

**HEC MONTRÉAL**

**Les écarts entre l'idéal et la réalité :**

**Une analyse des représentations d'un consultant**

par

Caroline Phan

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Études Organisationnelles)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Janvier 2015  
© Caroline Phan, 2015

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## SOMMAIRE

La consultation en gestion revêt une importance grandissante dans les organisations. En effet, les consultants sont de plus en plus demandés non seulement dans les organisations en tant que praticiens mais aussi dans les colloques, les groupes de recherche, en tant que disséminateurs de la connaissance.

À cet effet, nombreux sont les chercheurs qui questionnent la véritable nature de la consultation en gestion. En effet, Nikolova et Devinney (2012) évoquent le fait que la consultation soit l'objet de nombreuses critiques au sein du monde académique. Les détracteurs de la consultation suggèrent que la consultation n'est qu'une façon de faire de l'argent en impressionnant les gestionnaires des organisations clientes et en les persuadant du fait qu'ils aient besoin de tels et tels modèles et outils de gestion pour être plus performantes.

Pourtant, bien que la littérature portant sur la consultation ait mis en lumière une approche davantage axée sur le développement organisationnel et l'apprentissage social des organisations (Schein, 1969) les théoriciens de l'approche critique de la consultation ne semblent pas apaisés et la remise en question de la véritable contribution de la consultation est toujours d'actualité. Dans cette recherche, on se questionne alors sur la mise en pratique dans les organisations de cette approche plus humaine de la consultation, intitulée « consultation en processus » (CP).

Pour cela, notre recherche vise à proposer des pistes de compréhension concernant la façon dont les consultants se représentent et rendent compte des potentiels écarts entre leur définition idéale du conseil et leur véritable pratique lorsqu'ils se trouvent au cœur de l'action.

**Mots clés** : Consultation, représentations sociales, discours, identité, approche sociologique des conventions, écarts entre l'idéal et la réalité.

## TABLES DES MATIÈRES

<i>Sommaire</i> .....	iii
<i>Remerciements</i> .....	vi
<i>Introduction</i> .....	1

### **CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE** 3

1.1	Une approche critique du « business » du conseil en gestion	4
1.2	Diverses représentations de la consultation en gestion	6
1.2.1	Le modèle expert	7
1.2.2	Le modèle docteur-patient	8
1.2.3	Le modèle CP ou « social-learning »	9
1.2.3.1	Des origines issues du courant « développement organisationnel »	9
1.2.3.2	Une définition de l'approche CP	12
1.2.3.3	L'héritage de l'approche CP	16
1.3	Une vision fonctionnaliste de la pratique du conseil en gestion	23
1.4	Résumé de chapitre	25

### **CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL** 27

2.1	Discours et sociolinguistique	30
2.1.1	Une approche discursive	30
2.1.2	Des notions issues de la sociolinguistique	31
2.2	L'approche sociologique des conventions	35
2.2.1	La cité de l'inspiration	36
2.2.2	La cité domestique	37
2.2.3	La cité de l'opinion	37
2.2.4	La cité civique	38
2.2.5	La cité marchande	38
2.2.6	La cité industrielle	39
2.2.7	La cité par projet	39
2.2.8	La mobilisation des cités pour conférer de la légitimité	40
2.3	Résumé de chapitre	41

### **CHAPITRE 3 : CHOIX ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES** 43

3.1	Stratégie de recherche	44
3.2	Échantillonnage	46
3.2.1	Critères de sélection des participants	46

3.2.2	Mode de recrutement des participants	47
3.2.3	Échantillon	47
3.3	Outils de collecte de données	48
3.4	Analyse de données	50
3.5	Critères de scientificité	51
3.5.1	Positionnement épistémologique de la recherche	51
3.5.2	Critères de scientificité associés	52
3.5.3	L'entretien en recherche sociale	53
3.6	Considérations éthiques	55
3.7	Résumé de chapitre	56

## **CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNÉES** 57

L'analyse du récit de pratique de Pierre 58

4.1	Son parcours	58
4.2	Sa représentation idéale de la nature de la consultation	58
4.3	Sa représentation de la pratique dans la réalité	66
4.4	Résumé de chapitre	76

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET CONCLUSION** 77

5.1	Synthèse de la recherche et contributions	78
5.2	Limites de la recherche	84
5.3	Pistes de recherches futures	85

## **ANNEXE** 87

Annexe A : Canevas d'entretien 87

## **BIBLIOGRAPHIE** 91

### *Liste des tableaux*

Tableau 4.1	Définition de l'idéal de la consultation selon Pierre	74
Tableau 4.2	Justifications mises en lumière par Pierre	75

## REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche est, à ce jour, le plus long voyage que j'ai entrepris. Comme dans toute aventure, j'ai eu la chance de rencontrer des personnes inspirantes, j'ai été confrontée à de nombreux défis et les imprévus se sont souvent joints à la partie. Toutefois, c'est grâce au soutien inconditionnel de nombreuses personnes que ce mémoire a vu la lueur du jour.

Je tiens donc, en premier lieu, à remercier mon directeur, Monsieur Sacha Ghadiri. Par sa patience, ses commentaires pertinents, son point de vue critique, il a su susciter en moi des questionnements et réflexions qui m'ont permis d'avancer. Doubtant continuellement de ma capacité à terminer ce mémoire un jour, les encouragements de M. Ghadiri ont été d'un appui précieux pour affronter ces marées d'incertitudes.

Je souhaite évidemment remercier tous ceux qui ont participé à cette recherche. Par la richesse de leurs témoignages, ils m'ont permis d'explorer des réalités sociales passionnantes. Merci également à tous mes collègues et professeurs de maîtrise qui ont chacun contribué à l'enrichissement de cette aventure. Nina, Marilou, Anaïs, Justine, je vous remercie infiniment pour vos encouragements.

Un grand merci à Anthony pour le réconfort qu'il m'apporte dans les moments de doute (oui, on sait qu'ils sont nombreux), Anh Phuoc, pour nos longues conversations à la recherche de sens, Chi Anh, pour ton optimisme, Anaïs et Philippe, pour la confiance que vous placez en moi et Chi Bé, pour ta présence. Enfin, je souhaite remercier mes parents, sans qui je n'aurais pas trouvé la force d'entreprendre une si longue aventure. *Ba, Me, neu khong co Ba, Me, con se khong duoc nhu ngay hom nay. Con cam on Ba, Me, rat la nhieu da tin tuong con.*

En dernier lieu, je m'adresse à vous, membres du jury. Je tiens à vous remercier de prendre le temps de lire et d'évaluer ce mémoire.

## INTRODUCTION

L'industrie de la consultation occupe une place dominante dans le monde des affaires. Que ce soit dans le monde académique ou le monde de la pratique, la consultation a une importance considérable dans le domaine des sciences de la gestion. Toutefois, l'engouement autour de la visibilité des firmes de conseil a suscité de nombreux questionnements sur la nature de la contribution des consultants et leur rôle dans la relation client-consultant. En effet, une approche critique de la consultation en gestion occupe une grande partie de la scène des travaux portant sur le conseil en management.

Dans le cadre de cette mémoire, nous nous sommes donné pour objectif de rencontrer les principaux intéressés de cette recherche, à savoir les consultants, afin d'étudier leurs propres représentations quant à la nature de leur rôle et de leur pratique au sein des organisations.

Le chapitre présentant la revue de la littérature exposera les différentes approches de la consultation et nous permettra de comprendre à quel modèle du conseil les consultants identifient leur définition idéale de la pratique.

Le cadre conceptuel présentera les concepts qui guideront notre analyse des données du terrain.

Le troisième chapitre rendra compte de nos choix et considérations méthodologiques et expliquera en quoi le récit de pratique nous semble être la stratégie de recherche la plus pertinente pour saisir les représentations sociales d'un consultant dans son rapport à la pratique.

Le quatrième chapitre présentera donc l'analyse du récit de pratique d'un consultant, dans laquelle nous chercherons à comprendre comment il se représente l'idéal par rapport à la réalité et la façon dont il rend compte des potentiels écarts observés

Enfin, le dernier chapitre conclut ce mémoire de recherche en présentant les contributions et les limites de cette recherche ainsi que les potentielles pistes de recherche futures.

Au terme de ce mémoire, nous aurons ainsi expliqué en quoi notre recherche contribue à une meilleure compréhension de la façon dont les praticiens peuvent se représenter la pratique de la consultation. Ainsi, nous rendrons compte du fait que si les modèles de consultation recensés dans la littérature nous permettent de comprendre où les consultants situent leur définition de la pratique idéale du conseil, ils manquent de profondeur pour saisir le processus de mise en pratique du conseil au sein des organisations tel que représenté dans le récit de pratique que nous avons effectué. En effet, ils ne rendent pas assez compte du caractère situé et contextualisé de la pratique-conseil. En ce sens, le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) nous aidera à comprendre derrière quelles logiques d'action les consultants se placent pour donner du sens à leur pratique dans la réalité des organisations. Enfin, nous verrons comment les éléments mis en lumière par notre analyse du récit de pratique d'un consultant mettent au défi l'approche sociologique des conventions et nous proposerons une nouvelle façon d'explorer les cités pour comprendre les représentations sociales des consultants.

## **CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE : UNE EXPLORATION DE LA NATURE DE LA CONSULTATION EN GESTION**

La consultation en gestion fait l'objet de nombreuses publications, tant dans les revues d'affaire que dans les travaux académiques. Toutefois, il semblerait que la définition de la consultation en gestion soit controversée (Nikolova & Devinney, 2012). En effet, si pour les uns les consultants ne font qu'« implémenter des solutions standardisées au lieu de réellement écouter les problèmes [rencontrés par les clients] » (Ashford, 1998 : xvi, cité dans Nikolova et Devinney, 2012 : 389, traduction libre), pour les autres ils sont des « agents de changement importants qui introduisent de nouvelles perspectives et de nouveaux cadres de référence dans les organisations clientes » (Ginsberg et Abrahamson 1991, cités dans Nikolova et Devinney, 2012 : 389, traduction libre).

Ainsi, afin de poser les assises de ce présent mémoire et de comprendre le contexte autour duquel s'articule cette recherche, la présente revue de la littérature portera sur les différentes approches et représentations de la consultation en gestion. De ce fait, nous explorerons dans un premier temps les

études qui révèlent une approche critique du « business<sup>1</sup> » de la consultation en gestion. Dans un second temps, nous aborderons trois principales autres approches de la consultation. Enfin, dans un troisième temps, nous nous intéresserons à une vision fonctionnaliste de la pratique du conseil en gestion. Enfin, nous clôturerons ce chapitre par l'élaboration de plusieurs pistes de recherche qui nous permettront de comprendre, tout au long de ce mémoire, la façon dont les praticiens se représentent la nature de la consultation et la pratique même du conseil dans leur quotidien.

### **1.1 Une approche critique du « business » du conseil en gestion**

Depuis le milieu des années 90, on observe une expansion mondiale de l'industrie de la consultation en management (McDougald & Greenwood, 2012). Au vu de l'ampleur et l'omniprésence des consultants dans le monde des affaires, il est compréhensible que certains auteurs aient commencé à soulever des questions sur la légitimité de cet engouement. En effet, Jung et Kieser (2012) se demandent si les consultants ne jetteraient pas de la poudre aux yeux de leurs clients, par le biais de beaux discours et de *buzzwords*<sup>2</sup>. Si jusqu'à maintenant, peu d'études empiriques ont mis en évidence les conséquences néfastes de la consultation en entreprise (Kipping & Clark, 2012), nombreuses sont les opinions critiques formulées à l'encontre aux professionnels des services-conseil. Tant dans la littérature d'affaire que dans la littérature académique, l'opinion semble divisée. Selon O'Shea et Madigan (1997, cités dans Kipping et Clark, 2012) des journalistes auraient même rendus public certaines affaires dans lesquelles non seulement les consultants n'avaient pas atteint les objectifs qu'ils promettaient mais avaient, de plus, causé la faillite d'une organisation cliente. Dans un ordre d'idée, il est parfois

---

<sup>1</sup> Ici, nous avons décidé de conserver le terme anglais "business" afin de suggérer la connotation de rentabilité qui y est associée.

<sup>2</sup> Nous conservons également le terme "*buzzword*" car selon nous, la traduction française « mot à la mode » ne parvient pas à évoquer le même sens.

suggéré que les consultants ne proposent que des solutions standardisées à leurs organisations clientes et qu'au lieu d'innover, cela contribue à un certain isomorphisme dans les entreprises (DiMaggio & Powell, 1983). Par ailleurs, d'autres auteurs suggèrent que les consultants créent eux-mêmes certaines modes managériales qu'ils décriront à l'aide de *buzzwords* et qu'ils imposeront sur le marché comme les meilleures pratiques dernier-cri.

S'il est admis que tous les consultants ne sont pas nécessairement des acteurs de la sphère des modes managériales, il semble courant de penser que nombre de ces stars en vogue sont des professionnels des services-conseils. Certains auteurs ont notamment spécifié que les termes « gourous » et « professionnels consultants » sont parfois utilisés de façon interchangeable et qu'il est assez facile d'en faire l'amalgame (Fincham & Clark, 2002). Selon ces auteurs, ce qu'il faut retenir c'est que leurs rôles sont similaires. Bien que les gourous du management opèrent plutôt de façon indépendante contrairement aux professionnels du service-conseil qui travaillent en équipe dans les organisations clientes, les critiques à leur encontre mentionnent que leur objectif est le même : impressionner les gestionnaires (Clark, 1995). En effet, que ce soit pour vendre des *best-sellers* ou des modèles de gestion, leur vocabulaire imagé et attrayant a pour but de rendre les concepts managériaux en vogue séduisants de façon à ce que les gestionnaires se sentent dans l'obligation d'acheter ces idées novatrices qui feront de leurs organisations les meilleures. Ce point de vue critique à l'encontre de la vente de services et de modèles standardisés n'a fait qu'amplifier cette discréditation ou plutôt ce doute autour de l'impact des consultants. En outre, cette vision critique de la consultation amplifiant la confusion autour des consultants et gourous, parfois même appelés charlatans, nous pousse à nous questionner sur la véritable mission des firmes de consultation. Ces firmes ont-elles pour vocation d'aider les organisations ou plutôt de leur créer des besoins en termes de modèles de gestion et d'outils de performance en cette ère consacrée à la commercialisation de service ?

En somme, entre la fin des années 90 et le début des années 2000, certains auteurs tentent de prendre du recul à propos de l'avènement des gourous du management et de l'industrie de la consultation. S'il est certain que ces chercheurs font attention à ne pas perpétuer l'amalgame selon lequel les gourous, consultants et managers-super-héros seraient des synonymes, ils tentent toutefois d'insuffler une prise de conscience autour de cet engouement. À travers ce point de vue critique, au cœur du courant postmoderne des théories des organisations, les théoriciens suggèrent une mise en garde contre les discours et faux-semblants véhiculant des concepts de gestion à la mode.

Bien que ces dernières années soient davantage marquées par des études critiques remettant en cause la contribution des consultants, il est important de revenir sur les autres représentations qui ont marqué la littérature de la consultation en gestion. De cette façon, nous tenterons de comprendre comment ce débat autour de l'impact réel de la consultation a pu émerger.

## **1.2 Diverses représentations de la consultation en gestion**

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la littérature portant sur la consultation est vaste et les définitions de la nature de la consultation sont nombreuses. N'ayant pas la prétention de recenser de façon exhaustive toutes les représentations existantes de la consultation en gestion, nous avons choisi de reprendre les trois modèles recensés par Schein (1969), auteur de référence dans la littérature portant sur la consultation en entreprise.

Dans les prochains paragraphes, nous nous intéresserons donc aux trois approches suivantes : le modèle expert, le modèle docteur-patient et l'approche consultation en processus (CP).

Afin de nous permettre de mieux comprendre les spécificités de la consultation en gestion, Schein (1969) commence par mettre en évidence les tensions qui contraignent les professionnels du service-conseil. En effet, d'après lui, ceux-

ci se trouvent face à un dilemme. Dans certains cas, les consultants seraient attirés par l'envie de soulager les organisations clientes en prenant le contrôle de la situation et en élaborant des solutions détaillées quant à la façon de résoudre le problème qu'elles rencontrent. IL s'agirait alors de consultants dits « experts » ou « docteurs ». Dans d'autres situations, les consultants auraient la possibilité d'aider le client différemment en agissant plutôt comme des « facilitateurs » permettant aux organisations clientes de cerner et résoudre elles-mêmes leurs propres problématiques. Ces consultants font partie de l'approche que Schein (1969) appelle l'approche CP. Selon l'auteur, la meilleure façon d'aider une organisation cliente est d'apprendre dans quelle situation endosser le rôle du consultant dit « expert » ou encore « docteur » et quelle situation est davantage propice à l'intervention d'un consultant « facilitateur-catalyseur » (Schein, 1987 : 19).

Nous verrons, au fil des paragraphes suivants, les postulats de chacun des trois modèles de consultation que l'auteur mentionne.

### 1.2.1 Le modèle expert ou l'acquisition d'information et d'expertise

Dans ce modèle, l'auteur part de la prémisse selon laquelle le client sait exactement quel est son problème et quelle est la solution pour y remédier. Toutefois, le gestionnaire de l'organisation cliente n'a pas les capacités ou l'information nécessaires pour résoudre la situation et fait donc appel à un consultant externe, dit « expert », capable d'apporter les ressources requises. À cet effet, l'auteur donne l'exemple d'une situation précise dans laquelle un analyste informatique est engagé pour concevoir un programme spécifique ou encore un avocat chargé d'établir les contrats législatifs d'une organisation cliente. Ainsi, l'on comprend que le consultant est embauché pour une mission spécifique qui requiert des compétences précises. Ce modèle de consultation semble donc approprié lorsque le gestionnaire de l'organisation-cliente a

d'ores et déjà diagnostiqué le problème auquel l'entreprise fait face et ce, avec exactitude. De fait, le client sait exactement quel type de consultant rechercher pour pallier à ses besoins précis. Une fois les attentes clairement expliquées au professionnel du service-conseil, ce dernier exécute sa mission et remplit les objectifs espérés de l'organisation-cliente.

### *1.2.2 Le modèle docteur-patient*

En ce qui concerne le modèle docteur-patient, il est possible d'observer de nombreuses similarités avec la pratique du consultant expert. Bien que la responsabilité du consultant quant à la recherche de solutions à la réalité organisationnelle du client soit sensiblement la même, le consultant de cette approche possède une plus grande marge de manœuvre puisque c'est à lui que revient le pouvoir de réaliser le diagnostic du problème et d'en faire les recommandations.

En effet, si le client se rend compte de certains symptômes affectant son entreprise, il ne connaît pas avec certitude la nature de la pathologie avec laquelle son organisation est aux prises. Ainsi, il ne sait pas à quels niveaux agir et c'est à ce moment là qu'intervient le consultant qui, après avoir diagnostiqué la situation, prend la responsabilité de prescrire le remède approprié. Dans cette pratique de consultation, le présumé est que le client a correctement défini les symptômes clés du problème, qu'il est prêt à confier l'entière responsabilité au consultant pour chaque étape suivant la description du problème organisationnel.

Bien que ces deux premiers modèles présentent certaines nuances, il est intéressant de constater que les consultants de ces deux approches semblent adopter un regard praxéologique de la gestion. En effet, largement inspirées par les sciences pures, ces modèles s'inscrivent dans une logique de rationalité instrumentale en donnant à voir des consultants qui exécutent de façon

méthodique des techniques de gestion. Dans ce type de situation, la rigueur employée suggère un leitmotiv de l'efficacité et de la performance.

Ainsi, il est à noter que dans la suite de ce mémoire, les approches « expert » et « docteur-patient » seront considérées comme étant essentiellement les mêmes.

### 1.2.3 Le modèle CP ou « social-learning »

Selon les propres mots de Schein (1995 : 60, traduction libre) « [...] toutes les formes d'apprentissage et de changement commencent avec une certaine forme d'insatisfaction ou de frustration [...] », c'est alors avec l'objectif d'aborder la pratique-conseil sous des angles différents des deux modèles précédemment étudiés que l'approche CP fait ses premiers pas la littérature portant sur la consultation en gestion.

Avant de définir la nature de l'approche CP, il semble intéressant de préciser que cette approche de la consultation en gestion « tient ses origines des sciences comportementales, incluant la littérature portant sur le développement organisationnel (DO), la recherche-action, et l'apprentissage organisationnel. » (Nikolova et Devinney, 2012 : 396, traduction libre) En ce sens, il paraît intéressant d'étudier deux contributions apportées par le chercheur Kurt Lewin, reconnu comme étant à l'origine du développement organisationnel, à savoir la recherche-action et les *training-groups*. En effet, nous comprendrons par la suite comment les contributions de ce théoricien ont permis l'émergence d'une nouvelle représentation de la consultation en gestion.

#### 1.2.3.1 Des origines issues du courant « développement organisationnel »

Tout d'abord, il est intéressant de remonter jusqu'au milieu des années 40 pour comprendre comment le chercheur Kurt Lewin ressentit la nécessité de

travailler sur le concept de recherche-action. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, Lewin constatait un manque de communication considérable entre chercheurs et praticiens des sciences sociales (Peters & Robinson, 1984) et ressentit la nécessité d'établir des points de rencontre entre la recherche et la pratique. C'est en ce sens que l'auteur contribua à bâtir des liens entre les sciences sociales et les sciences de la gestion. Dès lors, il développa le concept de recherche-action remédiant ainsi au déplorable constat selon lequel les chercheurs se distinguaient des praticiens par leur volonté de découvrir de nouvelles connaissances sans pour autant considérer les implications pratiques de leurs études (Dickens & Watkins, 1999). Ainsi, la nécessité d'une collaboration étroite entre les participants de la recherche-action, qu'ils soient chercheurs ou praticiens, est au cœur du concept initié par Lewin (1946) et a pour objectif de trouver des solutions aux problèmes d'ordre pratique mais aussi de développer des lois générales quant aux phénomènes sociaux dans les organisations (Peters & Robinson, 1984). En effet, sans cette mise en commun des connaissances, la société serait polarisée et l'on constaterait d'une part des praticiens qui appliqueraient des actions irréfléchies et d'autre part l'on observerait l'émergence de théories démunies d'implications pratiques (Dickens & Watkins, 1999). Par ailleurs, bien que Lewin (1946) n'ait établi aucune définition hermétique de la recherche-action, il est possible de la définir telle une approche visant à comprendre et à cerner un contexte de pratique par le biais d'une méthodologie de recherche expérimentale où la réflexion des participants contribue à la construction ainsi qu'à l'implantation d'un changement organisationnel selon les informations collectées par la recherche sur le terrain de l'organisation. De cette façon, cette approche permettrait l'élaboration de solutions adaptées à chaque contexte de recherche.

Dans le prolongement des travaux menés sur la recherche-action, Lewin est l'instigateur du concept de « *T-group* », terme utilisé pour définir la notion de *Training-group* (Argyris, 1964). En effet, parallèlement à ses travaux sur la recherche-action, l'auteur est également connu pour avoir contribué à la compréhension des dynamiques et des relations de groupes ainsi que leur

influence dans les organisations (Hess, 1981). En fait, les *T-groups* sont de petites communautés d'étude et d'analyse guidées par un chercheur-éducateur et mises en place dans le but de comprendre comment fomenter l'apprentissage social dans ces groupes qui sont simultanément sujet et objet d'étude (Hess, 1981). Mettant l'emphase sur la nécessité de comprendre le comportement humain dans les dynamiques de groupe, les études portant sur les *T-groups* constituent le socle à la fois théorique et empirique du courant psychosociologique en gestion. En fait, organisée en processus, la méthodologie associée aux *T-groups* amène les participants à observer leur propre comportement en organisation afin d'en comprendre les mécanismes et les implications. En outre, ces groupes de recherche contribuent à la compréhension du fonctionnement du changement dans les organisations et à la façon d'optimiser l'apprentissage de ses parties prenantes. Enfin, les participants sont amenés à donner mais aussi à recevoir du feedback dans l'optique d'améliorer les dynamiques de groupe et atteindre une certaine efficacité commune (Argyris, 1964). L'arrimage entre le rôle d'un chercheur-éducateur et la constitution de groupes de travail prenant en compte les dynamiques sociales en organisation semblent bâtir de solides fondations pour l'introduction de l'intervention en gestion qui placera les notions de collaboration, de réflexion et les dynamiques sociales au cœur de sa définition.

En somme, ces deux contributions essentielles de Lewin à la littérature portant sur le développement organisationnel ont permis l'émergence d'une vision de la consultation plus humaine (Schein, 1995a) et davantage axée sur une relation constructive entre le client et le consultant dans laquelle ils s'engagent tous deux à mettre en commun leurs connaissances et compétences afin de trouver une solution adaptée au contexte organisationnel du client. D'une part, la méthodologie de recherche suggérée dans la notion de recherche-action propose une vision plus réfléchie de la consultation dans le sens où le consultant se joint aux parties prenantes de l'organisation cliente pour adopter le rôle de chercheur en organisation et observer les particularités de

l'environnement organisationnel avant de proposer des solutions. Ainsi, cette vision de la consultation tend à briser l'image négative du consultant qui apporte des solutions standardisées et inadaptées au contexte de l'organisation cliente. D'autre part, les travaux de Lewin concernant les *T-groups* permettent aux chercheurs s'intéressant à la consultation en gestion de repenser le processus de changement dans les organisations puis, un peu plus tard, la pratique d'intervention en entreprise (Schein, 1995a).

Dans la prochaine section, nous explorerons la nature de l'approche CP et comprendrons en quoi cette nouvelle conception de la consultation tient s'inscrire dans la continuité des travaux portant sur le développement organisationnel.

### 1.2.3.2 Une définition de l'approche CP

Dans l'approche CP développée par Schein (1969), le consultant revêt désormais le rôle d'un guide qui oriente non seulement le client mais aussi toutes les parties prenantes de l'entreprise cliente vers un apprentissage organisationnel certain et la construction de solutions durables bénéfiques à toute l'organisation. Ainsi, le consultant n'est plus seulement un fournisseur de service ou d'information mais un facilitateur qui apprend au client et à son équipe à détecter ce qui fait défaut dans le fonctionnement de leur organisation, de façon à ce qu'ils puissent eux-mêmes remédier à la situation. Dès lors, Schein (1987 : 21) définit l'approche CP ainsi :

*[Process consultation] is very similar in assumptions to many kinds of clinical and psychiatric counseling that put the emphasis on clients figuring out for themselves what their problems are and what should they do about them.*

Ainsi, tel que l'explique l'auteur, l'approche CP se distingue par la nature thérapeutique de la relation client-consultant. Par exemple, si la situation semble se présenter de la même façon que dans les précédents modèles présentés, notamment à propos du fait que le client contacte le consultant pour venir établir un diagnostic et appliquer ses recommandations, le consultant n'a

pas l'obligation de procéder de façon fonctionnelle et méthodique concernant la recherche de solution. D'ailleurs, le consultant pratiquant cette approche n'en a pas l'intention puisque son objectif premier est d'aider le client à développer ses propres habiletés d'intervention. Ainsi, il est intéressant de constater que l'approche CP présente des présupposés similaires aux démarches propres à la consultation d'ordre clinique et psychiatrique qui valorisent la recherche de compréhension et de solution par le patient et pour le patient. En effet, ce sont ses propres efforts qui le conduiront à un certain épanouissement personnel et professionnel de même qu'à l'amélioration de la situation à laquelle il fait face. En ce sens, Schein (1969) explique qu'il en est de même pour les gestionnaires en entreprise qui affrontent une réalité organisationnelle difficile. Il est en effet nécessaire que ces derniers apprennent à agir eux-mêmes sur leur environnement pour l'améliorer et que le changement dans l'organisation cliente soit entrepris par les acteurs internes au système client car « l'intervention d'un consultant dans un système malade qui ne souhaite pas guérir ne mène nulle part » (Schein cité dans Quick & Gavin, 2000 : 38).

En outre, dans cette approche, le consultant prend en considération d'autres prémisses qui influencent sa façon de procéder. En effet, il part tout d'abord du principe que le problème appartient au client et que sa mission est d'aider ce dernier à trouver des solutions appropriées durables et non pas simplement de régler le problème lui-même et s'en aller. De cette façon, la contribution du consultant s'apparente au rôle d'un coach et s'inscrit ainsi dans la durée. La responsabilité reste entre les mains du client et le consultant n'est là que pour faciliter la conduite du changement désiré. Dès lors, la difficulté pour le consultant réside dans le fait de ne pas tomber dans le piège de vouloir soulager le client de sa lourde responsabilité et de prendre en charge le problème à sa place, procédant de ce fait à une impartition du problème. De même, le consultant part du présupposé selon lequel les symptômes observés par le client ainsi que le diagnostic auquel il a procédé ne pourraient révéler qu'une partie de l'iceberg immergé, sans nécessairement révéler la véritable

cause de la pathologie ancrée dans l'organisation. De plus, si le consultant possède de nombreux champs d'expertise considérables, cette approche met l'accent sur la possibilité que ce dernier puisse ne pas avoir toutes les connaissances nécessaires concernant l'organisation pour trouver les solutions adaptées à l'entreprise. En revanche, le client serait le détenteur de la connaissance primordiale concernant les facteurs culturels, politiques et sociaux influençant le bon fonctionnement de l'organisation concernée. En mettant donc leurs compétences et connaissances en commun, ils pourraient ainsi construire une solution adaptée à l'organisation cliente en termes de technique mais aussi de culture organisationnelle. Enfin, la CP se distingue considérablement par sa méthodologie qui la situe dans le prolongement de la recherche-action. En effet, dans cette approche le consultant n'impose pas dès le début une solution au problème diagnostiqué par le client. Il se plonge au cœur de la réalité organisationnelle du client et effectue un travail de recherche. Selon ce qu'il aura observé, il orientera le client vers des solutions adaptées. Ainsi, le consultant engage son client dans une relation constructive d'égal à égal à l'instar de la notion de « co-chercheurs » évoquée par Elden et Lewin (1991, cités dans Dickens et Watkins, 1999 : 131) dans la définition de la recherche-action. En outre, à l'instar de Schein (1987), il nous est possible de noter que diagnostic et intervention sont indissociables en pratique et que les solutions, élaborées par le client à l'aide du consultant, doivent être parfaitement alignées avec les vision, mission et valeurs de l'organisation.

En somme, il est possible de conclure que l'approche CP valorise davantage le fait d'apprendre au client à nager plutôt que de le sauver successivement de la noyade. Il s'agit, ainsi, d'un modèle basé sur un processus de réflexion intensif dans lequel le client et le consultant partagent une relation de co-création des solutions. Cette approche, s'inscrivant davantage dans la lignée du développement organisationnel, permet d'améliorer l'environnement du système client tout en lui apprenant à devenir indépendant. En effet, dans une entrevue accordée à Quick et Gavin (2000 : 40, traduction libre), Schein mentionne que l'approche CP « n'est pas un modèle conçu pour rapporter des

revenus » mais une façon pour les consultants d'être des « agents catalyseurs » qui vont permettre à des organisations d'améliorer elles-mêmes leur fonctionnement.

En outre, si nous avons choisi de présenter brièvement les travaux de Lewin concernant les notions de recherche-action et de *T-groups* au début de cette section, c'est en raison de leur importance dans l'approche développée par Schein (1987). En effet, cette nouvelle vision de la consultation en gestion met en relief un arrimage intéressant entre les sciences sociales et les sciences de la gestion et propose une approche plus humaine du conseil dans les entreprises. Dans cet ordre d'idée, Schein (1995b) mentionne que d'après ce qu'il a pu constater, l'approche CP et la démarche du conseil clinique sont essentiellement basées sur les mêmes principes dans le sens où le consultant de l'approche CP doit laisser l'organisation cliente déterminer ses objectifs et cerner ce dont elle a besoin pour y parvenir. En ce qui concerne la recherche-action, l'auteur apporte tout de même une distinction. En fait, il précise que la notion développée par Lewin (1946), par son manque de clarté, a pris deux directions. L'une suggère que la recherche-action implique l'organisation-cliente dans l'établissement du diagnostic tout en laissant au chercheur la responsabilité de conduire la recherche et l'implantation alors que l'autre insiste sur l'égalité des responsabilités et du contrôle entre le chercheur et le client tout en ajoutant que le processus de recherche-action doit être conduit par les besoins de l'organisation. Ainsi, l'auteur mentionne que l'approche CP, telle qu'il a tenté de la définir, pourrait être assimilée à la recherche-action si la définition de la notion précise que le processus est conduit pour l'organisation mais surtout par les acteurs internes de l'organisation (Schein, 1995b).

En conclusion, l'approche CP développée par Schein (1969) est née de la volonté de mettre à contribution les travaux sur le développement et l'apprentissage issus des sciences sociales aux problématiques de gestion rencontrées dans les organisations. En effet, Schein (1999), faisant le déplorable constat selon lequel nombre de consultants se soucient davantage

de détails techniques que de compétences interpersonnelles, se demande pourquoi les sciences de la gestion et principalement les métiers du conseil en gestion ne se sont pas davantage inspirés des travaux portant sur les métiers du conseil clinique et psychologique. Ainsi, l'approche CP valorise principalement l'implication des clients et leur propre apprentissage concernant la résolution de problème et s'oppose à la vision mécanique de la consultation selon laquelle le consultant vient vendre un rapport et des recommandations standardisées.

Ainsi, après avoir recensé les principes de cette vision plus humaine de la consultation en entreprise, il est intéressant de se demander quelle portée cette nouvelle approche de l'intervention en organisation a eu dans la pratique des métiers du service-conseil. En effet, quel impact a eu cette conception de la consultation si prometteuse dans le monde de la gestion ? Dans les prochains paragraphes, nous nous intéresserons donc à l'héritage des travaux de Schein (1969, 1987, 1995a, 1995b, 1999, 2010) dans la pratique de la consultation en entreprise.

### 1.2.3.3 L'héritage de l'approche CP : Quelle place occupe cette nouvelle vision dans le monde du conseil ?

En étudiant les articles académiques contemporains, il nous est impossible de jauger de façon concrète la portée de l'approche CP. En effet, en recensant les écrits portant sur cette approche, nous constatons qu'au sein de la sphère du conseil, les points de vue à l'égard de sa contribution sont mitigés.

D'emblée, si l'on part du principe selon lequel l'approche CP met en relief dans ses principes fondateurs l'importance de l'apprentissage organisationnel du système-client, des résultats durables et des solutions sur-mesure pour ce dernier, on pourrait supposer que cette approche vient contraster la vision répandue, bien que simpliste, selon laquelle la principale fonction du conseil est la commercialisation de modes managériales. Ainsi, l'émergence de

l'approche CP devrait venir pallier les critiques formulées à l'encontre de la consultation.

De ce fait, dans les prochains paragraphes, nous tenterons, à travers trois articles discutant de l'apport de l'approche CP, de comprendre de façon plus précise ce qu'il en est de cette supposition tant dans le monde académique que celui des affaires.

En premier lieu, il est intéressant d'observer les remarques somme toute assez mitigées érigées par Kaplan (1979), à peine une décennie après que Schein (1969) ait suggéré une nouvelle façon de penser et de pratiquer le conseil en gestion. En effet, son article brille par son titre captivant, à savoir, « *The conspicuous absence of evidence that process consultation enhances task performance* ». Si l'auteur semble plutôt s'intéresser à la corrélation précise entre l'approche CP et la performance des tâches, il est possible d'observer tout au long de son article des remises en question assez générales du manque d'études rigoureuses démontrant, par le biais d'une méthodologie scientifique, les contributions de l'approche CP.

En second lieu, Kaplan (1979) ajoute à l'instar de plusieurs auteurs (Meltzoff & Kornreich, 1970 cités dans Kaplan 1979) que « plus le design d'une recherche [est] clair et défini, plus l'étude [a] des chances de produire des conséquences » (Kaplan 1979 : 347, traduction libre). Cela semble suggérer un défi assez contraignant pour l'approche CP. En effet, l'auteur nous explique que si une approche théorique n'est pas conceptualisée de façon claire, elle risque de ne pas engendrer de résultats probants. Pourtant, c'est exactement en contradiction avec cette exigence de matérialité et de modèle standardisé de la consultation que Schein (1969) vient se positionner. Il propose en effet une approche du conseil moins prescriptive et davantage compréhensive puisque l'objet de l'approche CP est d'aider les gestionnaires des organisations à développer leurs propres compétences en termes d'observation, de diagnostic

et de résolution de problème. De cette façon, Schein (1969) explique qu'il existe un véritable transfert d'apprentissage et des résultats durables au sein des organisations clientes. Or, puisque les fondements mêmes de l'approche CP reposent sur des concepts tacites et prennent appui sur une relation dynamique et constructive entre le consultant et son client dans laquelle tous deux se complètent, il semblerait difficile et paradoxal de figer ce processus et de définir cette approche par le biais d'une méthodologie rigide à respecter.

Dès lors si l'on suit le raisonnement de Kaplan (1979), l'approche CP aurait deux sortes de défis. D'une part, l'auteur suggère un défi méthodologique en expliquant qu'il est difficile de démontrer scientifiquement l'efficacité de l'approche CP en ce qui a trait à l'amélioration de la performance. D'autre part, il souligne la fragilité de la définition conceptuelle de l'approche qui gagnerait à solidifier ses bases théoriques.

Dans le même ordre d'idée, la littérature sur la diffusion de pratique semble suggérer que c'est la définition claire des caractéristiques d'une approche qui influence sa propension à être diffusée. À cet effet, plusieurs auteurs évoquent la difficulté pour une connaissance tacite à être transférée en comparaison à une connaissance explicite dont le concept est clair (Goh, 2002; Szulanski, 1996). Étant donné que l'approche CP présente davantage des caractéristiques interpersonnelles, réflexives et dynamiques, on peut supposer que sa diffusion soit plus difficile, ne s'agissant pas de compétences techniques à implanter.

En outre, Kaplan (1979) mentionne que si les travaux réalisés jusqu'à présent démontrent une corrélation positive entre la pratique de l'approche CP et des bénéfices au niveau de la dimension sociale de l'organisation, aucun d'entre eux ne semble avoir établi de contribution empirique mettant en évidence une corrélation positive entre la pratique de l'approche CP et la performance organisationnelle. Ainsi, l'article de Kaplan (1979) semble nous mettre en garde contre la véritable visée de l'approche CP. Telle qu'il la perçoit, l'approche CP est une solution provisoire pour apaiser une situation

conflictuelle à l'intérieur d'un groupe mais ne peut aspirer à être intégrée à long terme dans les organisations. De ce fait, si Kaplan (1979) fait très attention à nuancer ses propos, évitant ainsi tomber dans le jugement de l'approche CP, ses remarques concernant le manque d'études empiriques sur les bénéfices de cette pratique questionnent la véritable nature de l'approche CP. En effet, Kaplan (1979) insiste sur le fait qu'il ne remet pas en cause la contribution de cette approche. En revanche, il nous met en garde face à la fragilité de ses cadres conceptuel et méthodologique. D'une part il déplore le manque d'étude empirique mettant clairement en évidence le lien entre l'application de l'approche CP et la performance organisationnelle et d'autre part, il trouve regrettable le manque de clarté autour de l'objectif fonctionnel de celle-ci.

Par la suite, près de quarante ans après les travaux de Schein (1969), Ben-Gal et Tzafir (2011) publient une étude sur la nature de la relation client-consultant et tentent de comprendre s'il existe un lien entre cette relation et l'efficacité d'un changement organisationnel. En ces termes, l'étude intitulée « *Consultant-client relationship : One of the secrets to effective organizational change ?* » met en relief l'importance d'une relation étroite et solide entre le consultant et le client dont la collaboration semble catalyser l'atteinte de l'objectif fixé. Ainsi, les auteurs procèdent à deux recherches, l'une qualitative par le biais d'entrevues semi-structurées et l'autre quantitative, visant à tester les hypothèses ressorties de la première étude. En outre, les études soulignent trois caractéristiques d'ordre interpersonnel et organisationnel indispensables au succès d'un changement planifié, à savoir la confiance réciproque, l'engagement absolu et la réputation de la firme de consultation. Bien que Schein (1969) ne fasse pas mention de façon exhaustive de ces trois caractéristiques, il est à noter que celles-ci sont pourtant sous-entendues dans les implications de l'approche CP. Toutefois, il est déplorable de constater que les auteurs ne font pas mention de Schein, ni dans le corps de l'article, ni dans la bibliographie, alors que l'article présente de nombreuses similarités avec l'approche CP, surtout au niveau de la nature de la relation client-consultant

qui se situe au cœur des travaux de l'auteur. À la lumière de ce regrettable constat, nous nous questionnons à propos de la diffusion de cette approche au sein du monde académique.

Enfin, un troisième article recensé, intitulé « *Process consultation revisited : Taking a relational practice perspective* » suggère d'autres pistes pour comprendre les raisons qui influencent l'adoption de la pratique CP au sein du monde des affaires. De ce fait, bien que Lambrechts, Grieten, Bouwen, et Corthouts (2009) reconnaissent la contribution de Schein dans les années 60 à la fois au niveau du processus de développement organisationnel mais aussi en ce qui concerne la définition du rôle du consultant en tant que facilitateur, ils se demandent toutefois pourquoi cette contribution n'a pas eu l'impact aussi majeur qu'elle aurait pu avoir sur les implications pratiques de l'intervention en gestion. En effet, selon les auteurs, l'approche CP connaîtrait des temps difficiles depuis plusieurs décennies.

Après un bref résumé de l'importance des travaux sur l'approche CP, les auteurs en viennent à suggérer que les travaux de Schein auraient été estompés par l'exigence et la pression du tournant pragmatique de la gestion. En fait, à l'heure où Schein (1969) soulignait l'importance de l'arrimage entre le social et la consultation en gestion, les gestionnaires des entreprises devaient plutôt répondre à un défi d'expansion et de croissance dans le monde des affaires (Déry, 2010). En effet, si les années 60 se distinguent par les travaux constituant les prémises du domaine du développement organisationnel, les années 70-80 reflètent davantage une période attribuée à la résolution de problème, facilitant ainsi le chemin aux approches structurelles et stratégiques plutôt que simplement processuelles et de l'ordre du tacite (Lambrechts et al., 2009). Aux yeux des auteurs, c'est donc les pressions liées au désir d'instrumentalisation des processus des années 70-80 qui a fragilisé la pratique de l'approche CP au sein des organisations.

À cet effet, Lambrechts et al. (2009) mettent en lumière trois arguments pour justifier la difficulté pour les praticiens de conceptualiser l'approche CP. Premièrement, les auteurs évoquent l'ambiguïté de la définition du concept en expliquant que l'appellation CP est utilisée pour évoquer deux sens. Le premier fait référence à une philosophie générale d'entraide en gestion et le second se rapporte à « un rôle spécifique de consultation » pratiqué en fonction de la nature de la situation (Lambrechts et al., 2009 : 41, traduction libre). Selon eux, c'est cette ambiguïté résidant autour du concept de l'approche qui vient d'ores et déjà compliquer sa compréhension. Deuxièmement, à l'instar de Kaplan (1979), Lambrechts et al. (2009) estiment qu'il existe peu d'études empiriques portant sur le concept. Enfin, les auteurs ajoutent qu'il n'existe pas de vocabulaire spécifique à l'approche CP et que « ce manque de théorisation spécifique [...] rend la survie et la diffusion de l'approche CP difficile » (Lambrechts et al., 2009 : 41, traduction libre).

En somme, après avoir consacré la première partie de leur article à la recension des facteurs qui, selon eux, fragilisent l'appropriation de l'approche CP, Lambrechts et al. (2009) tentent, dans une seconde partie, de pallier les lacunes qu'ils définissent. Dès lors, les auteurs proposent un cadre conceptuel plus spécifique et un vocabulaire propre à ce qu'ils appellent la « pratique relationnelle » pour définir plus concrètement le concept de Schein en y apportant une touche plus pragmatique pour les praticiens.

À la lumière des écrits recensés, il est possible d'établir plusieurs constats. Premièrement, à l'instar de Kaplan (1979), nous pourrions supposer que le manque de preuves empiriques de pair avec une définition confuse de l'approche CP contribuent à fragiliser ses potentiels retentissements. Toutefois, à notre sens, cet argument ne doit pas être le seul facteur influençant la diffusion d'une approche puisque la notion de recherche-action de Lewin (1946) revêt une importance considérable dans le domaine du développement organisationnel malgré le caractère imprécis de sa définition souligné par nombre d'auteurs (Dickens & Watkins, 1999; Peters & Robinson, 1984;

Schein, 1995b). Dans le second article, Ben-Gal et Tzafrir (2011) semblent prôner la même approche que Schein puisque selon eux, la relation entre un consultant et son client influence le succès d'un changement planifié. Toutefois, il est regrettable de constater que les auteurs ne font pas nommément mention ni de l'approche CP ni de Schein dans leur article, ce qui soulève un questionnement autour de la diffusion de l'approche dans les sphères académique et de la pratique. Dans le dernier article, Lambrechts et al. (2009) reconnaissent la contribution de Schein au développement organisationnel et au domaine du conseil mais affirment que la survie de l'approche CP et sa diffusion sont fragilisées par nombre de facteurs auxquels ils tentent par ailleurs de pallier.

Ainsi, il nous est finalement impossible d'évaluer les répercussions de l'approche CP. En effet, si à la lecture des travaux de Schein, il nous paraît indéniable qu'une nouvelle approche de la consultation tirant ses origines du développement organisationnel vient s'opposer à l'image répréhensible du consultant commercialisant des modèles de gestion, les articles que nous avons pu étudier donnent à voir des constats si différents que l'on ne peut évaluer la portée de l'approche au sein du monde de la pratique. Bien que les gestionnaires actuels mettent le social au cœur de leurs préoccupations et de leurs discours organisationnels, les informations sur la diffusion et la pratique de la philosophie CP dans les firmes de service-conseil restent nébuleuses.

En effet, on a d'une part, des auteurs qui connaissent l'approche CP mais qui déplorent son manque de clarté et de structure théorique et d'autre part, on a des auteurs qui véhiculent les mêmes idées que l'approche CP mais dont on pourrait supposer qu'ils ne connaissent pas les travaux de Schein, puisqu'ils n'abordent pas les travaux de l'auteur. Il nous paraît alors intéressant de se questionner davantage autour de ces constats. On pourrait effectivement se demander pourquoi depuis la fin des années 90 et le début des années 2000 s'est construit toute une approche critique envers la consultation en gestion alors qu'il semble exister une approche prometteuse, directement basée sur des

concepts cliniques qui ont fait leur preuve dans le champ des interventions thérapeutiques. L'approche CP est-elle méconnue des chercheurs et des praticiens ? Est-elle difficile à mettre en pratique dans les organisations ? Comment se fait-il que la critique de la consultation en entreprise reste aussi vivace ?

Pour une meilleure compréhension quant à la mise en pratique des modèles de consultation, nous sommes allés consulter l'*Oxford Handbook in Management Consulting* (Kipping & Clark, 2012) qui recensent les travaux portant sur conseil en organisation. Dans le chapitre 19 de cet ouvrage, Nikolova et Devinney (2012) tentent de répertorier les principales visions de la consultation en entreprise et proposent des pistes de compréhension quant à l'utilisation de chaque modèle dans des situations particulières. Dans les prochains paragraphes, nous verrons donc de quelle façon Nikolova et Devinney (2012) donnent à voir une vision fonctionnaliste de la pratique du conseil en gestion.

### **1.3 Une vision fonctionnaliste de la pratique du conseil en gestion**

Dans leur article, Nikolova et Devinney (2012) reprennent chaque modèle de consultation et suggèrent dans quelle situation il est le plus propice de les utiliser. En outre, il est à noter que ces auteurs ne semblent pas faire de distinction entre les modèles « expert » et « docteur-patient » à l'inverse de Schein (1969). En effet, Nikolova et Devinney (2012) présentent dans leur article deux représentations de la consultation en gestion, à savoir le modèle « expert » et le modèle « *social-learning* », autre terme pour désigner l'approche CP de Schein (1969). Dans cette section, nous ne redéfinirons pas les modèles de consultation présentés dans l'article puisque les précédentes sections de ce chapitre en font déjà état. Toutefois, il est intéressant de constater qu'ils apportent un autre point de vue sur la consultation qui avait

peu été approfondi auparavant. En effet, si Schein (1969) avait tout de même mentionné qu'il était nécessaire pour un bon consultant de savoir à quel moment adopter tel modèle de consultation, l'auteur ne semble pas avoir donné d'exemple pour illustrer ses propos.

Dès lors, Nikolova et Devinney (2012) ont tenté de développer cette idée en proposant une vision fonctionnaliste et mécanique de la consultation en gestion dans le sens où l'approche adoptée dépend du type de problème rencontré par le client. En effet, d'après eux, il est possible d'affirmer que chaque modèle de consultation apporte une contribution différente selon la situation dans laquelle il est mis en pratique.

D'une part, en ce qui concerne la méthodologie proposée par le modèle expert, les auteurs mentionnent qu'elle ne fonctionne que lorsque l'organisation cliente rencontre des problèmes de routine bien spécifiques et que le gestionnaire sache déjà quelles solutions exactes répondraient efficacement au problème. Dans ces cas-là, il se peut que le client n'ait pas l'expertise concrète pour remédier à cette problématique ou qu'il manque de temps et décide de faire appel à un consultant pour résoudre directement ce problème spécifique. Nikolova et Devinney (2012 : 395, traduction libre) ajoutent que « dans ce genre de situation, le client cherche uniquement à acquérir une connaissance technique particulière, ce qui fait de l'approche „expert“ le modèle le plus économiquement avantageux pour tous les acteurs impliqués ».

D'autre part, lorsque la nature du problème rencontré par l'organisation cliente est incertaine et que le client ne connaît pas la cause du problème, un processus de résolution de problème basé sur un aspect « réflexif » et « non technique » est requis (Nikolova & Devinney, 2012 : 395). Dans ces conditions, l'implication du client est primordiale puisqu'à l'inverse du consultant, il connaît les particularités de l'environnement organisationnel (Schein, 1987).

En somme, bien que la littérature portant sur les modèles de la consultation soit assez détaillée, nous remarquons le manque d'allusion aux applications pratiques de ces modèles. Au final, les débats recensés par les théoriciens ne font pas vraiment état des facteurs qui influencent les consultants à adopter tel ou tel modèle. Par ailleurs, nous ne savons pas s'il s'agit d'une décision rationnelle et fonctionnaliste comme le suggèrent Nikolova et Devinney (2012) lorsqu'ils expliquent dans quelle situation tel modèle est le plus adapté.

Après avoir présenté les principales conversations de la littérature portant sur la consultation en gestion, il est nécessaire d'en effectuer un bilan et de présenter les pistes de recherche engendrées par cette recension des écrits.

#### **1.4 Résumé de chapitre**

Au fil des pages de ce chapitre, nous avons mis en lumière les différentes approches qui existent sur les représentations des professionnels du service-conseil et la nature de leur rôle dans les organisations. Cela nous a permis de comprendre les spécificités de leur rôle et de la nature de leur contribution selon l'approche à laquelle ils s'identifient. Ainsi, cette revue de la littérature du domaine de la consultation en entreprise a mis en avant trois principales représentations du conseil en gestion à savoir le modèle « expert », le modèle CP et l'approche critique de la consultation qui suggère que la nature de la consultation consiste à donner l'impression à des organisations clientes qu'elles achètent des modèles de gestion et un service-conseil, qui conféreront à leur environnement une grande valeur. Dans cette approche critique de la consultation, les chercheurs semblent nous donner à voir une image caricaturale de consultants qui persuaderaient presque leurs clients du caractère magique de leur contribution.

En outre, la brève exploration des concepts apportés par Lewin (1946) au courant du développement organisationnel nous a permis de comprendre dans

quel contexte la pensée de Schein a évolué et comment elle a donné lieu à l'émergence de l'approche CP qui propose une vision plus humaine du conseil en gestion. Toutefois, il est possible de constater que le développement de cette nouvelle approche de la consultation n'a pas suffi pour convaincre les théoriciens des approches critiques. En effet, des décennies après les travaux de Schein, nombreux sont encore les auteurs qui questionnent la véritable valeur de la contribution des consultants (Nikolova et Devinney, 2012). Cela suggère-t-il que les consultants ne connaissent pas l'approche CP ou bien qu'il leur est difficile de la mettre en application ? Nous nous intéresserons donc, tout au long de ce mémoire, aux représentations sociales des consultants quant à leur conception idéale de la nature de la consultation, et la façon dont ils conçoivent leur pratique dans le quotidien.

En somme, ces constats ont contribué à l'élaboration de pistes de recherche qui auront pour mission de nous guider tout au long de ce mémoire. En effet, à l'heure où la gestion est profondément réflexive et les organisations conscientes de la place centrale de l'humain, il est intéressant de se demander où se situent les professionnels du service-conseil aujourd'hui. En effet, on se demande à quelle approche ils s'identifient et quelle est la nature de leur propre représentation de la consultation. Plus précisément, ce mémoire a pour objet la compréhension des représentations des consultants quant à leur conception de l'idéal de la consultation et la façon dont ils se représentent leur propre pratique. Si les concepts présentés dans ce chapitre nous ont permis de nous situer par rapport aux diverses approches existantes autour de la pratique-conseil, il est possible d'articuler notre recherche autour de plusieurs axes. Premièrement, il est intéressant de se demander *comment les consultants actuels situent leur idéal de consultation par rapport aux approches précédemment explorées* puis, deuxièmement, de comprendre *comment ils se représentent les écarts entre leur pratique quotidienne et leur pratique idéale*. Enfin, s'ils estiment qu'il y a effectivement des écarts, notre recherche abordera *les justifications qu'ils évoquent pour les expliquer*.

## **CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL : DISCOURS, REPRÉSENTATIONS ET LÉGITIMITÉ**

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous avons tout d'abord tenté de brosser le portrait des divers modèles de consultation. Plus spécifiquement, nous avons tenté d'en apprendre davantage sur le rôle des consultants dans leur relation avec leurs clients. Au départ, nous étions animés par le souhait de mieux comprendre les facteurs qui influencent le type de rôle que les consultants adoptent auprès de leurs clients et quel type de relation ils entretiennent avec eux. Dès lors, la littérature portant sur la consultation a mis en lumière le fait qu'il semble exister plusieurs modèles quant à la nature de la consultation et la contribution que les clients peuvent espérer des consultants. En effet, tel que Nikolova et Devinney (2012) l'ont expliqué, les trois modèles de consultation recensés ont chacun une valeur ajoutée lorsqu'ils sont employés dans la bonne situation. On comprend alors en filigrane que l'adoption du rôle des consultants auprès des clients dépend d'une décision rationnelle et fonctionnaliste.

Toutefois, dans le cadre de cette recherche, il nous paraît difficile de faire de l'observation directe sur le terrain pour tester cette hypothèse. En effet, notre présence sur le terrain pourrait, par exemple, déstabiliser les équipes de

consultants et leurs clients qui souhaitent préserver la confidentialité de leurs mandats. De plus, la durée des mandats de consultation variant de façon conséquente, il serait difficile de mener notre recherche en respectant nos contraintes de temps<sup>3</sup>.

C'est ainsi que nous avons décidé de nous intéresser davantage aux représentations sociales des consultants quant à leur définition idéale de la consultation et leur pratique quotidienne en organisation, plutôt que le processus d'adoption de modèle de consultation en lui-même. Dès lors, nous tenterons de comprendre s'il existe des écarts entre la représentation de leur modèle idéal de consultation et la perception de leur pratique en organisation. Si tel est le cas, nous nous intéresserons aux justifications auxquelles les praticiens font alors appel pour expliquer ces écarts.

En ce sens, ce chapitre vise à établir le cadre conceptuel qui nous permettra de répondre à ces interrogations. Dans les paragraphes suivants, nous tenterons donc d'explorer les pistes théoriques qui pourraient apporter des éléments de réponse à notre recherche. En outre, il est utile de préciser que nous avons décidé de ne pas problématiser l'objet de notre recherche, cherchant avant tout à nous laisser guider par les résultats obtenus sur le terrain. Ainsi, comme nous l'expliquerons plus en détail dans le chapitre suivant, la méthodologie que nous avons choisie pour conduire notre recherche s'inspire de l'approche de la *Grounded Theory*<sup>4</sup> qui met en avant une façon particulière de préciser l'objet de recherche. En effet, selon Guillemette (2006 : 37), « dans cette perspective, l'objet de recherche est défini davantage comme un „territoire à explorer“ ou un phénomène à comprendre progressivement que comme une question de recherche. »

---

<sup>3</sup> Bien que ces éléments relèvent de contraintes méthodologiques, il nous a semblé utile de les mentionner dans ce chapitre pour expliquer le fil conducteur de notre recherche.

<sup>4</sup> Nous avons choisi de conserver l'appellation anglophone par souci de clarté. En effet, les traductions françaises du nom de cette approche étant diverses, il nous a paru plus transparent d'employer ce terme.

De ce fait, c'est en parallèle avec la découverte des données obtenues sur le terrain que nous avons pris connaissance des pistes théoriques nous permettant d'étudier les représentations des praticiens quant aux écarts entre l'idéal et la pratique de la consultation. En effet, nous nous intéressons aux éléments que les consultants perçoivent comme étant des facteurs d'influence en ce qui concerne leur pratique du conseil au sein des organisations. Dès lors, une analyse du récit de pratique d'un consultant nous paraît pertinente pour étudier ses propres représentations des écarts entre la pratique idéale de consultation et la pratique réelle en organisation.

Pour étudier cela, il nous semble alors intéressant d'approfondir nos connaissances portant sur les notions de discours et de sociolinguistique. En effet, ces approches pourront nous donner des pistes de compréhension intéressantes en ce qui a trait à l'émergence des positions identitaires du consultant au fil de l'entrevue. Par la suite, en analysant ces postures identitaires émergentes, il nous sera possible de comprendre à quel(s) modèle(s) de consultation s'identifie le consultant. En fait, nous essaierons de voir vers quels modèles de consultation tendent ses représentations de pratique idéale et de pratique concrète sur le terrain et s'il existe des écarts entre les deux. Pour approfondir notre analyse, il s'avère également indispensable d'étudier de plus près les concepts associés aux logiques d'action telles qu'énoncées par Boltanski et Thévenot (1991). En effet, l'approche sociologique des conventions pourra nous être utile pour comprendre quel(s) type(s) de justifications le consultant mobilise pour expliquer de potentiels écarts entre sa définition idéale de la consultation et sa vision de la pratique réelle en entreprise.

La première section de ce chapitre sera donc consacrée au lien entre les notions de discours et de sociolinguistique et l'émergence de positions identitaires. Puis, dans la seconde section, nous aborderons l'approche sociologique des conventions qui nous permettra de comprendre quelles justifications le consultant mobilise pour expliquer les écarts qu'il perçoit entre

sa pratique idéale et sa pratique réelle. Dans cette même section, nous aborderons également la notion de légitimité, profondément intriquée au concept de logiques institutionnelles tel qu'évoqué par Boltanski et Thévenot (1991).

## **2.1 Discours et sociolinguistique**

D'emblée, il est intéressant de mentionner qu'au sein même de la littérature « l'intrication entre sociolinguistique et *discourse analysis* est étroite et les frontières parfois difficiles à tracer » (Boutet et Mainguenu, 2005 : 18). C'est pour cette raison que nous présenterons les concepts liés à ces deux disciplines, si l'on peut les qualifier ainsi, sans aucune prétention à la définition absolue des notions. En effet, le débat sur la définition et la délimitation de ces courants étant toujours d'actualité, le raisonnement exposé dans ce cadre conceptuel est inévitablement imparfait. En outre, la raison pour laquelle les frontières entre ces deux domaines paraissent incertaines est sûrement liée au fait que ces derniers « partagent un certain nombre de postulats et de ressources conceptuelles et méthodologiques » (Boutet et Mainguenu, 2005 : 21).

### 2.1.1 Une approche discursive

Dans le cadre de ce mémoire, le concept de discours sera donc utilisé pour définir la façon dont les acteurs sociaux organisent leur pensée, « énoncent un point de vue, formulent des raisons ledit point de vue, et s'efforcent de rendre celui-ci résistant face à d'autres points de vue concurrents » (Micheli, 2011 : 4). En effet, de cette façon la dimension analytique du discours permet de comprendre quelle position un locuteur adopte, « quels modèles culturels, quel imaginaire social, sont prégnants au moment de sa prise de parole » (Amossy, 2011 : 19).

En ce sens, il est à noter que ce cadre conceptuel se base sur une approche constructiviste des sciences sociales. En effet, nous présumons dans ce mémoire que ce qui sera révélé à travers le discours du consultant ne rendra pas compte d'une réalité absolue mais d'une réalité sociale, née d'une dynamique de réflexion engagée par le participant. En effet, pour reprendre les mots de Keller (2007 : 289) « la „discourse analysis“ ne s'intéresse guère ni au contenu d'une conversation ni à son contexte ni à son „pourquoi“, mais à son „comment“, c'est-à-dire aux méthodes [d'un participant] pour créer sa cohérence interne et à la réalité telle quelle (sic) est actualisée en situation. »

### 2.1.2 *Des notions issues de la sociolinguistique*

En outre, nous nous intéresserons au champ de la sociolinguistique pour l'importance qu'il revêt dans la construction de l'identité des acteurs sociaux. Ainsi, l'article de Bucholtz et Hall (2005) intitulé « *Identity and interaction : a sociocultural linguistic approach* » nous paraît essentiel pour la présentation du cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre recherche. En effet, Bucholtz et Hall (2005) suggèrent que l'identité des acteurs sociaux est façonnée par le biais d'interaction linguistique et définissent ainsi cinq principes qui nous permettent de comprendre la construction de l'identité à savoir « *Emergence, Positionality, Indexicality, Relationality, [et] Partialness* »<sup>5</sup> (Bucholtz et Hall, 2005 : 607) que nous présenterons ci-dessous.

Premièrement, le concept d'*emergence* donne le ton quant à la construction de l'identité à travers le langage. En effet, Bucholtz et Hall (2005) viennent remettre en cause le fait que l'identité individuelle d'une personne soit prédéfinie et que le langage ne soit utile que pour refléter ce positionnement identitaire. À cet effet, les auteurs offrent une vision dynamique de la construction identitaire en expliquant que c'est dans l'action et en interaction

---

<sup>5</sup> Étant donné que les études sur la sociolinguistique ont peu été traduites en français, il est à noter que nous avons intentionnellement décidé de mentionner ces termes en anglais.

linguistique que l'identité est façonnée, résultant ainsi d'un phénomène culturel et social.

Deuxièmement, le principe de *positionality* vient s'opposer à la vision cartésienne selon laquelle le comportement social d'un individu résulte uniquement de « catégories identitaires macro telles que l'âge, le genre, et la classe sociale. » (Bucholtz et Hall, 2005 : 591) En fait, les auteurs rendent compte du fait qu'il existe une multitude de positions identitaires possibles et qu'elles peuvent être tant génériques que spécifiques. Ainsi, Bucholtz et Hall (2005) évoquent également les positions identitaires qui se forment à l'intérieur de catégories démographiques, ethnographique et culturelles et soulignent le caractère instable de ces positions identitaires éphémères parfois formées pour répondre à des contextes très précis. Par exemple, au cours d'un dîner organisé en compagnie d'amis québécois, un français immigré au Québec pourrait revendiquer ses origines, étant fier de la renommée de la gastronomie française. Toutefois, au cours de la soirée, au détour d'une conversation portant sur le préjugé selon lequel les français feraient constamment la grève, cette même personne pourrait affirmer « ah non mais attention, moi je ne suis plus vraiment français, je suis expatrié ! »

Le troisième principe intitulé *indexicality* porte sur la production de sens et des représentations suggérés par les termes employés par le locuteur. En effet, Bucholtz et Hall (2005 : 594) mentionnent que « dans la construction de l'identité, l'*indexicality* s'appuie fortement sur des structures idéologiques » et que « les associations entre le langage et l'identité sont ancrées dans des croyances et valeurs culturelles [...] ». Ainsi, selon les auteurs, les processus linguistiques indexicaux révèlent les idéologies auxquelles s'identifient les locuteurs. En outre, ces processus indexicaux peuvent être de diverses natures. En effet, un processus indexical peut être l'expression d'une appréciation évaluative en regard du positionnement identitaire de quelqu'un. Pour illustrer ce cas, on pourrait donner l'exemple d'un réalisateur de film qui affirme qu'à ses yeux, un réalisateur qui ne fait que des blockbusters d'action à destination

de la populace n'est pas un vrai réalisateur du 7<sup>ème</sup> art. Un autre processus indexical serait la mobilisation de catégories et d'étiquettes identitaires lors d'un discours. Ce serait le cas si un gestionnaire s'écriait « ah non moi je ne fais pas partie de ces patrons avides d'argent ! Je suis un gestionnaire responsable qui préconise les démarches de développement durable ».

En outre, le principe de *relationality* place la construction de l'identité au cœur d'un phénomène fondamentalement relationnel. En effet, Bucholtz et Hall (2005 : 598, traduction libre) mentionnent que ce principe a pour visée d'attirer l'attention sur deux points : « premièrement, de souligner le fait que les identités ne sont jamais autonomes ou indépendantes mais qu'elles acquièrent une signification sociale en relation avec d'autres positionnements identitaires existantes et acteurs sociaux ; et deuxièmement, de questionner le point de vue répandu bien que simplifié selon lequel les relations identitaires gravitent autour d'un seul axe : similarité et différence. » De ce fait, les auteurs souhaitent insister sur le fait que la construction de positions identitaires peut résulter de divers types de relation. Ainsi, Bucholtz et Hall (2005) rendent compte de deux autres axes autour desquels peuvent se construire les postures identitaires, à savoir : l'authenticité face à l'artifice et la reconnaissance de légitimité face à la délégitimation, tout en suggérant que la liste de ces axes n'est pas exhaustive.

Enfin, le dernier principe énoncé, à savoir, *partialness*, tend à attirer notre attention sur le caractère situé de l'identité. En effet, comme les auteurs le mentionnent, l'identité se construit constamment en interaction. Cela peut se produire dans les actes de négociation et de contestation avec certaines logiques institutionnelles mais aussi face aux représentations et perceptions d'autres acteurs sociaux. De ce fait, nous n'avons accès qu'à des bribes de positionnements identitaires à travers les interactions sociales et les contextes dans lesquels les discours sont produits. De plus, ce dernier principe soutient l'argument de *relationality* que nous avons mentionné précédemment. En effet, la construction de l'identité et les éléments culturels qui la façonnent

questionnent le concept de la rationalité basé sur l'intention. L'identité étant un phénomène socialement construit et non inné, les auteurs insistent sur le fait qu'il nous est impossible de savoir si la construction d'une position identitaire est intentionnelle ou non. Enfin, puisqu'elle est le fruit de l'interaction entre divers acteurs et qu'elle dépend d'une multitude de facteurs, elle est continuellement en changement.

En somme, dans la première section de ce chapitre, nous nous sommes intéressés aux concepts gravitant autour de la notion de discours. Nous avons pu constater à l'instar d'Amossy (2011) et Micheli (2011) que la dimension analytique du discours nous permet de cerner la façon dont un acteur construit, par le biais de mécanismes argumentatifs, une certaine légitimité autour de ses propos. En effet, il semble que le discours s'instrumentalise et participe à la construction de légitimité et de crédibilité autour du point de vue du locuteur.

Par la suite, les concepts liés à la discipline de la sociolinguistique nous ont donné de précieuses pistes pour comprendre comment se façonne l'identité d'un acteur social. Plus encore, nous avons pris conscience du fait que l'identité d'un individu est instable dans le sens où elle se construit en interaction avec d'autres points de vue existants. Pour cette raison, on peut davantage parler de positionnements identitaires pluriels et situés que d'identité homogène et immuable. Par ailleurs, le principe de *relationality* mentionné par Bucholtz et Hall (2005) sous-tend le concept de légitimité dans le sens où il nous est possible de saisir, à travers une analyse sociolinguistique, les postures identitaires que le locuteur considère comme légitimes ou au contraire, celles qu'il discrédite.

En outre, il est évident que les notions de discours et de sociolinguistique sont étroitement enchevêtrées. En fait, leur complémentarité nous permet de comprendre comment d'une part, les acteurs tentent d'organiser leur pensée de façon intentionnelle et d'autre part nous donne la possibilité de cerner la façon

dont leur identité se construit continuellement en interaction avec d'autres représentations sociales, parfois de façon délibérée, d'autres fois de manière non-intentionnelle.

Dans les prochains paragraphes, il nous paraît alors pertinent d'explorer les concepts de l'approche sociologique des conventions qui dresse un cadre conceptuel des principales logiques d'action observées dans les organisations.

## **2.2 Approche sociologique des conventions : les cités de Boltanski et Thévenot (1991)**

Au début des années 90, Boltanski et Thévenot (1991) apportent une contribution théorique essentielle portant sur les différentes logiques d'action et les opérations de justification des acteurs organisationnels avec l'ambition d'apporter des pistes de compréhension tant aux chercheurs des sciences sociales qu'à ceux des sciences de la gestion (Isaac, 2003). En effet, les auteurs de l'ouvrage *De la justification : Les économies de la grandeur*, ont tenté de définir plusieurs logiques d'action dans lesquelles on retrouve des arguments types auxquels font référence les acteurs des organisations pour se faire comprendre aux yeux de tous. Boltanski et Thévenot (1991) proposent alors six modèles d'action donnant à voir « des systèmes d'équivalence partagés, des *grandeurs communes* » qui permettent aux personnes de s'identifier à une vision, certes, plus large que leur propre conception de la réalité, mais qui leur donne la possibilité de se faire comprendre et de fixer des accords avec les autres individus qui les entourent.

L'approche sociologique des conventions repose alors sur six rationalités qui se révèlent dans l'action. Boltanski et Thévenot (1991) mettent en place le concept de « cités » qu'Isaac (2003 : 150) définit comme suit : « Les cités sont des idéaux types que les auteurs font reposer sur des textes théoriques. Une cité est un espace théorique dans lequel s'exprime une seule grandeur. C'est

une rationalité à l'état pur. Les cités n'existent pas en tant que telles, elles ne sont qu'«abstraites, théoriques.» Pour définir ce qui est exprimé dans la pratique, Boltanski et Thévenot (1991) emploient le terme de « mondes » dans lesquels ils font référence à des objets, des « *épreuves de grandeurs* », des représentations, des « choses *qualifiées* » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 165).

Il est à noter que dans ce mémoire, nous nous permettons d'utiliser les termes « cités » et « mondes » de façon interchangeable puisque notre recherche s'inscrit dans une approche constructiviste et que nous nous intéressons aux représentations des praticiens quant à leur conception de l'idéal de la consultation et leur vision de la pratique dans leur quotidien. En effet, notre recherche part du présupposé selon lequel nous n'avons pas accès à la réalité absolue des praticiens à leurs représentations sociales.

Boltanski et Thévenot (1991) ont ainsi mis en lumière les cités : « d'inspiration », « domestique », « de l'opinion », « civique », « marchande » et « industrielle ». De plus il est à noter que nous avons pris en considération la cité « du projet » développé en 1999 par Boltanski et Chiapello dans l'ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*.

### 2.2.1 La cité de l'inspiration

Dans la cité de l'inspiration telle que définit par Boltanski et Thévenot (1991), les valeurs de référence sont l'inspiration et l'imagination, la création et la recherche constante de ce qui procure des émotions fortes. En effet, l'état de grandeur « se manifeste par des *émotions* et des *passions* et est *vécu* comme *dévorant, effrayant, enrichissant, enthousiasmant, exaltant, fascinant, inquiétant, etc.* »<sup>6</sup> (Boltanski et Thévenot, 1991 : 201) Dans ce monde, les sujets valorisés sont l'artiste qui se laisse porter par son imagination, le génie

---

<sup>6</sup> Dans les citations issues des œuvres de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que de Boltanski et Chiapello (1999), nous conserverons les caractères en italiques tels que présentés dans les ouvrages.

illuminé par sa richesse intérieure ou encore l'enfant qui a gardé son caractère merveilleux. Ainsi les caractéristiques dévalorisées de ce monde sont les routines mécaniques, les notions de rationalité instrumentale et tout ce qui à trait à la stabilité des choses. En effet, « à l'état de grand, les êtres échappent aux mesures industrielles, à la raison, à la détermination, aux *certitudes* de la *technique* et s'écartent du commun des choses pour „prendre des allures bizarres“ (Boltanski et Thévenot, 1991 : 201).

### 2.2.2 La cité domestique

Dans ce monde « c'est par la référence à la *génération*, à la *tradition*, et à la *hiérarchie* qu'un ordre peut être établi entre les êtres de nature domestique. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 207) Les valeurs de référence s'inscrivent alors dans la notion de tradition. Les caractéristiques valorisées de cette cité sont ainsi celles de la bienséance et de la discrétion. La continuité des choses revêt une importance particulière dans le sens où l'incarnation de la tradition caractérise l'état de grandeur. Les êtres acquièrent un état de grandeur « parce qu'ils sont campés dans la *tradition* [...] et possèdent toutes les qualités qui manifestent la *permanence*, comme la *fermeté*, la *fidélité*, l'*exactitude* [...] » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 208). Les caractéristiques dévalorisées sont le déshonneur, le non respect envers les aînés, le manque de savoir-vivre.

### 2.2.3 La cité de l'opinion

Dans le monde de l'opinion les valeurs de référence sont la réputation et la renommée. En effet, « les êtres du monde de l'opinion sont grands en ce qu'ils *se distinguent*, sont *visibles*, *célèbres*, *reconnus*, *réputés* („débanalisés“). (Boltanski et Thévenot, 1991 : 223-224) Les caractéristiques valorisées sont désignées par les notions de visibilité et de célébrité. C'est en effet le « regard des autres » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 228) qui confèrent aux êtres un état

de grandeur. À l'inverse, « l'indifférence » et la banalité sont synonymes de déchéance et caractérisent les êtres petits du monde de l'opinion.

#### 2.2.4 La cité civique

Dans le monde civique, ce ne sont plus les individus qui sont au cœur des réflexions mais plutôt le collectif. Boltanski et Thévenot (1991 : 231) mentionnent alors que « ce ne sont pas [...] les personnes humaines qui accèdent aux états de grandeur supérieurs, mais les personnes collectives qu'elles composent par leur réunion. C'est en tant qu'ils appartiennent à ces collectifs ou les représentent que la valeur des êtres humains peut être prise en considération. » Cette cité nous donne à voir une dimension holistique des organisations dans lesquelles le tout, caractérisé par le collectif, est plus grand que la somme des parties, désignant les individus. En effet, dans la cité civique la déchéance s'exprime dans des notions telles que l'égoïsme et les intérêts individuels. Les valeurs de référence de cette cité sont la solidarité, l'union, la fédération autour d'objectifs communs.

#### 2.2.5 La cité marchande

En outre, la cité marchande est « [peuplée] d'individus cherchant à satisfaire des désirs, tour à tour *clients*, *concurrents*, *acheteurs* ou *vendeurs*, entrant les uns avec les autres dans des relations d'*hommes d'affaires*. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 247) Ce sont des caractéristiques liées à l'argent et la concurrence qui prévalent. Un être est considéré dans une situation de déchéance lorsqu'il ne possède rien de désirable et « l'argent est la mesure de toutes choses [...] » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 251) À cet effet, les acteurs se considèrent comme des rivaux qui entrent en compétition pour posséder un bien rare.

### 2.2.6 La cité industrielle

Dans la cité industrielle, les valeurs liées à l'efficacité et la performance sont au centre de toutes réflexions. En effet, comme le mentionnent les auteurs, « le monde *industriel* est celui où trouvent leur place les objets techniques et les méthodes scientifiques. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 252) C'est pourquoi la déchéance est caractérisée par des situations d'improductivité et de dysfonctionnement. Il est intéressant de constater que dans ce monde, l'organisation est vue comme une machine réglée sur des opérations de « standardisation » et que tout est calculé pour atteindre un idéal de performance. Les grands de ce monde sont en quelque sorte déshumanisés et sont constamment motivés par la quête du progrès. On parle alors de déchéance lorsque les objectifs ne sont pas atteints, que les processus de production ne sont pas optimisés et que les individus ne sont pas au maximum de leur efficacité.

### 2.2.7 La cité par projet

Enfin, la cité par projet telle que décrite par Boltanski et Chiapello (1999 : 182) met en lumière un monde connexionniste dans lequel « les êtres ont [...] pour préoccupation naturelle le désir de *se connecter* aux autres, d'*entrer en relation*, de faire des *liens*, afin de ne pas demeurer *isolés*. » Pour pouvoir côtoyer et développer des liens avec les autres, le grand de la cité par projet doit être « *adaptable, flexible*, susceptible de basculer d'une situation dans une autre très différente et de s'y ajuster, *polyvalent* [...] » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 182) À cet effet, les caractéristiques valorisées donnent essentiellement à voir des notions de savoir-être tacites telles que les qualités interpersonnelles et de communication. L'épreuve modèle dans ce monde est alors caractérisée par le passage à un nouveau projet et par l'extension de ses

réseaux. Dès lors, la déchéance se produit lorsqu'un individu reste en périphérie des réseaux et qu'il se contente d'une situation statique.

En somme, en définissant ces mondes communs, les auteurs nous apportent des pistes de compréhension pertinentes quant à l'ancrage social des acteurs organisationnels. En effet, l'approche sociologique des conventions se révèle particulièrement intéressante pour, premièrement, comprendre à quel idéal les consultants se réfèrent et, deuxièmement, pour étudier la façon dont ils font appel à d'autres référentiels sociaux pour dépasser leur propre position théorique. Plus précisément, ces cités nous permettront d'observer comment s'articulent les justifications évoquées par les praticiens de la consultation lorsqu'ils sont amenés d'expliquer les écarts entre leur représentation de l'idéal de la consultation et la conception de leur pratique dans la réalité.

### 2.2.8 La mobilisation des cités pour conférer de la légitimité

Après avoir survolé la nature des différentes cités institutionnelles de l'approche sociologique des conventions, il semble pertinent de comprendre dans quel but Boltanski et Thévenot (1991) puis Boltanski et Chiapello (1999) ont mis en lumière ces diverses logiques institutionnelles.

En fait, l'approche sociologique des conventions propose des cadres interprétatifs dans lesquels sont mis en relief les divers arguments types auxquels les acteurs organisationnels peuvent faire référence pour justifier leurs actions. En ce sens, les cités, telles que développées par Boltanski et Thévenot (1991) puis Boltanski et Chiapello (1999), deviennent des logiques institutionnelles sur lesquelles les individus prennent appui pour non seulement se faire comprendre aux yeux de tous mais également rendre résistants leurs arguments. En effet, Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent qu'en faisant référence à des « *principes supérieurs communs* » les acteurs

sociaux dépassent leur propre point de vue pour établir des compromis avec d'autres acteurs qui ne répondaient pas initialement aux mêmes logiques d'action. Derrière ces cités réside alors la notion de légitimité, profondément intriquée au concept de justification. En effet, en faisant référence à des grandeurs communes solides et reconnues par tous, les acteurs organisationnels parviennent à rendre compréhensibles leurs comportements et atteignent des compromis qui leur permettent de coexister en organisation malgré leurs différences de fonctionnement.

En somme, en définissant ces mondes communs, les auteurs nous apportent des pistes de compréhension pertinentes quant à l'ancrage social des acteurs organisationnels. Ainsi, l'approche sociologique des conventions se révélera particulièrement intéressante pour, premièrement, comprendre à quel idéal le consultant se réfère et, deuxièmement, pour étudier la façon dont il fait appel à d'autres référentiels sociaux pour dépasser sa propre position théorique. En d'autres termes, ces cités nous permettront d'observer comment s'articulent les justifications évoquées par un consultant lorsqu'il est amené à expliquer les écarts qu'ils observent entre sa représentation de l'idéal de la consultation et la pratique du conseil telle qu'il la perçoit dans son quotidien.

### **2.3 Résumé de chapitre**

À la lecture de la revue de la littérature, force est de constater que la nature de la consultation et la valeur de la contribution des consultants font encore l'objet de nombreux débats au sein des chercheurs. En effet, la recension des écrits portant sur la nature de la consultation nous a permis de faire l'inventaire des différentes représentations de la consultation en gestion. Toutefois, peu d'éléments, à notre connaissance, ont été mis en lumière pour rendre compte de la pratique de ces approches dans les organisations. Par ailleurs, si les différents modèles de consultation évoqués dans la littérature peuvent être

utiles pour comprendre où se situent les idéaux des praticiens, ils ne sont pas suffisants pour rendre compte de la complexité qui réside dans la pratique des consultants.

Dans le cadre conceptuel, nous sommes donc allés mobiliser des concepts plus larges afin d'observer le terrain derrière une paire de lunettes multidisciplinaires. De ce fait, les concepts portant sur le discours et la sociolinguistique nous ont permis de comprendre non seulement comment se construit l'identité mais aussi comment les acteurs sociaux tentent d'organiser leur pensée et nous faire adhérer à leur thèse. Par la suite, l'approche sociologique des conventions nous propose des pistes pour comprendre comment les acteurs organisationnels utilisent les conventions pour justifier leur pratique. Enfin, il est intéressant de constater que l'articulation de ces notions dans un même cadre conceptuel gravite autour de la notion de légitimité d'action.

En outre, ce cadre théorique propose un point de rencontre entre certaines notions des sciences du langage et des sciences sociales afin de comprendre comment les acteurs organisationnels parviennent à créer de la légitimité autour de leurs comportements. En effet, l'enchevêtrement de ces trois concepts met en lumière des voies de compréhension quant à la façon dont les consultants se représentent les écarts entre leur idéal du conseil et leur pratique dans la réalité du monde du travail.

### **CHAPITRE 3 – CHOIX ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES**

Dans les chapitres précédents, nous avons tenté de recenser les recherches portant sur l'objet de notre étude. D'emblée, le paysage global des travaux portant sur la façon dont les consultants se représentent les écarts entre leur idéal de consultation et leur pratique ancrée sur le terrain semble pauvre. Tel que nous l'avons vu dans les chapitres précédents, il existe différentes approches pour pratiquer la consultation et il se peut que la liste dressée dans la littérature ne soit pas exhaustive. De même, nous n'avons pris connaissance d'aucune recherche s'intéressant aux représentations des consultants concernant les différences entre leur approche idéale de la consultation et leur pratique quotidienne. Ainsi, nous nous sommes efforcés, tout au long du cadre conceptuel de ce mémoire, de positionner les assises de notre recherche afin de mieux en définir la problématique et, par le fait même, choisir une démarche appropriée pour conduire notre recherche.

Dans les prochains paragraphes, nous verrons donc quelle stratégie de recherche est la plus adaptée compte tenu de notre objet d'étude. De même, nous préciserons pour quelles raisons notre choix d'échantillonnage et d'outils de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse employée semblent

adéquats. Enfin, la scientificité de notre démarche et les considérations éthiques, qui ont guidé notre recherche, clôtureront le chapitre.

### **3.1 Stratégie de recherche**

La consultation en gestion est un domaine assez large et il existe de multiples façons de la pratiquer. En ce sens, l'objet de cette recherche est de comprendre comment les consultants se représentent la pratique de la consultation. Plus précisément, on cherche à explorer leurs représentations quant aux écarts entre leur définition de l'idéal du conseil et leur conception de la pratique réelle en organisation. Ainsi, notre recherche s'organise selon plusieurs niveaux. Premièrement, nous cherchons à comprendre où les consultants actuels situent leur définition de la consultation par rapport aux approches recensées dans la revue de la littérature. Deuxièmement, il est intéressant de se demander comment ils perçoivent leur pratique réelle en organisation et s'ils observent des écarts entre leurs représentations de l'idéal et de la réalité. Enfin, si tel est le cas, nous tenterons de comprendre comment ils justifient ces écarts. De ce fait, pour saisir cette profondeur et explorer la complexité qui entoure les consultants dans l'exercice de leur métier, il nous paraît pertinent d'opter pour une démarche qualitative.

Souhaitant développer une meilleure compréhension d'un phénomène peu exploré dans la littérature, il nous paraît intéressant dans un premier temps de nous inspirer de l'approche *Grounded theory*. En effet, puisque l'on s'intéresse aux représentations des consultants concernant ce qui rend difficile la mise en pratique de leur idéal de consultation sur le terrain, le recours à certains attraits de cette approche nous permet d'arpenter un domaine peu exploré à l'aide de données collectées dans un univers spécifique (Creswell, 1998; Poupart et al., 1997; Suddaby, 2006). Tirant elle-même ses origines de nombreux concepts méthodologiques issus de la philosophie phénoménologique (Poupart et al., 1997), l'approche *grounded theory* permet de développer des voies de

compréhension concernant un phénomène particulier. Dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à étudier les représentations sociales des consultants quant à leur rapport à la pratique de la consultation.

En outre, notre stratégie de recherche a surtout pris appui sur la méthode biographique, à savoir le récit de pratique. En effet, cette stratégie de recherche semble pertinente dans le cadre de notre mémoire car elle est reconnue pour révéler des indices pertinents de compréhension quant aux processus identitaires et aux représentations cognitives (Galligani, 2000). Ainsi, donner la parole à un consultant à travers un récit de pratique va nous permettre de saisir ce qui façonne sa pratique de la consultation en organisation. De ce fait, par le biais de cette stratégie de recherche, nous aspirons à faire émerger le sens qu'un consultant donne à ses actions et ainsi comprendre comment il explique de potentiels écarts entre sa définition de la consultation idéale et sa propre pratique dans la réalité. En d'autres termes, en réalisant une analyse du récit de pratique d'un consultant, nous avons pour ambition de comprendre les logiques qui l'animent lorsqu'il est aux prises de contraintes sociales, politiques ou encore économiques, qui font pression sur lui dans la mise en pratique de sa définition idéale de la consultation.

En outre, ce sont plus particulièrement les écrits sur les récits de vie en sociolinguistique qui ont retenu toute notre attention. À ce propos, Nossik (2011) mentionne que l'approche des récits de pratique en sociolinguistique est intéressante dans le sens où elle permet une étude approfondie de la forme narrative employée dans le discours. Cette profondeur d'analyse permet également d'observer le caractère dynamique, le « processus actif » (Ricoeur, 1983 : 127, cité dans Nossik, 2011 : 124) de la façon dont les acteurs organisationnels se représentent les choses. En effet, Nossik (2011 : 125) explique que « dans ce cadre, le matériau offert par les entretiens biographiques est précisément la reconstruction des réalités sociales dans les discours : c'est la re-configuration des histoires vécues qui en révèle la

substance. » Dans le contexte de notre recherche, c'est la façon dont le consultant raconte sa pratique, comment il argumente, se raconte et se justifie.

En contrepartie, cette stratégie de recherche présente certaines limites. La contrainte la plus souvent évoquée dans le cadre de cette stratégie de recherche est le fait que le procédé narratif concourt « à unifier le parcours, à lui donner une forme de trajectoire, à le rendre cohérent » (Bidart, 2006 : 3, cité dans Chaxel, Fiorelli et Moity-Maïzi, 2014) afin d'éviter au locuteur de « perdre la face » (Goffman, 1973 : 742, cité dans Chaxel, Fiorelli et Moity-Maïzi, 2014). Toutefois, comme nous le mentionnerons dans la section 3.5.3 *L'entretien en recherche sociale*, nous n'aspérons pas à rendre compte de la réalité absolue dans laquelle se trouve le consultant mais plutôt à comprendre comment ce dernier se représente sa réalité sociale. En effet, même si l'on constate au cours de l'entretien que le consultant tente de rendre cohérent son récit, cela ne serait pas une contrainte. Au contraire, cela nous permettra d'observer la façon dont il mobilise et manipule les structures normatives pour conférer de la légitimité à ses propos.

## **3.2 Échantillonnage**

Après avoir vu quelle stratégie de recherche nous semble la plus appropriée pour conduire notre recherche et recueillir les données nécessaires, il est intéressant de voir comment nous avons procédé pour constituer notre échantillon. Ainsi, dans les prochains paragraphes, nous nous intéressons tout d'abord aux critères de sélection des participants, à leur mode de recrutement et enfin aux décisions concernant la constitution de cet échantillon.

### *3.2.1 Critères de sélection des participants*

Avant de collecter les données de notre recherche, nous avons tout d'abord établi certains critères de sélection de manière à ce que le choix des participants soit cohérent avec notre recherche. Puisque le but de notre

recherche est de cerner les représentations sociales des consultants quant aux écarts entre leur conception idéale du conseil et leur pratique dans la réalité, les mieux placés pour nous en apprendre davantage sur le sujet sont les consultants eux-mêmes. En outre, comme l'objet d'étude concerne les pratiques des consultants et non celles d'un type d'entreprise de consultation en particulier, les participants, indépendamment du fait qu'ils proviennent de petites, moyennes ou grandes entreprises, étaient tous les bienvenus. De même notre recherche abordant les diverses façons de pratiquer la consultation, nous avons décidé de rentrer en contact avec des consultants qui avaient au moins un an d'expérience afin qu'ils aient une certaine connaissance de ces différentes approches.

### *3.2.2 Mode de recrutement des participants*

Les participants aux entrevues individuelles semi-dirigées ont été rencontrés grâce aux séances d'information et de réseautage organisées par le service de gestion de carrière de HEC Montréal ce qui a permis à l'étudiante-chercheure de connaître le Réseau des Conseillers en Management du Québec (RCMQ). Une annonce a été diffusée expliquant l'objet d'étude de ce mémoire et sollicitant la participation volontaire de consultants pour l'étape de collecte de donnée. Étant donné que les critères d'inclusion des participants avaient été mentionnés préalablement, les consultants intéressés pouvaient déjà évaluer leur admissibilité avant de contacter l'étudiante-chercheur.

### *3.2.3 Échantillon*

Au final, nous avons rencontré 12 consultants. Et si au départ nous avions prévu de survoler cette douzaine d'entrevues pour en relever les facteurs récurrents mentionnés par les participants, il nous a paru plus pertinent de nous consacrer à l'analyse du récit de pratique d'un seul consultant<sup>7</sup> de façon à explorer tous les détails qu'une approche sociolinguistique peut offrir. En somme, la réalisation d'un éventail plus large d'entrevues nous a servi d'étape

---

<sup>7</sup> Il est à noter que l'emploi du genre masculin a pour but de simplifier le texte.

exploratoire pour comprendre le processus d'une entrevue semi-dirigée, de cerner les biais à éviter comme par exemple le recours à des étiquettes et catégories définissant notre propre position identitaire. Cela nous a permis de mieux saisir l'approche interactionnelle du récit de pratique et de nous former à conduire des entretiens de recherche. De cette façon, plus nous avançons dans nos entrevues et plus nous avons accès à certains détails en évitant les maladresses d'un chercheur débutant. Le récit de pratique que nous avons analysé a donc été choisi à la fin de notre terrain parce qu'il donnait à voir un niveau de détail plus intéressant à étudier.

### **3.3 Outils de collecte de données**

En ce qui concerne la collecte de donnée, l'entretien individuel semi-dirigé s'est révélé pertinent pour accéder à un véritable échange, riche en détails et en représentations sociales. En effet, bien que l'observation directe du terrain soit reconnue pour apporter un point de vue intéressant, cette méthode de collecte de données était difficilement réalisable pour ce projet de recherche. Premièrement, il semblait délicat de demander aux consultants la possibilité d'assister à une prise de contact avec un client car cela aurait probablement engendré des problèmes au niveau de l'aisance d'un client à évoquer les difficultés rencontrées par son organisation, la confidentialité des informations divulguées, etc. De plus, le processus décisionnel exercé par les consultants lors de l'adoption d'une pratique de consultant étant informel et inconnu, nous n'aurions pas pu saisir la complexité du phénomène. Deuxièmement, notre présence en tant qu'observateur aurait pu influencer la dynamique entre le consultant et son client mais aussi et surtout biaiser la pratique du consultant. En effet, imaginez que, sous l'observation d'une tierce personne, le praticien se soit senti dans l'obligation de rationaliser ses actions, cela aurait contribué à fausser nos observations. Ainsi, les entrevues individuelles semi-dirigées se

sont révélées particulièrement pertinentes pour tenter de cerner la complexité qui encadre la pratique du conseil.

Par ailleurs, ces entrevues ont été conduites à l'aide d'un guide d'entrevue établi selon trois types de questions mentionnés par Van Campenhoudt et Quivy (2011), à savoir les « questions introductives », les « questions constituant le corps de l'entretien » et les « questions finales ». En ce sens, pour recueillir les informations pertinentes à l'objet d'étude notre recherche, les questions étaient organisées sous cinq principales sections. La première section, appelée « profil et parcours du consultant » était destinée à introduire la recherche et comprendre ce que les consultants trouvent important de mentionner. Les seconde et troisième sections, respectivement « pratique du consultant » et « description d'un mandat type », remplissent le corps de l'entrevue et visent à comprendre quelle pratique opèrent les consultants au quotidien. Enfin, les quatrième et cinquième sections, à savoir « rétrospective d'un mandat complexe » et « l'approche *processus* » aspirent à générer des pistes d'interprétation quant à la perception des consultants sur leur propre façon de pratiquer en comparaison aux autres approches. En effet, comme le mentionnent Van Campenhoudt et Quivy (2011 : 160) :

Les questions finales du guide d'entretien sont l'occasion, sans confondre les rôles, de mettre la personne interrogée en position d'analyste du phénomène étudié afin d'accumuler des pistes interprétatives. Conformément à la dynamique d'interaction choisie, elles lui donnent une dernière possibilité de déployer sa lecture de la réalité.

Après avoir justifié notre méthodologie de recherche et présenté notre instrument de collecte de données, nous allons voir dans le prochain paragraphe comment nous avons analysé les données amassées.

### 3.4 Analyse de données

Par ailleurs, le processus d'analyse de données s'est, d'une part, réalisé selon les trois étapes décrites par Van Campenhoudt et Quivy (2011 : 199-201), à savoir « retranscrire et organiser », établir des « comparaisons et typologies », et finalement comparer les « résultats observés avec les résultats attendus [en interprétant] les écarts ». D'autre part, il est nécessaire de préciser que les étapes de collecte de données et d'analyse sont indissociables, contrairement à ce que l'on peut voir dans les études empruntant une méthodologie positiviste (Suddaby, 2006).

Ainsi, nous avons procédé dans ce mémoire à la collecte de données et à l'analyse de façon simultanée. Les entretiens individuels semi-dirigés se sont déroulés entre mars 2014 et mai 2014. Pour chaque entrevue, la retranscription intégrale était faite la journée même afin d'éviter tout biais de mémoire par exemple. De cette façon, il était possible de s'imprégner des propos des participants et les prochaines étapes découlaient naturellement de ce premier exercice d'analyse de données. Bien que cette étape de retranscription ne fût pas des plus faciles, elle fût nécessaire pour assurer une certaine finesse de l'analyse et également pour « éviter d'écarter trop vite de l'analyse des parties de l'entretien qui seraient jugées a priori inintéressantes, ce qui pourrait se révéler inexact au fil de l'analyse. » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011 : 199)

Une fois l'entrevue retranscrite, les données étaient classées selon les grands axes du récit de pratique du consultant à savoir son parcours, sa définition idéale de la consultation, sa perception de sa pratique au quotidien et les justifications mobilisées pour expliquer les écarts entre ces deux types de représentations.

Enfin, la dernière étape guidée par la phase d'analyse des écarts de Van Campenhoudt and Quivy (2011) consiste à comparer les résultats obtenus à travers l'analyse aux potentiels résultats que pouvaient suggérer la revue de littérature ou le cadre conceptuel. Toutefois, il est nécessaire de préciser que les étapes préalables au terrain de cette recherche, c'est-à-dire la revue de

littérature de même que le cadre conceptuel, n'étaient pas destinés à mettre en place des hypothèses à tester, tel que l'on pourrait l'imaginer dans une recherche quantitative, mais plutôt à nous suggérer des pistes de départ pour réfléchir à une problématique donnée, ici les représentations des consultants quant à leur idéal de pratique et leur pratique réelle.

### **3.5 Critères de scientificité**

Dans les prochains paragraphes, nous nous intéresserons aux critères de scientificité qui ont guidé la conduite de notre recherche. Toutefois, avant de rentrer dans ces détails, il est nécessaire de préciser la position épistémologique qui a éclairé ce mémoire.

#### *3.5.1 Positionnement épistémologique de la recherche*

Au sein de la littérature, et ce, peu importe le projet épistémologique privilégié, la méthodologie reste incontestablement une section phare de toute recherche rigoureuse. Pourtant, il semble encore difficile de déterminer ce que devrait contenir la section « méthodologie » d'une publication (Pratt, 2009), de même que les critères de scientificité semblent varier d'une recherche à l'autre. En outre, le fait de pouvoir distinguer des articles portant sur la qualité d'une recherche quantitative d'une part, et la validité d'une recherche qualitative d'autre part, nous invite très facilement à faire l'amalgame et de tomber dans le piège de penser qu'il n'y a que deux types de critères de scientificité. Toutefois, l'importance de la cohérence entre les critères de validité d'une recherche et sa position épistémologique nous contraint à être rigoureux sur le choix des critères de scientificité à remplir.

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, cette recherche aspire à comprendre comment les consultants se représentent leur idéal de consultation et quelle est leur pratique dans la réalité du monde des affaires. Ensuite, il est pertinent de s'intéresser aux justifications des consultants pour expliquer les

écarts entre ces deux dimensions et comment ils proposent de faire face à ces réalités. En ce sens, l'objet de ce mémoire est de cerner la dynamique entre les consultants et leur représentation de la réalité. Compte tenu de cela, une approche constructiviste est de mise puisque l'on a conscience du fait de ne pas avoir accès à la réalité « vraie ». En fait, on s'intéresse aux systèmes de représentations des consultants quant à leur pratique considérant qu'il est peu probable d'accéder à une vérité externe, dénuée de tout contexte et d'interprétation. Dans cet ordre d'idée, Poupart et. al (1997 : 368) rappelle que « notre appréhension de monde social passe par une activité de sélection et d'interprétation liée à nos valeurs. » Ainsi, nous verrons dans les prochaines sections la façon dont est représentée l'entrevue dans le paradigme constructiviste.

### *3.5.2 Critères de scientificité associés*

À l'instar de plusieurs auteurs (Girod-Séville & Perret, 2002; Lincoln, 1995), il est possible de constater que si les critères de scientificité des études positivistes ont largement été discutés, ceux des recherches constructivistes restent, en revanche, moins clairement énoncés. Lorsque l'on s'intéresse aux travaux mentionnant le manque de rigueur des recherches s'inscrivant dans le paradigme constructiviste, on prend conscience du paradoxe « d'une science objective de la subjectivité » tel que formulé par Allard-Poesi (2005). En effet, alors même que le paradigme constructiviste soutient que le monde est socialement construit impliquant que la vérité est plurielle et subjective, l'avènement du managérialisme et de l'instrumentalisation semble contraindre ces auteurs à mettre en place un ensemble strict de critères à remplir pour justifier la validité des recherches constructivistes, sous peine d'être « [accusé] de ne produire que de simples opinions » (Girod-Séville & Perret, 2002 : 316). À cet effet, nombre d'auteurs se sont questionnés afin d'élaborer des pistes de réflexions quant à des critères attestant d'une certaine validité sans pour autant perdre de vue le projet épistémologique lié au paradigme de la construction

sociale (Charreire & Huault, 2001; Girod-Séville & Perret, 2002; Lincoln & Guba, 1985; Seale, 1999).

Ainsi, nous avons choisi, dans le cadre de ce mémoire, de nous inspirer des critères énoncés par Lincoln et Guba (1985 : 300, traduction libre) pour les recherches constructivistes, à savoir la « crédibilité », la « transférabilité », la « fiabilité », et la « confirmabilité ». D'une part, la crédibilité de la recherche est assurée grâce aux réunions de synthèse avec le directeur de recherche permettant d'atténuer les biais de perception ou de mémoire. De même, la vérification continue de l'adéquation entre les interprétations et les retranscriptions écarte toute possibilité de mauvaise représentation de données, ce qui assure également une fiabilité et une confirmabilité certaines. D'autre part, concernant la transférabilité, il est nécessaire de mentionner, à l'instar de Lincoln et Guba (1985), que le projet épistémologique derrière une recherche constructiviste ne permet pas de généraliser les résultats. Ainsi, seule la description détaillée du contexte dans lequel a été réalisée notre recherche est de mise, de façon à ce que d'autres chercheurs puissent comprendre comment nous sommes parvenus à de tels résultats et savoir si la recherche peut être conduite de manière similaire dans un autre contexte.

### *3.5.3 L'entretien en recherche sociale*

En outre, le fait d'inscrire notre recherche dans le paradigme constructiviste nous amène à nous intéresser à ce que représente l'entretien qualitatif dans ce type de recherches. Ainsi, si le manque de rigueur de l'entretien comme collecte de donnée est souvent mentionné (Van Campenhoudt & Quivy, 2011), il est intéressant de constater que, dans le paradigme constructiviste, l'entretien est considérée comme un événement social (Coupland, 2007; Jones, Burnay, Servais, & Vanderdorpe, 2000). De ce fait, les limites présentées comme des biais dans la littérature positiviste sont, ici, des postulats admis.

Tout d'abord, sans même chercher dans les études portant sur les méthodologies de recherche, il est possible de s'inspirer des études sur le

langage et la parole pour comprendre les enjeux complexes qui régissent les entrevues. En effet, comme le mentionne Chanlat et Bédard (1989 : 775) « l'homme est avant tout un „homo loquens“; c'est à travers le langage qu'il construit son monde, et l'espace humain est d'abord un univers de paroles ». Ainsi, il est pertinent de prendre en compte la façon dont le langage façonne la réalité alors qu'il était commun de penser que le langage n'était que reflet de la réalité. De même, lorsque Gusdorf (1968 : 51) affirme que « le moi n'existe que dans la réciprocité avec l'autre et le moi isolé n'est, à vrai dire, qu'une abstraction », il tente de rendre compte de la construction de notre identité en fonction de nos interlocuteurs. Ainsi, il est possible de rendre compte que le langage n'est pas le simple miroir d'une réalité absolue mais plutôt un vecteur de construction d'une réalité sociale parmi d'autres. En effet, les participants se construisent une réalité singulière en s'appuyant sur les spécificités qu'ils perçoivent chez le chercheur.

À cet effet, le texte d'Alvesson (2003) suggère d'excellentes pistes quant à la fonction de l'entrevue qualitative en science sociale et permet de comprendre la complexité des interactions entre le chercheur et le participant. Ainsi, l'auteur propose de distinguer trois positions épistémologiques quant à la conduite des entrevues. D'une part, il discerne les néopositivistes qui ne s'intéressent qu'à la vérité absolue, indépendante de tout contexte. Dans ce cas, l'entrevue n'est qu'un outil de collecte de données qui permettront d'atteindre cette vérité suprême. D'autre part, les romantiques admettent qu'il est primordial de considérer les caractéristiques humaines qui teintent le processus d'entrevue. Ainsi, les chercheurs font preuve d'écoute, d'empathie, et partagent des émotions. Enfin, les localistes, que l'auteur vient juxtaposer aux deux premières positions, suggèrent que la connaissance produite au fil des entrevues sont intégrées à un contexte social particulier. En ce sens, l'auteur propose huit métaphores révélant la nécessité de prendre en compte la subjectivité ancrée tant chez les participants que chez les chercheurs. C'est en s'inspirant de cette troisième posture que nous avons conduit notre recherche sur le terrain. En effet, comme l'affirme Tsoukas (1996 : 13) :

Individuals are now seen as agents, active co-producers of their surrounding reality. How agents construe themselves and their environments becomes the focus of study [...].

En somme, l'approche constructiviste admet que « les discours [produits au cours des entretiens] sont indissociables de leur contexte de production » (Poupart, 1993 : 95).

### **3.6 Considérations éthiques**

En outre, il est à noter que la conduite de cette recherche a été encadrée par le protocole mis en place par le comité d'éthique de la recherche d'HEC Montréal (CER). En effet, avant de débiter la collecte de données sur le terrain, un formulaire d'approbation a été soumis au CER afin d'assurer le respect des principes éthiques de recherche véhiculés par l'école. En ce sens, il a été mentionné que la recherche proposée serait menée avec des participants volontaires et que ceux-ci disposent de toute l'information disponible sur la recherche afin de prendre leur décision. Ainsi, les participants à l'entrevue individuelle ont reçu une copie du formulaire de consentement à l'entrevue ainsi qu'une copie de l'engagement de confidentialité de l'étudiante-chercheur et du directeur de mémoire.

Bien que notre recherche ne porte pas sur une firme de consultation en particulier, l'anonymat a été proposé aux participants afin de les mettre à l'aise. En outre, l'appareil utilisé pour enregistrer les entrevues est conservé en lieu sûr par l'étudiante-chercheur et les retranscriptions des entrevues sont conservées dans un dossier informatique sécurisé par mot de passe. Il est évident de mentionner que, en tout temps, les participants peuvent décider de quitter le processus de recherche sous aucune condition. Enfin, à tout moment, les participants pourront, en en faisant la demande, accéder à l'enregistrement de leur entrevue individuelle de même qu'à la retranscription des données de celle-ci s'ils le souhaitent.

### **3.7 Résumé de chapitre**

Comme nous l'avons vu au fil des chapitres précédents, l'objet d'étude de notre recherche suscite de nombreux questionnements du fait que la littérature existante n'ait pas couvert ce sujet. C'est précisément pour cette raison que l'approche qualitative semble la plus pertinente pour explorer ce type de recherche qui vise à comprendre un phénomène peu approfondi.

Dans cette optique, les données ont été recueillies par le biais d'une entrevue individuelle avec un consultant en gestion. En outre, le fait de s'être consacré à une seule analyse de récit de pratique nous a permis d'étudier en profondeur les données révélées au cours de l'entretien. En effet, nous avons trouvé plus intéressant le fait de pouvoir rentrer dans les détails et analyser phrase par phrase le cas d'un praticien plutôt que de survoler plusieurs entrevues et tenter d'en énumérer des fréquences.

Pour ce qui a trait à l'analyse de données, nous avons premièrement retranscrit l'entrevue du praticien en respectant trois sections : son profil, sa pratique et les justifications évoquées pour expliquer les potentiels écarts entre son idéal de consultation et sa pratique quotidienne. Deuxièmement, nous avons procédé à l'analyse du récit de pratique du consultant en tentant de voir quels concepts se distinguaient. Troisièmement, nous avons fait le point entre les résultats obtenus et les pistes de réflexions suggérées préalablement au terrain par les chapitres de revue de la littérature et de cadre conceptuel.

En ce qui concerne la validité de la recherche, il est nécessaire de mentionner que ce mémoire, s'inscrivant dans un paradigme constructiviste, s'est inspiré des critères mentionnés par Lincoln et Guba (1985) sans toutefois chercher absolument à tous les remplir. Par ailleurs, les recherches en construction sociale se distinguant par leur singularité et leur projet épistémologique particulier, il est évident que la subjectivité fait partie intégrante de notre recherche. Ainsi, ce mémoire contribue à comprendre ce phénomène dans tout son caractère subjectif et contextualisé.

## **CHAPITRE 4 – ANALYSE DES DONNÉES**

Comme mentionné précédemment, nous procéderons, dans ce chapitre, à l'analyse du récit de pratique d'un consultant afin de mieux comprendre, ce qui d'après lui, régit la pratique de la consultation dans les organisations et, s'il y a lieu, les raisons qui expliquent de potentiels écarts entre cette pratique et sa définition de l'idéal de la consultation.

En ce sens, nous articulerons notre analyse en trois sections, à savoir, le parcours du consultant, sa représentation idéale de la nature de la consultation et la représentation de sa pratique dans la réalité du monde des affaires.

En outre, il est à noter que nous avons estimé plus pertinent de suivre le processus par lequel le consultant a construit son discours. À cet effet, notre analyse n'est pas organisée selon les trois axes présentés dans le cadre conceptuel, elle s'articule davantage en fonction des thèmes abordés par le consultant.

## L'ANALYSE DU RÉCIT DE PRATIQUE DE PIERRE

### 4.1 Son parcours

Lorsqu'il a été demandé à Pierre de se présenter et décrire son parcours académique et professionnel, la première chose qu'il a mentionnée est le fait que son profil est « atypique ». En effet, s'il ne se destinait pas à la consultation, c'est après un doctorat en ingénierie et son expérience de travail dans un bureau d'études qu'il s'est d'abord découvert un intérêt pour la gestion. En fait, Pierre nous explique que c'est un peu par un concours de circonstances qu'il a assumé officieusement les responsabilités d'un superviseur absent et qu'il s'est intéressé à la gestion des organisations. C'est ensuite en collaborant avec des contacts rencontrés tantôt par son réseau tantôt sur le terrain que Pierre a sauté le pas. Pour se décrire, il emploie le mot « autodidacte » et mentionne que son profil est « pas du tout logique, ni linéaire ». Selon lui, ce qui l'a attiré dans la consultation c'est « la variété, le terrain, l'expérimentation » et le fait que « chaque organisation est différente ». De même, il nous explique que ce qui l'anime le plus en gestion c'est « la pensée stratégique », le projet dans son ensemble, « qu'est-ce qui fait qu'à partir d'un quoi, il y a un comment, une mise en œuvre des moyens, des actions qui devraient être prises. On va chercher une espèce de synergie pour essayer de faire aboutir une finalité ». En somme, Pierre se décrit comme quelqu'un de polyvalent, « un généraliste » qui se laisse guider dans des projets animés par des préoccupations stratégiques.

### 4.2 Sa représentation idéale de la nature de la consultation

Pour décrire son idéal du bon consultant, il est intéressant de constater que Pierre se base sur les qualités qu'il juge essentielles pour un bon consultant mais aussi sur les défauts de ce qu'il considère être un mauvais consultant. Ainsi, il commence par mentionner :

Je pense qu'un bon consultant c'est quelqu'un qui écoute. Qui écoute beaucoup et qui est prêt à se remettre en question. Je crois qu'une des erreurs récurrentes des consultants c'est le trop d'assurance et malheureusement j'en ai vu. J'ai travaillé avec d'excellents consultants qui sortaient de l'université et c'est souvent un bout qu'ils faisaient très mal. Parce que je pense que l'université apprend aux gens à devenir des *hot shots*, t'es bon, tu sors, t'as ton diplôme en poche, le monde t'appartient, ça peut être vrai mais quand on arrive sur le terrain c'est différent souvent de ce qui est dans les bouquins. Et donc, je pense qu'il faut de l'humilité. Il faut toujours dans la vie d'un consultant, être en mesure de se remettre en question, de se dire « suis-je une valeur ajoutée? », « est-ce que mon approche est bonne ? » c'est le résultat qui va compter.

À la lecture de cet extrait, il est possible de souligner plusieurs choses. Dans un premier temps, on constate que Pierre emploie le mot « erreur », un terme péjoratif et fort, pour qualifier le « trop d'assurance » que peuvent montrer certains consultants, en particulier les jeunes diplômés qui débutent dans la consultation. À travers cela, on comprend qu'il délégitime le fait qu'un consultant puisse être trop confiant et que, de façon sous-entendue, il rend ce type de consultants responsable de mauvaise consultation en les dissociant d'un « bon consultant » qui « écoute ». Pourtant, dans un second temps, Pierre mentionne que d'après lui, c'est « l'université [qui] apprend aux gens à devenir des *hot shots* » en sous-entendant que l'université est responsable de cet excès d'assurance. Par ces paroles, Pierre nous donne l'impression de déresponsabiliser voire même de légitimer le comportement de ces consultants en suggérant que c'est l'influence de l'institution qu'est l'université qui engendre cela. Toutefois, par le biais de la conjonction « mais », Pierre contraste son argument et affirme que c'est au consultant de faire preuve d'humilité et de se questionner quant à sa valeur ajoutée pour le client. On perçoit alors, à travers son discours, une délégitimation du comportement des consultants trop confiants et une responsabilisation de ces derniers envers des clients qui attendent un résultat.

En outre, bien que Pierre ne l'exprime pas formellement, nous pourrions distinguer à travers ces lignes la représentation d'un jeune consultant inexpérimenté, n'ayant que son bagage théorique pour réaliser un mandat.

Dans la littérature, on note que Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas distingué de schème d'aversion envers le manque d'expérience des diplômés dans les manuels analysés pour construire les mondes communs. Toutefois, ils précisent avoir observé dans des études antérieures de nombreuses critiques envers de jeunes diplômés inexpérimentés, particulièrement « dans des entreprises où sont valorisées des ressources de nature domestique, ancrées dans des *habitudes*. » (Boltanski, 1982, cité dans Boltanski et Thévenot, 1991 : 302) Dans ce cas, il s'agirait donc d'une critique à partir de la cité domestique du jeune consultant qui débute en pensant que son bagage universitaire est suffisant pour être consultant.

Par ailleurs, Pierre délégitime le consultant qui n'en fait qu'à sa tête et qui applique une solution qui ne correspond pas aux besoins réels de la situation. La responsabilité incombe au consultant puisque Pierre sous-entend que c'est à ce dernier de comprendre la situation organisationnelle du client et de l'orienter vers une approche adaptée. En effet, il mentionne :

Donc le mauvais consultant manque d'humilité, va être arrogant, va forcer une approche alors que clairement ça ne marche pas, qu'il ne va pas répondre aux besoins du client. Il faut également souvent reformuler, lui poser les bonnes questions. Où en est le client ? Quels sont les symptômes ? Quel est son enjeu ? Que cherche-t-il à faire ?

Ici, on aurait l'impression que Pierre dessine un idéal de consultant à l'image de la cité industrielle dans laquelle on appliquerait la bonne méthodologie pour répondre efficacement aux besoins du client. Toutefois, si l'on fait référence au rôle du bon consultant, il semblerait que Pierre l'identifie à celui d'un soutien à l'image du coach de la cité par projet puisqu'il doit être pour le client quelqu'un qui va l'aider à se poser les bonnes questions et y voir plus clair. À travers les mots « forcer une approche », on remarque que le consultant que Pierre discrédite est dépeint à l'instar des caractéristiques dévalorisées de la cité par projet puisque « le petit est aussi celui qui ne sait pas communiquer, parce qu'il est fermé ou encore qu'il a des idées arrêtées, qu'il est autoritaire et

intolérant, ce qui le rend incapable de compromis. » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 193)

En outre, Pierre ajoute qu'« un bon consultant, c'est surtout quelqu'un qui n'est pas à la place du client les mains sur le volant ». Il relate ainsi une anecdote qu'il a vécue :

À un moment donné, par exemple, je me suis retrouvé à gérer un projet informatique. C'était éminemment politique, j'ai dû prendre des décisions mais je ne devrais pas avoir le droit ! Je suis consultant je ne suis même pas employé de cette boîte ! Mais dans ce cas là, c'est ce que le client voulait, donc moi je me suis arrangé pour qu'il me l'écrive mais il y avait un inconfort terrible à réaliser ce type de mandat. Parce que moi je suis un expert-conseil et non à la place du gestionnaire.

Dans cet extrait, ce qui semble intéressant réside dans le fait que Pierre prend position sur la façon dont il a agi au cours d'un mandat en délégitimant le droit en tant que consultant de prendre des décisions dans l'organisation-cliente. Cependant, il semble par la suite tenter de se déculpabiliser et légitimer ses actions en expliquant que dans cette situation donnée, c'est le client lui-même qui lui a demandé d'occuper ce rôle décisionnel. Pierre lui incombe ainsi toute responsabilité et mentionne même qu'il lui avait demandé de retranscrire cet ordre sur papier. En effet, à ses yeux, le rôle d'un expert-conseil n'inclut pas de pouvoir décisionnel au sein d'une organisation-cliente. En ce sens, lorsque Pierre mentionne qu'il ne devrait pas avoir l'autorité nécessaire pour prendre des décisions au sein de l'organisation cliente dans laquelle il n'est « même pas employé », il nous donne à voir un portrait auquel il aspire, à savoir, le gestionnaire valorisé dans la cité par projet qui « renonce également à exercer sur les autres une forme ou une autre de domination en se prévalant de propriétés statutaires ou hiérarchiques qui lui donneraient une reconnaissance facile » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 200). C'est donc à partir de la cité par projet que Pierre fait la critique d'un consultant à l'image de la cité industrielle dont le rôle serait davantage de nature technique, à savoir sa capacité décisionnelle se substituant à celle du client, plutôt que de nature tacite comme il l'entend lorsqu'il se définit comme un « expert-conseil ». Toutefois,

lorsqu'il explique que c'était la volonté du client, cela nous donne à voir un consultant contraint de ne pas atteindre son idéal et devant répondre à une logique institutionnelle marchande (Boltanski et Thévenot, 1991) dans laquelle, à l'image de la maxime populaire, « le client est roi ».

Par ailleurs, Pierre délégitime également le fait qu'un consultant puisse établir un rapport qui soit standardisé dans le sens où il prendrait appui sur des modèles prédéfinis, observés dans les livres. Dans ce cas, il rend responsable le consultant d'une mauvaise pratique puisque ce dernier reste dans la théorie au lieu de se baser sur la réalité organisationnelle du système-client. En effet, il affirme :

[...] un mauvais consultant reste également très théorique, il pense que ça devrait être comme dans les livres, il suit les modèles, il a des *buzzwords*, il fait un rapport très beau, déconnecté de la réalité, qui finit dans une bibliothèque. Alors peut-être que ce consultant est un *hot-shot* parce qu'il a rapporté de l'argent à l'entreprise mais il ne s'est pas intéressé à la réalisation et au résultat pour le client.

Enfin, lorsque Pierre semble nous indiquer qu'un consultant peut se considérer tel un « *hot-shot* » dans la mesure où il a obtenu un mandat lucratif pour sa firme, on aurait presque l'impression qu'il légitime une telle pratique. En effet, cette pratique serait admissible si l'on se réfère à la cité marchande valorisant le fait que « l'argent est la mesure de toute chose » et dans laquelle « le résultat de la transaction [s'exprime] ainsi en *liquide*, en *commission*, en *cachet*, en *honoraires* » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 251-252). Pourtant, on comprend ensuite par la conjonction « mais » qu'en réalité, il dévalorise ce type de consultants qui, selon lui, n'apporte pas de valeur ajoutée pour le client. Dès lors, on comprend implicitement que dans cette situation, la pratique idéale de consultation pour Pierre pourrait être décrite par la figure du consultant façonné selon la cité industrielle non pas en termes de méthodes scientifiques encadrant l'action, mais plutôt dans le sens où l'objectif serait une amélioration de l'organisation-cliente. En prenant appui sur cet argument de la cité industrielle, Pierre dépeint une figure pathologique du consultant de la cité marchande uniquement motivé par l'argent.

De plus, continuant d'exprimer sa vision d'un mauvais consultant, Pierre ajoute :

[...] le type qui débarque avec son super costard Boss, etc. qui dit « regardez-moi je suis un consultant », je m'excuse, j'ai déjà vu ça, mais bon, ce n'est pas la bonne consultation.

Si Pierre ne rentre pas dans les détails sur la description de cette représentation du mauvais consultant, on comprend aisément qu'il désapprouve ce type de comportement en expliquant que ce n'est pas, selon lui, la « bonne consultation ». Pierre attribue ainsi la responsabilité au consultant d'être professionnel et de ne pas être motivé par la visibilité, l'ostentation. Ici, Pierre met alors en cause une figure pathologique de la cité de l'opinion dans laquelle l'apparence, la visibilité et « le regard des autres » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 228) sont les valeurs phares.

Au fil de ses propos, l'on distingue alors plusieurs sortes de représentations présentant des similarités avec les trois modèles mentionnés dans l'article de Nikolova et Devinney (2012)<sup>8</sup>. D'une part, certaines caractéristiques du mauvais consultant sont assimilées au modèle expert dans lequel les connaissances mobilisées sont « décontextualisées » (Nikolova et Devinney, 2012 : 391, traduction libre) par rapport à la réalité d'une organisation donnée. De plus, c'est dans ce type de modèle que le consultant est perçu comme quelqu'un qui se référerait presque mécaniquement à une classification théorique de problèmes existants et de solutions-recommandations y correspondant. D'autre part, les termes « modèles » et « *buzzwords* » utilisés par Pierre pourraient faire écho à la représentation des consultants du modèle critique dans lequel les professionnels du conseil sont dépeints comme des gestionnaires d'impression, créant et vantant les mérites de modes managériaux commercialisables et attrayantes aux yeux des clients. Enfin, il semblerait que la vision idéale de la consultation selon Pierre se rapproche du modèle *social-learning* dans lequel le consultant assiste le client et lui apporte

---

<sup>8</sup> Voir Chapitre 1 : Revue de la littérature

une expertise dans le but de l'aider à résoudre lui-même sa problématique (Nikolova et Devinney, 2012 : 391). En effet, Pierre raconte : « J'aimais bien être celui qui était juste en arrière et qui aidait celui qui prenait le volant, pour prendre du recul, voir la direction qu'on prenait. » En fait, tel qu'il le décrit, le consultant idéal a pour rôle d'aider le gestionnaire-client à répondre aux besoins de son organisation. Toutefois, Pierre insiste sur le fait qu'il n'est pas à « la place du gestionnaire ». En ce sens, cet aspect de sa représentation idéale de la pratique-conseil rejoint une idée clé du modèle *social-learning*, à savoir celle de l'équilibre dans le partage des responsabilités au cours d'un mandat (Nikolova et Devinney, 2012).

En somme, lorsque l'on tente d'entrevoir la représentation idéale de la consultation de Pierre par le biais de sa définition d'un bon consultant, on constate qu'il fait alternativement appel à un mécanisme de légitimation et de délégitimation (Bucholtz et Hall, 2005). En effet, en décrivant sa perception de ce qu'est la bonne consultation ou bien à l'inverse la mauvaise consultation, Pierre légitime la pratique ou le comportement d'un type de consultants lorsqu'il comprend pour quelle raison ces derniers agissent ainsi et il délégitime les actions d'un type de consultants lorsque les valeurs de ceux-ci rentrent en conflit avec les siennes. Ainsi, il est possible de constater que Pierre distingue plusieurs types de consultants auxquels il ne s'identifie pas. Parmi eux se trouvent :

- Ceux qui ont un excès d'assurance, qui pensent que l'université a fait d'eux des « *hot-shots* » et qui s'imaginent trouver un terrain à l'image des bouquins.
- Ceux qui sont arrogants et qui vont « forcer une approche » qui ne fonctionne pas car ils ne se sont pas posés les bonnes questions.
- Ceux qui prennent des décisions à la place du client.
- Ceux qui restent cantonnés à la théorie et qui utilisent des « *buzzwords* » dans un rapport destiné à finir sur une bibliothèque.
- Ceux qui sont des « *hot-shots* » parce qu'ils ont rapporté de l'argent à leur firme.
- Ceux qui fanfaronnent dans un costume à la recherche de popularité.

Ici, il est intéressant de remarquer que plusieurs de ces représentations pourraient se recouper entre elles. Cependant, par souci de conformité envers les propos de Pierre, il a été décidé de les retranscrire ainsi. Toutefois, l'analyse de ces tactiques met en lumière la construction de l'identité professionnelle de Pierre et nous donne à voir tantôt des figures d'aversion, lorsqu'il mentionne les types de consultants qu'il déplore, tantôt des figures d'admiration, lorsqu'il dépeint des représentations de consultants auxquelles il aspire à être. Ainsi, en faisant référence aux mondes communs (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999) nous pourrions dire que ce qui ressort de sa définition d'un consultant serait :

- L'anti-idéal du jeune consultant inexpérimenté, critiqué à partir de la cité domestique dans laquelle on valorise l'apprentissage par l'expérience.
- L'image du consultant idéal de la cité industrielle qui emploierait la bonne approche pour répondre efficacement aux besoins spécifiques du client.
- La figure sublimée du consultant de la cité par projet qui agit en qualité de coach, de soutien pour le client en l'orientant vers les solutions appropriées.
- La figure d'aversion d'un consultant de la cité industrielle qui serait davantage un opérateur qui décide à la place du client au lieu d'en être le simple coach à l'image de la cité par projet et mettant en opposition les compétences techniques aux qualités relationnelles plus tacites.
- La figure pathologique d'un consultant de la cité marchande qui ne serait motivé que par l'argent et non l'amélioration réelle de l'organisation-cliente telle que véhiculée par la cité industrielle.
- La satire d'un consultant de la cité de l'opinion hypnotisé par l'apparence qu'il projette et à la recherche de popularité.

Après avoir observé la façon dont Pierre construit sa représentation de la consultation idéale à l'aide des tactiques de légitimation et de délégitimation

(Bucholtz et Hall, 2005), nous tenterons de saisir dans la deuxième partie de l'analyse la représentation de la réalité de Pierre, ses potentiels écarts avec ce qu'il nous a décrit comme étant la bonne consultation, et la façon dont il justifie ces derniers.

### **4.3 Sa représentation de la pratique dans la réalité**

Lorsque nous avons commencé à aborder la représentation de la réalité de Pierre, plusieurs éléments ont été présentés comme des obstacles à l'atteinte de sa conception idéale de la consultation. L'un de ces éléments fut la pratique « maison » de la firme dans laquelle il avait travaillé. En effet, il s'exprime :

Moi, j'ai beaucoup appris sur le terrain et je pense que j'ai une relative facilité à comprendre ce qu'il se passe au niveau relationnel, je suis beaucoup en mode réception et moins en mode solution. Je fais d'abord de l'expérience, je mesure, il y a un aspect recherche. La firme pour laquelle je travaillais avait pris des angles, ou était organisée d'une certaine façon au niveau de la culture, telle qu'on parlait d'une systématisation très forte en termes de pratiques à l'interne, au point d'une désindividualisation.

Dans cet extrait, il est intéressant de constater que s'il n'y pas de conjonction marquant une opposition, on observe un découpage clair des idées. Dans la première partie de l'extrait, on comprend que Pierre attache de l'importance à l'aspect relationnel dans un mandat et qu'il se laisse guider par les paramètres qu'il rencontre. Le « mode réception » par opposition au « mode solution » serait à l'image de la cité par projet dans laquelle « [...] les qualités de communication, d'écoute et d'ouverture aux différences comptent plus que l'efficacité mesurée à la capacité d'atteindre des objectifs prédéfinis. » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 219) On distinguerait alors une délégitimation du consultant qui passe à l'action avant d'avoir collecté les informations nécessaire, sa responsabilité étant de s'assurer d'avoir saisi les enjeux de la situation avant de proposer une solution. En d'autres termes, il s'agirait de la figure pathologique d'un consultant ancré dans le monde industriel et prônant

une rationalité instrumentale. Dans la seconde partie de l'extrait, il expose la façon de faire de la firme dans laquelle il travaillait en délégitimant le processus de standardisation qui y était véhiculé. En effet, on en apprend davantage lorsqu'il ajoute :

[...] c'était vraiment réducteur à des principes, c'était bien trop théorique ! [...] il y avait tellement une crainte que quelqu'un s'écarte du modèle culturel qu'au lieu de faire plaisir et de s'occuper principalement du client, on s'occupait énormément de notre image interne, de l'uniformité. [...] C'était contre-productif et selon moi cela allait à l'encontre de valeurs essentielles, de pratique personnalisée, d'expérience, etc.

Dans ce passage, Pierre délégitime clairement la culture organisationnelle de cette firme, soumise à un degré trop élevé de standardisation des pratiques au détriment du client. Ainsi, c'est la direction de la firme pour laquelle il travaillait qu'il rend directement responsable de l'écart avec son idéal puisqu'il explique que nombre d'entreprises véhiculent « des cadres trop rigides de pratique » et que « ce sont des entreprises qui ne savent pas capitaliser [leurs] forces vives ». Pierre emploie alors des termes riches de sens (« réducteur », « contre-productif », « à l'encontre de valeurs essentielles ») pour dénoncer cette culture d'uniformisation et en brosse un portrait peu flatteur. Dans le même ordre d'idée, Pierre va même jusqu'à nous confier qu'« il y avait quelqu'un dans la firme [qu'ils appelaient] l'ayatollah de la pratique » et qualifie même de « fascisme de la pratique » la culture organisationnelle de cette firme. Il est alors intéressant de constater que le dictionnaire Larousse (2014, en ligne) définit, au sens figuré, le terme « ayatollah » comme étant une « personne aux idées rétrogrades qui use de manière arbitraire et tyrannique des pouvoirs étendus dont elle dispose », ce qui suggère à quel point Pierre déplore ce processus de standardisation de pratique.

Toutefois, après avoir exprimé son point de vue sur cette firme et sa façon de procéder, Pierre semble chercher une explication logique qui pourrait justifier ce besoin de se cantonner à des cadres de pratique. Il explique alors :

Mais après, je pense qu'il y a des gens qui sont juste à l'aise dans quelque chose qui est plus systématique, rigoureux, etc. et il y a d'un autre côté, des profils qui sont peut-être un peu plus intuitifs, mais ça ne les empêche pas d'être rigoureux mais ils ont besoin d'être créatifs. Donc je pense que cette entreprise là était mieux faite pour les gens qui étaient technocrates, voilà, plus des comptables par exemple alors que d'autres entreprises de conseils vont peut-être promouvoir de la création, plus de liberté du côté de la pratique. Moi, je suis plutôt du côté créatif. Je ne dis pas que c'est mieux mais c'est comme ça.

Dans ce passage, il est intéressant de constater que Pierre semble atténuer ses propos. Le vocabulaire et les tournures de phrases ne semblent plus suggérer une délégitimation de la culture organisationnelle de la firme dans laquelle il a travaillé. En effet, Pierre nous donne l'impression que finalement, il s'agit d'une histoire de préférence ou de personnalité. Lorsqu'il explique que « cette entreprise là était mieux faite pour les gens qui étaient technocrates », il ne délégitime plus cette culture d'uniformisation mais au contraire il la légitime à l'instar de valeurs différentes aux siennes. Ici, il s'agirait de valeurs propres à la cité industrielle (Boltanski et Thévenot, 1991) puisque les caractéristiques valorisées sont « l'uniformité », la « systématisation », la « désindividualisation », au profit d'une certaine efficacité. Toutefois, dans la firme que Pierre mentionne, cette efficacité ne serait pas évaluée en fonction du nombre de mandats réalisés mais plutôt la façon dont les mandats ont été conduits, gage d'une image interne homogène. Enfin, s'il s'identifie davantage à un profil plus « [intuitif] » et « créatif », il mentionne toutefois que ce n'est pas nécessairement « mieux mais c'est comme ça », insistant ainsi sur cette notion de préférence et nuancant ses propos.

À travers ces trois derniers extraits, l'on comprend alors de façon sous-entendue que la figure idéale du consultant selon Pierre serait assimilable à l'état de grand de la cité inspirée dans laquelle « il faut *s'évader* de l'habitude et de la routine, [...], rejeter les habitudes, les normes, les principes sacrosaints et tout *remettre en question* en se libérant de l'inertie du savoir. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 202) En effet, à travers les lignes Pierre semble privilégier une approche à tâtons dans le sens où il se laisse guider, inspirer par les

informations que lui donne son client mais aussi par les émotions, l'aspect « relationnel » avec son client tel qu'il le mentionne plus haut. De ce fait, c'est à partir de la cité inspirée qu'il nous donne à voir une figure d'aversion tant des valeurs de la cité domestique que celles de la cité industrielle. En effet, les « habitudes » qui sont « héritées » et ancrées dans les façons de faire au nom d'une culture organisationnelle font appel à des arguments de nature domestique mais les « routines », les « règles », le caractère « fonctionnel » renvoient à la cité industrielle (Boltanski et Thévenot, 1991 : 292, 296). L'ensemble de ces caractéristiques provenant des cités industrielle et inspirée constituent alors la figure anti-idéale de la cité inspirée puisque « [les] méthodes et [les] savoir-faire bien installés [...] font obstacle à la spontanéité créatrice » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 296) et en ce sens, ne répondent pas aux besoins particuliers du client.

Par ailleurs, Pierre explique qu'à ses yeux, « l'idéal reste un idéal » vers lequel « on aspire ». En fait, on comprend à travers ses propos qu'il trouve normal qu'il y ait des écarts entre sa représentation de la réalité et sa vision de l'idéal de pratique-conseil. À cet effet, lorsqu'on lui demande s'il existe des éléments qui rendent difficile l'atteinte de sa pratique idéale, il raconte :

Je vais vous donner un exemple tout bête mais un ami m'a dit « j'ai foiré, le marché a gagné » mais je me dis que si le marché est allé dans cette direction c'est que le marché est plus fort. Ce n'est pas une foi que j'ai en le marché mais c'est juste que c'est comme ça, on a finalement une faible chance de l'influencer.

De fait, il est intéressant de constater que, par le biais de ces propos, Pierre amorce une tactique de légitimation des écarts possibles entre la réalité, telle qu'il la perçoit, et sa représentation de la pratique-conseil idéale. En effet, admettre qu'il existe dans la réalité des éléments qui échappent à notre contrôle permet à Pierre de mieux accepter ces écarts. De même, il ajoute :

Et quand on arrive dans un nouveau mandat, et que l'on ne s'est pas encore cassé les dents, il ne faut pas se leurrer, on ne va pas changer les choses. En fait, si, on les change, mais très lentement et pas toujours comme on le voudrait. Et c'est parce qu'une organisation a

une façon d'exister, parce qu'elle est produite à partir de plein de gens, d'une culture, ce sont des années d'existence, etc. [...] la réalité de la compagnie change tout le temps. Quand on est dans une grosse boîte, ça fait beaucoup de gens qui interagissent avec chacun leur égo et leur réalité stratégique ! Ce sont des réalités que l'on ne connaît pas toujours, des réalités changeantes. Il y a des décisions qui sont prises ou non et l'on ne sait pas pourquoi.

Ainsi, on comprend que l'organisation-cliente engendre des facteurs qui contraignent Pierre dans l'atteinte de son idéal que l'on percevrait ici comme étant une intervention rapide et efficace dans une organisation dont la réalité serait fixe et dénuée de désirs personnels. À travers les lignes, on comprend que son idéal serait à l'image du monde civique puisqu'il est possible d'établir un parallèle entre ce que Boltanski et Thévenot (1991 : 237) définissent comme « l'attachement des hommes à leurs intérêts particuliers, leur égoïsme et leur individualisme » et ce que Pierre évoque à travers les expressions « chacun leur égo » et « chacun leur réalité stratégique ». En fait, il semblerait que ces désirs individuels viennent s'opposer à un intérêt collectif propre à l'ensemble de l'organisation. Dès lors, Pierre fait preuve d'une certaine maturité en acceptant que la réalité puisse dévier de son idéal et ce faisant, il légitime le fait qu'il n'est pas facile d'amorcer un changement et atténue ainsi les tensions que peuvent provoquer ces écarts entre sa vision de la réalité et sa conception de l'idéal. Pierre souligne alors que plusieurs facteurs empêchant l'atteinte de sa pratique-conseil idéale incombent directement au système-client avec lequel il fait affaire. D'ailleurs, la plupart du temps, ce sont des éléments d'ordre politique qui posent problème. À cet effet, il relate :

[...] dans le mandat sur lequel je travaille en ce moment, la semaine prochaine il y a une série d'ateliers, je devais les animer mais je l'ai appris il y a deux jours. Mais depuis, ça a changé, ce n'était plus moi qui devais les animer. Mais moi, je pense qu'il y a des raisons stratégiques qui font que les supérieurs hiérarchiques aimeraient que je les anime. [...] Ça, c'est une réalité et il y a une énorme *game* politique qui est en train de se passer en ce moment et là il y a un bras de fer qui se fait. Ma lecture de la situation c'est qu'ils essaient de faire en sorte que moi j'anime ces ateliers parce que je suis de « l'autre côté » ce qui fait que le risque du succès ou non des ces ateliers est partagé. Alors je me trompe peut-être mais ce que j'entends c'est « ne mettons surtout pas nos pieds là-dedans. On ne se

mouille pas ». Il y a une imputabilité qui vient de mon côté, le contexte politique est explosif et moi je préférerais les laisser aller.

Aux yeux de Pierre, il existe au sein des organisations un contexte politique qui influence les décisions prises par les gestionnaires. Malheureusement, il explique que ces stratégies sont rarement transparentes et qu'elles empêchent souvent le bon déroulement d'un mandat. Ainsi, il explique que la réalité politique d'un système-client avec ses « agendas cachés » ou encore une « stratégie derrière le mandat dont vous n'étiez pas au courant » fait pression sur la réalisation de sa vision de la pratique-conseil idéale. De façon tacite, il semblerait donc que dans son idéal l'organisation-cliente serait caractérisée par un environnement transparent dans lequel chaque partie prenante assume ses responsabilités. Pour illustrer davantage ses arguments, il relate une seconde anecdote :

Par exemple, dans le mandat que je traite actuellement, il y a une femme qui a décidé qu'elle allait succéder à un chef qui est parti et elle veut que tout passe par elle. Ben, même s'il y a des choses avec lesquelles je ne suis pas d'accord, je ne peux pas la contourner parce que je me ferai un ennemi très puissant dans l'organisation dans laquelle je ne suis qu'un consultant et non un employé. Je sais donc pertinemment que je n'atteindrai pas tous mes objectifs. Mais bon, le principal est que le client soit satisfait.

Dans ce passage, Pierre nous donne l'impression que l'atteinte de son idéal, qui serait implicitement défini par une intervention rationnelle, efficace et exempte de considérations politiques, et la satisfaction du système-client sont parfois incompatibles dans la réalité. En fait, dans cette situation, il semble même nous suggérer qu'il y aurait une différence entre ce que veut la cliente et ce qui devrait être fait de façon plus large pour l'organisation. Ici, Pierre dépeint donc implicitement une conception de l'idéal semblable à la cité civique dans laquelle « on accède à la grandeur en sacrifiant les intérêts particuliers et immédiats, en se dépassant *soi-même*, en ne plaçant pas des *intérêts individuels* avant des *intérêts collectifs* » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 237). En fait, dans cette situation la satisfaction de la cliente faisait ainsi partie d'un contexte politique que Pierre a dû subir bien que cela ne

corresponde pas à sa vision de l'idéal. Pour y faire face, Pierre légitime alors son comportement à l'image de la cité marchande (Boltanski et Thévenot, 1991) dans laquelle la satisfaction de cette cliente et le contrat professionnel-client semblent avoir plus de poids que sa conception de la pratique-conseil idéale. Dès lors, ce processus de légitimation permet d'apaiser les tensions et d'accepter de potentiels écarts. Par ailleurs, il ajoute :

Après, dans les meilleures situations, quand j'arrive à atteindre les objectifs du client et qu'en plus je peux apporter ma petite touche personnelle et apprendre quelque chose au client ou lui ouvrir les yeux sur des valeurs et une approche qui sont miennes, je vais le faire. Je serai ravi de mettre mes petits pions et rendre la planète plus humaine. Mais ça n'arrive pas toujours parce que l'objectif premier c'est d'abord la satisfaction du client et parfois on n'a plus de temps pour le reste.

En fait, en légitimant son comportement en faveur de l'argument de la satisfaction-client, Pierre relativise la nécessité d'atteindre sa représentation de la pratique-conseil idéale qui, dès lors, devient secondaire. Cela lui permet ainsi d'apaiser les tensions engendrées par les écarts entre ses représentations de l'idéal et de la réalité. En effet, il mentionne alors qu'« il y a des moments où malheureusement on doit prendre raccourcis dans la pratique qui laissent peu de place à notre idéal ». On note alors une formulation intéressante dans ces propos puisque derrière la tournure « on doit » réside une connotation d'obligation, de devoir comme s'il était contraint à laisser de côté sa conception idéale de consultation. Par ailleurs, on remarque également que le manque de temps est également une contrainte qui privilégie la satisfaction-client au détriment de son idéal qui, dans cet extrait, est dépeint comme un processus selon lequel il sensibiliserait son client à certaines valeurs, à contribuer plus globalement à un changement significatif pour une « planète plus humaine ».

Enfin, lorsqu'on lui demande quelles sont les recommandations qu'il formulerait à un jeune consultant qui doit faire face à ce type d'écart, il répond :

Premièrement, ne pensez pas que vous allez sauver le monde. C'est bête hein mais c'est malheureux parce que le milieu des étudiants c'est un âge où tout semble possible. Alors j'aime beaucoup cette créativité, de se dire que tout est possible mais le problème c'est qu'il faut avoir conscience que l'on ne va pas changer le monde et il faut être réaliste. Parce que vous allez vous mettre des choses sur les épaules qui vont être très lourdes à porter.

En fait, comme Pierre le mentionne un peu plus haut dans l'entrevue, à ses yeux « l'idéal reste un idéal » et pour se préparer aux potentiels écarts entre l'idéal et la réalité, il suggère au consultant qui débute d'être réaliste à propos de ses attentes et de comprendre « qu'il y a des choses hors de notre contrôle, mais c'est comme ça ». Grâce à ces arguments, Pierre nous donne l'impression de minimiser l'impact que peut avoir un consultant dans une organisation-cliente et ce faisant, il tente de rendre légitimes les potentiels écarts entre sa vision de l'idéal et sa représentation de la réalité. En effet, à partir du moment où il se dit qu'il « ne va pas changer les choses » ou du moins « pas toujours comme [il] le voudrait », il se départ en quelque sorte de la pression qui l'incitait à atteindre son idéal qui ici semble être le désir d'apporter des changements significatifs dans le monde, ou, plus modestement, dans l'organisation-cliente. En outre, s'il nous suggère de façon implicite que son idéal de consultation est un soutien au service de la communauté à l'image de valeurs civiques, il insinue toutefois que la réalité et les enjeux qu'elle présente le contraignent à mettre en sourdine cette pratique idéale.

Après avoir étudié les représentations sociales de Pierre quant à sa conception idéale du conseil et sa vision de la pratique de la consultation dans la réalité, nous proposons ci-dessous des tableaux récapitulatifs présentant les résultats observés. Le tableau 4.1 présente les éléments identitaires de l'idéal de consultation auquel Pierre aspire. Le tableau 4.2 relatent les facteurs évoqués par Pierre au moment de justifier les écarts entre sa définition idéale de la pratique-conseil et cette pratique dans la réalité.

**Tableau 4.1 : Définition de l'idéal de la consultation selon Pierre**

<b>Représentation de sa pratique-conseil idéale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le consultant idéal est une personne à l'écoute, instaurant un climat de confiance, capable de se remettre en question et apportant une valeur ajoutée.</li> <li>• Sa représentation de l'idéal de la consultation est identifiable au modèle CP (Schein, 1987) ou « <i>social-learning</i> » (Nikolova et Devinney, 2012) : Pierre s'identifie à un « catalyseur » et insiste sur le fait qu'« un bon consultant, c'est surtout quelqu'un qui n'est pas à la place du client les mains sur le volant » suggérant ainsi que la consultation idéale est le fait d'assister un client et non de résoudre les problèmes à sa place.</li> <li>• Sa conception du <b>consultant idéal</b> mise en lumière par l'approche sociologique des conventions : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'image du consultant idéal, basée sur les valeurs de référence de la <b> cité industrielle</b> : Le consultant est rationnel et performant. Il sait quelle approche employer pour répondre efficacement aux besoins spécifiques du client.</li> <li>➤ La figure idéalisée du consultant dont la pratique est basée sur les caractéristiques valorisées de la <b> cité par projet</b> : Le consultant agit en qualité de coach et apporte un soutien moral au client en l'orientant vers les solutions adéquates.</li> </ul> </li> <li>• Sa conception du <b>mauvais consultant</b> décrite à partir de l'approche sociologique des conventions et dépeignant son idéal par opposition : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La figure discréditée du jeune consultant inexpérimenté, critiqué à partir de la <b> cité domestique</b> dans laquelle est valorisé l'apprentissage par l'expérience.</li> <li>➤ La figure pathologique du consultant de la <b> cité industrielle</b> qui tomberait dans le piège de résoudre les problématiques organisationnelles à la place du client. Le mauvais consultant est un opérateur expert qui prend la place du client dans les processus décisionnels et dans l'action. Il s'oppose à l'image sublimée du consultant-coach de la <b> cité par projet</b>.</li> <li>➤ La déchéance du consultant motivé par l'argent, à l'image des valeurs de référence de la <b> cité marchande</b>. Ce stéréotype du mauvais consultant place ses intérêts financiers avant l'amélioration du fonctionnement de l'organisation cliente.</li> <li>➤ L'image misérable du consultant obnubilé par son désir de célébrité et de visibilité décrit à l'instar des valeurs de référence de la <b> cité de l'opinion</b>.</li> </ul> </li> </ul>

**Tableau 4.2 : Justifications mises en lumière par Pierre pour expliquer les écarts entre l'idéal et la réalité**

Facteurs perçus comme obstacles dans sa représentation de la réalité	Stratégie d'argumentation employée pour justifier les écarts entre l'idéal et la réalité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique « maison » de la firme conseil : « systématisation très forte en termes de pratique », « désindividualisation », « à l'encontre de valeurs essentielles ».</li> <li>• Prépondérance du marché qui laisse peu de place à la capacité de changer les choses : « c'est juste que c'est comme ça, on a une faible chance de l'influencer [le marché] ».</li> <li>• Réalité organisationnelle du système-client hétérogène : « produite à partir de plein de gens », « ça fait beaucoup de gens qui interagissent avec chacun leur égo et leur réalité stratégique ! »</li> <li>• Contexte politique de l'organisation-cliente : Certains clients ont des « agendas cachés », une « stratégie derrière le mandat dont vous n'étiez pas au courant », ce qui influence le processus décisionnel au sein de l'organisation.</li> <li>• Manque de temps : « l'objectif premier c'est d'abord la satisfaction du client et parfois on n'a plus le temps pour le reste ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégitimation</b> de cette pratique par rapport à sa représentation de l'idéal de la consultation, Pierre rend la firme responsable de véhiculer des « cadres trop rigides de pratique ». Puis <b>atténuation et légitimation</b> : c'est une question de préférence, certains sont plus « technocrates » et d'autres plus « créatifs ».</li> <li>• <b>Légitimation</b> : Certains éléments hors de contrôle font qu'il n'est pas possible de tendre vers sa représentation de l'idéal de pratique.</li> <li>• <b>Légitimation</b> : la culture d'une entreprise est construite à partir de réalités plurielles et « changeantes », d'interactions multiples, ce qui rend difficile le changement.</li> <li>• <b>Légitimation</b> : La satisfaction du client est la priorité même si elle est ancrée dans un contexte politique déstabilisant.</li> <li>• « Ben, même s'il y a des choses avec lesquelles je ne suis pas d'accord, je ne peux pas contourner [la gestionnaire] parce que je me ferai un ennemi très puissant dans l'organisation dans laquelle je ne suis qu'un consultant et non un employé. »</li> <li>• <b>Légitimation</b> : « il y a des moments où malheureusement on doit prendre des raccourcis dans la pratique qui laissent peu de place à notre idéal ».</li> </ul>

#### 4.4 Résumé de chapitre

En somme, tout au long du récit de Pierre, nous avons cherché à cerner ses représentations sociales quant à la nature de la consultation et le rôle d'un consultant dans une relation client-consultant. Ainsi, dans la section qui rend compte de sa définition de l'idéal de la consultation, nous avons distingué diverses manœuvres façonnant son argumentation. Dès lors, nous avons constaté que dans l'ensemble, les tactiques de légitimation et de délégitimation (Bucholtz et Hall, 2005) permettaient à Pierre de positionner son identité, ou du moins, de décrire l'idéal du consultant auquel il aspire à être. Dans cette partie de l'analyse, il était intéressant de constater que Pierre donnait à voir une vision assez cartésienne de la nature de la consultation et du rôle du consultant dans la relation client-consultant. En effet, nous avons constaté que cette partie de l'analyse était particulièrement riche en termes de représentations sociales. En fait, par le biais de stratégies argumentatives, Pierre mettait en lumière tantôt des figures d'admiration du consultant idéal et tantôt des figures d'aversion caractérisant le stéréotype du mauvais consultant, présentées de façon claire.

Toutefois, lorsqu'il abordait sa pratique de la consultation dans la réalité sociale qu'il nous a donnée à voir, Pierre a mis en évidence des écarts entre son idéal du conseil et sa pratique, telle qu'il la perçoit dans la réalité. Dès lors, il était intéressant de remarquer que les termes employés apportaient plus de nuance et de modération en comparaison avec la première section. Ainsi, nous avons pu souligner le fait que Pierre faisait allusion à des justifications issues d'autres logiques d'action que celles qu'il avait pu mentionner dans sa définition de l'idéal de consultation. Dépassant ainsi ses propres conceptions sociales, Pierre a pu mobiliser des arguments types issus de différentes cités pour légitimer ces écarts. En effet, dans cette deuxième partie de l'analyse, nous avons pu constater que Pierre tentait de légitimer le fait qu'il ait du mettre entre parenthèse son idéal de la consultation pour s'adapter aux contraintes qu'il percevait dans la réalité.

## **CHAPITRE 5 – DISCUSSION ET CONCLUSION**

En débutant cette recherche, nous étions interpellés par l'engouement suscité par le domaine de la consultation en gestion. Nous nous sommes alors intéressés à diverses conversations théoriques portant sur le sujet dans la littérature existante et nous avons pu constater que plusieurs modèles de consultation se distinguent. Ces différents portraits de la consultation ne donnant pas l'impression d'avoir la même visibilité, nous avons décidé de porter notre attention sur les représentations sociales des consultants quant à leur définition de la consultation idéale et de leur perception de leur propre pratique au quotidien. En effet, après avoir pris connaissance des différentes visions du conseil représentées au sein de la littérature, nous souhaitons comprendre comment ceux qui se trouvent au cœur de l'action, à savoir les consultants eux-mêmes, définissent la consultation et perçoivent sa mise en pratique sur le terrain. L'analyse du récit de pratique d'un consultant nous a alors permis de répondre aux divers questionnements soulevés au début de cette recherche. Dans les prochains paragraphes, nous tenterons alors de faire le point sur notre recherche et ses contributions.

## 5.1 Synthèse et contributions

À l'issue de notre revue de la littérature, nous nous étions posé trois questions qui allaient avoir pour mission de nous guider tout au long de ce mémoire. L'heure est venue pour nous d'en effectuer un petit bilan.

Dans le premier temps de notre recherche, nous cherchions à savoir où les consultants actuels situent leur représentation idéale de la pratique-conseil par rapport aux approches recensées dans la littérature. Dans l'analyse du récit de pratique de Pierre, nous avons constaté que s'il ne faisait pas nommément mention de la typologie des modèles de consultation de Schein, certaines caractéristiques de sa définition idéale de la consultation pouvaient être assimilées à l'approche CP en ce qui concerne la nature du rôle du consultant. En effet, Pierre mentionnait par exemple qu'«à ses yeux, le consultant doit être plutôt en « mode réception » qu'en « mode solution », ce qui signifie qu'il doit davantage chercher à comprendre la situation et cerner les enjeux organisationnels avant de se plonger dans l'action et de proposer des solutions avant même d'avoir pris connaissance de l'environnement organisationnel. En outre, Pierre s'identifie à un « catalyseur » de la même manière que Schein (1969) définit le consultant de l'approche CP à l'image d'un facilitateur. En somme, on peut affirmer que la description de son idéal de pratique se situe sur un continuum qui tend effectivement vers l'approche CP. A plusieurs égards il nous est donc possible de reconnaître certaines caractéristiques des approches mises en lumière par notre recension des écrits. Mais qu'en est-il de la conception de sa pratique quotidienne au sein des organisations ? En effet, nous nous sommes demandés comment il se représentait sa propre pratique et plus particulièrement s'il la situait de la même façon que sa représentation idéale de la consultation parmi les approches recensées dans la littérature.

Dans un second temps, nous cherchions donc à comprendre comment Pierre se représentait sa pratique réelle sur le terrain afin de saisir de potentiels écarts entre cette représentation de sa propre pratique et sa définition de la pratique

idéal du conseil. Au cours de l'analyse du récit de pratique de Pierre, nous avons constaté qu'au moment de nous parler de sa pratique réelle sur le terrain, ce n'était plus la nature et la fonction du bon ou mauvais consultant dont il était question mais de facteurs externes qui venaient fragiliser la mise en pratique de sa représentation de la consultation idéale. En effet, si dans la première partie de l'analyse nous avons droit à un rythme assez binaire avec d'un côté la description du bon consultant et de l'autre les défauts d'un mauvais consultant, la seconde partie de l'analyse nous a donné à voir des propos plus nuancés. Dès lors, il nous était plus difficile de situer la représentation de la pratique réelle de Pierre parmi les modèles de consultation abordés dans la revue de la littérature. C'est alors que l'approche sociologique des conventions de Boltanski et Thévenot (1991) nous a paru riche dans le sens où selon la situation et l'environnement auxquels il était confronté, Pierre nous décrivait une pratique-conseil ancrée dans un monde de référence distinct. Cela nous amène donc à notre troisième question, découlant directement de celle-ci.

En effet, puisque nous avons constaté que la nature de la pratique de Pierre différait selon le contexte dans lequel il était inscrit, il nous a été possible d'entrevoir de potentiels écarts entre sa représentation de l'idéal et sa perception de la réalité. Ainsi, nous étions par la suite animés par le désir de comprendre comment Pierre parvenait à justifier ces potentiels écarts. Plus précisément, nous avons tenté d'observer quels types d'argument il mobilisait pour expliquer ces écarts. En fait, en analysant le récit de pratique de Pierre, nous avons pu remarquer que le principal argument qu'il mobilisait afin de justifier les écarts entre sa représentation de la pratique idéale et sa pratique sur le terrain dépend de la logique institutionnelle marchande. En effet, il explique par exemple que s'il peut « rendre la planète plus humaine » en y apportant sa touche personnelle, il en serait ravi mais il nous confie que « ça n'arrive pas toujours parce que l'objectif premier c'est d'abord la satisfaction du client » et que « parfois on n'a plus le temps pour le reste. » Ainsi, on comprend que si dans cette situation il définit implicitement son idéal à l'instar du monde

civique dans lequel il souhaite contribuer à un changement significatif, il est contraint de mettre son idéal entre parenthèses pour répondre à la logique d'action marchande dans laquelle la satisfaction du client et le respect du contrat professionnel-client prévalent. On remarque alors qu'il n'est pas question de trouver un compromis entre deux mondes qui s'affrontent, à savoir celui du consultant versus celui du client, mais plutôt d'un ordre de priorité qui place les désirs de ce dernier, quels qu'ils soient, au dessus de l'atteinte d'un idéal pour le consultant.

A la lumière de cette synthèse et de ces constats, il est intéressant de se demander quels apprentissages ressortent de notre recherche. Qu'est ce qui diffère par rapport à ce que nous avons vu dans la recension des écrits ? Quelles sont les contributions que nous pouvons faire à la littérature existante ?

De prime abord, il est intéressant de prendre du recul et de comparer ce qui ressort de notre analyse à ce que nous avons vu dans le chapitre 1, à savoir, la typologie de la consultation mise en lumière par Schein (1969, 1987). Si, dans la première partie de notre analyse, il nous était possible d'établir des parallèles entre la définition de la consultation idéale selon Pierre et l'approche CP, nous avons pu remarquer qu'au fil du discours de Pierre, les arguments mobilisés pour décrire les particularités de la pratique du conseil en organisation font allusion à des postulats que l'on ne retrouve pas nécessairement dans les travaux de Schein. En effet, si l'on reprend les trois modèles que l'auteur nous présente, on constate qu'ils reposent sur une caractéristique fonctionnaliste de la gestion. En effet, Schein (1987) semble suggérer que l'approche de consultation qu'un praticien adopte en organisation dépend de la nature du besoin du client. Par exemple, si le client a déjà défini son besoin et qu'il est certain de son diagnostic, par exemple l'implantation d'un nouveau système informatique, le consultant auquel il fait appel doit endosser le chapeau du consultant « expert ». Le client a déjà diagnostiqué sa maladie, il souhaite tel « remède » pour guérir. Toutefois, si le client constate

un manque d'efficacité organisationnelle dans son entreprise mais qu'il ne sait pas à quoi cela est dû, le consultant doit adopter le rôle du « facilitateur » et accompagner le client dans une démarche d'apprentissage. Ainsi, la nature de la pratique conseil en organisation dépend d'une décision fonctionnaliste. Pourtant, à travers l'analyse du récit de pratique de Pierre, on semble comprendre que la pratique du conseil en organisation dépend également d'autres types de facteurs. Notamment, la pratique de Pierre, telle qu'il nous la décrit, dépend de ce que veut le client et ce, même s'il y a une différence entre les besoins définis par le client et les besoins que Pierre perçoit. Dans le même ordre d'idée, tel qu'il nous l'a mentionné, la pratique-conseil d'un praticien sur le terrain peut également dépendre de la firme pour laquelle il travaille. En définitive, selon Pierre, la pratique du conseil en organisation peut dépendre d'une multitude de facteurs, chose que Schein ne rend pas vraiment explicite dans ses travaux. En somme, les travaux de Schein sont d'une grande richesse pour se faire une idée de la nature du rôle du consultant en organisation auquel on aspire mais il ne met pas en relief le caractère situé de la pratique.

Pour mieux comprendre la dimension contextuelle de la pratique de la consultation, l'approche sociologique des conventions a été d'une aide considérable. En effet, au fil de l'analyse du récit de pratique de Pierre nous avons pu constater que les justifications évoquées pour expliquer les écarts entre l'idéal et la réalité étaient souvent assimilables aux caractéristiques dévalorisées d'un monde en particulier. Par exemple, lorsque Pierre relate le mandat au cours duquel il était confronté à une femme qui voulait succéder à tout prix à un chef qui venait de partir, il mentionne que même s'il n'était pas d'accord avec les décisions prises par cette gestionnaire, il était contraint de les accepter et relayer l'atteinte de son idéal au second plan pour satisfaire la cliente. Dans cette situation, l'écart entre ce qu'il suggère en filigrane comme étant son idéal et sa pratique de la consultation lors de ce mandat est clairement dû au fait que la cliente place ses intérêts individuels, à savoir l'accès à un poste convoité, avant les intérêts collectifs de l'organisation-cliente, à savoir l'amélioration de l'environnement organisationnel. En outre,

L'argument que Pierre mobilise pour légitimer cet écart repose sur la nécessité de satisfaire le client, quoiqu'il en coûte, au nom d'une logique institutionnelle marchande. On remarque alors qu'ici, il n'y a point de compromis mis en place pour réconcilier les acteurs issus de deux mondes différents. En fait, le compromis est inexistant, c'est au consultant de sacrifier l'atteinte de son idéal car la priorité est l'atteinte de la représentation idéale du client. Ainsi, à la lecture de notre analyse, on constate que Pierre s'approprie les « ordres de grandeurs » pour les utiliser de diverses façons selon les situations. D'une part, il peut les mobiliser pour soutenir les logiques institutionnelles auxquelles il s'identifie et d'autre part, il peut y faire allusion pour légitimer le fait que dans certaines situations, il soit contraint de répondre à d'autres logiques, initialement opposées à celles qu'il préconise.

En outre, la seconde partie de l'analyse du récit de pratique de Pierre nous a permis de constater que sa propre représentation de l'idéal de la consultation semble moins homogène par rapport à la première partie de l'analyse dans laquelle on comprend de façon assez claire ce qu'il définit comme un bon ou mauvais consultant. En effet, on remarque qu'à chaque fois qu'il relate une anecdote, il redéfinit implicitement un idéal de pratique. Plus précisément, lorsqu'il mentionne qu'en arrivant sur un nouveau mandat « il ne faut pas se leurrer, on ne va pas changer les choses » ou du moins « très lentement et pas toujours comme on le voudrait », il semble dépeindre son idéal à l'image d'une intervention rapide et efficace. Toutefois, un peu plus loin, lorsqu'il dépeint la dimension politique des organisations caractérisée par « beaucoup de gens qui interagissent avec chacun leur égo et leur réalité stratégique », Pierre semble nous donner à voir un idéal de pratique à l'image de la cité civique dans laquelle on abandonne tout intérêt individuel au nom d'une dimension collective plus importante, ici, celle de l'organisation. On constate alors que sa représentation idéale de la consultation, décrite à partir d'arguments issus de plusieurs logiques institutionnelles, est hétérogène.

A la lumière des constats révélés dans l'analyse, on ne reconnaît pas de façon claire la typologie formulée par Schein (1969) ni la notion de compromis telle que décrite par Boltanski et Thévenot (1991). Cela dit, si l'on s'inspire de ces concepts et qu'on les revisite avec ce que nous a révélé l'analyse du récit de pratique de Pierre, on pourrait émettre l'hypothèse selon laquelle chaque monde tel que définit par Boltanski et Thévenot (1991) met en lumière une position vertueuse qui fait partie d'un idéal supérieur commun de consultation.

En somme, notre recherche a contribué à une meilleure compréhension des représentations d'un consultant quant aux potentiels écarts constatés entre sa définition de la pratique idéale et sa vision de la pratique sur le terrain, au sein des organisations. En effet, nous avons pu constater que si les différentes approches de la consultation mises en lumière dans la littérature sont intéressantes pour situer sa représentation idéale de la pratique et rapidement cerner à quel modèle de consultation il aspire, elles ne sont pas suffisantes pour saisir les facteurs qui pourraient fragiliser la mise en pratique de son idéal sur le terrain. En ce sens, le cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991) nous a permis de rentrer dans le détail et de comprendre plus particulièrement comment il justifie les écarts qu'il constate entre ses représentations de l'idéal et de la réalité. Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, le concept de compromis défini par les auteurs n'est pas tout à fait représentatif de ce que nous avons retrouvé à travers le récit de pratique de Pierre. En fait, au fil de notre analyse nous avons plutôt souligné le caractère flexible de l'utilisation des différents types de justifications. En effet, notre recherche vient mettre au défi le présupposé selon lequel un acteur organisationnel s'identifie à une logique institutionnelle unique. En fait, à travers notre analyse, nous avons pu constater que Pierre parvenait à sacrifier la logique institutionnelle à laquelle il s'identifiait pour répondre aux valeurs d'un autre monde lorsqu'une pression dominante l'y contraignait. Dans cet ordre d'idée, notre recherche remet également en cause la notion de compromis telle que décrite dans l'approche sociologique des conventions dans le sens où Pierre n'avait pas besoin de rechercher un compromis avec un client en désaccord, il

mettait simplement sa propre logique entre parenthèses pour répondre à un principe supérieur commun dominant. En fait, il semblerait que la pratique idéale supérieure soit caractérisée par un équilibre parfait composé d'une vertu issue de chaque monde mais que dans la réalité des organisations divers facteurs contraignent le consultant et fragilise cet état d'équilibre. Dans ce cas, le consultant est contraint de répondre à des pressions dominantes et de mettre les autres valeurs de justice au second plan.

En outre, il est intéressant ici de faire le parallèle entre la façon dont un consultant peut mobiliser les justifications, et la notion de l'identité telle que mentionnée dans l'approche sociolinguistique (Bucholtz et Hall, 2005). En effet, à l'image de l'approche sociolinguistique, il est intéressant de constater que l'identification aux logiques institutionnelles est hétérogène. Comme nous avons pu le voir, Pierre faisait tant référence à une cité qu'à une autre selon le contexte donné. Notre recherche vient donc également soutenir les travaux de Bucholtz et Hall (2005) sur la construction de l'identité à travers les interactions sociales dans lesquels les auteurs affirment que les positions identitaires d'un individu sont éphémères, hétérogènes et situées.

## **5.2 Limites de la recherche**

Enfin, il est évident de mentionner que notre recherche comporte plusieurs limites. En effet, bien que cette expérience fût extrêmement enrichissante pour l'étudiante-chercheur, le processus de cette recherche s'est révélé laborieux. À certains égards, il a été ainsi nécessaire de faire des choix qui ne sont pas à l'abri de remises en question.

En effet, ce mémoire tentant de rendre compte d'un phénomène peu exploré par la littérature et faisant allusion à des concepts qui suscitent le débat au sein de la sphère académique, l'articulation des concepts tout au long de la recherche s'est souvent révélée difficile. De même, le cadre d'analyse reposant

sur des notions qui suscitent certains débats au sein même de la littérature, plus précisément l'ambiguïté entre la nature même des approches discursive et sociolinguistique, cette recherche ne prétend pas trouver la réponse absolue à nos divers questionnements.

En outre, le choix de la méthode de recherche a suscité de nombreuses remises en question. Si, au départ, l'analyse sommaire de 12 entrevues individuelles nous paraissait pertinente pour contribuer à la définition des facteurs régissant la mise en pratique des approches de consultation, nous avons pensé qu'une analyse du récit de pratique détaillée serait plus pertinente pour accéder à un certain niveau de profondeur analytique et réellement cerner les représentations sociales d'un consultant quant aux écarts entre l'idéal et la réalité du conseil. Dans le même ordre d'idée, le choix d'analyser le récit de pratique d'un seul consultant peut également être questionné. Toutefois, cette recherche, s'inscrivant avant tout dans une approche constructiviste, n'a pas pour prétention l'énumération de fréquences.

Cela nous amène donc à la réflexion autour des pistes de recherche futures.

### **5.3 Pistes de recherches futures**

Comme nous avons pu le constater, les représentations sociales des consultants quant à la nature de leur pratique sont très peu explorées dans la littérature. Pourtant, les firmes de conseil et les professionnels de la consultation occupent une place de plus en plus importante dans le monde des affaires. Il s'avérerait donc intéressant de développer cette recherche en analysant d'autres récits de pratique afin de constater si ce que nous avons obtenu à travers l'analyse du récit de pratique de Pierre tend à se retrouver dans le discours d'autres praticiens.

En outre, une avenue de recherche serait l'élaboration d'un cadre théorique sur les représentations sociales des consultants quant aux positions identitaires

vertueuses et pathologiques en consultation, explorées à partir des cités de Boltanski et Thévenot (1991). En effet, notre analyse a pu mettre en lumière les figures d'admiration et d'aversion auxquelles Pierre faisait allusion pour nous donner à voir ses représentations sociales. Il serait intéressant de poursuivre cette direction en analysant d'autres récits de pratique pour repérer des récurrences, déceler des typologies. Cette façon de revisiter les cités de Boltanski et Thévenot (1991) pourrait constituer un cadre d'analyse pour les futures recherches liées aux représentations identitaires des consultants.

## ANNEXE A

### **Les écarts entre l'idéal et la réalité dans la pratique-conseil : Une analyse des représentations d'un consultant**

#### **Scénario de l'entrevue**

##### *Étapes préalables à l'entrevue*

- Accueil du participant

Remercier le consultant de bien vouloir participer à cette recherche et de m'accorder un peu de son temps.

- Lecture et signature des formulaires de consentement et de confidentialité du CER

Présenter les formulaires en double exemplaire, un pour le participant et un pour l'étudiante et expliquer qu'il s'agit d'une formalité administrative à des fins éthiques.

- Mise en contexte et rappel de l'objet de la recherche

Présentation : Je suis une étudiante en dernière année de maîtrise ès sciences de la gestion qui souhaiterait plus tard faire carrière dans le domaine de la consultation. Je m'intéresse donc aux potentiels écarts entre la théorie qui nous est enseignée sur les bancs d'école et la pratique du monde des affaires. Ainsi, je pense que votre témoignage sera d'une grande richesse pour comprendre les enjeux du monde de la consultation.

- Explication du déroulement de l'entrevue

Avertir le participant que je vais peut-être prendre quelques notes durant l'entrevue ainsi que regarder de temps à autre l'enregistreur si le participant a accepté d'être enregistré. Préciser que l'enregistrement n'a lieu que pour des fins de vérification et fiabilité des données.

- Questions du participant préalables à l'entrevue s'il y a lieu

Avez-vous des questions avant que nous commençons ?

**A) Profil et parcours du consultant**

Objectif : Comprendre quels sont les éléments que le consultant trouve intéressant de mettre de l'avant.

- Parlez moi de vous et votre profil/parcours...
- Quelle est votre histoire ? Quel élément vous a attiré dans le domaine de la consultation et pourquoi ?

**B) Pratique du consultant**

Objectif : Comprendre quelle est la pratique-conseil idéale pour le participant et comment il se positionne face à cet idéal, de même que par rapport à la pratique « maison » de sa firme.

- Alors, racontez-moi votre vision de la consultation... qu'est-ce qu'un consultant pour vous ? Quelles sont ses fonctions ? Quel est son rôle ?
- Quelles sont les qualités d'un bon consultant selon vous ? Et parallèlement qu'est-ce qu'un mauvais consultant ?
- Comment décririez-vous votre représentation de l'idéal de la consultation ? Quels sont les éléments qui favorisent l'atteinte de cet idéal selon-vous ? Et quels sont les éléments qui semblent la fragiliser ?
- Et du côté de votre firme... Pourriez-vous me décrire la façon de faire particulière de la « maison » ? Quelles caractéristiques vous appréciez le plus et le moins de cette pratique ?
- D'un point de vue plus général sur la pratique-conseil, par rapport à vos attentes initiales ou à ce que l'on vous avait enseigné, est-ce

qu'il y a des choses que vous trouvez étonnantes, surprenantes, frustrantes ou décevantes ?

**C) Description d'un mandat « type »**

Objectif : Cerner le processus opéré par le consultant lors de la réalisation d'un mandat.

*Pistes de questions...*

- Si demain, je devenais consultante, comment devrais-je aborder un mandat selon vous ? Et quelles étapes devrais-je suivre du premier contact jusqu'à la fin d'un mandat ?
- Comment répartissez-vous les tâches entre le client et l'équipe de consultants ?
- Avez-vous recours à des modèles, des grilles à suivre, des listes de questions à poser pour déterminer les objectifs à atteindre lors d'un mandat ? Quand est-ce que cela a lieu dans le processus ?
- Quelle étape du processus d'un mandat trouvez-vous la plus difficile ? Pourquoi ?

**D) Rétrospective d'un mandat complexe**

Objectif : Comprendre quels sont les éléments qui fragilisent ou qui exercent une pression sur la bonne conduite d'un mandat.

- Pourriez-vous me raconter un mandat que vous avez trouvé particulièrement difficile ?
- D'après vous quels sont les éléments qui fragilisent ou qui exercent une pression sur la bonne conduite d'un mandat.
- Est-ce déjà arrivé que l'un des clients ne comprenne pas votre vision des choses ? Comment gérer vous ce genre de situation ?
- Arrive-t-il que vous ayez l'impression d'être face à des échecs ? Quelles difficultés étaient en jeu selon-vous ?

**E) Conclusion**

- Si vous deviez conseiller un jeune consultant, quels sont les principes à respecter en consultation ? Les pièges à éviter ?
- Pour conclure, quelle image représenterait le mieux votre vision de la consultation et la relation client-consultant pour vous ?
- Dans 5 – 10 ans, vous serez toujours consultant ? Pourquoi ?

**BIBLIOGRAPHIE**

- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.
- Amossy, R. (2011). Des sciences du langage aux sciences sociales: l'argumentation dans le discours. *A contrario*(2), 10-25.
- Argyris, C. (1964). T-Groups for Organizational Effectiveness. *Harvard Business Review*.
- Ben-Gal, H. C., & Tzafir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662-679.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). De la justification. *Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Vol. 2). Paris: Gallimard.
- Bucholtz, M., & Hall, K. (2005). Identity and interaction: A sociocultural linguistic approach. *Discourse studies*, 7(4-5), 585-614.
- Boutet, J., & Maingueneau, D. (2005). Sociolinguistique et analyse de discours: façons de dire, façons de faire. *Langage et société*(4), 15-47.
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1989). La gestion: une affaire de parole. *École des Hautes Études Commerciales*.

- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chaxel, S. F., C., & Moity-Maïzy, P. (2014). Les récits de vie : outils pour la compréhension et catalyseurs pour l'action. *revue ¿ Interrogations ?*, (17).
- Clark, T. (1995). *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press.
- Coupland, C. (2007). Identities and interviews. In A. Pullen, N. Beech & D. Dims (Eds.), *Exploring identity: concepts and methods* (pp. 274-287).
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*: Sage Publications, Inc.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives du management*: JFD.
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Fincham, R., & Clark, T. (2002). Introduction: The emergence of Critical Perspectives on Consulting. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting: New perspectives on the Management Advice Industry* (pp. 1-18). Oxford: Blackwell.
- Galligani, S. (2000). De l'entretien au récit de vie. *Ecarts d'identité*, (92), 21-24.

- Girod-Séville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisation : les apports du pragmatisme. In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire & J. Le Goff (Eds.), *Questions des méthodes en sciences de gestion*. Paris: EMS, Management et Société.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management* 6(1), 23-30.
- Gusdorf, G. (1968). La parole. *Initiation philosophique*. Paris: PUF.
- Hess, R. (1981). Lewin et la recherche-action. *La sociologie d'intervention* (pp. 99-109). Paris: PUF.
- Isaac, H. (2003). Paradoxes et conventions. In V. Perret & E. Josserand (Eds.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations* (pp. 147-163). Paris.
- Jones, R. A., Burnay, N., Servais, O., & Vanderdorpe, F. (2000). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Paris: De Boeck Université.
- Jung, N., & Kieser, A. (2012). Consultants in the Management Fashion Arena. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 327-346). Oxford: Oxford University Press.
- Kaplan, R. E. (1979). The conspicuous absence of evidence that process consultation enhances task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(3), 346-360.
- Keller, R. (2007). L'analyse de discours comme sociologie de la connaissance. *Langage et société*, (2), 55-76.

- Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching Management Consulting : An Introduction to the Handbook. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 1-28): Oxford University Press.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process Consultation Revisited Taking a Relational Practice Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 39-58.
- Lazes, P. (1988). Participative consulting. *ILR Report*, 26(1), 24-27.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage.
- McDougald, M. S., & Greenwood, R. (2012). Cuckoo in the nest? The rise of management consulting in large accounting firms. In M. C. Kipping, Timothy (Ed.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 93-116): Oxford University Press.
- Micheli, R. (2011) « L'argumentation au carrefour des disciplines : sciences du langage et sciences sociales », *A contrario* 2/ 2011 (n° 16), p. 3-9  
URL : [www.cairn.info/revue-a-contrario-2011-2-page-3.htm](http://www.cairn.info/revue-a-contrario-2011-2-page-3.htm).
- Nikolova, N., & Devinney, T. (2012). The client in the client-consultant relationship. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 389-409). Oxford: Oxford University Press.

- Nossik, S. (2011). Les récits de vie comme corpus sociolinguistique: une approche discursive et interactionnelle. *Corpus*, (10), 119-135.
- Peters, M., & Robinson, V. (1984). The origins and status of action research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20(2), 113-124.
- Poupart, J. (1993). Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche. *Sociologie et sociétés*, 25(2), 93-110.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, A. P. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*: Gaëtan Morin.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Quick, J. C., & Gavin, J. H. (2000). The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 31-44.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1987). What is process consultation ? In E. H. Schein (Ed.), *Process Consultation* (Vol. II, pp. 18-38). Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1995a). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 8(2).
- Schein, E. H. (1995b). Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.

- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 5(4), 465-478.
- Suddaby, R. (2006). From the editors : What grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17, 27-43.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic management journal*, 17(Special Issue), 11-25.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4th ed.): Dunod.

Ressource électronique :

Dictionnaire en ligne Larousse (2014). Définition du terme « ayatollah ». Consulté en ligne le 21 octobre 2014 à partir de l'URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ayatollah/7206?q=ayatollah#717>