (ils utilisent plus la conduite de groupe et l'entretien -36%), alors que les cabinets de recrutement s'intéressent plus aux techniques d'observation de postes); quant aux cabinets centrés sur la communication ils mettent au premier rang l'analyse des besoins de communication et les réponses spécifiques à ces problèmes (29%).

ORGANISER DE NOUVEAUX RAPPORTS SOCIAUX

Inculquer de nouvelles représentations des rapports sociaux est aussi au coeur des représentations et pratiques des consultants. Mieux encore, les nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail prônés par les cabinets conseils visent à modifier les rapports sociaux existant dans les entreprises. Comme le souligne cet interlocuteur, pour qu'une organisation du travail fondée sur la gestion participative, c'est-à-dire la "responsabilisation" du personnel soit effective *"il faut faire sortir l'idée de tout le personnel de production qu'il travaille pour faire du bénéfice. C'est à dire que quelque part, on bosse et cela alimente les tiroirs secrets d'un patron qu'on voit dans les casinos et tout cela. Quand on sera arrivé à sortir cette idée, on entrera dans une politique participative de l'entreprise."* (organisme de formation). La gestion participative qui repose sur l'idée que l'entreprise est une "communauté d'intérêts" n'a pas uniquement pour principe une logique économique visant l'amélioration des performances des entreprises à travers la gestion des ressources humaines, elle repose aussi sur une volonté de négation des rapports de classes existants entre dirigeants et salariés.

Cette volonté transparaît clairement au travers du discours tenu par les consultants sur les syndicats. Si on leur reconnaît un rôle dans l'amélioration des conditions de travail, on ne les considère pas moins comme étant un élément souvent néfaste à la bonne marche des entreprises, voire responsable des difficultés qu'elles connaissent, de la démotivation du personnel. *"Moi, je pense que l'influence des syndicats a été à la fois pratique dans la mesure où, à l'époque de*

Zola, les syndicats ont quand même imposé une humanisation des conditions de travail. Cela, c'est une chose. Mais, l'influence des syndicats a été néfaste dans la mesure où cela amène par le biais du marxisme et de Freud un patronat culpabilisé à outrance et qu'ils ont essayé de dépouiller de sa plus-value, ce n'est pas la faute du patronat. Et, partir du moment où on n'a plus de plus-value, on a bouclé. (...) Ce qui fait que les syndicats ont creusés leur propre tombe en contribuant par la démotivation intellectuelle et par l'action négative sur les plus-values en demandant des améliorations permanentes. A force d'user le tissu industriel, on voit ce qu'il en est." (droit des assurances).

L'antagonisme de classe, dont, aux yeux des agents du conseil, les syndicats sont l'expression, est considéré comme une notion ayant sa responsabilité dans les difficultés que rencontrent les entreprises. La remise en cause des syndicats procède de la relégation dans un passé dépassé d'un mode de médiation fondé sur une opposition d'intérêts, voire de classes. En critiquant de la sorte ce mode de représentation du personnel, les responsables de cabinets conseils mettent en avant la nécessité de revoir les relations entre dirigeants et les salariés. *"Je pense, qu'aujourd'hui, les organisations syndicales ne sont pas suffisamment fiables pour être des interlocuteurs. Surtout face à des gens qui ont acquis depuis quelques années une culture, qui savent lire, qui écoutent la radio, la télévision; qui savent analyser, choisir etc. ... le niveau intellectuel qui a augmenté, donc il faut peut-être traiter les problèmes autrement. Pour moi la représentation du personnel est nécessaire, il ne faut pas l'occulter, mais y voir un autre type de relations." (organisation du travail).*

Pour de nombreux consultants, l'intervention d'agents extérieurs au sein d'une entreprise consiste donc à introduire des techniques d'organisation du travail se fondant sur l'évacuation des luttes sociales. En voulant modifier ces conceptions, les agents des cabinets conseils entendent transformer les antagonismes d'intérêts en "communauté d'intérêts" de telle sorte que *"l'ambiance dans les boîtes va être beaucoup plus confraternelle, et beaucoup plus, là aussi, la communication. Et l'ambiance sera de moins en moins conflictuelle, c'est-à-dire que les gens comprendront de part et d'autre." (consultant en organisation).* Une telle transformation

doit par ailleurs conduire à ce que *"les grandes centrales syndicales d'esprit 68, tout ce qu'on a connu, les grèves massives, les grands mouvements de foule, on va en sortir" (formateur).*

Cette prise de position critique vis-à-vis des syndicats est largement partagée : 70% des interrogés affirment que les syndicats diffusent une vision trop conflictuelle, 77% qu'ils ne correspondent plus aux exigences de l'entreprise moderne, 75% qu'ils ne sont pas des interlocuteurs fiables. Seule l'idée qu'ils culpabiliseraient les chefs d'entreprise est moins adoptée (40% de oui).

Une analyse factorielle des prises de position des consultants vis-à-vis des syndicats montre bien que l'on est en présence de trois polarisations des réponses. La première admet que la concurrence entre les syndicats est la cause principale de leur déclin mais ne les reconnaît pas pour autant comme des freins au développement des entreprises ni n'affirme que leurs exigences sont inadaptées. La seconde position s'en tient à l'idée que les syndicats devraient évoluer et affirme que les syndicalistes sont "fiables". Le troisième modèle, quant à lui, développe une opposition aux syndicats qui s'organise autour de deux variantes : l'une les considère comme inutiles, pense qu'ils culpabilisent les patrons, y voit un frein au développement des entreprises, affirme que les exigences syndicales sont inadaptées et trouve les syndicats trop politisés, l'autre ne croit pas qu'ils culpabilisent les patrons, mais trouve les syndicalistes "peu fiables". Ces trois modèles se répartissent dans un espace structuré par deux axes : le premier (qui rend compte des pourcentages de l'information) est l'axe des critiques à l'égard des syndicats, le second (qui rend compte des pourcentages de l'information) est l'axe de la relative neutralité à l'égard des syndicats. Ces prises de position dépendent largement des trajectoires sociales des consultants dont l'origine sociale, les études, le diplôme obtenu, le type d'insertion professionnelle sont des indices ; elles sont aussi concomitantes d'autres prises de position comme les choix politiques et le degré de politisation.

<p>syndicats trop concurrents</p> <p>exigences syndicales restent adaptées</p> <p><i>Formation Sciences Humaines</i></p> <p>Cabinet de recrutement <i>50 ans et +</i></p> <p><i>fils de cadre supérieurs</i></p> <p>syndicats ne sont pas un frein des entreprises</p> <p><i>orientation politique gauche</i></p>	<p><i>Formation Sciences Po-Droit</i></p> <p><i>peu politisé</i> <i>Formation Economie</i></p> <p>Cabinet d'Organisation</p> <p>les syndicats ne culpabilisent pas les patrons</p> <p>syndicalistes non fiables</p> <p><i>Formation Ecoles</i></p>
<p><i>père classe moyenne</i></p> <p><i>Orientation Droite</i></p> <p>syndicats culpabilisent les patrons</p> <p>syndicats inutiles</p> <p>Cabinet publicité communication</p> <p><i>politique indifférente</i></p> <p>syndicalistes fiables</p> <p><i>formation technique</i></p> <p>syndicats besoin d'évoluer</p>	<p><i>très politisé</i></p> <p>syndicats frein des entreprises</p> <p><i>Centre Droit</i> <i>père employé ouvrier</i></p> <p>exigences syndicales inadaptées</p> <p><i>Orientation politique Centre</i></p> <p><i>père profession libérale</i></p> <p>syndicats populaires politisés</p> <p>Cabinet d'Etudes</p>

Ainsi les plus jeunes, titulaires d'un DEA ou d'un DESS, pensent plus souvent que les autres que les syndicats sont inutiles. Pour peu que ces consultants travaillent dans un cabinet de conseil en publicité et communication, ce qui est souvent le cas, et qu'ils soient adeptes des théories néo-libérales, leurs prises de position critiques vis-à-vis des syndicats deviennent plus radicales. De la même façon, parmi les consultants, les fils de membres des classes moyennes disent plus souvent que les autres que les syndicats culpabilisent les dirigeants des entreprises (67% contre 14% pour les fils de patrons).

Les consultants dont le père exerçait une profession libérale, surtout s'ils se disent très politisés et d'orientation politique de droite ou de centre droite, développent des prises de position fortes sur les obstacles que les syndicats génèrent dans le développement des entreprises parce que leurs exigences sont inadaptées aux situations présentes. Les fils d'ouvrier ou d'employé devenus consultants dans des cabinets de formation développent sensiblement les mêmes positions mais y ajoutent que les syndicats sont trop politisés.

Les consultants qui travaillent dans des cabinets d'organisation, issus d'Écoles d'ingénieurs ou d'écoles commerciales, reconnaissent certes très fréquemment que les syndicats sont en déclin mais disent se méfier surtout des syndicalistes qu'ils considèrent comme peu fiables. Par contre, leur capital scolaire et social, surtout s'ils sont fils de dirigeants, les conduit à ne pas voir en eux des agents capables de culpabiliser les patrons des entreprises.

Lorsqu'ils sont plus âgés (plus de 50 ans), qu'ils se disent peu politisés, qu'ils ont une formation en Sciences Humaines, en Droit, en Sciences Politiques ou en Économie, qu'ils travaillent dans un cabinet de recrutement (dans ce cas en effet les consultants ont peu d'occasion d'entrer en conflit avec des organisations syndicales), qu'ils sont issus d'un père cadre supérieur et se disent de gauche, les consultants prennent des positions plus nuancées vis-à-vis des syndicats, ils pensent que leur déclin est le résultat de luttes de concurrence trop intenses, ne voient pas en eux un frein au développement des

entreprises et ne pensent pas que leurs exigences soient inadaptées aux situations.

Enfin, les chargés d'études, surtout s'ils se disent indifférents à la politique et plutôt centriste, pensent que les syndicats devraient évoluer certes, mais que les syndicalistes sont hommes de parole et méritent la confiance qu'on leur accorde.

Les effets de trajectoire sont donc bien au principe de ces variations de prise de position. L'hostilité aux syndicats, bien que partagée par les consultants, n'est ni homogène ni unifiée. Elle connaît des variations et des graduations.

Toutefois, la remise en cause de la médiation qu'apportaient les organismes syndicaux ne signifie pas absence de médiateurs car la régression souhaitée et attendue de l'audience des syndicats n'empêchera pas les conflits entre salariés et dirigeants aussi les consultants et ingénieurs conseils souhaitent-ils être les nouveaux médiateurs.

Ce rôle de tiers est par exemple largement revendiqué par les agents des cabinets de recrutement qui affirment devoir prendre la mesure des conflits sous-jacents à l'embauche d'une personne extérieure à l'entreprise. "... Lorsque vous mesurez un bonhomme pour le mettre dans une entreprise donnée, d'abord il faut mesurer l'entreprise pour savoir d'où vont venir les anticorps et les phénomènes de rejet qui existent dans un corps social quelqu'il soit. Et ce que cela va tenir ou pas, et ensuite vous aurez à mesurer vos hommes." (cabinet de recrutement). En remettant la gestion d'un poste à pourvoir entre les mains d'un cabinet de recrutement, il ne s'agit pas uniquement pour les entreprises, de faire appel à des compétences particulières, mais aussi de se décharger de toute responsabilité en matière de recrutement. En ce sens, l'appel à un agent extérieur apparaît comme un moyen de résolution de conflits potentiels ou existants, c'est-à-dire faire intervenir un tiers social ayant un pouvoir d'arbitrage. Mais cette position n'est tenable qu'autant que les consultants refusent de s'impliquer dans quelque conflit interne à l'entreprise que ce soit.

"Vous a-t-on demandé d'intervenir au sein de conflits? Non, pas en tant que tel. On peut jouer ce rôle là, mais on nous le demande pas,

on peut découvrir que l'enjeu de l'entreprise est celui là et que la formation n'est qu'un prétexte ... Si on s'en rend compte assez tôt, on dit non, cela ne va pas." (cabinet de formation). Ce refus face à toute implication dans des résolutions de conflits ou dans les licenciements de personnel trouve son principe dans la légitimité de l'objectivité et l'impartialité.

Toutefois, l'intervention d'un cabinet conseil peut également être génératrice de tensions dans l'entreprise, que l'on peut regrouper en quatre types de conflits que les consultants devront maîtriser.

- Le premier type de conflit repose sur la perception de l'intervention d'un agent extérieur à l'entreprise. Certains salariés craignent de voir leurs compétences remises en cause du fait de l'intervention d'un cabinet conseil : *"Par le fait que même, quelque l'intervention extérieure est perçue contre quelqu'un, de fait ou de perception simplement... Même quand personne ne pense à mal (...) il doit se dire, qu'est ce qu'ils vont me découvrir comme truc, peut-être que je vais être remis en cause."* (centre d'études).
- Le second type de conflit se fonde sur la modification des rapports de force existant dans l'entreprise que toute intervention extérieure, notamment en matière de formation, est susceptible d'engendrer. La remise en cause de la hiérarchie existante, ou la crainte de sa remise en cause, peut, en effet, conduire certains tenants de la hiérarchie au sein de l'entreprise à opposer une résistance à l'intervention d'un agent extérieur, dont les consultants devront tenir compte. *"Le fait que le personnel (de base) a des idées, a envie de les dire, bloque souvent au niveau des agents de maîtrise (...) Nous, on commence par dire : attention, il faut d'abord former les agents de maîtrise et les cadres. Ce n'est pas la peine de commencer par la base si l'encadrement n'est pas d'accord."* (centre de formation).
- Les considérations stratégiques ayant motivé l'intervention du cabinet conseil constituent le troisième terme de cette typologie des conflits. *"...Le chef d'entreprise ne croyait pas à la*

formation (...) le chef d'entreprise et le responsable de la formation n'avait pas la même opinion sur l'utilité ou la nécessité de la formation alors il y avait conflit par rapport à cela et le chef d'entreprise a arrêté la formation ..." (organisme de formation).

- Enfin, le quatrième et dernier type de conflit repose sur la remise en cause des modes de régulation régissant les relations entre les dirigeants et les salariés dans l'entreprise. L'introduction d'un agent extérieur, même reconnu par tous les partenaires en présence dans l'entreprise, n'est pas sans créer des tensions. Comme le précise ce formateur, il y a *"des difficultés à faire changer le type de management dans l'entreprise, cela ôte du pouvoir aux syndicats. " Par ailleurs, si "les syndicats sont pour la formation (...), il y en a qui sont réticents parce qu'effectivement il y a des structures parallèles de concertation qui se mettent en place, ils ont moins de pouvoir. "*

L'analyse montre que les intervenants veulent, dans ces situations, être des "tiers sociaux" ayant pour fonction de réguler les conflits existants ; *"Vous avez des conseils en droit social, qui, justement, sont amenés à gérer des conflits sur le plan social, à trouver des solutions, là aussi juridiques pour limiter les tensions dans l'entreprise, ou, du moins pour que, si ces tensions existent, il y ait des solutions d'arbitrage, des textes adaptés, des protocoles d'accord. Cela existe tout cela. C'est un développement récent du conseil juridique, le droit social, c'est apparu il y a trois ou quatre ans. Avant, cela n'existait pas. Donc en fait, le vieux dilemme syndicat - patronat, il faut le remplacer par des solutions de droit social (...) En matière de droit social, le cabinet conseil va être de plus en plus u tiers, respecté par les deux, ayant un rôle d'arbitrage à l'anglo-saxonne."* (droit des assurances).

En maîtrisant les évolutions en cours, les agents des cabinets conseils sont non seulement des experts, mais également des intermédiaires à travers lesquels les entreprises peuvent bénéficier des innovations et les intégrer. Mais l'appel aux services des cabinets conseils n'est jamais défini comme un événement ponctuel à travers lequel on cherche à régler certains problèmes ou à définir une stratégie. Il est une partie

intégrante de ce nouveau système d'organisation du travail et de gestion des entreprises dont les consultants et autres experts sont les promoteurs. Au point que l'on puisse penser que l'apparition de ces nouveaux médiateurs est un élément qui tend à renforcer l'autonomie du champ économique.

Si l'on comprend bien tout ce que les prises de position des consultants doivent à des effets de trajectoire, si l'on voit bien tout ce que l'espace du conseil doit aux caractéristiques des cabinets qui y interviennent, on comprend par contre moins bien les processus qui les lient à certaines entreprises plutôt qu'à d'autres et les effets en retour que cela implique (ainsi il y a de fortes probabilités pour que les demandes d'intervention des entreprises "modernisées" soient très différentes des demandes des entreprises qui ont accumulé un retard dans leurs investissements techniques, que les cabinets qui sont appelés par des entreprises à forte composante salariale soient différents des cabinets appelés par les entreprises très automatisées, ...). Tout comme on comprend moins bien la place que peut prendre le développement de l'espace des conseils dans les processus d'autonomisation et de différenciation (mais les deux phénomènes sont corrélatifs) du champ économique.

Une des manières de l'approcher serait de constituer une population d'entreprises, de rechercher les caractéristiques de leur position, de la structure du personnel qu'elles emploient, de la situation sur le marché qui les amène à choisir telle ou telle intervention de consultants. Mais cette démarche serait très incomplète si elle ne voyait pas tout ce que les agents qui demandent et tout ce que les agents qui interviennent doivent aux représentations antérieurement constituées et légitimées, c'est dire que les prises de position sont des enjeux entre les différentes composantes de l'espace du conseil mais en même temps sont fortement constituées par d'autres "agences" qui ont assuré l'élaboration et la diffusion.

Parmi celles-ci, l'économie, la psychologie et la sociologie "appliquées" tiennent une place déterminante. C'est dire qu'avec les pratiques et les représenta-

tions des consultants, les psychologues, sociologues et économistes ont, en quelque sorte, en face d'eux des disciples qui leur renvoient en miroir, l'image des incertitudes théoriques, des approximations conceptuelles d'une part et des manquements dans la formation des ingénieurs et commerciaux, juristes, économistes d'autre part. Les uns n'ont jamais entendu parler de sociologie, les autres profitent de l'hétérogénéité des écoles et courants pour n'en retenir que ce qui sert leurs intérêts, ce qui correspond à leurs manières de penser et d'agir et aux exigences des positions qu'ils occupent ou cherchent à occuper. En somme, les représentations de la modernisation de l'entreprise dépendent aussi de la faible codification des sciences sociales et, ce faisant, renforcent l'hétéronomie de ces disciples.