

Formation et pratiques pro

CONSULTANT EN ENTREPRISE

Claude Louche



LA CONSTRUCTION D'UNE PRATIQUE

C'est au début du XIX^e siècle¹ (Simonet, Bouchez, Pelade, Gilbert, 2003) que le métier de consultant dans les organisations est né. Ces auteurs, dans une partie historique, rappellent que c'est une loi de 1810 qui encourage les ingénieurs à mettre leurs compétences au service de l'industrie. Les ingénieurs des mines ont alors multiplié les interventions dans des champs divers : recherche de gisements en France ou à l'étranger, surveillance de travaux mettant en jeu la sécurité (transport ferroviaire notamment), relations hiérarchiques dans les mines... Puis, on a vu apparaître, par des dépassements successifs, des écoles qui ont enrichi peu à peu le domaine et la méthodologie de l'intervention. Elles se distinguent entre elles par les théories implicites de l'organisation (conception du comportement humain en organisation) qui les guident et les applications qui logiquement en découlent. Ce chapitre nous donnera l'occasion de parcourir quelques écoles classiques. Leur nombre est assez élevé². Ainsi, Perez (2017) place à la base des pratiques d'intervention de multiples perspectives : l'organisation scientifique du travail et le toyotisme (avec le primat des ingénieurs), Max Weber, Berger et Luckman, l'école pragmatique, l'interactionisme symbolique, le courant des relations humaines, l'analyse stratégique, Chris Argyris et la « science-action », l'intervention sociologique de Sainsaulieu, la théorie de l'énaction de Weick... Devant une telle diversité, il a fallu faire des choix. Ils ont été opérés à partir de critères explicites. On a en effet retenu les écoles :

- qui ont contribué à la naissance des activités d'intervention ;
- qui ont enrichi la pratique par leurs apports ;
- enfin celles qui sont encore mobilisées actuellement dans des interventions.

Il faut rajouter que les sciences humaines et sociales ont connu de nouveaux développements. Parmi ceux-ci, la théorie des conventions portée par des économistes, des gestionnaires, des sociologues et orientée vers les questions de coordination pourrait être pertinente dans le domaine de l'intervention et du changement.

1. Simonet, Bouchez, Pelade, Gilbert, *Le conseil*, Paris, Éd. d'Organisation, 2003.

2. Minguet, 2001.

Même si son application dans ce champ n'est pas encore suffisamment assurée tant au niveau théorique qu'au niveau pratique (Husser, 2009, Bernoux, 2009), elle contient la promesse d'avancées.

Le retour historique, qui suit, permettra au lecteur de suivre la construction progressive de la pratique de la consultation tout en lui offrant une vue d'ensemble du domaine.

1. L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL (« SCIENTIFIC MANAGEMENT »)

C'est Taylor qui a été à la base de l'organisation scientifique du travail (OST). On peut considérer qu'il figure parmi les tout premiers spécialistes de l'intervention en milieu industriel.

Il est né en 1856 en Pennsylvanie. Après quatre années d'apprentissage comme mécanicien dans une petite structure, il a été embauché comme ouvrier en 1878 à la Midvale Steel C°. Il a ensuite gravi de nombreux échelons devenant successivement contremaître, chef d'atelier, chef dessinateur, ingénieur. À partir de 1893, il devient consultant en organisation industrielle. Il reste à préciser le contexte et la logique qui inspirent ses interventions : l'OST accompagne le développement de la production de masse et l'avènement de la production en grande série. Cette période est marquée par l'arrivée dans l'industrie d'une main d'œuvre rurale ainsi que d'une main d'œuvre immigrée non qualifiées. Elle baigne dans une idéologie scientiste qui considère que la science est en mesure de régler, de façon indiscutable, tous les problèmes humains. Dans son ouvrage majeur, Taylor (1957, version française) définit les bases de l'organisation scientifique du travail. Il considère que les entreprises doivent rechercher la prospérité qui constitue le but ultime du travail. Dans la mesure où, pour lui, les intérêts des patrons et des salariés convergent, cette prospérité doit servir les employeurs et les salariés. Pour l'obtenir, il sera nécessaire de chercher à produire avec une « faible dépense d'effort humain, de matières premières et avec un faible coût d'utilisation de capital¹ » Cela nécessite également une lutte contre ce que l'OST appelle « la flânerie systématique des ouvriers ». Trois causes expliquent ce freinage du niveau de production :

- La crainte qu'un niveau élevé de production génère du chômage.

Taylor réfute cette idée. Il considère que l'augmentation de la capacité de production des ouvriers va amener une baisse des prix qui renforcera les ventes... et donc les activités.

- Le fait que les entreprises ne récompensent pas financièrement les ouvriers qui pourraient produire plus.

1. Taylor, 1957, p. 21.

C'est le plan financier qui constitue le seul élément de motivation considéré. Il est activé au moyen de primes. Une série d'expériences a été conduite par Taylor pour en évaluer le montant. Il conclut suite à une expérimentation de terrain (p. 238) que c'est une prime de 30 à 35 % qui produit le meilleur résultat pour l'entreprise. Les montants inférieurs se montrent inopérants.

- Enfin, la suppression de méthodes empiriques inefficaces.

Il existe plusieurs méthodes pour réaliser un travail. Or, parmi ces méthodes, il en existe une plus rapide et moins fatigante. L'analyse scientifique permet de la définir par une étude précise des temps mis pour réaliser la tâche et des mouvements exécutés à cet effet. On procède à l'observation de salariés efficaces pour retenir une séquence type qui deviendra la norme d'exécution de la tâche. Les mouvements lents, fatigants, mal conçus seront éliminés de cette séquence : « Cela suppose que l'on remplace les méthodes empiriques par des méthodes scientifiques dans toute l'industrie¹ » On en vient alors à opérer une distinction fondamentale entre la conception (prise en charge par les agents de méthode) et l'exécution qui restera attribuée aux ouvriers.

Taylor diffusera d'abord ses idées chez les ingénieurs auprès desquels il trouva de nombreux disciples puis dans le monde industriel. Leur diffusion sera facilitée par la création de nombreux cabinets conseils. Le Chatelier, en France, fera beaucoup pour l'application des principes de l'OST. Ils seront utilisés dans différentes usines automobiles (suite à des voyages d'étude de leurs responsables aux USA), dans l'entreprise Michelin, dans les usines d'armement lors de la première guerre mondiale. Cette pénétration dans les usines s'accompagnera de conflits sociaux mémorables, notamment chez Renault en 1912-1913.

Le taylorisme se caractérise par une action de rationalisation qui touche un champ précis, celui des tâches d'exécution. Mais il est aussi porté par une logique globale (théorie implicite des organisations) définie par plusieurs positions : convergence des intérêts entre tous les membres d'une organisation, passivité de l'individu, vue de l'organisation comme un instrument. Si l'OST est une école ancienne, sa logique d'intervention reste présente. Elle peut se manifester au niveau de l'implantation de nouvelles technologies (voir en exemple l'exercice 5) qui s'opère parfois dans une orientation rationaliste sans considérer les enjeux sociaux. « Parfois » mais pas « toujours », car les formations des ingénieurs et techniciens sensibilisent de plus en plus les participants à la prise en compte des acteurs concernés par les changements et sans lesquels ils ne peuvent pas réussir...

1. Taylor, 1957, p. 47.

2. COURANT DES RELATIONS HUMAINES ET RECHERCHE-ACTION

La recherche-action s'inscrit dans le prolongement des fameuses études de Hawthorne qui sont à la base du « courant des relations humaines ». Ce courant s'est développé entre les deux guerres mondiales (1927-1932) sous l'impulsion de Elton Mayo (professeur à Harvard), dans la Western Electric Company, à Hawthorne près de Chicago. L'entreprise concernée a, dans une logique taylorienne, étudié l'effet d'une variable physique (l'éclairage) sur le rendement. Dans une orientation expérimentale, on a comparé un groupe témoin dans lequel l'intensité lumineuse était maintenue constante à un groupe expérimental dans lequel on faisait varier l'intensité de l'éclairage. Le niveau de production a augmenté dans les deux groupes. Ce résultat ne pouvait pas s'expliquer par la variable physique manipulée. Une deuxième étude a consisté à observer un atelier et à manipuler d'autres variables physiques (pauses, durée du travail). On releva une montée continue du niveau de production indépendamment des variables injectées par les chercheurs. Il a fallu faire appel à des variables psycho-sociologiques pour expliquer ces résultats (satisfaction au travail, climat du groupe, style hiérarchique participatif...). Le courant des relations humaines était né. Après « l'*homo economicus* » de la théorie classique des organisations émergeait « l'homme social¹ ». Les conclusions de ces études ont été résumées ainsi : le niveau de production dépend de normes sociales et non des capacités physiologiques des salariés qui étaient seules à être considérées par Taylor. Le salarié ne réagit pas individuellement mais en tant que membre d'un groupe. La satisfaction de besoins sociaux contribue à la motivation des salariés.

On considère que, malgré leur faiblesse méthodologique souvent avancée, ces études ont démontré l'importance des facteurs psycho-sociaux dans la production. À partir de là, les psychologues sociaux se sont employés à identifier ces besoins sociaux (pyramide de Maslow par exemple) et à les satisfaire notamment dans le cadre de la relation hiérarchique (modèle de Blake et Mouton) ou de l'enrichissement des tâches (Herzberg). La dynamique des groupes est également devenue un thème majeur de recherche. Elle s'accompagnera du développement de très nombreuses applications dans le secteur de la « formation psycho-sociale ».

Comme on aura l'occasion de le voir, le courant des relations humaines exercera un rôle décisif dans le domaine de l'intervention dans les organisations avec les pratiques du « développement organisationnel (OD) ».

1. Etzioni, 1971, p. 68.

Les théories implicites de l'organisation (TIO) : OST et relations humaines

Il est habituel dans les manuels de considérer que le courant des relations humaines s'oppose de manière radicale à l'OST. Bien sûr, il existe des oppositions tranchées :

- Taylor ne prend pas en compte le groupe. Il écrit : « le travail d'équipe incite l'ouvrier à diminuer son activité et non à l'augmenter¹ ».
- Il s'intéresse à l'individu isolé en ne le considérant que dans une dimension physiologique (gestes, fatigue).
- Au niveau motivationnel, il croit aux seuls stimulants financiers.

Le courant des relations humaines au contraire montre l'influence décisive du groupe dans l'ajustement de l'individu à l'organisation. Il établit l'importance de la satisfaction des besoins sociaux au travail... Taylor considère le salarié comme une machine, puisque ses gestes sont programmés. En fait, toute intervention est portée par une théorie implicite de l'organisation, c'est-à-dire une conception sous-jacente de ce qu'est une organisation et des moteurs du comportement des salariés en son sein. Ces deux approches, que l'on dit opposées, reposent sur une même TIO, celle de la passivité de l'individu en organisation. Avec l'OST, il existe une sorte d'équilibre naturel dans les organisations : en effet, une convergence fondamentale d'intérêt réunit la direction et les salariés. On définit une séquence logique d'exécution, on paie et le salarié travaille sans se poser des questions. Avec le courant des relations humaines, on découvre une certaine résistance des salariés (par exemple, cf. Coch et French, dans la résistance au changement ; voir ci-après « des recherches expérimentales de terrain »). Mais, pour le courant des relations humaines, il suffirait de mettre en œuvre un style de commandement participatif, pour régler les difficultés. On n'a plus un équilibre naturel, mais on a un équilibre construit. Mais en tout cas, il y a équilibre. Le comportement des salariés est, dans cette approche, mécaniquement déterminé par les choix de la direction de faire participer ou pas. L'initiative n'est que d'un seul côté. L'individu reste passif comme dans le taylorisme. Des travaux ultérieurs (Crozier, Friedberg) feront de l'organisation un construit social et s'éloigneront, dans l'intervention, de la vue passive des salariés qui marquait l'OST et le courant des relations humaines.

Dans le prolongement de ces travaux, la recherche-action s'est développée sous l'impulsion de Lewin avec pour objectif de mettre la recherche au service du règlement de problèmes sociaux (discrimination, totalitarisme...). Il s'agit donc de revoir les rapports entre la science et l'action. Ces questions avaient été également posées par Collier (1945) à propos de l'arbitraire touchant les communautés indiennes aux USA. Des éléments de l'histoire personnelle de Lewin ont sans aucun doute infléchi ses orientations de recherche. Il a en effet dû quitter l'Allemagne et son poste à l'université de Berlin en 1932 devant la montée de l'antisémitisme. Il émigra aux USA. Plusieurs auteurs² soulignent avec juste raison le caractère polymorphe de la pratique de la recherche-action chez Lewin et ses collaborateurs. Elle a en effet concerné :

1. Taylor, 1957, p. 142.

2. Goguelin, Cavozi, Dubost, Enriquez, 1971 ; Dubost, 1987.

- **Des recherches expérimentales de terrain** tout à fait orthodoxes sur le plan de la démarche (avec théorisation, manipulation de variables dont on veut mesurer les effets, planification, recueil et analyse de données) : exemple de l'étude de Coch et French (1968, version française) sur la résistance au changement en milieu industriel, qui relève directement de l'intervention. Elle a été réalisée dans une usine textile de Virginie. À cause du changement de saison et de mode, cette usine modifiait fréquemment les modes de fabrication et donc le travail des ouvriers. Cela amenait des réactions négatives chez les salariés (revendications, freinage de la production, attitudes agressives vis-à-vis de la maîtrise...). Après une analyse théorique combinant la théorie du champ et les travaux sur la frustration, Coch et French considèrent qu'un changement s'appuyant sur le groupe serait mieux accepté. Pour ces auteurs, deux forces contradictoires s'exercent sur le salarié : une force poussant à atteindre la norme et une force poussant à ne pas atteindre la norme qui devient d'autant plus forte que le niveau de production monte. Ces forces en conflit génèrent de la frustration qui explique les départs des salariés ou l'absentéisme qui interviennent lors de tout changement de méthode. Ensuite le groupe met en place une norme de production qui est d'autant plus prégnante que le groupe est cohésif. Un changement passant par le collectif ne placera pas l'individu en position de déviant par rapport au groupe : il sera plus facilement accepté. L'hypothèse de l'instauration d'un changement plus aisé s'il passe par le groupe a été testée dans une expérience de terrain. À l'occasion d'un changement, quatre groupes de salariés soumis à des formules participatives différenciées ont été constitués :
 - un groupe contrôle sans participation mais avec une information sur la nécessité de changer ;
 - un groupe de participation à la préparation du changement par l'intermédiaire de délégués ;
 - deux groupes avec participation de tous les membres.

Au niveau des résultats, on constate un freinage dans le groupe contrôle ainsi que des réactions agressives. On retrouve les phénomènes de rejet du changement habituellement constatés. Dans les groupes à participation totale, par contre, on n'observe ni freinage ni conflit avec la hiérarchie. La norme de production est immédiatement atteinte. Dans le groupe à participation par l'intermédiaire de délégués, le climat social est bon. Toutefois, il faut 14 jours à ce groupe pour atteindre la norme. Les chercheurs en concluent que la participation constitue un remède pour dépasser la résistance au changement.

Cette intervention, qui mérite discussion, sera au centre de l'exercice 3 (voir applications p. 153).

- **La mise au point en 1946 de nouvelles méthodes de formation.**

Ce type de formation appelé « formation psycho-sociale » est orienté vers l'amélioration des relations interpersonnelles. Il n'a pas un caractère didactique et magistral. Il repose au contraire sur une sensibilisation directe. La formation s'appuie en effet sur la prise de conscience de phénomènes vécus, pour entraîner les participants à l'analyse des processus relationnels dans le champ social. Elle sera désignée par plusieurs noms : dynamique de groupe, training group ou t-group, groupe de base, groupe de diagnostic¹. Il s'agit d'une innovation importante qui comble une lacune : dans le système éducatif, on intègre certes des connaissances, mais on n'apporte pas une sensibilisation à la relation aux autres, même si elle constitue une dimension essentielle de la vie sociale. Les méthodes de formation psycho-sociales rempliront cet espace. Un centre de recherche (Research center for group dynamics) s'installa à Béthel en 1946. Il a accueilli en 1955 une mission de psychosociologues français (Claude Faucheux, Max et Robert Pagés...) qui travaillèrent ensuite au développement de ces méthodes en France.

- **Enfin, des investigations à un niveau social global**, portant par exemple sur le changement des habitudes alimentaires pendant la Deuxième Guerre mondiale ou sur « la structure du comportement agressif dans des climats sociaux créés artificiellement ». Dans certaines de ces études, l'équipe de Lewin quitte la position de chercheur pour devenir « agent de changement ». On assiste à une sorte d'oscillation entre un rôle d'expert-savant qui (pour reprendre une formule célèbre) travaille « sur » les gens et un rôle d'agent de changement qui travaille « avec » les gens. Ainsi dans la recherche sur la structure du comportement agressif, Lewin, Lippitt et White travaillent avec la participation active de l'ensemble de la communauté scolaire et des parents. En revanche Coch et French, dans une orientation tout à fait technocratique, réalisent une *expérimentation sur les salariés* en se mettant au service d'une composante de l'organisation, le demandeur. Ces deux derniers intervenants se positionnent dans une orientation expérimentale pure : il y a résistance au changement, une théorie explicative est développée, des solutions sont avancées, puis, sans aucune concertation avec les salariés ou leurs représentants, un dispositif expérimental de terrain est mis en place pour les tester.

Cette question du statut du consultant (expert ou agent de changement) sera alors explicitement débattue par Lewin et ses collègues. Elle passera au centre des préoccupations des spécialistes de l'intervention. Ainsi Benne, dans le cadre du « changement volontaire » (planned change) considérera que le rôle du consultant doit être essentiellement de permettre au client de faire face et dépasser les difficultés d'adaptation à l'environnement. Cela passe par une collaboration et une coopération de tous les membres du système client et la mise en œuvre d'une autorité démocratique. Lippitt soulignera que la consultation met en relation deux

1. Voir Louche 2018, fiche 20 pour la présentation.

systèmes : un système appelé système-client (entreprise, établissement scolaire, collectivité...) soucieux de faire évoluer sa situation et un système d'intervention constitué de consultants spécialisés en fonction du champ social dans lequel l'intervention se développe (ingénieur, sociologue, gestionnaire, urbaniste, psychologue du travail et des organisations...). Roy et Prévost (2013) feront la synthèse des caractéristiques de la recherche-action : « La recherche-action est réalisée avec les gens plutôt que sur les gens... La recherche-action tire son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses... Le processus de recherche traditionnelle emprunte une voie linéaire alors que la recherche-action adopte une démarche plutôt cyclique ». On trouvera dans un article d'Almudever et Baubion-Broye (2012) une illustration intéressante de l'application de ces principes lors d'une intervention sur la thématique du stress et de la souffrance au travail. L'action conduite s'inscrit en totale rupture avec certaines pratiques technocratiques qui ont pu parfois caractériser la recherche-action (intervention de Coch et French par exemple).

3. LE DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (OD)

Le mouvement du « développement organisationnel » est né aux États-Unis dans les années 1960. Plusieurs facteurs, selon Dubost (1987), sont à la base de son émergence (l'apparition d'un intérêt des consultants pour les sites industriels et commerciaux, un enrichissement de la pratique avec la mise au point de méthodes et techniques nouvelles, un développement spectaculaire du corpus théorique avec la publication de nombreux, travaux notamment ceux de Lewin, susceptibles de guider l'application...).

Pour présenter cette approche de l'intervention, on partira d'une définition d'un spécialiste reconnu du domaine, à savoir R. Beckard (1975)¹. Il écrit : « Le développement des organisations est une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus de l'organisation utilisant l'apport des sciences du comportement ».

Cette définition classique appelle quelques remarques :

- Une intervention ne peut pas être limitée à une composante très partielle d'une organisation compte tenu des interrelations qui existent entre tous ses sous-systèmes. Par exemple, une intervention sur une technologie impactera d'autres composantes de l'entreprise : ainsi, la mise en service d'automates

1. R. Beckard, *Le développement des organisations : stratégies et modèles*, Paris, Dalloz, 1975, p. 12.