

Faire parler “les sans voix” : les alterconsultants comme vecteur de performativité critique

Carine Chemin-Bouzir

Neoma bs/ Gregor

carine.chemin-bouzir@neoma-bs.fr

Corinne Vercher-Chaptal

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

CEPN-UMR CNRS 7234

Résumé :

La communication propose d’ancrer la performativité critique sur la notion de micro-émancipation. Discutant l’approche d’Habermas sur la pratique communicationnelle et son dépassement pour prendre en compte les éléments pratiques, subjectifs et idéologiques de la communication, ainsi que les écrits récents sur la performativité critique, nous proposons d’explorer comment des stratégies de micro-émancipation peuvent émerger des pratiques discursives dans les organisations. A partir d’un échantillon d’alterconsultants, l’étude empirique explore les stratégies envisagées pour la performativité critique en se centrant sur les questions suivantes : Sur quoi porte la vision normative de l’intervenant ? Un dialogue libre et ouvert, rationnel et sincère est-il possible ? S’agit-il de « lever la censure » sur les non-dits des organisations ? Quelle prise en compte des managers, du contexte organisationnel et de ses contraintes ? Les résultats renseignent à la fois la nature du savoir produit par les alterconsultants et les stratégies de performativité issues de la théorie critique.

Mots-clés : Performativité critique, Micro-émancipation, Théorie Critique, Consultants

Faire parler “les sans voix”¹ :

les alterconsultants comme vecteur de performativité critique

INTRODUCTION

Les pêcheurs norvégiens n'étaient pas des *homo economicus* : ils pêchaient sans gérer les poissons. Des scientifiques et des techniciens de différents horizons ont rendu possible de compter les populations de poissons, de les gérer, de mettre en place des quotas qui optimisaient les intérêts financiers des pêcheurs. Les pêcheurs sont devenus des *homos economicus*, rendant la théorie anthropologique de *l'homo economicus* réelle (Callon, 2008). Dans le même sens, Roscoe et Chillas (2014) montrent comment le raisonnement économique, la recherche d'efficacité et de la maximisation du profit (affectif) ont été introduits dans le plus intime de nos vies privées par le biais des sites de rencontre amoureuse qui utilisent des algorithmes pour mettre en relation des couples avec une chance optimale de relation durable. Espeland et Sauder (2007, 2009) quant à eux montrent que les classements des écoles de commerce et des « *law schools* » ont des effets non négligeables sur les choix stratégiques et les fonctionnements des établissements. La question n'est plus de savoir si les mesures - dont les mesures scientifiques - peuvent changer l'objet qu'elles décrivent, mais de se demander quel type de performativité nous souhaitons promouvoir et exercer en tant que scientifiques. La distinction entre un discours scientifique « neutre » et « logique », et un discours politique rhétorique ne tient pas : la science est performative (Callon, 2008). « Nous n'avons plus à choisir entre interpréter le monde et le transformer. Notre travail, avec les acteurs, est de multiplier les mondes possibles par des expérimentations et des performances collectives. » (p. 352).

Dans le courant des *Critical Management Studies* (CMS) Fournier et Grey (2000) questionnent cette performativité en indiquant que les approches critiques ne peuvent pas s'inscrire dans une visée de recherche de savoir-faire instrumentaux qui visent à l'efficacité. Les auteurs rejettent une science qui performe des *homo economicus*. Au sein des CMS, le débat qui s'ensuit porte sur la nature et les conditions de production d'une recherche qui serait

¹ Cette notion peut être rapprochée de celle de « silence organisationnel » de Morrison et Milliken (2000)

critique et performative à la fois. Spicer et al. (2009) avancent que la recherche critique a bien pour objectif d'avoir des effets sur le monde, les entreprises, et les salariés. Elle est donc performative. Pour qualifier la performativité qu'ils préconisent, les auteurs parlent de « performativité critique ». L'abstract de leur article précise leur pensée : « La tâche centrale du courant des CMS devrait être d'intervenir activement et de manière concrète dans les débats concernant le management et d'encourager l'évolution de ses pratiques vers des formes alternatives » (Spicer et al. 2009 : 537. Notre traduction). Pour eux, l'enjeu est de dépasser le stade de la dénonciation des pratiques « pour que les énoncés aient une portée active et subversive, affirment des buts positifs, lesquels peuvent être performatifs. Et de ce fait là, parvenir à des micro-émancipations locales. » (Huault, in Palpacuer, Taskin et Balas, 2015).

Nous proposons ici d'ancrer la performativité critique sur la notion de micro-émancipation. Cette dernière repose sur des actions et des techniques qui permettent de développer les résistances, et qui sont porteuses de libération. Le concept de micro-émancipation conçoit l'émancipation, non pas comme un projet vaste et intégré, mais « comme un ensemble de projets, chacun étant situé et limité dans l'espace, dans le temps et dans son potentiel de succès. » (Alvesson et Willmott, 1992: 446-447. Notre traduction).

La question des finalités et des moyens traverse les questions de la micro-émancipation et de la performativité critique. Dès leur article de 1992, Alvesson et Willmott proposent de classer les actions à visée performative selon qu'elles portent sur les finalités, sur les relations sociales ou sur les moyens de l'action. Les auteurs considèrent alors que la visée la « plus émancipatoire » est celle qui concerne les finalités. En 2012, Alvesson et Willmott précisent cependant qu'il est difficile d'exclure des projets émancipatoires les éléments qui relèvent des moyens. Parker et al. (2014) reviennent sur les questions de performativité et questionnent la possibilité de distinguer les moyens et les finalités. Pour certains courants de pensée - anarchistes, féministes et socialistes - une forme de construction de la décision sur le mode collectif peut être une finalité en soi. « Si l'intention des membres d'une organisation est de prendre les décisions lentement et de façon démocratique, alors le processus organisationnel lui-même devient sa propre finalité, en même temps que le processus par lequel d'autres finalités peuvent être atteintes » (Parker et al., 2014 : 35. Notre traduction). Il nous semble pertinent d'inscrire la réflexion sur la performativité critique dans cette perspective où la distinction entre les moyens et les finalités est questionnée pour favoriser des modes de management et d'organisation alternatifs. Nous nous demanderons en quoi les stratégies de performativité critique nous renseignent sur la façon d'articuler les fins et les moyens au sein d'un processus de délibération collective à visée émancipatoire. Plus précisément, nous

proposons d'explorer comment des stratégies de micro-émancipation peuvent émerger des pratiques discursives dans les organisations.

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, et en suivant la piste de recherche proposée par Wickert et Schaeffer (2014), nous étudions comment des intervenants extérieurs - ici des consultants - peuvent créer des espaces de micro-émancipation dans les organisations avec lesquelles ils travaillent. Nous nous intéressons notamment à des consultants qui travaillent sur l'élaboration collective de projets de service, où c'est bien le processus d'élaboration (c'est à dire les moyens) qui permet de se mettre d'accord sur des finalités. Il peut également s'agir de consultants qui réalisent des évaluations d'associations où les moyens et les finalités sont travaillés conjointement dans un processus itératif. Ces démarches se donnent pour objectif d'associer l'ensemble des acteurs de l'organisation à un diagnostic et/ou à une élaboration de projet, ce qui permet de construire des espaces de choix - sinon de liberté - du bas de l'organisation vers le haut, ce qui les inscrit dans un projet émancipatoire (Alvesson et Willmott, 2012) et dans un processus itératif avec « le haut » de l'organisation qui peut aussi avoir un point de vue à faire valoir.

Dans le cadre de cette communication, nous qualifions ces consultants qui ne s'inscrivent pas dans l'approche traditionnelle et dominante des métiers du conseil « d'alterconsultants ».

Nous proposons ici à partir d'une étude des pratiques des alterconsultants de discuter les stratégies envisagées pour la performativité critique, en particulier celles issues de la théorie critique.

I. LA THEORIE CRITIQUE AUX SOURCES DE LA PERFORMATIVITE

Spicer et al. (2009) développent le concept de performativité critique pour indiquer que les chercheurs en CMS ont à leur disposition un éventail de stratégies - que les auteurs s'attachent à définir - pour avoir une influence sur le monde, autre que celle contenue dans la notion de performativité classique telle que définie par Lyotard (1984)². Ils précisent que l'objectif de micro-émancipation suppose « des tentatives spécifiques et ciblées pour créer des espaces d'autonomie entre les relations de pouvoir institutionnalisées. Cela suppose de travailler à des espaces de liberté du bas vers le haut (en *bottom-up*). » (Spicer et al, 2009 : 553. Notre traduction). La performativité critique peut être lue à travers cette recherche de micro-émancipation. Dans cette perspective, les auteurs énoncent les dimensions sur lesquelles faire

² Lyotard (1984) associe la performativité à la réduction de la pensée à un raisonnement en termes d'optimisation des moyens à mettre en œuvre pour atteindre des finalités économiques qui ne sont pas soumis à la discussion.

reposer les stratégies de performativité des CMS : une posture affirmative, une éthique du *care*, du pragmatisme, une attention à ce qui est potentiellement possible et une posture normative. Nous proposons de distinguer trois axes stratégiques. Le premier reposerait sur une attention à ce qui est potentiellement possible et une posture normative du chercheur, laquelle induit de nuancer la vision du chercheur « transparent » ou « virtuel » (Sandberg et Wallo, In press) pour mettre en avant une représentation du chercheur qui sait à quoi il croit et ce qu'il considère souhaitable. Le second axe reposerait sur la posture affirmative et le pragmatisme, qui reviennent à s'interroger sur les conditions de possibilité d'un dialogue « libre et ouvert » entre le chercheur et les acteurs organisationnels d'une part, et entre les acteurs organisationnels eux-mêmes d'autre part. En troisième lieu, l'éthique du *care* proposée par Spicer et al. (2009) propose de laisser un espace aux points de vue des acteurs, de les questionner au plan pratique, et de *challenger* leurs points de vue dans une optique constructive.

1.1. UNE POSTURE NORMATIVE DU CHERCHEUR ET UNE ATTENTION PARTICULIERE A CE QUI EST POSSIBLE AU SEIN DE L'ORGANISATION

Le premier axe que nous dégagons des propositions de Spicer et al. (2009) repose sur une dynamique de recherche et d'interaction avec les acteurs organisationnels. Cette dynamique implique que le chercheur est au clair sur ce qu'il souhaite promouvoir. « Cela suppose que nous interrogeons l'organisation à venir plutôt que de nous focaliser sur le rejet de l'organisation actuelle » (Spicer et al, 2009: 552, notre traduction). Le chercheur s'intéresse autant à ce qui est potentiellement possible qu'à ce qui est en l'état actuel, ce qui le dégage d'une certaine négativité qui a été reprochée aux CMS, et enjoint les chercheurs de ce courant à dire ce qu'ils aimeraient voir advenir, plutôt que de critiquer un état de fait sans émettre de propositions.

L'initiative de l'incubateur universitaire et associatif décrite par Leca et al. (2014) s'inscrit dans cette lignée. Dans le cadre de l'incubateur, les chercheurs élaborent des modèles généraux de ce que peut être une coopérative et de la façon dont elle peut fonctionner au plan opérationnel (savoir-faire technique). Ils assurent ensuite la diffusion et l'appropriation de ces modèles généraux dans un ensemble de réalités locales. Ils s'inscrivent ainsi dans une approche de la performativité qui subvertit le modèle évoqué et dénoncés par Callon (2008). En effet, plutôt que de diffuser des modèles qui désencastrant les acteurs de leur environnement social pour en faire des *homo economicus*, Leca et al. promeuvent un modèle où ce qui est travaillé est le réencastrement de l'économie dans le social. Ils pointent

cependant que le modèle qu'ils proposent est générateur de tensions entre les idéaux normatifs des académiques d'une part et les processus de micro-émancipation dans les coopératives accompagnées d'autre part.

1.2. UNE INTIMITE CRITIQUE AVEC LE TERRAIN ET DES PRATIQUES DISCURSIVES A MEME DE LEVER LA CENSURE

A la différence du rôle de modélisateur de « bonnes formes organisationnelles » décrit par Leca et al. (2014), la posture affirmative préconisée par Spicer et al. (2009) suppose de se situer en proximité avec son objet de recherche, en s'inspirant de ce que Spizal (1999) appelle « l'intimité critique » (p. 425). Cela suppose de ne pas partir du présupposé qu'on connaît l'organisation avant de l'avoir étudiée, y compris au travers de modèles généraux.

Le pragmatisme, tel qu'il est entendu par les auteurs, correspond quant à lui au fait de mettre au jour et prendre en considération les incohérences, les contradictions, les failles dans les systèmes de pouvoir en cartographiant les controverses entre acteurs, qu'elles s'expriment directement ou au travers de systèmes techniques (Latour, 2005, 2004). Pour ce faire, les auteurs proposent de travailler sur la pratique communicationnelle, à partir des éléments développés par Habermas (1984), Forester (1993, 1999, 2003) et Deetz (1992). Habermas propose une théorie de la communication reposant sur la promotion de la rationalité supposée permettre de combattre des éléments de domination. La « situation de parole idéale », telle que développée par Habermas, correspond à une communication où les arguments échangés sont tous rationnels et légitimes, c'est-à-dire qu'ils sont « vrais » (les faits évoqués sont reconnus comme exacts par l'ensemble des participants), « légitimes » (ils expriment des valeurs et des normes acceptables), « sincères » (ils ne sont pas exprimés dans un objectif manipulateur) et ils sont « clairs » (et non confus) (Forester, 1993). Ces dimensions sont présentées par les chercheurs en Théorie Critique comme une sorte d'idéal à atteindre, mais l'étude fine des situations réelles de communication montre qu'elles ne sont jamais atteintes (Forester, 2003). Il s'agit alors de contester que les situations de parole idéale puissent exister et d'explorer les véritables conditions sociales et politiques de l'expression et de l'autonomie des acteurs (Forester, 1993 : 3, cité par Spicer et al., 2009 : 550). La tentative proposée est de chercher à établir les conditions du dialogue et du débat au-delà des distorsions de la communication liées aux relations de pouvoir, à l'idéologie, aux structures organisationnelles et aux normes (Alvesson, 1996). A la suite de Forester (1982), Alvesson et Willmott (2012) mentionnent en particulier que l'état émotionnel et cognitif des acteurs sont des limites « universelles » aux projets émancipatoires, de même que les dynamiques sociales

imprévisibles et les ambiguïtés de la vie sociale. Le rôle du facilitateur de dialogue serait alors d'agir essentiellement sur les éléments qui ne sont pas nécessairement et inévitablement présents dans une situation de communication, et qui peuvent l'éloigner de la situation de dialogue idéal. Il s'agit alors de limiter les « fausses » hiérarchies, de favoriser l'expression de tous les points de vue, de limiter les jeux de pouvoir et la domination idéologique, ainsi que les calculs tactiques (Alvesson et Willmott, 2012; Deetz, 1992; Forester, 2003; Habermas, 1984).

Précisons que dès son origine, la théorie Critique prenait des distances par rapport à l'idéal de rationalité. Horkheimer et Adorno (1972) dénoncent ainsi la naturalisation de relations sociales au travers de leur légitimation par des écrits scientifiques qui décrivent « ce qui est » en l'amalgamant à « ce qui doit être » (Allard-Poesi, 2009). Marcuse (1964) récuse lui aussi « l'homme unidimensionnel » (1964) - c'est-à-dire mu par la rationalité économique - que produit l'idéologie dominante des sociétés de consommation capitalistes. Dans ce courant, Horkheimer et Adorno (1972) précisent cependant qu'ils ont peu de réponses à ces limites de la société moderne, et aux effets idéologiques qu'elles permettent.

Butler (2000) va plus loin en proposant des pistes d'action. Elle récuse l'idée de l'universalité dans le sens qu'elle attribue à Habermas, c'est-à-dire la croyance en une universalisation d'une parole sans contrainte dans laquelle des principes de réciprocité doivent permettre de surmonter tout contentieux. Pour Butler (2000), la performativité du langage vient non seulement de ce qui est dit dans un contexte donné, mais aussi de ce que les conventions sociales ou la loi interdisent de dire. Dans « *Excitable speech, the politics of the performative* », l'auteure développe sa réflexion autour de la notion de censure. Suivant Austin, elle précise que les discours peuvent être une action en elle-même, ce sont les paroles illocutoires (comme lorsque le maire prononce « vous êtes unis par les liens du mariage ») ou avoir des conséquences qui dépassent le discours en lui-même, ce sont les actes perlocutoires. Butler précise que les actes de langage illocutoires sont le plus souvent inscrits dans des traditions et des rituels qui leur donnent leur force. C'est la répétition de ces actes, leur inscription dans les conventions qui en font la force. Les actes de langage perlocutoires se définissent par les conséquences qu'ils produisent. Ces conséquences peuvent être inattendues, dépasser ou être différentes de ce que le locuteur avait l'intention de provoquer. Les conventions sociales ont une dimension de censure en ce qu'elles définissent dans une visée à l'universalité, ce qui peut se dire et ce qui ne peut pas se dire. Parler pour celui qui est exclu de la norme dominante ou qui profère des propos en-dehors de la norme dominante, c'est questionner cette norme. La difficulté provient du fait que cette norme peut être

intériorisée par le sujet (et même « incorporée » par lui au sens où la norme discursive sociale marque aussi son corps sans toutefois que le corps soit entièrement défini par le langage) : il s'interdit alors lui-même de parler de certaines choses, ou de choses communément admises d'une nouvelle façon. Un énoncé qui contesterait ces normes serait, selon Butler, un acte insurrectionnel : « Le langage prend un sens inhabituel de façon précisément à contester ce qui s'est petit à petit inscrit dans l'ordinaire et qui est devenu sédimenté. » (p. 148 : . Traduit par nous).

1.3. DE L'ETHIQUE DU « CARE » A LA PRISE EN COMPTE DES MANAGERS

Corrélativement, l'éthique du care proposée par Spicer et al. (2009) suppose de laisser un espace aux points de vue des acteurs organisationnels en les questionnant au plan pratique et en mettant suffisamment en question le point de vue qu'ils expriment pour faire avancer leur propre réflexion. Nous cherchons ici à explorer ce que ce « plan pratique » du questionnement peut induire. Inscrivant leur réflexion dans la mise en œuvre concrète de la Théorie Critique dans des recherches-actions, Kemmis et McTaggard (1988) définissent la recherche-action comme « une forme d'enquête collective et auto-réflexive engagée par les participants d'une situation sociale pour améliorer la rationalité et la justice de leurs propres pratiques sociales ou éducatives, ainsi que leur compréhension de ces pratiques et des situations dans lesquelles ces pratiques sont mises en œuvre » (p.1, notre traduction). Ce faisant, les auteurs proposent de mettre la pratique au centre de l'intervention, et ce dans de multiples dimensions.

Kemmis (2008) propose que l'intervention en recherche action critique ne se fixe pas pour objectif de donner aux participants une façon de penser l'action, mais de développer un type particulier de pratique qui soit informée par la morale, futée, prudente, et orientée par des traditions de pensées et d'action, tant théoriques que pratiques. Il inscrit cette pratique dans la compréhension qu'en ont à la fois le sujet qui la met en œuvre et le collectif de travail. Ils suggèrent que la recherche action s'intéresse à ces deux dimensions et plus particulièrement à la dialectique entre ces deux dimensions. Cette approche de la pratique est pour lui le moyen de s'abstraire d'une vision technique inscrite dans un calcul instrumental d'optimisation des moyens aux services d'une finalité. Alvesson et Willmott (2012) vont plus loin et nous encouragent à « considérer comment l'émotion, le fantasme, les angoisses à propos du changement, les modes locaux de *sense-making*, les habitudes qui sont difficiles à abandonner, etc. peuvent exercer un effet sur le pouvoir de la raison qui la limite, mais n'est pas nécessairement négatif » (p. 183, notre traduction).

On peut à cette lumière reprendre l'invitation de Wickert et Schaeffer (2014) lorsque, suivant la piste de Voronov (2008), ils proposent que les chercheurs en CMS s'allient et travaillent avec les managers qui sont des acteurs clé des organisations (e.g. Balogun and Johnson, 2004; Daudigeos, 2013; Lüscher and Lewis, 2008; Reay et al., 2006) et qui sont confrontés à des dilemmes, des ambiguïtés et des conflits internes (Adler et al., 2007; Meyerson and Scully, 1995; Spicer et al., 2009). Cette approche ne consisterait pas pour le chercheur à indiquer aux managers la voie à suivre mais à les faire réfléchir à leur propre participation dans la construction de la réalité organisationnelle, en particulier dans ses dimensions langagières. Cette voie contribuerait à transformer la réalité organisationnelle dans la mesure où parler de pratiques alternatives permettrait de les faire émerger. L'approche proposée dans l'article reste cependant centrée sur le développement de la capacité réflexive des managers et des parties prenantes externes, sans que l'ensemble des salariés ne soit nécessairement intégré dans la démarche. Nous proposons de réinscrire l'approche de Wickert et Schaeffer dans des processus organisationnels multi-acteurs. Il s'agit d'étudier les modalités concrètes de l'instauration d'un dialogue entre les différents salariés d'une organisation, et d'en discuter la pertinence dans un objectif de micro-émancipation. Autrement dit, comment des espaces de micro-émancipation peuvent-ils émerger des pratiques discursives dans les organisations ? Comment des intervenants extérieurs, que nous appelons alter-consultants, peuvent participer à ce processus en s'appuyant sur les stratégies de performative critique décrites par Spicer et al (2009) et par Wickert et Schaeffer (2014) ?

2. METHODOLOGIE

2.1. LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Nous avons constitué un échantillon de 9 consultants en fonction de deux critères.

Le premier critère renvoie à la nature de l'interlocuteur par lequel le consultant entre dans l'organisation, et la manière dont il va être amené par la suite à complexifier et à enrichir son « système client ». Ce premier critère nous a conduit à sélectionner :

- D'une part, des consultants intervenant pour des organisations syndicales (codé CAS dans la partie résultat) ou affichant un positionnement équidistant entre les directions et les représentants du personnel (deux consultants codés CA1 et CA2). En effet, nous avons pensé que les consultants dont la porte d'entrée dans l'organisation n'est pas la direction, et qui travaillent pour les instances représentatives du personnel sont obligés de prendre en compte l'acteur dominant qu'est la direction. Ils sont donc amenés à s'inscrire d'emblée dans une approche multi-acteurs qui reconnaît la diversité des positions et des enjeux ;

- D'autre part, des consultants intervenant dans le secteur associatif (trois consultants codés CAS1, CAS2, CAS3). Ce sont des consultants qui travaillent auprès de directions dont l'appartenance au champ de l'ESS nous a fait penser que cela les conduirait à mettre en œuvre des modes de management participatifs voir démocratiques avec certaines parties prenantes.

Le deuxième critère d'échantillonnage concerne le positionnement affiché du consultant et/ou sa méthode d'intervention. Ce critère nous a conduit à sélectionner :

- Des consultants de directions mais qui se situent dans une approche sociologique et/ou psycho-sociologique (CPS, CS1, CS2) et dont la plus value affichée est de comprendre un système social et d'interagir avec différentes parties prenantes ;

- Des consultants qui s'intéressent à l'activité concrète des acteurs aux différents niveaux de l'organisation, à la façon dont ces derniers se représentent leur activité et aux ressentis des acteurs au travers de leur activité quotidienne.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES

Nous avons interviewé les consultants d'organismes différents pendant une durée de deux heures environ, sur le mode de l'entretien semi-directif. Un guide d'entretien nous a permis de couvrir un certain nombre de thématiques tout en restant ouverts sur les contenus des thèmes et les articulations de ces derniers entre eux.

Les thèmes concernaient : le domaine d'intervention du cabinet dans lequel le consultant travaille et son domaine personnel d'intervention, le processus d'une mission de conseil (à partir d'un déroulé type ou d'un exemple d'intervention), la construction de la relation et des interactions avec le client et avec les différents interlocuteurs au sein du système-client, la position du consultant par rapport à la diffusion de bonnes pratiques dans son domaine d'intervention, une explicitation de la circulation du savoir entre le client et le consultant ainsi que l'usage de vocabulaires plus ou moins techniques.

Les entretiens ont été enregistrés puis ont fait l'objet d'un codage thématique. Les codes ont été construits à partir d'une approche interactive entre ce qui émerge du terrain, notre thématique de recherche à ce stade de la recherche et les stratégies de la performativité critique développées dans la littérature. Les codes utilisés ont été les suivants : la vision de l'organisation (complexité, consensus ou dissensus, rapports de domination), le traitement des rapports de pouvoir, l'idéal organisationnel porté par le consultant, l'utilisation des outils théoriques et des techniques pour gérer la distance au terrain, les préalables aux missions (« qualité » du management et complexité organisationnelle), le rapport aux lignes hiérarchiques, le rapport aux salariés, idiosyncratie des interventions, le consultant comme

une sage-femme, mise au jour des niveaux de réalité inconnus des uns et des autres (: rapports d'expertise, aspects matériels de l'activité, ressentis et émotions).

Une tentative de codage des tactiques détaillées (usage de l'humour, de la métaphore, techniques de conduite d'entretien, etc.) proposées par Spicer et al. (2009) n'a pu aboutir, les consultants ayant les plus grandes difficultés à formaliser le niveau des techniques ou des méthodes concrètes que ce soit lors des séances individuelles d'entretiens ou des temps de restitution collectives des premiers résultats. Il s'agit d'un savoir incorporé, socialement situé, en grande partie tacite. Notre recherche se situe donc à un niveau plus global, qui relève de la posture et d'éléments de méthode plus généraux liés aux grandes caractéristiques des interventions.

Ce premier codage a donné lieu à une restitution collective aux consultants interviewés au tour de la problématique : « Ce qui vous rapproche et ce qui vous distingue des chercheurs en CMS ». Il s'est agi d'une part de vérifier que les propos des consultants avaient été bien compris, et d'autre part d'obtenir des précisions sur des éléments pour lesquels notre analyse ne permettait pas d'aller au bout de la logique des consultants, ou quand un malentendu s'était instauré. Ces restitutions et les débats qui s'en sont suivis, ont été enregistrés et codés. Une seconde phase d'analyse, par allers retours entre les entretiens codés et la littérature a alors permis de préciser notre contribution. Un second codage thématique a été réalisé pour affiner notre analyse et préparer la rédaction de la communication.

Les codes issus du croisement entre notre problématique, la littérature et les données émergeant du terrain permettent de répondre aux questions suivantes :

- Sur quoi porte la vision normative de l'intervenant ?
- Un dialogue libre et ouvert, rationnel et sincère est-il possible ?
- S'agit-il de « lever la censure » sur les non-dits des organisations ?
- Comment les managers, ou encore le contexte organisationnel et ses contraintes sont-ils - ou pas - intégrés dans la démarche ?

3. RESULTATS

3.1. UNE POSTURE NORMATIVE CONCERNANT LES MOYENS DE LA PRISE DE DECISION N'IMPLIQUE PAS UNE ATTITUDE D'EXPERT

Les consultants interviewés ont une vision claire de l'organisation qu'ils souhaitent. Ils affirment clairement leurs choix et explicitent les valeurs qui les sous-tendent, « *derrière les valeurs, on entend quand même des valeurs d'autonomie, des valeurs d'émancipation des individus* » (CPS). Ces valeurs concourent à un idéal organisationnel, sinon démocratique, au

moins participatif dans lequel les acteurs de terrain ont des espaces de liberté pour construire leur action et le sens qu'ils lui donnent individuellement et "collectivement. Cet idéal participatif renvoie « à un vrai parti pris idéologique qui est de dire : le projet de service, c'est du collectif. Si on ne le porte pas comme ça, on n'est pas sur la même ligne. (...) Pour moi, si on n'arrive pas à co-construire avec toutes les personnes impliquées, ça ne tiendra pas. » (CPS). Cet idéal participatif reconnaît les prérogatives de la direction qu'il ne s'agit pas de frontalement remettre en cause, les consultants étant au clair avec le fait que « c'est la direction qui va donner la direction de l'organisation ; 'Dans trois ans, voilà comment on veut évoluer'. Bon ça, ok, mais après, le 'comment on s'y prend' et ce que ça va produire, c'est le travail en collectif et avec des marges de liberté » (CA1).

Cet idéal démocratique, qui donne aux salariés le droit à la parole sur les projets, et surtout leur mise en œuvre, conduit le consultant à refuser de s'inscrire dans une posture d'expert. « L'intérêt, c'est de ne pas intervenir en tant qu'expert. Parce que si tu intervies en tant qu'expert, tu ne fais pas bouger des choses » (CPS). Si le ressort des interventions réside dans un travail en collaboration avec les acteurs de l'organisation, il ne s'agit en aucune manière de se substituer à eux : « Le but est, non pas de faire à la place de, mais d'accompagner les gens pour qu'ils soient en capacité de. C'est d'essayer de leur dire : 'attention, vous avez des marges de manœuvre là-dessus' » (CA1). L'élaboration créative reste le fait des acteurs de l'organisation plutôt que des consultants eux-mêmes. L'enjeu est de « permettre aux gens d'aller plus loin et de parler de leur métier d'une façon concrète, simple. Pour moi, c'est le b.a.-ba du consultant » (CA1). Et pour cela, « il faut qu'ils (les salariés) aient l'impression au fond d'eux d'avoir quelqu'un qui est leur pair, qui est quelqu'un comme eux, et qui va interagir avec eux, c'est fondamental » (CMS) . De fait, l'intervention du consultant ne vise pas tant à produire « un livrable » sous forme de préconisations mais à construire des interactions, à faire s'exprimer des attentes et des vécus dans une logique transversale. « Soit on se met en position d'expertise avec une certaine extériorité. On va rendre des préconisations et on va dire comment décliner les choses, faire des propositions d'actions. Soit, on se met dans une posture qui est beaucoup plus à côté, voire plutôt dedans, et on met en mouvement et on accompagne. » (CPS). Cela implique de « pouvoir accepter de ne pas savoir, de ne pas être dans une toute-puissance » (CPS). « Moi, je ne joue pas le mariolle. J'arrive davantage comme un spécialiste de la méthode qu'un spécialiste de son boulot (du salarié). Son boulot, c'est lui qui le connaît le mieux. Chaque éducateur, chaque psychologue, chaque psychiatre, chaque femme de ménage connaît mieux son boulot que moi » (CMS). Pour l'ensemble des consultants « ce sont eux (les acteurs) qui ont le savoir. Ils ont le savoir

sur le terrain et on les aide à le nommer de manière à ce que ça prenne en compte les contraintes du système et que ce soit entendable, pour en faire quelque chose, mais c'est tout. Je veux dire, on ne fait que de l'alchimie, on est catalyseur. C'est ça la posture ; pour moi ce n'est pas une posture de sachant. » (CA1). « L'intérêt du métier, c'est d'accueillir ce qui se passe et d'en faire quelque chose avec les gens qui ont envie d'en faire quelque chose » (CA2). Les consultants font tous appel à des bases théoriques - « sur lesquelles on peut s'appuyer, qui vont nous aider pour comprendre là où on met les pieds » (CPS) - mais ils ne les mettent pas en avant dans l'interaction avec les acteurs. « D'abord, tu écoutes, tu écoutes, et puis tu te rends accessible. Quelle que soit le niveau hiérarchique, j'utilise la technique, de commencer par dire 'je comprends' » (CMS).

3.2. DES SITUATIONS DE COMMUNICATION LIMITEES MAIS QUI PARTICIPENT À LEVER LA CENSURE

« Il s'agit de donner la parole à tous. On les fait réagir, on va les chercher, en particulier les personnels qui n'ont pas l'habitude de parler face aux autres, parce qu'il y a toujours une espèce de hiérarchie dans leurs têtes » (CMS). Les consultants font un pas de côté par rapport aux relations de pouvoir et privilégient une approche par la mise en regard ou en dialogue des différentes « vérités » qui peuvent s'exprimer dans l'organisation. « C'est-à-dire que moi, je trouve important de faire prendre conscience de l'hétérogénéité des points de vue c'est-à-dire que les gens ont des problèmes différents. » (CSA1). « L'espace de questionnement, le surgissement du possible n'est jouable que si on fait prendre conscience de l'hétérogénéité, et donc on se sort des posture. » (CA1). Cela implique de dépasser et/ou contourner les cloisonnements organisationnels - entre fonctions, services, métiers – et de développer une approche transversale de la mission d'intervention. C'est en ce sens qu'un consultant relate une intervention en milieu hospitalier et explique : « on a mis au travail tout le monde, les chefs de service, les médecins, PH, PUPH, les chefs de clinique, toute la ligne, plus les gens qui font le ménage, l'agent hospitalier, etc., On les a tous fait travailler ensemble ». Le ressort des interventions est de valoriser la parole des différents acteurs et notamment des premiers niveaux hiérarchiques. « Les gens qui travaillent sur des petits boulots, ils sont au plus près des risques et si on ne leur donne pas la parole, on ne sait pas » (CPS). C'est en ce sens que, relatant une de ses récentes missions, un consultant explique que « derrière la direction qui ne voyait que la force commerciale, il y avait les opérateurs - ils étaient trois ou quatre à l'atelier - ils avaient toutes les solutions, il fallait juste à un moment donné l'entendre » (CA1). Les consultants mobilisent alors une diversité de techniques permettant de rendre visible pour tous le travail de tous. « J'ai fait faire à chacun des services un mini court

métrage pour qu'ils voient les enjeux de chacun, leurs contraintes. Par exemple, le mec de l'entretien, quand il doit changer une ampoule, ça ne se voit pas quoi ! Et pourtant, il est là, et pourtant, il est important. » (CPS). L'enjeu est « de donner à tous des pistes de compréhension des fonctions qui ne sont pas les leurs » (CPS). Il s'agit de parvenir à ce que chacun entende et soit respectueux des différents points de vue. « Il faut clarifier sous le regard des différents points de vue. Un directeur de la production, il n'a pas le même regard qu'un directeur, je ne sais pas moi, des ressources humaines ou marketing, et il faut qu'ils puissent arriver à entendre, à comprendre et à fonctionner ensemble ». (CA1). « Je pense que ce que j'amène, c'est la perception par chacun de la place où il est, où se situe sa fonction, sa tâche, sa responsabilité, et surtout, quelle est la réalité de celui qui est en face » (CPS). Les consultants reconnaissent se livrer à un travail de clarification de la complexité organisationnelle : « Il y a des fois des logiques de métier, il y a des logiques de pouvoir, il y a des logiques liées à la place qu'on occupe dans l'institution, il y a vraiment une complexité, des enjeux et des lignes d'actions qu'on essaie de débroussailler » (CA2). Pour certains consultants, l'objectif exprimé est « de faire que les gens se parlent en se comprenant vraiment. En travaillant sur les enjeux, en travaillant sur les sur-déterminations du système qui font que souvent les gens s'engueulent, ils ne se comprennent pas, c'est parce qu'ils sont surdéterminés par des choses qui viennent agir sur eux et les empêcher, mettre des freins » (CA1). « Si on arrive à remettre les choses un peu en place sur des logiques d'acteurs différentes, ils se comprennent mieux, ils se reconnaissent mieux. » (CPS). L'objectif de ce travail de clarification est de parvenir à des diagnostics partagés qui intègrent la complexité, la diversité et la multi-dimensionnalité des problématiques organisationnelles pour faire émerger des marges de manœuvres, et mettre les acteurs en capacité d'agir : « la confrontation des points de vue permet d'apporter des éléments de réflexion qui permettront aux personnes qui sont impliquées sur ces problématiques-là de trouver les ressources en elles-mêmes pour s'en sortir, se dire : 'Ah, mais si ! Effectivement, je n'avais pas pensé à telle ou telle chose, et du coup, oui, j'ai un outillage possible pour régler la situation' » (CA2). « Dans les organisations de travail, on est toujours en interaction avec d'autres et il y a des possibilités de voir son positionnement par rapport à cette pluralité d'acteurs et d'interactions, et puis de dire 'Ah ben là, par exemple, oui, je n'avais pas vu que telle personne pouvait avoir un impact sur moi. Donc effectivement en retravaillant ça, je vais pouvoir régler une partie de la difficulté.' ». (CA2).

Cependant, tous les consultants insistent bien sur le fait que la clarification n'est pas la transparence totale. « Une hiérarchie a parfois des enjeux, des choses, qu'elle ne peut pas

dévoiler comme ça d'entrée de jeu » (CA2). Il s'agit aussi de ne pas entrer dans des zones de résistances personnelles des acteurs. « On débroussaille jusqu'où on ressent que les gens peuvent entendre et comprendre. Si on se rend compte qu'on touche des fragilités et que là, on est dans des questions de résonance d'un ailleurs qui est de l'intime, qui est de la psychologie, qui est de la trajectoire personnelle, on n'y va pas, on s'arrête. » (CPS). L'idéal d'une communication rationnelle et libérée de ses contraintes apparaît donc comme un impossible pour ces intervenants.

Dans cette limite, les consultants contribuent à faire remonter à la surface des niveaux de réalités la plus part du temps inconnus des managers et des directions parce qu'ils ne relèvent pas de la rationalité managériale. Cela s'opère au travers des témoignages des acteurs que les consultants encouragent lors des séances de restitution qui réunissent salariés et direction. Cela s'opère également au travers des rapports que produisent les consultants et que ces derniers prennent soin d'illustrer à partir d'extraits des discours recueillis. Les dimensions qui remontent ainsi à la surface concernent en premier lieu les contraintes de l'activité concrète et quotidienne des acteurs de l'organisation. *« Je leur demande de dire ce qui les met en difficulté. Et là, par exemple, ils vont dire : 'moi, ce qui me pose souci, c'est quand on me demande de donner un rapport le lundi alors qu'une partie des éléments de ce rapport vient d'un autre service qui me communique les données le mardi. Donc le lundi, systématiquement, je vais me faire incendier parce que je n'ai pas pu produire le rapport ».* CA2). En ramenant sur *« le réel, les choses du quotidien »*, il s'agit d'encourager le questionnement sur le comment plutôt que sur le pourquoi. *« L'élément clé, c'est de ramener justement à la situation de travail, à la tâche quotidienne des uns des autres. Quel est l'impact sur les uns et les autres, et comment fait-on pour accompagner ça d'une manière opérationnelle ? Il faut ramener à la situation factuelle et à du comment : 'Comment je fais pour mieux me coltiner cette réalité-là ?' »* (CA1). *« Si on accepte de parler de ça, de ce réel, ça permet du coup de montrer la volonté d'agir au côté de, et non pas contre, et puis de trouver des solutions au fil de l'eau »* (CA2).

Les rapports et les restitutions tentent également de faire remonter et entendre des émotions et des ressentis, comme l'illustre une de nos consultantes : *« On travaillait dans un gros service de médecine interne de la Salpêtrière. On était avec tout le service et à un moment donné, on donne la parole à un brancardier, 18 ans, un jeune homme, un petit CDD ou un intérimaire, je ne sais plus, et je lui demande : 'Alain racontez-nous ce que vous nous avez raconté dans le groupe l'autre jour'(...) Et devant le chef de service et tout le bataclan, Alain raconte comment, quand il prend des gens 'cassés' dans le service pour les amener passer la radio, il*

les attache sur le brancard et en arrivant devant la porte du bâtiment, il leur parle et il leur dit : 'Accrochez-vous, vous aller souffrir parce qu'il y a des pavés, mais je vais courir. Je vais courir parce que vous souffrirez moins longtemps'. Et il dit : 'Je fais ça toute la journée et ça me tue ! Parce que je sais à quel point ils souffrent et je sais à quel point je leur fais mal'. Et là le médecin responsable du service qui entend ça, qui découvre ça, il se lève, il engueule la surveillante générale et il dit : 'je vais à la direction immédiatement, ce n'est pas possible, il faut qu'ils nous enlèvent les pavés !'. Elle lui avait déjà demandé deux fois, il ne l'avait pas compris. Et donc, ils ont fait le dossier, et deux mois après les pavés classés étaient enlevés. Il y a maintenant un petit passage étroit, de la largeur d'un brancard, qui relie la sortie du bâtiment jusqu'au bâtiment de radio. Voilà le directeur du service, il a entendu, il a visualisé et il a compris à travers l'émotion du jeune homme.» (CPS).

Ainsi, ce sont des « leviers » que les consultants estiment laisser au travers de leurs interventions, « après les directions s'en emparent ou pas » et « et s'ils (les acteurs de l'organisation) savent les utiliser, ça créent une dynamique institutionnelle extraordinaire » (CMS). L'objet est de « toucher l'émotion des dirigeants et le message va passer sur ce mode là, alors que sur un mode de rapport rationnel, ce message n'avait pas été transmis. (...) Quand c'est raconté avec le cœur, et bien, ça peut être entendu par des directions, alors que quand des notes ont été faites sur un mode très factuel, la même difficulté, on n'avait pas forcément perçu [la gravité d'une situation]. » (CPS).

3.3. UNE INTIMITE CRITIQUE AVEC LE TERRAIN

Pour permettre l'émergence de cette parole relevant de la « rationalité pratique » - plutôt que managériale - et des émotions, la proximité que construisent les consultants avec les organisations auprès desquels ils interviennent apparaît comme un élément central. La question de la proximité avec les terrains se pose à différents niveaux : au plan de la connaissance préalable de l'organisation d'une part, et au plan de la relation avec les équipes lors de l'intervention d'autre part.

Concernant la connaissance préalable des organisations, les consultants soulignent l'importance d'être familier du secteur d'activité afin de mieux saisir les discours des acteurs et faciliter leur expression. C'est notamment le cas pour des secteurs dont les contraintes et les enjeux sont spécifiques - tel notamment le secteur du médico-social - et pour lesquels « il faut une connaissance de l'environnement dans lequel ils (les salariés) vivent, ils pratiquent leurs métiers. Ils sont très sensibles à ça. S'ils savent que je connais, ils vont avoir moins de réticence à me dire leurs difficultés à assurer les tâches au quotidien. » (CMS). S'il est préférable que le consultant connaisse le secteur dans lequel il intervient, chaque mission

n'en reste pas moins unique. « *Chaque entreprise est nouvelle. Il y a chaque fois un système d'acteurs particuliers. A chaque fois, tu as des personnalités, tu as des volontés, tu as des regards sur le travail, tu as des regards sur l'organisation, etc.* » (CA2)

Concernant l'engagement auprès des équipes, l'ensemble des consultants affirme que : « *oui, il y a une proximité très claire. Ils (les acteurs de l'organisation) se confient, on est dépositaire d'un certain nombre de chose* » (CSA1). L'enjeu de cette proximité « *est d'avoir la capacité d'accéder rapidement à ce que les gens expriment* » (CAS2). Les consultants ne manquent pas pour autant de préciser que « *proximité ne veut pas dire qu'il y a confusion des rôles* » (CSA1). Il apparaît qu'« *une juste distance* » doit être trouvée : « *il y a une espèce de tension permanente entre de la proximité et de la distance qui est à trouver pour travailler ensemble et pour avancer ensemble. C'est vraiment ça pour moi qui est un des piliers du boulot.* » (CPS). Il ne s'agit donc pas pour les consultants de se fondre dans l'organisation au point d'en perdre la richesse de leur apport d'acteur externe. Il s'agit de créer un espace particulier que certains consultants situent à la marge, à la frontière de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation « *c'est-à-dire une position un peu décalée (...) qui permet de penser, de questionner, de mettre mal à l'aise en quelque sorte, ou en tout cas d'aiguillonner, d'essayer de faire penser en fait, aussi bien les directions que les équipes avec lesquelles on travaille enfin tout le monde finalement...ça introduit ce poil à gratter* » (CPS). Cet équilibre entre proximité et distance permet aux consultants de questionner les acteurs de l'organisation : « *On travaille leurs contradictions, on les met en évidence. On leur montre qu'ils tiennent des positions ou des propos qui sont contradictoires entre eux.* » (CPS). Cette élaboration collective peut passer par un travail de co-construction d'outils organisationnels ou de projets de service ou d'établissement. Quelle qu'en soit la forme, elle reste toujours encadrée par les contraintes et la finalité de l'organisation. « *J'ai fait imaginer dans les services de nouvelles marges de manœuvre mais en tenant compte des impératifs d'efficacité* » (CPS). Il ne s'agit pas de contester les contraintes organisationnelles mais d'élaborer autour d'elles de façon créative. « *Tu n'es pas là pour tout bousculer non plus, ce n'est pas ton boulot. Donc, j'essaie toujours à la fois de respecter le modèle qui existe et de bien expliquer aux gens 'voilà où chacun se trouve, ce que chacun peut faire, ce qu'il ne peut pas faire'* » (CA1).

3.4. UNE INTEGRATION DU MANAGEMENT ET UNE PRISE EN COMPTE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La posture vis-à-vis des managers est largement partagée : « *On travaille avec la ligne hiérarchique. C'est en s'appuyant sur la ligne hiérarchique, qu'on arrive à avancer* ». (CPS).

« Les gens qui ont la main pour montrer leur velléité à conduire un changement par rapport aux problèmes identifiés, c'est les managers! C'est eux qui doivent créer les conditions pour que ça se fasse » (CA1). Autrement dit, la proximité critique ne signifie ici ni confusion, ni substitution des rôles. « On clarifie, on montre les contradictions, mais on ne traite pas ça ; on pousse, on aide la hiérarchie à le traiter. On ne se substitue pas aux lignes hiérarchiques » (CPS). « Dans mon exemple de tout à l'heure, on a fait un travail avec la ligne hiérarchique, ensuite on est allé dans les services. On a été confronté aux réels du service, aux problématiques des fois très difficiles sur les thèmes qui étaient soulevés par le diagnostic. Mais au fur et à mesure, on revenait dans une confrontation avec la hiérarchie, pour qu'ils puissent prendre leur place. C'est-à-dire que c'est au niveau du système hiérarchique que ce qu'on avait recueilli dans les équipes allait se traiter. Et c'est eux qu'on accompagnait pour qu'ils travaillent avec leurs agents. Ce n'est pas nous qui de l'extérieur allions expliquer ce qu'il faut faire » (CPS).

Ce travail de clarification permet de placer chacun dans l'organisation face à ses responsabilités. En commençant par la direction: « à un moment, on dit 'voilà ce qu'on a observé, voilà le constat qu'on fait en étape un, voilà le fruit des groupes de travail'. Et attention, il faut dire à ces acteurs là (la direction): 'les gars qui font le boulot voilà le système de contraintes dans lequel ils sont' » (CMS). Les consultants amènent ainsi les managers à adopter une posture réflexive par rapport à leurs propres pratiques: « Quand je suis arrivée, le type m'a dit: 'Oh là, là, dans mon EPAD, vraiment c'est la pagaille. Il y a des crises, il y a de l'absentéisme, je n'arrive pas à stabiliser les gens'. En gros, c'était vraiment la faute des autres. Et par le jeu de questions-réponses que j'ai introduit, en le faisant parler, finalement à la fin, il m'a dit: 'Mais vous avez l'air de dire que ce n'est pas tellement la responsabilité ou la faute de mes encadrants et des personnels mais que moi aussi, je n'y suis pas pour rien' (...) Là, il y avait réellement une transformation entre le moment où je suis rentrée, où j'ai dit bonjour à ce monsieur et le moment où je suis partie. Il y avait une transformation de la représentation qu'il avait de 'en quoi on pouvait l'aider'. On pouvait l'aider à se questionner déjà lui-même et donc par là même, à faire en sorte que son encadrement se questionne et ne pas faire porter la faute, entre guillemets, la faute entière sur les autres. » (CPS). Ce travail visant à accroître la capacité réflexive des acteurs, les consultants l'exerce aussi auprès des salariés: « Quand je suis avec des employés, j'essaie toujours de leur dire 'mettez-vous à place de la direction, d'après vous, c'est quoi leurs contraintes à eux?' pour les amener à être plus cool sur les jugements à l'emporte-pièce qu'on voit souvent. Et pareil de l'autre côté. Quand j'ai une direction en face, je leur

dis 'mais vous vous rendez compte de la complexité de ce que vous leur demandez ? Est-ce qu'ils (les salariés) ont les moyens, est-ce qu'ils ont des outils, est-ce que vous, vous réagissez vite quand on fait une demande ? Donc, j'interroge la hiérarchie, j'interroge l'institution depuis la place de chacun » (CMS).

Cet objectif de construction d'une alliance avec les managers pour faire évoluer les situations professionnelles et les projets n'est pas simple. Les consultants cherchent à identifier ceux qui le long de la ligne hiérarchique ont du pouvoir, et à s'en faire des alliés. C'est en ce sens qu'une consultante explique combien elle a dû « batailler » lors d'une mission en secteur hospitalier pour rencontrer ceux qui ont du pouvoir, c'est à dire en l'occurrence, les médecins « *ça a duré presque six mois pour d'abord dépasser le niveau purement administratif puis j'ai bataillé pour rencontrer le directeur des affaires médicales. J'ai finalement été reçue un soir, je lui explique mes arguments et je me rends compte qu'il n'entend pas. Et puis, il me dit : 'Ah, mais attendez Madame, je vais vous amener voir quelqu'un qui va peut-être être intéressé par ce que vous racontez'. Il m'amène et dit à la personne : 'Dominique, voilà quelqu'un qui peut t'intéresser' Et cette femme, médecin, m'a dit : 'Ecoutez, on a des drôles de manières d'entrer en relation avec les gens dans cette institution, mais puisque le professeur 'machin' vous amène dans mon bureau, il doit avoir une raison, donc on va se présenter'. Elle m'a dit ok et on a travaillé ensemble » (CPS).*

Pour permettre ce type d'alliances, les consultants sont conscients des rapports de pouvoir et veillent à construire l'accord des directions et des managers sur le principe de la démarche mise en place, mais ils ne centrent pas la conduite de l'intervention sur la mise au jour et/ou la dénonciation des rapports de force et des effets de domination. La question des rapports de domination n'est pas la clé d'entrée. « *C'est sûr que nous, on amène par nos méthodes, un rapport à l'exercice du pouvoir qui est un rapport d'interaction, pas un rapport de domination » (CSA1).* Pour nos consultants, les rapports de domination dans l'organisation, « *c'est plutôt un effet qu'une cause. C'est-à-dire que, si à un moment donné de l'intervention, il y a un interlocuteur qui bloque et bien pour moi, c'est la capacité de s'interroger dans l'espace qui a été créé qui bloque. Le rapport de domination est un effet. La cause, c'est qu'à un moment donné, il y a une faible capacité d'auto-interrogation. Il se trouve qu'elle peut s'asseoir sur un mécanisme de domination mais ce n'est pas toujours le cas. Des fois, tu as des acteurs qui ne se réinterrogent pas et qui vont être dans une forme de dynamitage, de sabotage, de blocage. Et ils ne sont pas en position de domination ».* (CA1).

Cela implique que les consultants ne réussissent pas dans tous les contextes organisationnels. Ils disent « *choisir* » leurs missions au regard de plusieurs critères dont deux apparaissent

fondamentaux. Le premier concerne le niveau de complexité de l'organisation. « *Plus c'est complexe, moins il y aura d'autonomie de réflexion et de décision* » explique un consultant. Ainsi les consultants évitent-ils d'intervenir dans les organisations dont les structures de gouvernance et les lignes hiérarchiques sont hybrides et/ou complexes. « *J'ai eu plusieurs expériences de travail en direct avec les collectivités locales. C'est toujours un sac d'embrouilles avec le doublon administratif et politique, tu sais que tu n'obtiendras pas les validations en temps voulu.* » (CMS). Si les consultants sont conscients que « *bien sûr, l'autonomie n'est jamais complète* », tous font le constat que « *si la personne a au dessus d'elle trois niveaux de validation et qu'elle va être terrorisée par l'idée de faire remonter ce qu'on a fait parce qu'elle est elle même soumise à une ligne hiérarchique hyper complexe, et bien, il n'y aura aucun espace, aucune marge de créativité* » (CSA1). Un autre préalable à l'intervention renvoie à la volonté et la capacité des directions d'entreprise à assumer leurs responsabilités. C'est en ce sens qu'un consultant explique qu'il a « *toujours besoin de voir le dirigeant avant. Je vérifie sa capacité à être vrai, à se remettre en cause, à voir que là dedans, il a une responsabilité, il a un rôle à jouer. Est-ce qu'il est en capacité de le tenir ?* » (CSA2). Les préalables que posent les consultants consistent à « *identifier les marges de manœuvre. Et vérifier qu'il y a une volonté de transformation au dessus.* » (CA1). Il s'agit de vérifier qu'il existe l'espace nécessaire pour que l'intervention puisse se construire.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Les « alterconsultants » ancrent leur intervention sur un idéal démocratique, sur une dynamique de dialogue qui permet à chacun de prendre conscience du point de vue des autres, sur la mise en évidence de contraintes et de réalités quotidiennes de l'ensemble des acteurs organisationnels, ainsi que des émotions qu'ils peuvent ressentir. L'approche est fortement contextualisée et l'alliance avec les managers est recherchée pour aboutir à une prise en compte des dimensions soulevées par l'intervention au plan organisationnel.

Comme Callon (2008), les « alterconsultants » considèrent que le savoir produit est inscrit dans des systèmes socio-techniques, c'est-à-dire contextualisé. A la différence des systèmes socio-techniques étudiés par Callon dans son article de 2008, et de dispositifs tels les sites de rencontres amoureuses analysés par Roscoe et Chillas (2014), les alterconsultants ne travaillent pas à partir d'un savoir expert qui trouverait à s'insérer dans un système socio-technique. Ils cherchent à l'inverse à faire émerger la dynamique interne du système dans ses multiples dimensions pour aider les acteurs à mieux s'y repérer et à décider eux-mêmes d'orientations qui leur permettent de poursuivre l'action organisationnelle selon des modalités

qui leur conviennent et qu'ils privilégient. Il s'agit donc d'aider à faire émerger des modalités d'action et à les accompagner, et non de modifier ces modalités selon un savoir expert qui change la dynamique à l'œuvre et souhaitée par les acteurs. Là où les experts scientifiques ont contribué à transformer les pêcheurs norvégiens en *homo economicus*, le savoir produit par les acteurs organisationnels, accompagnés pour ce faire par les alter-consultants, permet d'inscrire l'action managériale et organisationnelle dans les liens humains existants et de travailler sur ces liens sociaux. Les managers (Wickert et Schaeffer, 2014) sont inclus dans cette dynamique et sont considérés *a priori* comme des personnes qui peuvent être ambivalentes, avoir un sens éthique et capables de réflexivité.

Le savoir produit dans ces interventions est donc un savoir produit par l'organisation, à destination de l'organisation et moteur de l'évolution de cette organisation. Les alter-consultants produisent également pour certains d'entre eux un savoir à portée plus générale. D'une part, les écrits sur les méthodologies d'intervention sont nombreux. D'autre part, des écrits sont produits qui visent à décrire les évolutions managériales, sociales et sociétales du monde contemporain. La Nouvelle Revue de Psychosociologie, ou la Revue Travail et Changement s'inscrivent dans cette double visée. Le savoir produit vise à la fois à éclairer les pratiques d'alter-consultants, et à alerter les chercheurs, la société civile et les décideurs sur la nécessité d'intégrer les aspects humains et sociaux dans l'action managériale et politique.

Cette orientation « *bottom up* » distingue la visée du savoir ainsi produit de celle décrite par Leca et al. (2014) : si le dispositif de production de savoirs destinés à éduquer les managers de coopératives semble tout à fait pertinent dans le contexte décrit par les auteurs, la visée des alterconsultants étudiés ici est différente : elle suppose des acteurs compétents techniquement et dont il s'agit de réinscrire la technicité dans des dynamiques locales, humaines et politiques, au cas par cas, sans qu'un savoir expert ne vienne développer de préconisations précises.

Concernant les stratégies mises en œuvre pour les interventions elles-mêmes, les entretiens menés avec les alter-consultants permettent de préciser les apports de Spicer et al. (2009) sur les formes que pourrait prendre la performativité critique lors d'interventions en organisation (consulting ou recherche-intervention) dans une visée de micro-émancipation. Concernant la posture normative du chercheur et son attention à ce qui est potentiellement possible, les alterconsultants se limitent à un idéal de démocratie qui prend en compte les dimensions humaines (émotions, contraintes techniques ressenties) du travail. Ils peuvent affirmer cet idéal démocratique mais ne disent pas positivement quelle forme l'organisation à venir doit prendre : Herreros (2015) propose ainsi que l'intervenant ne dit pas ce qui doit être, mais sait

ce qu'il ne veut pas (un système managérial autoritaire notamment). Rejoignant des éléments développés par Chemin (2011) au sujet du management des services relationnels, on peut avancer que fixer des limites, dire ce qui n'est pas possible est moins prescriptif que dire ce qui doit être. Cette posture laisse un espace de créativité aux acteurs et permet la mise en acte de la micro-émancipation.

Spicer et al. définissent le pragmatisme comme la capacité à mettre au jour les contradictions dans les systèmes en cartographiant les controverses entre acteurs par la méthode notamment de la pratique communicationnelle dans la lignée des écrits de Habermas. Les alterconsultants nous amènent à questionner, à la suite de Butler, les conditions de cette pratique communicationnelle, et le fait qu'elle puisse s'appuyer ou déboucher sur une rationalité universelle obtenue par l'absence de biais émotionnels ou politiques dans les échanges. Les alterconsultants mentionnent bien que la transparence est un mythe et que certains acteurs peuvent ne pas vouloir révéler certains enjeux. En outre, la réflexivité complète des acteurs étant un idéal qui n'est pas atteint, certains enjeux propres des acteurs leur sont inconnus à eux-mêmes (les alterconsultants précisent que lorsque la discussion bouscule des limites psychiques très fortes des acteurs, ils arrêtent leurs investigations).

Nos résultats montrent que c'est en travaillant sur la matérialité de l'exercice du travail et sur les émotions ressenties et exprimées que les alterconsultants parviennent à enclencher des dynamiques. Ils s'agit donc bien, dans une certaine mesure, de lever la censure sur des non-dits organisationnels qui ne relèvent pas de la rationalité universelle et rejoignent plutôt les notions de pratique futée et moralement fondée que Kemmis (2008) vise dans ses interventions, ou des dimensions émotionnelles qui ne sont pas vues comme un obstacle à la communication qu'il s'agirait de réduire mais au contraire comme le support même de cette communication.

La posture « affirmative » décrite par Spicer et al (2009) suppose que l'intervenant se débarrasse de préjugés sur l'organisation et développe une « intimité critique » avec ses acteurs. Le savoir à produire par les alter-consultants n'étant pas un savoir expert qui s'applique aux organisations mais un savoir contextualisé issu de l'organisation elle-même, les alterconsultants disent bien « *ne pas faire le mariole* » et s'abstenir de tout préjugé sur l'organisation dans laquelle ils interviennent. S'ils connaissent les secteurs d'activité pour se permettre d'entrer plus vite dans la réalité organisationnelle, chaque intervention est unique. La notion d'intimité critique peut également être précisée : si un consultant mentionne que son intervention consiste à plonger dans l'organisation pour en ressortir, les autres précisent qu'il s'agit bien de rester dans une posture de tiers. La proximité doit être distanciée, et des

techniques permettent de ne pas se laisser submerger par les enjeux et la charge émotionnelle qui y est liée : certains alterconsultants mettent en place des dispositifs dits de supervision, d'autres interviennent toujours en équipe : l'objet est de ne pas laisser l'intervenant seul dans l'organisation et de travailler sa propre réflexivité.

Enfin, l'éthique du care proposée par Spicer et al. (2009) suppose de laisser un espace aux points de vue des acteurs organisationnels, en les questionnant au plan pratique et en mettant suffisamment en question le point de vue qu'ils expriment pour faire avancer leur propre réflexion. Nos alter-consultants prennent effectivement en compte les aspects pratiques de l'activité des différents acteurs, et visent même à les faire émerger comme support de la discussion. Cette approche inclut les managers : il s'agit ici de s'en faire des alliés en prenant en compte leurs propres contraintes et en favorisant leur réflexivité. Si Wickert et Schaeffer (2014) font des managers leurs interlocuteurs uniques, ces derniers sont ici un acteur parmi d'autres : les alter-consultants initient des dynamiques collectives dont les managers sont à la fois partie-prenante et les destinataires puisqu'*in fine*, la mise en mouvement des organisations dépend en grande partie d'eux. Cette dernière dimension constitue à la fois une caractéristique non négligeable des interventions et une limite de l'approche proposée : si le consultant ne parvient pas à enrôler les managers dans son dispositif, les pistes d'action qui auraient pu être dessinées par les acteurs ne se matérialiseront pas dans l'organisation.

REFERENCES

- Adler P, Forbes L and Willmott H (2007) Critical management studies. *Academy of Management Annals* 1(1): 119–179.
- Allard-Poesi, . et Loilier, T. (2009), Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ?. *Economies & Sociétés*, décembre, 1975-1999.
- Alvesson, M.(1996), *Communication, Power, Organization*, Berlin: de Gruyter.
- Alvesson, M. et Spicer. A (2012), Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity, *Human Relations*, 65 : 3, 367-390
- Alvesson, M. et Willmott, H. (1992), On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, *Academy of Management Review*, 17 : 3, 432–64.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2012), *Making Sense of Management : A Critical Introduction*, London : Sage.
- Balogun J and Johnson G (2004) Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47(4): 523–549.
- Bouilloud, J.P. (2014), *Devenir sociologue*, Paris : Erès.

- Callon, M. (2008) 'What Does It Mean to Say that Economics Is Performative?', in D. MacKenzie, F. Muniesa and L. Siu (eds) *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, pp. 311–57. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Chemin, C. (2011) Le management de proximité des services relationnels : entre management par les résultats et place laissée au bricolage et à l'expression du désir, *Revue Management & Avenir*, 49 : 173-192
- Czarniawska, B. et Mazza, C. (2003) Consulting as a Liminal Space, *Human Relations*, 56(3): 267–290
- Daudigeos T (2013) In their profession's service: How staff professionals exert influence in their organization. *Journal of Management Studies* 50(5): 722–749.
- De Gaulejac, V. (2007), Aux sources de la sociologie clinique, In V. de Gaulejac, F. Hanique, & P. Roche (eds) *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris : Erès, 33-67.
- Deetz, S. (1992), *Democracy in the Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, Albany: State University of New York Press.
- De Gaulejac, V., Hanique, F. et Roche, P. (2012) *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, paris : Erès
- Espeland, Wendy N. and Sauder, M. (2007) 'Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds', *American Journal of Sociology* 113: 1–40.
- Forester, J. (1982,° *A Critical Empirical Framework for the Analysis of Public Policy*, *New Political Science*, 3 : 1-2, 33-61.
- Forester, J. (1993), *Critical Theory. Public Policy and Planning Practice : Towards a Critical Pragmatism*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Forester, J. (1999), *The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Forester, J. (2003), On Fieldwork in an Habermasian way: Critical Ethnography and the Extra-ordinary Character of Ordinary Professional Work, in M. Alvesson and H. Willmott (eds), *Studying Management Critically*, London: Sage.
- Fournier, V. & Grey, C. (2000) At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies, *Human Relations* 53 : 1, 7–32.
- Glaser, B.G. et Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago:Adline.
- Habermas, J. (1984), *The Theory of Communicative Action*, Vol 1: Reason and Rationalization of Society. Boston, MA: Beacon Press.
- Hereros, G. (2015) Table ronde « pour une sociologie clinique d'intervention », Colloque fondateur du RISC : « Actualités de la sociologie clinique : pensée critique, pratiques d'intervention » 8-9-10 Avril 2015, Paris
- Horkheimer, M. et Adorno, T. W. (1972), *Dialectic of Enlightenment*, New York : Continuum.
- Huault, I., Perret, V. et Spicer, A. (2014) Beyond Macro- and Micro-Emancipation: Rethinking Emancipation in Organization Studies, *Organization, Organization* : 21(1), 22-49
- Latour, B. (2004), Why Has Critique Run Out of Steam? From Matters of Fact to Matters of Concern, *Critical Inquiry*, 30 : 2, 225–248.

- Latour, B. (2005), *Reassembling the Social: An Introduction to Actor Network Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Leca B, Gond JP & Barin-Cruz L. 2014. Building critical performativity engines for deprived communities. The construction of popular cooperative incubators in Brazil. . *Organization* 21(4): 683-712.
- Lüscher LS and Lewis MW (2008) Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal* 51(2): 221–240.
- Lyotard, J.-F. (1984), *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kemmis, S. (2008), *Critical Theory and Participatory Action Research* In P. Reason and H. Bradbury (eds) *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London: Sage Publications Ltd, 121-138.
- Kemmis, S. et Mc Taggard, R. (1988), *The Action Research Planner*, 3rd edition, Geelong, Victoria : Deakin University Press.
- Marcuse, H. (1964), *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society*, Boston, M.A.: Beacon Press.
- Meyerson D and Scully M (1995) Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science* 6(5): 585–600.
- Morrisson, E., Milliken F., *Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world*, *Academy of Management Review*, 25 (4):706-725
- Palpacuer F., Taskin L., Balas, N. (2015) *Quelle est la place du terrain dans les recherches critiques en management ?*, *Economies et Sociétés, Série KC, Coll. Etudes critiques en management*, vol. 4.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. et Land, C (2014) *The Routledge Companion to Alternative Organisation*, Abingdon : Routledge.
- Reay T, Golden-Biddle K and Germann K (2006) Legitimizing a new role: Small wins and micro- processes of change. *Academy of Management Journal* 49(5): 977–998.
- Rancière, J. (2000) *Le partage du sensible. Esthétique et politique*. Paris: La Fabrique.
- Reason, P. and Bradbury, H. (2008) *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London: Sage Publications Ltd
- Roberts, J. (1996) *Management Education and the Limits fo Technical Rationality : The Conditions and Consequences of Management Practice*, In R. French and C. Grey (Eds) *Rethinking Management Education*, London : Sage Publications ltd
- Roscoe, P., Chillas S., *The state of affairs: critical performativity and the online dating industry*, *Organization* 2014 21(6) : 797-820.
- Sandberg, F. et Wallo, AL. (In Press), *The Interactive Researcher as a Virtual Participant: A Habermasian Interpretation*, *Action Research*, 11 : 2,194–212.
- Spivak, G.C.(1999), *A Critique of Postcolonial Reason: Towards a History of the Vanishing Present*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Spicer, A., Alvesson, M. et Kaarreman, D. (2009), *Critical Performativity: the Unfinished Business of Critical Management Studies*, *Human Relations*, 62 :4, 537-560.

Scherer, A.G. et Palazzo, G. (2007), Towards a Political Conception of Corporate Responsibility : Business and Society seen from a Habermasian Perspective, *Academy of Management Review*, 32 : 4, 1096-1120.

Steinman, H. et Scherer, A.G. (2000) Corporate Ethics and Management Theory. In P. Kolowski (Ed) *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, Berlin, Springer : 148-192.

Voronov M (2008) Toward engaged CMS. *Organization* 15(6): 939–945.

Wickert, C. et Schaefer, S.M. (In press) Towards a Progressive Understanding of Performativity in Critical.