

Évolutions sociales, évolutions de la « consultance »

La décennie écoulée a changé les consultants comme elle a changé la société. Les consultants sont passés d'une approche linéaire problème-solution à une approche plus globale et systémique. Leurs prestations ne sont plus conçues comme des produits standards mais comme un accompagnement sur mesure. Par ailleurs, la sauvagerie de la compétition économique et la crise des valeurs les conduisent à préciser leurs positions déontologique et éthique.

Méconnu, souvent malmené par les critiques, par l'ironie ou la méfiance endémique ou académique, le consultant en entreprise est pourtant un témoin et un acteur majeur de la transformation sociale. Son métier est paradoxal en ce qu'il s'exerce autant depuis une position d'analyse des systèmes qu'en interaction opératoire avec eux. Miroir formalisateur de l'existant, jouant de l'intersubjectivité pour déjouer les stratégies à l'œuvre, il est aussi projecteur d'un devenir possible, dont il n'est assurément ni le créateur, ni le concepteur, ni le promoteur. Il est appelé le plus souvent « consultant », terme issu d'un vocabulaire médical, qui déjoue la passivité de celui qui attend qu'on le consulte (le « consulté ») au profit d'une activité de délibération constructrice et dynamique : celui qui est appelé à se déterminer face à une situation produit un effet directement transformateur sur celle-ci. Il est tout aussi intéressant d'observer en même temps que l'évolution de cette profession au cours des quinze dernières années traduit,

LA
RESPONSABILISATION
DES ACTEURS
SERA RECHERCHÉE
DAVANTAGE DANS
UN CADRE GLOBAL
DE RESSOURCES
ET DE CONTRAINTES
COLLECTIVES
QUE DIRECTEMENT
DANS LE RAPPORT
À LA TÂCHE
PRESCRITE

symbolise, subit, prédit, la mutation fondamentale des rapports sociaux de cette fin d'époque. Nous soulignerons ici trois aspects de cette évolution de la consultance, que nous observons tant dans nos propres activités depuis 1981, que dans les approches de nombreux confrères consultants : l'émergence d'une approche circulaire

Jean-Philippe TOUTUT
Docteur en Psychologie
Chargé de cours
à l'Université de Toulouse
Directeur Alpha Conseil

des problématiques, le dégagement d'une véritable position d'accompagnement aux changements, le combat éthique de plus en plus affirmé comme corollaire à la qualité des prestations proposées.

Approche circulaire

Selon un schéma classique d'enchaînement « stimulus → réponse », relayé par l'impératif économique « organisation → productivité », les approches méthodologiques des consultants ont longtemps abordé les problématiques immédiates sur un mode linéaire, analytique, chronologique. À une question devait correspondre sur un mode logique et rationnel une réponse appropriée : le management participatif était par exemple le remède à la démotivation. La sophistication

Position d'accompagnement aux changements

Autre observation : le métier de consultant subit lui-même une transformation fondamentale dans son exercice technique, et du même coup dans sa définition professionnelle. Exercé à l'origine, et surtout dans les années 70, dans le cadre d'apports techniques complémentaires à une fonction majeure de l'entreprise (financier, administratif, commercial, personnel...), il s'est ensuite longtemps imposé comme fournisseur d'expertise immatérielle aux côtés des fournisseurs de matières premières ou de matériels de bureau par

LES CONSULTANTS S'ORIENTENT DE PLUS EN PLUS VERS DES MODES D'ACTION PLUS PARTENARIAUX AVEC LEURS CLIENTS

exemple. On parle dans certaines entreprises « d'achat » de conseil ou de formation, considérant le conseil selon sa valeur marchande, faisant du contenu un objet mécanique, tandis que certains consultants se considèrent comme prestataires de services, négociant des produits intellectuels « clé-en-main ».

À bien y regarder les besoins des demandeurs semblent cependant en évolution, les clients ne se satisfaisant plus d'un simple rôle d'acheteur, le marché ne se contentant plus de réponses préconstituées – même si leur packaging et leur marketing sont sans cesse plus sophistiqués pour se rendre plus

attractifs. En ce qui concerne le recours au conseil également, la consommation fait place, lentement mais distinctement, à une exigence d'apports plus fondamentaux, plus proches des besoins réels, plus individualisés... Réceptifs plus que tout autre aux sensibilités des organisations, les consultants s'orientent de plus en plus vers des modes d'action plus partenariaux avec leurs clients, développent des approches plus interactives et plus « sur mesure », dans lesquelles, forcément, ils prennent davantage de risques : celui notamment de laisser apparaître certaines incompétences, légitimes aux frontières des spécialités, moins recevables lorsqu'il s'agit d'un champ revendiqué de façon présomptueuse. Le « nouveau consultant » nous paraît ainsi modifier son attitude professionnelle dans un sens plus conforme à l'évolution sociale, en s'identifiant et en se présentant davantage comme un accompagnant dynamique des changements générés par les systèmes que comme un vendeur de services, de méthodes ou de produits : position certes plus psychologique, plus attentive à l'acteur et au sujet, qu'il faut être capable de soutenir, à distinguer nettement d'apports techniques ou théoriques ponctuels, outils impersonnels dignes d'intérêt dans leur stricte limite opératoire et efficaces dans la seule relation qu'entretiennent avec lui l'opérateur et son système.

Combat éthique

Troisième élément notable, nous paraît-il, dans l'évolution du métier de consultant, en complète relation avec les exigences sociales nouvelles en émergence : le souci d'une éthique plus forte, plus lisible dans les attitudes et les actions. Les difficultés de cette fin de siècle et l'approche du XXI^e siècle ravivent des souhaits de plus grande

consistait à apporter avec une seule modalité d'organisation nouvelle une réponse à plusieurs questions : par exemple, dans les années 80, les « cercles de qualité » pouvaient être considérés comme susceptibles de répondre à la fois à des besoins sociaux d'expression, à la recherche d'amélioration de process, et à des stratégies de participation. Peu à peu, sous l'effet des nouvelles approches américaines de l'organisation et du management, mais aussi en relation avec le grand mouvement de remise en question de notre culture de fin de siècle et de ses impasses, une intelligence plus circulaire, plus holistique s'est développée. La réponse est toujours relative, élaborée en interaction avec la question, en relation avec l'ensemble des données du problème.

La démarche « systémique », apparue avec le fondateur de la cybernétique N. Wiener, diffusée par l'École de Palo Alto avec les psychothérapeutes Bateson et Watzlawick, imprègne de plus en plus les modèles du conseil : on porte davantage l'attention sur les relations internes aux systèmes (par exemple on s'intéressera au réseau des communications d'informations pour mieux comprendre et traiter un dysfonctionnement de la production), et la responsabilisation des acteurs sera recherchée davantage dans un cadre global de ressources et de contraintes collectives que directement dans le rapport à la tâche prescrite.

Cette approche plus intégrative des problèmes, encore dans ses débuts en consultance, correspond mieux aux exigences nouvelles d'une société qui ne se satisfait plus des logiques anciennes, éprouvées mais partielles et limitées. L'évolution du conseil participe ainsi de la mutation sociale par le développement d'une nouvelle épistémologie de l'organisation.

clarté sur les intentions, les méthodes, les règles du jeu social : lassitude de l'affairisme politique, des compromissions idéologiques ou économiques, acuité des problèmes sociaux endémiques, impératifs de survie, de cohésion sociale, de plus grande égalité des situations, contraignent de plus en plus aujourd'hui les responsables à expliciter les modalités d'exercice de leur activité.

Certains consultants sont parfois amenés à mettre en évidence cette exigence nouvelle auprès de leurs clients parfois peu lucides sur leurs propres intérêts ou sur les souhaits de leurs propres partenaires. En même temps, la plupart ressentent cette exigence de plus en plus clairement formulée à leur égard : on peut la considérer comme une chance pour la profession de mieux se faire connaître, apprécier et respecter. Il faut convenir que de nombreuses dérives ont eu lieu, dans un secteur longtemps ouvert à toutes les pratiques et non réglementé à l'instar de la profession de psychologue ; des consultants sont nés spontanément du fait d'opportunités ponctuelles ou pour exploiter un filon économique, et ont disparu tout aussi rapidement après avoir commis un certain nombre d'irrégularités navrantes. Aujourd'hui, de plus en plus de consultants font état, souvent en l'intégrant dans leurs contrats, de leur Code déontologique ou des règles qui régissent leurs actions, que ce soit en relation avec les grandes organisations nationales de consultants telles que le CICF ou le SYNTEC, dans les syndicats régionaux tels que SCIBER en Midi-Pyrénées par exemple, ou à titre plus indépendant en utilisant par exemple le Code de déontologie des psychologues. Au-delà de la lettre et de l'écrit, il nous semble qu'un état d'esprit professionnellement plus digne pourrait se développer chez des

LES DIFFICULTÉS DE CETTE FIN DE SIÈCLE ET L'APPROCHE DU XXI^e SIÈCLE RAVIVENT DES SOUHAITS DE PLUS GRANDE CLARTÉ SUR LES INTENTIONS, LES MÉTHODES, LES RÈGLES DU JEU SOCIAL

consultants de plus en plus conscients de leur rôle de transformateurs sociaux et de leur influence auprès des acteurs économiques et institutionnels. Sans aucune naïveté d'ailleurs, nous sommes conscients que l'affirmation éthique est aussi un argument commercial ; mais après tout qu'importe, s'il est

respecté et contribue à l'effort généralisé de moralisation des pratiques sociales...

La question pourrait se poser en conclusion de savoir si les consultants subissent les effets des mutations sociales et y répondent en transformant leurs pratiques, ou bien si, du fait de leur rôle particulier auprès des organisations, ils contribuent en amont à l'évolution des structures et des mentalités. Il nous semble qu'une réponse en termes d'interaction, d'interconstructivité, serait la plus appréciée. Les niveaux d'évolution sont très divers, s'expriment différemment selon les secteurs, obéissent à de nombreuses modalités ; de son côté, le monde des consultants est loin d'être homogène, loin de se retrouver entièrement dans les quelques descriptions qui précèdent. Bien sûr de nombreux facteurs interviennent dans les transformations sociales et dans l'évolution des pratiques consultantes ; l'observation de leur interrelation dynamique offre cependant de nombreux points d'intérêt, dont les aspects présentés ici constituent une approche.

Jean-Philippe Toutut

LE JOURNAL DES PSYCHOLOGUES
OCTOBRE 1998 - N°161