

## Les Fonctions Symboliques des Consultants

### Le cas des multinationales du conseil

Estelle PELLEGRIN-BOUCHER  
Allocataire Université Montpellier I  
Laboratoire ERFI

5 rue des vignes  
34970 Lattes  
Tél: 06 61 74 94 88 / 04 67 99 33 85  
[estelle\\_pellegrin@hotmail.com](mailto:estelle_pellegrin@hotmail.com)

#### RESUME

Le secteur du conseil en management a connu une croissance spectaculaire ces vingt dernières années. Cependant, bien que les objectifs affichés des missions de conseil tournent essentiellement autour des orientations stratégiques et des gains de productivité des firmes, aucune étude n'est parvenue à démontrer ces gains de façon tangible. De plus, les travaux de recherche sur le pouvoir des consultants menés jusqu'ici offrent des visions contradictoires de l'influence des consultants, lesquelles ne permettent pas d'expliquer complètement le recours massif aux firmes de conseil. Toutefois, un modèle théorique très récent propose une explication complémentaire de ce phénomène (Nippa et Petzold, 2002). En effet, ce modèle met en évidence le rôle joué par certaines actions symboliques des consultants, en tant que fonctions économiques à part entière des firmes de conseil. Ces fonctions particulières sont par exemple le fait de recourir à une firme de conseil renommée pour légitimer des décisions déjà prises ou pour émettre un signal à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Ces fonctions sont donc étroitement liées à la symbolique des firmes de conseil. Or, malgré les perspectives nouvelles offertes par l'interprétation symbolique appliquée aux consultants, aucune étude empirique en profondeur n'a été menée à ce jour sur ce thème. L'intérêt principal de ce travail est donc de montrer, grâce à une étude menée dans quatre multinationales du conseil, que la symbolique des consultants et leurs fonctions symboliques sont des éléments pertinents à prendre en compte dans la tentative de compréhension de l'essor du conseil, ainsi que dans l'analyse des relations clients-consultants et de leurs impacts sur les missions de changement. Les implications pour les managers, les consultants et les chercheurs sont également développées dans ce travail.

Mots clés : multinationales du conseil, symbolisme organisationnel, fonctions symboliques, consultants, rites, mythes managériaux, missions de changement, étude ethnographique

# **Les Fonctions Symboliques des Consultants**

## **Le cas des multinationales du conseil**

### **RESUME**

Le secteur du conseil en management a connu une croissance spectaculaire ces vingt dernières années. Cependant, bien que les objectifs affichés des missions de conseil tournent essentiellement autour des orientations stratégiques et des gains de productivité des firmes, aucune étude n'est parvenue à démontrer ces gains de façon tangible. De plus, les travaux de recherche sur le pouvoir des consultants menés jusqu'ici offrent des visions contradictoires de l'influence des consultants, lesquelles ne permettent pas d'expliquer complètement le recours massif aux firmes de conseil. Toutefois, un modèle théorique très récent propose une explication complémentaire de ce phénomène (Nippa et Petzold, 2002). En effet, ce modèle met en évidence le rôle joué par certaines actions symboliques des consultants, en tant que fonctions économiques à part entière des firmes de conseil. Ces fonctions particulières sont par exemple le fait de recourir à une firme de conseil renommée pour légitimer des décisions déjà prises ou pour émettre un signal à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Ces fonctions sont donc étroitement liées à la symbolique des firmes de conseil. Or, malgré les perspectives nouvelles offertes par l'interprétation symbolique appliquée aux consultants, aucune étude empirique en profondeur n'a été menée à ce jour sur ce thème. L'intérêt principal de ce travail est donc de montrer, grâce à une étude menée dans quatre multinationales du conseil, que la symbolique des consultants et leurs fonctions symboliques sont des éléments pertinents à prendre en compte dans la tentative de compréhension de l'essor du conseil, ainsi que dans l'analyse des relations clients-consultants et de leurs impacts sur les missions de changement. Les implications pour les managers, les consultants et les chercheurs sont également développées dans ce travail.

## INTRODUCTION

Durant les deux dernières décennies, la plupart des grandes organisations ont entrepris des efforts massifs de changement et ont eu recours pour cela aux consultants. L'industrie du conseil a ainsi connu une croissance spectaculaire: d'une valeur mondiale estimée à \$3-5 milliards en 1980, le marché du conseil en management est passé à \$22 milliards en 1990 et à plus de \$90 milliards en 1999 (Berrebi-Hoffmann, 2003). Comprendre le recours aux consultants et l'influence des relations clients-consultants sur les organisations ont donc été des challenges suscitant un certain intérêt de la part des chercheurs et des praticiens (Abrahamson, 1996; Alvesson, 1993; Bloomfield et Danieli, 1995; Huczynski, 1993; Sturdy, 1997; Kieser, 2002).

La littérature conventionnelle sur le conseil a ainsi tenté de mettre en avant les augmentations en termes de gain de productivité pour expliquer cette croissance. Mais devant l'impasse de certaines de ces recherches, deux courants se sont alors intéressés au pouvoir exercé par les consultants sur les organisations. D'un côté, l'approche stratégique a mis en avant l'influence de stratégies de persuasion élaborées par les firmes de conseil afin d'expliquer leur succès. Ce courant de recherche a pris pour hypothèse que les consultants manipulaient des « symboles d'excellence » (rhétorique, documentations brillantes, méthodes d'inspiration scientifique) et recouraient à la « gestion des impressions » afin de créer de nouveaux besoins et rendre les managers dépendants des consultants. D'un autre côté, les travaux de la perspective structurelle ont relativisé le pouvoir des consultants en soulignant l'interdépendance des relations clients-consultants et l'utilisation de contre-pouvoirs par les managers. La perspective structurelle montre ainsi que les consultants ne génèrent pas de nouveaux besoins, mais répondent à une demande et à des normes issues de dynamiques macro-structurelles qui les dépassent. Ces deux dernières approches présentent des paradigmes à la fois complémentaires et opposés qui ne permettent pas d'expliquer entièrement le recours massif des managers aux services de conseil. Néanmoins, l'un de leurs intérêts est d'avoir mis en lumière le **symbolisme des consultants**, aspect qui était ignoré dans les théories précédentes.

Aussi, dans le but de proposer une meilleure compréhension de la relation client-consultant, quelques auteurs ont abordé très récemment cette notion. Armenakis (1995) identifie par exemple l'existence d'actions symboliques menées par les consultants au cours d'une étude

quantitative, tandis que dans leur modèle purement théorique, Nippa et Petzold (2002) émettent l'hypothèse que les consultants servent à faciliter la prise de décision au sein des organisations et qu'ils remplissent de ce fait des fonctions symboliques. Pourtant, bien que l'approche symbolique semble ouvrir des perspectives de recherche nouvelles dans la compréhension des relations clients-consultants, **il n'existe aucune étude empirique détaillée faisant le lien entre la nature symbolique des consultants et les fonctions qu'ils remplissent au sein des organisations.**

C'est pourquoi, l'objectif de ce travail est d'analyser la **nature symbolique des consultants** issus des **multinationales du conseil**, puis de qualifier et de démontrer les **enjeux des fonctions symboliques** qui en découlent. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les apports théoriques du **symbolisme organisationnel**, un courant grandissant outre-atlantique, et sur une **étude ethnographique menée pendant dix mois dans un grand cabinet de conseil en stratégie**. Cette étude a été complétée par les apports d'une analyse qualitative (analyse de contenu thématique) menée auprès de trois autres multinationales du secteur.

Aussi, dans un premier temps, nous nous attacherons à préciser le concept de symbolisme appliqué à la gestion, et ses implications concernant les activités des consultants au sein des organisations (I). Dans un deuxième temps, nous présenterons les principaux résultats obtenus lors d'une étude ethnographique menée dans une multinationale du conseil et complétée par les recherches dans trois autres firmes. La symbolique des grandes firmes de conseil en management, et les trois fonctions symboliques des consultants de ces firmes seront ainsi discutées (III). Enfin, notre conclusion sera l'occasion de tirer les principaux enseignements inhérents au symbolisme des consultants, et d'en présenter les implications pour les chercheurs, les consultants et les managers.

## **I – LES APPORTS DU SYMBOLISME ORGANISATIONNEL APPLIQUES AUX CONSULTANTS**

Nous avons souhaité montrer ici comment les apports du symbolisme organisationnel peuvent apporter un éclairage nouveau concernant l'analyse des activités des consultants et leurs implications au sein des organisations.

## **1.1. L'ECLAIRAGE THEORIQUE DU SYMBOLISME ORGANISATIONNEL**

Les travaux du symbolisme organisationnel ont permis d'identifier trois phénomènes majeurs concernant l'interprétation et la compréhension du fonctionnement des organisations : le création de sens organisationnel, la légitimation et la redistribution des pouvoirs, et l'influence sur l'action. Ceux-ci sont applicables aux consultants, véritables objets symboliques au sein des organisations.

### **1.1.1. Les symboles sont créateurs de sens**

Le premier apport du symbolisme organisationnel est d'avoir clairement montré que les symboles - les objets, les métaphores linguistiques, les acteurs de l'organisation etc... - étaient créateurs de sens organisationnel.

Les symboles sont reconnus depuis longtemps comme une clé pour développer une compréhension humaine plus riche (cf Lévi-Strauss, 1990; Jung, 1964). La nouveauté réside ici dans la mise en évidence de l'efficacité des constructions symboliques dans la gestion du sens organisationnel (Axley, 1984; Smircich et Morgan, 1983). En effet, les constructions symboliques sont des mécanismes efficaces de communication, du fait principalement de leur ambiguïté intrinsèque et de leur grande souplesse d'application (Astley et Zammmuto, 1992). Les symboles manipulés dans les entreprises tels que le langage, la rhétorique, les métaphores, les objets, les logos, les vêtements, etc., sont à la base du processus de production de sens – ou *sensemaking* - au sein des organisations (Weick, 1995; Donnellon et al. 1986; Morgan, 1986; Gioia et al., 1994; Alvesson, 1990).

En particulier, lorsque les personnes sont amenées à changer leurs modèles de pensée et d'action - lors de projets de changement organisationnel par exemple -, les changements proposés doivent produire du sens en se référant à une compréhension antérieure (Bartunek, 1984; Gioia, 1986). Les symboles sont alors de puissants vecteurs de sens organisationnel.

### **1.1.2. Les symboles permettent la légitimation et la redistribution des pouvoirs**

Le deuxième apport du symbolisme organisationnel est d'avoir mis en lumière l'influence de certains symboles - notamment des bureaux, des titres, des primes salariales et autres

symboles de reconnaissance - sur la légitimation et la redistribution des pouvoirs au sein des organisations.

Mieux connaître les structures symboliques des organisations, et en particulier les origines et les influences de ces structures de sens, permet en effet une meilleure compréhension des dynamiques de pouvoir. Berger et Luckmann (1966) mettent ainsi en évidence que toute transmission de sens institutionnel implique le contrôle et la légitimation des procédures s'appuyant sur des objets symboliques, et/ou des actions symboliques. La légitimité du pouvoir organisationnel reposerait donc sur l'utilisation de ressources symboliques, notamment des consultants.

Ainsi, les processus d'influence sont susceptibles d'intervenir en parallèle avec le symbolisme, ce qui suggère une interrelation complexe entre le symbolisme, et l'influence politique (Gioia et al., 1994). En effet, l'action symbolique constitue un élément central dans la légitimité institutionnelle des changements stratégiques choisis. Pettigrew (1977) considère également que le pouvoir et la légitimité, renforcés par l'utilisation de symboles, sont des éléments clés dans la formulation d'une stratégie.

Dans le cas de projets de changement (*reengineering*, mise en place de systèmes d'information etc...), où la légitimité et l'acceptation des décisions prises sont des facteurs importants de réussite, l'utilisation de symboles peut donc avoir des impacts importants sur les comportements organisationnels. Ainsi, des actions symboliques peuvent permettre de légitimer ces stratégies auprès des différents *stakeholders* (Pfeffer, 1981b).

Les symboles sont donc non seulement un moyen de faciliter le *sensemaking*, mais aussi de légitimer les pouvoirs, ce qui peut conduire *in fine* à influencer les actions et les comportements à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La mise en évidence de cette influence constitue le troisième apport du symbolisme organisationnel.

### **1.1.3. Les symboles influencent l'action des stakeholders**

Le troisième apport du symbolisme organisationnel est d'avoir montré que les symboles possédaient une capacité d'influencer l'accomplissement du changement stratégique. Ce

processus d'*enactment*, par lequel le symbolisme influence les pratiques organisationnelles est un élément clé dans la compréhension du fonctionnement des organisations.

Lors de mises en place de changements stratégiques, certains auteurs soutiennent qu'il est nécessaire de formuler une stratégie qui facilite l'acceptation de la nouvelle stratégie. Or, une telle **meta-stratégie** (Allaire et Fisirotu, 1985), dépend de procédures symboliques qui viennent légitimer le processus de transition et ses résultats éventuels. De tels processus de changement nécessitent en effet que l'organisation réalise des efforts pour influencer la perception du besoin en changement stratégique, notamment à travers l'utilisation de symboles ou d'actions symboliques (Pfeffer, 1981b). Par exemple, lorsqu'un changement stratégique est en vue, un langage symbolique différent est souvent utilisé dans l'organisation pour annoncer le changement et expliquer sa nature.

La construction de la réalité organisationnelle étant dans une certaine mesure influençable (Berger et Luckmann, 1966), les symboles sont des éléments clés dans ce processus, ainsi que dans l'acceptation du changement. En effet, leur ambiguïté permet de faire un lien entre ce qui est familier et ce qui est étranger, provoquant ainsi un sentiment de continuité qui facilite le changement (Pondy et al., 1983). Ainsi, on peut dire que les symboles cachent et révèlent tout à la fois les facettes du changement : ils gomment les aspects menaçants en les camouflant sous des éléments connus ; et ils révèlent les aspects nouveaux en rendant ces différences familières (Meyer et Rowan, 1977).

Dans cette tentative de créer chez les *stakeholders* une compréhension et une acceptation d'une réalité stratégique différente, le symbolisme est donc particulièrement déterminant (Morgan et al. 1983; Pfeffer, 1981a et b). C'est la raison pour laquelle Berg (1985, p.299) recommande que les organisations s'appliquent à gérer leurs ressources symboliques, c'est-à-dire « un certain nombre d'objets, d'images, d'actions, et de personnes qui apparaissent dans la vie d'une organisation ». Incidemment, l'interprétation symbolique permet ainsi de souligner la pertinence de comprendre la signification symbolique implicite liée aux **actions et à la présence des agents de changement que sont les consultants** (Katz et Marshak, 1996).

## **1.2. LES ENJEUX DES FONCTIONS SYMBOLIQUES**

Les symboles manipulés par les consultants peuvent donc présenter un intérêt pour les organisations. En particulier, ils permettent de faire émerger des **fonctions symboliques**.

### **1.2.1. Fonctions gestionnaires et fonctions symboliques**

Dans le contexte de la mise en place de stratégies, Whittington montre que la pratique de la stratégie peut remplir une fonction symbolique « en créant des rituels et en donnant une sécurité aux managers confrontés à un monde hostile » (Whittington, 1993, p.25). Villette met également en avant le rôle joué par les fonctions rituelles lors de démarches stratégiques (Villette, 1997). En appliquant aux dirigeants d'entreprises les concepts de pouvoir et de capital symboliques développés par Bourdieu (1982, 1987), Fort montre en particulier l'écartèlement du dirigeant entre la mise en place de stratégies gestionnaires et de stratégies symboliques lui permettant d'acquérir le pouvoir symbolique (Fort, 2002, p142).

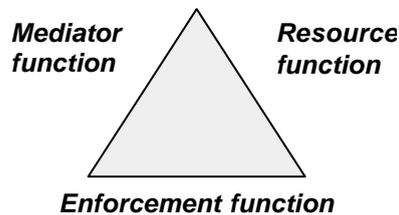
Dans le contexte des missions de conseil, le rôle du consultant prend également une double dimension, à la fois gestionnaire et symbolique. Gestionnaire, parce que le consultant est sollicité pour effectuer une tâche précise qui est en général du ressort de la gestion des organisations (mise en place d'un système d'informations, mise en place de tableaux de bord, études, *benchmarking*, *reengineering* etc..), et symbolique. La dimension gestionnaire est relativement facile à appréhender et a déjà été mise en relief dans la littérature de gestion par le passé. En revanche, la dimension symbolique reste encore beaucoup plus floue et n'a été que très peu étudiée dans les travaux antérieurs.

### **1.2.2. Les fonctions symboliques des consultants dans la littérature**

En effet, hormis les travaux de la perspective critique, rares sont les recherches qui se sont intéressées à la symbolique des consultants et à ses implications. Ainsi, ce n'est qu'en 1995, qu'Armenakis liste pour la première fois les « actions symboliques » menées par les consultants externes lors de projets de restructuration (Armenakis et al., 1995, p.27). En 1999, Kaarst-Brown, à travers une étude de cas rétrospective, souligne, elle, l'influence des « rôles symboliques » des consultants sur le déroulement d'une mission de changement. En 2002, Nippa et Petzold élaborent un modèle théorique où la fonction de « facilitateur des décisions » (« *decision enforcement* ») et d'autres actions symboliques constituent l'une des trois

fonctions économiques remplies par les firmes de conseil, à côté des fonctions plus connues de fournisseurs de ressources, et de médiateurs (figure 1).

**Figure 1 : Les Trois Fonctions Economiques des Consultants**



(adapté de Nippa et Petzold, 2002)

Or, malgré la perspective nouvelle qu'ouvre l'analyse symbolique concernant l'activité de conseil, les deux auteurs soulignent la rareté des études empiriques sur le sujet et encouragent les chercheurs à développer cet axe de recherche sur le terrain.

En effet, bien que les fonctions symboliques des consultants semblent à priori comporter des enjeux importants pour les organisations, les questionnements relatifs aux fonctions symboliques des consultants sont loin d'être résolus : quelles sont les principales fonctions symboliques remplies par les consultants ? Quelles en sont les implications, à la fois pour les consultants et les organisations clientes ?

## **II - L'ETUDE**

Notre projet de recherche initial était d'analyser et de comprendre la **nature de la symbolique** des consultants et de leurs **fonctions symboliques**. Pour cela, nous avons choisi comme terrain d'étude quatre multinationales du conseil. En effet, les grandes firmes représentant 50% du chiffre d'affaires mondial du conseil, elles constituent un élément central dans l'analyse de l'évolution de ce secteur.

### **2.1. METHODOLOGIE SUIVIE**

L'étude empirique ayant pour objet d'identifier et de comprendre la symbolique des consultants et leurs fonctions symboliques, notre recherche s'appuie principalement sur une

**approche qualitative de style ethnographique** menée pendant dix mois (Coulon, 1996 ; Flamant, 2002 ; Gioia et al, 1991; Gioia, 1994; Alvesson, 1993, 1998). En effet, l'observation participante et neutre (Denzin, 1970 ; Flamant, 2002), et l'immersion longue dans un contexte régulier - la firme A, où nous avons suivi les consultants à l'intérieur de la firme et chez leurs clients - étaient la meilleure façon d'analyser des phénomènes souvent cachés (Hudson et Ozanne, 1988; Hirschman, 1986). L'observation *in situ* permet ainsi de comprendre le sens des actions, des comportements, des interactions, en évitant d'enfermer l'analyse dans des perspectives finalisées.

Afin de compléter cette approche, et de pouvoir croiser les résultats de l'étude ethnographique, nous avons également mené une analyse qualitative auprès de trois autres multinationales du conseil.

## **2.2. DEROULEMENT ET PARTICULARITES DE LA RECHERCHE**

En tant que chercheur-participant au sein de la firme A, nous avons observé les consultants sur leur lieu de travail et chez leurs clients. Nous avons ainsi participé aux réunions formelles de projet de type comité de pilotage, ateliers, présentations, formations. Nous avons également accompagné les consultants lors d'événements formels liés à l'activité interne du cabinet : formations, présentations des nouveaux outils et des nouveaux projets, réunions mensuelles d'information. Des éléments plus informels ont également été riches de sens : discussions au moment du déjeuner, pause-café... Afin de conserver ces échanges souvent très instructifs, nous avons tenu un journal quotidien où nous rendions compte de nos observations en utilisant la technique de la narration journalistique (Fetterman, 1989 ; Pottier, 1993 ; Wacheux, 1996 ; Thiétart et al., 1999).

Ces observations libres ont été complétées par des entretiens semi-directifs afin de cadrer davantage la recherche par rapport à la problématique initiale. Les personnes impliquées dans les missions de changement (clients et consultants) ont ainsi dû répondre à des guides d'entretien d'une dizaine de questions. Ces guides d'entretien variaient d'un contexte et d'une personne à l'autre, en fonction de la mission, des responsabilités endossées et des événements en cours. Néanmoins, la trame était toujours à peu près la même et reposait sur la perception qu'avait le client du consultant et de son activité, et inversement.

Nous appuyant sur ces données, nous avons réalisé une **analyse de premier niveau** consistant à rédiger une étude narrative à partir de notre vision et de celle des autres informateurs. L'analyse des données a été réalisée en procédant par allers-retours avec les connaissances théoriques initialement mobilisées (Wacheux, 1996).

Ce premier niveau d'analyse a permis de mettre en avant les grands thèmes communs aux différents informateurs et nous a conduit à distinguer les différents mythes, rites et symboles véhiculés par les consultants. Grâce à une méthode de codage et d'analyse de contenu thématique (Weber, 1990), nous avons pu classer les mythes et les symboles en trois catégories. Avec la même méthode, les rituels ont été scindés en deux groupes et quatre sous-groupes. Néanmoins, à ce stade, nous n'étions pas encore capables de définir avec exactitude les fonctions symboliques remplies par les consultants. Pour continuer, nous avons dû procéder à une deuxième étape et à une analyse de **second niveau**.

L'analyse de **second niveau** a ainsi consisté à travailler à partir de ces premiers résultats empiriques et à re-travailler les résultats issus de la littérature. Nous avons également inclus dans cette seconde analyse les résultats issus de l'analyse qualitative des données recueillies auprès des trois autres firmes B, C, D (tableau 1). En effet, dans le but de valider certains des résultats de l'analyse de premier niveau, il nous a semblé nécessaire de recueillir et d'analyser de nouvelles données auprès de trois autres firmes. Cette étape a ainsi consisté à interviewer uniquement des managers et des consultants de ces cabinets. Cette étape a notamment permis de modifier la classification des rituels des consultants et de mieux préciser la nature des activités des consultants.

Lors de cette analyse de second niveau, nous avons utilisé la technique de l'analyse de contenu thématique, réalisée de façon manuelle. Nous avons ainsi codé les différents thèmes à partir d'une grille de lecture issue des résultats du symbolisme organisationnel :

- 1) l'influence sur **le pouvoir politique** et **la prise de décision**,
- 2) l'influence sur **le sens organisationnel**
- 3) l'influence sur **les actions** des différents stakeholders.

Les données recueillies à partir des entretiens, des documents, et des observations, ont été revues, codées, classées et étudiées jusqu'à ce que des thèmes émergent (Miles et Huberman, 1991; Spradley, 1979; Gioia et al., 1994). *In fine*, trois types de fonctions symboliques ont pu émerger suivant cette méthode (cf tableau 4). Les résultats furent soumis à la validation de trois participants à l'étude (cf Spradley, 1979).

**Tableau 1 : Résumé du recueil et du traitement des données**

SOURCES	OBJECTIF
Observation participante dans l'entreprise A. Technique : narration journalistique de ce qui est observé	Identifier les mythes, rites et symboles. Comprendre les fonctions symboliques des consultants
Entretiens semi-directifs entreprise A avec 30 consultants et 10 clients différents (toutes catégories hiérarchiques). Technique de traitement : analyse de contenu	Identifier et comprendre les problématiques et les perceptions des managers et des consultants. Analyser les attentes concernant les rôles des agents de changement
Documents et archives entreprise A	Recueillir des informations confirmatoires ou contradictoires
10 à 20 entretiens pour chaque firme B, C, D	Comprendre l'histoire de l'organisation et sa culture
Documents et archives entreprises B,C,D	Comparer la documentation projet avec d'autres documents privés ou publics
Documentation projets, compte-rendus de réunions, notes internes firmes A, B, C, D	Comprendre les objectifs des projets de changement. Analyser des messages symboliques potentiels
Correspondance relative aux projets firme A	Analyser la communication entre les consultants et les clients. Identifier et analyser les interprétations et les perceptions concernant les rôles des consultants

### III – DISCUSSION DES RESULTATS

A la suite de cette analyse, nous avons pu dégager quatre résultats principaux :

1. Les multinationales du conseil possèdent une symbolique particulière reposant sur une combinaison de **mythes, de rites et de symboles**, que l'on peut rapprocher des grands mythes universels
2. Cette symbolique permet **l'émergence de trois fonctions symboliques**
3. Ces fonctions ont des impacts importants sur les comportements inter et intra-organisationnels. Elles ont un réel intérêt économique pour les organisations et expliquent aussi l'essor du conseil
4. Ces fonctions se développent souvent **à l'insu des consultants et des managers**. Elles peuvent constituer à la fois **une force** mais aussi une **faiblesse** pour les consultants et les organisations si elles ne sont pas bien prises en compte

#### 3.1. CARACTERISATION DE LA SYMBOLIQUE DES GRANDES FIRMES DE CONSEIL

L'étude empirique a permis d'identifier une symbolique caractéristique des multinationales du conseil, laquelle repose sur une combinaison de **mythes, de rites et de symboles**, identifiés comme autant d'objets symboliques dans la littérature (tableau 2).

**Résultat 1** : La symbolique des consultants des grandes firmes de conseil repose sur un ensemble de rites, de mythes et de symboles idiosyncratiques

### **3.1.1. Les mythes et symboles véhiculés par les consultants**

Watson (1994, p 10) cite Cleverly (1971) pour ses observations concernant les managers qui se tournent vers les experts, de la même façon que les Anciens Grecs se tournaient vers les faiseurs de mythes et les légendes (Watson, 1994, p10). Les consultants répondent en effet à des besoins et certains mythes managériaux (Le Goff, 2002). Nous avons jugé pertinent de rapprocher ces mythes véhiculés par les consultants des grands mythes universels auxquels ils font écho. Les discours des consultants acquièrent en effet une certaine portée universelle puisqu'ils entrent en résonance avec les attentes de nombreux managers: « Les idées des consultants résonnent avec des besoins humains fondamentaux. La rhétorique des consultants reflète des impulsions profondes » (Clark et Fincham, 2002).

#### **Mythe du Contrôle à travers la sacralisation des chiffres et des mesures**

Contrôler les événements extérieurs peut être considéré comme l'une des motivations humaines les plus fortes (Malinowski, 1955). Or, les consultants essaient de rassurer les managers à travers l'objectivité et le contrôle promis par la rationalité technique (instruments de gestion, méthodes normatives, jargon technique etc...).

L'utilité de la rationalité technique s'explique par le fait qu'elle offre à la fois la perspective de contrôler l'incertitude, et la légitimation liée au fait d'être perçu comme objectif et neutre politiquement. Par conséquent, la sensation de perdre ce contrôle est perçue, en particulier chez les managers, comme un état indésirable. Elle conduit à entreprendre des efforts intensifs pour échapper à cette situation. Le recours à des techniques statistiques et à des instruments de gestion donne ainsi l'impression aux managers de contrôler un environnement instable. Parallèlement, l'utilisation de modèles et de méthodes d'inspiration scientifique répond à la **sacralisation des chiffres et des mesures**.

« Nous ne savons pas exactement ce que nous voulons, mais nous souhaitons montrer si un investissement actuel en système d'information est bon ou mauvais...Nous avons besoin de chiffres...Nous avons besoin de les convaincre (le conseil d'administration) que l'investissement proposé n'est pas irréaliste par rapport aux autres équipes...c'est difficile de justifier des propositions, nous avons besoin d'une base statistique concernant les tendances déjà analysées » (Un client de la firme A)

L'utilisation de modèles et de méthodes d'inspiration scientifique répond également à la sacralisation des chiffres et des mesures : «Le fait que le BCG ait mis une certaine emphase sur le recueil de données et l'objectivité scientifique l'aida à devenir le standard pour la recherche de compétitivité, devenant ainsi un outil très puissant pour les clients qui pouvaient se le permettre » (Pinault, 2000, p 120). Ce n'est pas tant la validité ou l'efficacité prouvée des techniques qui importe que le fait qu'elles soient considérées comme plausibles parce qu'elles capturent l'esprit du temps (Boudon, 1986 ; Whitley, 1994).

### **Mythe du Progrès**

Lorsqu'ils font appel aux cabinets de conseil, les managers sont également dans une logique de recherche de qualité et d'excellence, en tout cas de progrès par rapport à leur situation présente. Pourtant, il est très difficile pour les clients d'évaluer au préalable la qualité de leurs services, ceux-ci étant intangibles et consommés en même temps qu'ils sont produits (Starbuck, 1992; Clark, 1995; Ernst et Kieser, 2001). Les clients doivent donc se fier à des symboles d'expertise et d'excellence car le cabinet sélectionné doit être perçu comme étant innovateur et performant (Abrahamson, 1996).

La symbolique des consultants repose ici tout autant sur la qualification et l'expertise réelle des consultants que sur des signes d'excellence plus symboliques. Ces signes symboliques incluent par exemple l'appartenance à des organisations professionnelles, la référence à des clients prestigieux. Des honoraires élevés peuvent également être perçus comme des gages de qualité et véhiculer une image de prestige. Encore aujourd'hui, certains positionnements sont également considérés plus hauts de gamme que d'autres : le conseil en stratégie a une image d'élitisme que n'a pas le conseil en systèmes d'information par exemple. Par exemple, en se concentrant exclusivement sur les besoins en stratégie du haut management, les firmes A et C purent dès leur création facturer des notes élevées à leurs clients. La réflexion suivante illustre d'ailleurs ce que de nombreuses firmes spécialisées en stratégie se posent comme question : « Devons nous adopter aujourd'hui une offre délibérément plus « IT » puisqu'il existe une forte demande en services informatiques, ou cela nuira-t-il trop à notre image de marque? » (Un associé de la firme A).

Le recrutement sélectif - avec en moyenne six entretiens de sélection et des études de cas - et l'organisation interne très élitiste et normalisée de certains cabinets de conseil participent également à rassurer les managers. En effet, ces différents éléments représentent non seulement un gage d'excellence, mais permettent aussi de créer une homologie entre le client et le consultant et d'entrer en résonance avec l'*habitus* (Bourdieu, 1987). Ainsi dans deux des firmes étudiées, l'équipe chargée d'affecter les consultants sur les missions fait toujours en sorte de proposer à un client issu de telle Grande Ecole un consultant ayant suivi le même cursus.

La structure hiérarchique pyramidale et le système de promotion de type « *up or out* » (soit le consultant est capable de monter en grade, soit il doit quitter l'entreprise), avec des évaluations régulières et de nombreuses primes à la clé, sont également des gages de qualité et d'excellence pour le client. Les « meilleures pratiques » (« *best practices* »), et les « *success stories* », d'autres symboles d'excellence mis en avant par les consultants, connaissent également un réel engouement de la part des managers :

« Appliquer les best practices et s'inspirer des success stories sera un gage de réussite pour l'entreprise » (Un client de la firme C)
---

### **Mythe du Savoir et de l'Information**

La quête de savoir se matérialise dans les organisations par une recherche très forte d'informations. Feldman et March (1981) ont ainsi montré que les organisations collectaient beaucoup plus d'informations qu'elles n'en utilisaient, et qu'elles en voulaient toujours plus. Ils expliquent ce comportement par le fait que la recherche d'information est ancrée dans des normes sociales qui la rendent extrêmement symbolique. La possession d'informations est en effet un signe de compétence managériale qui est devenu un réel enjeu de pouvoir dans notre société post-moderne, et un mythe institutionnalisé (Alvesson, 1993 p 997 ; Le Goff, 2002; Boudon, 1986 ; Flamant, 2002). Les résultats de notre étude empirique permettent également de confirmer et d'illustrer ce phénomène.

En effet, différents symboles véhiculés par les consultants sont afférents à ce mythe. Par exemple, les publications, revues, ouvrages écrits par des consultants, et les liens entretenus

outré-atlantique avec les universités et la recherche, sont des représentations du savoir que mettent systématiquement en avant les grandes firmes de conseil. La place importante qu'occupent les activités de formation dans ces firmes traduit également cette soif de savoir des managers, et renvoie dans une certaine mesure au modèle universel du « maître et de l'élève ».

De plus, les nouvelles technologies de l'information sont devenues des supports et des symboles importants de capitalisation des connaissances (Simon, 1965 ; Feldman et March, 1981 ; Le Goff 2002). Concernant la symbolique des consultants, il semble que l'utilisation de bases de données internationales organisées en réseaux, le développement de concepts tels que le *knowledge management*, et une offre de services orientée vers les systèmes d'information, fassent également écho à ce mythe.

**Tableau 2: Nature de la symbolique des consultants: les mythes et les symboles véhiculés par les consultants**

Thèmes/Mythes managériaux	Symboles véhiculés par les consultants
<b>Mythe du Progrès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation interne élitiste et normalisée</li> <li>- Trajectoire des consultants et homologie des parcours</li> <li>- Marque/nom du cabinet de conseil</li> <li>- Positionnement, honoraires élevés</li> <li>- Codes vestimentaires, linguistiques</li> <li>- Architecture et décoration des bâtiments</li> <li>- Brochures et présentations « brillantes »</li> <li>- Recours aux <i>success stories</i>, et aux <i>best practices</i></li> </ul>
<b>Mythe du Contrôle et Sacralisation des Chiffres et des Mesures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rhétorique technique</li> <li>- Utilisation de méthodes développées en interne</li> <li>- Offres de services ciblées</li> <li>- Présentations sous forme de matrices et de modèles</li> </ul>
<b>Mythe du Savoir</b>  <i>Mythe de l'information</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publications</li> <li>Liens avec la recherche et les universités (surtout aux USA)</li> <li>- Bases de données internationales</li> <li>- Formation</li> <li>- Rhétorique, jargon technique</li> <li>- Knowledge management, knowledge transfer</li> <li>- Utilisation répétée de références aux nouvelles technologies et aux réseaux</li> <li>- Offres de mise en place d'ERP</li> <li>- Alliances avec éditeurs/constructeurs informatiques</li> </ul>

Finalement, les mythes et les symboles véhiculés consciemment ou inconsciemment par les consultants créent une symbolique forte, entretenue par des rites organisationnels.

### 3.1.2. Les rituels des consultants

La symbolique des consultants est renforcée par certains rituels que nous avons pu observer. Dans le contexte particulier des entreprises, quelques auteurs ont récemment souligné l'importance et le rôle structurant des rituels dans l'orientation des comportements des individus, et la prise de décision (Riveline, 1991, Whittington, 1993 ; Villette, 1997).

Dans l'univers des multinationales du conseil, l'existence de rituels internes et externes renforce la dimension symbolique des consultants. Certains auteurs affirment par exemple que, grâce à ces rituels, MacKinsey a construit le plus grands réseau d'anciens, s'assurant une réserve de clients potentiels (Pinault, 2000 ; Kipping, 2001). D'autres rituels ont, eux, permis de contrôler les erreurs liées à la jeunesse des recrutés dans certains cabinets. Ainsi, Pinault (2000) explique qu'aux Etats-Unis, les consultants de McKinsey et du BCG étaient soigneusement guidés dans leur manière de s'habiller et de se comporter.

Pour notre part, dans les quatre cabinets étudiés, nous avons pu identifier deux types de rituels :

- Tout d'abord des **rituels internes**, qui structurent une politique de carrière très élitiste de type « *up or out* », et une culture d'entreprise très forte comportant de nombreux **codes** (vestimentaires, de réseaux, linguistiques et comportementaux).
- Ensuite, des **rituels externes**, qui sont directement liés à la gestion des projets et à la relation avec le client (utilisation de méthodes et d'outils développés par le cabinet, présentations normalisées etc...).

**Tableau 3 : Les rituels des multinationales du conseil**

RITUELS INTERNES		RITUELS EXTERNES	
Carrière/formation	Culture d'entreprise	Communication institutionnelle	Gestion des missions
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluations trimestrielles</li> <li>• Avancement de type « <i>up or out</i> »</li> <li>• Primes en fonction des évaluations</li> <li>• Plans de formations</li> <li>• Recrutement « élitiste », nombreux entretiens et études de cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séminaires</li> <li>• Evénements de type « <i>Teambuilding</i> »</li> <li>• Prise en compte de la capitalisation du savoir pour le calcul des primes</li> <li>• Système de parrainage et de <i>coaching</i> pour les nouvelles recrues</li> <li>• Codes vestimentaires (<i>Dress code</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parrainage, mécénat</li> <li>• Publicité médias</li> <li>• Réseau des anciens</li> <li>• Publications, revues</li> <li>• Présence aux Forums des Grandes Ecoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions de projet ; présentations brillantes</li> <li>• Utilisation de méthodes développées par le cabinet.</li> <li>• Utilisation d'instruments de gestion (matrices, courbes, diagrammes, ratios...)</li> <li>• Rhétorique forte et jargon technique (anglicismes)</li> </ul>

### 3.2. L'EMERGENCE DE TROIS FONCTIONS SYMBOLIQUES

Nous venons de mettre en exergue que l'une des caractéristiques essentielles des multinationales du conseil est leur dimension symbolique. Or, l'une des propriétés de cette dimension symbolique est sa capacité à faire émerger des **fonctions symboliques**, de la bonne gestion desquelles dépendra la réussite du processus de consultation.

**Résultat 2** : La symbolique des consultants des grandes firmes de conseil permet l'émergence de trois fonctions symboliques principales

**Tableau 4 : Les trois fonctions symboliques des consultants en management**

Domaines d'influence du symbolisme	Exemples extraits de la Firme A	Exemples extraits de la Firme B	Exemples extraits de la Firme C	Exemples extraits de la Firme D
<b>Sens</b> (Berger et Luckmann, 1966 ; Weick, 1979 ; Gioia et al, 1994 ; Morgan, 1986 ; Alvesson, 1990)	Les formations données par les consultants donnent un sens aux fonctions des salariés (3). La renommée et les honoraires élevés du cabinet les valorise (3)	Le DSI, responsable du projet est également issu de la firme B (3)	Les clients demandent des conseils aux consultants concernant des projets menés au sein d'autres directions (3)	
<b>Pouvoir politique</b> (Pfeffer, 1981 ; Gioia et al, 1994 ; Pettigrew, 1977)	A a été sollicitée pour mettre en place dans l'une des filiales des décisions qui ont déjà été décidées au niveau du groupe (1)	A la fin du projet mené avec l'aide des consultants, le DSI France voit son pouvoir renforcé avec une nomination en tant que DSI Europe(1)	Demande de rapports techniques sur la faisabilité de projets pour justifier certains choix budgétaires (1)	Mission firme D interrompue car problème de légitimation des pouvoirs en interne (1)
<b>Actions stakeholders</b> (Pondy et al, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Berg, 1985 )	L'arrivée des consultants a eu un impact sur le sentiment de crainte de certains cadres dirigeants et les a mobilisés davantage (2)	Mise en place d'un ERP pour une entreprise en vue de rassurer son actionnariat (2)	L'arrivée des consultants a remotivé des cadres de l'entreprise qui ont perçu l'intérêt du DG pour leurs projets (2 - 3)	L'arrivée de la firme D demandée par un responsable de filiale avait ralenti certains projets menés au niveau du groupe (2)
<b>Fonctions symboliques</b>	1) <b>Légitimation</b>  2) <b>Signal</b> 3) <b>Création de sens</b>	1) <b>Légitimation</b>  2) <b>Signal</b> 3) <b>Création de sens</b>	1) <b>Légitimation</b>  2) <b>Signal</b> 3) <b>Création de sens</b>	1) <b>Légitimation</b>  2) <b>Signal</b>

### 3.2.1. La Fonction de Légitimation

Les consultants sont souvent sollicités par les organisations pour légitimer des décisions difficiles à accepter. La signature d'une firme prestigieuse de conseil peut en effet avoir une influence très forte sur les opinions des différents *stakeholders* : actionnaires, comité de direction, concurrents, syndicats, salariés de l'entreprise etc... Les équipes des cabinets étudiés avaient été ainsi sollicitées plusieurs fois, soit dans le but d'accroître en interne le pouvoir de groupes de managers, soit pour légitimer certaines décisions auprès de salariés traditionnellement réfractaires au changement ou qui auraient exprimé de la défiance vis-à-vis de projets émanant directement de leur seule direction.

« Il est très courant que les grandes entreprises fassent appel à différents cabinets de conseil afin d'avoir suffisamment d'arguments pour améliorer leur statut au sein de leur groupe et pour augmenter leur pouvoir » (Un associé de la firme A)

Dans ce dernier cas, le fait que ce soit les consultants qui préconisent les changements à adopter permet de mieux faire accepter aux salariés les changements à venir. Le processus de changement s'en trouve donc facilité.

Toutefois, dans certains cas, la symbolique des consultants peut ne pas correspondre aux représentations ou à la culture de l'entreprise cliente et le rôle de légitimateur ne fonctionne pas. Ainsi, une des missions de conseil à laquelle nous avons participé s'est trouvée écourtée car le chef de projet du cabinet de conseil ne convenait pas au directeur de projet côté client, et ne correspondait pas, de manière générale, à la culture de l'entreprise (Sainsaulieu, ; 1997 ; Chanlat, 2000 ; d'Iribarne, 1989 ; Thévenet, 2003). En effet, le chef de projet, qui était une femme, s'était heurté dès le départ à l'hostilité d'un secteur très masculinisé. Ce n'était donc pas l'expertise du chef de projet qui était mise en question (cette personne avait réussi d'autres projets plus difficiles), mais sa symbolique, dans le contexte particulier de la culture et des représentations de cette entreprise cliente. **Cet exemple souligne l'importance de gérer correctement l'impact de la symbolique des firmes de conseil, à la fois pour les consultants et les organisations clientes.**

### 3.2.2 La Fonction de Signal

La symbolique positive d'un cabinet de conseil est souvent utilisée par les managers pour démontrer qu'ils suivent les principes modernes de management. Les managers, lorsqu'ils ont recours aux consultants, sont en effet intéressés par le **signal** qu'ils envoient aux autres, à la fois dans l'organisation et à l'extérieur de leur propre entreprise. Du point de vue du client, la valeur du service n'est donc pas basée sur la seule productivité du travail. Au contraire, les clients peuvent vouloir payer davantage pour obtenir un signal plus élevé de qualité, lorsque cela est profitable à leurs intérêts. Ainsi, certains des directeurs rencontrés utilisaient la signature des cabinets de conseil prestigieux comme partie intégrante de leur stratégie de communication envers les analystes financiers et les investisseurs. Recourir à une firme de conseil permettait en effet de les convaincre que le management était impliqué dans l'amélioration de la valeur pour l'actionnaire.

Le fait de recourir à un cabinet de conseil émet en effet un signal de changement en externe (auprès des concurrents, des actionnaires, du marché en général) et en **interne**. Comme nous l'avons vu plus haut, engager des consultants peut également servir à affaiblir les groupes insatisfaits, à prévenir la démotivation et les faibles performances, voire à réduire les conflits. Cette tactique peut être comparée à l'**effet placebo** utilisé en médecine (Nippa et Petzold, 2002), car le signal émis par la présence des consultants a des effets non négligeables sur le comportement des individus (Pfeffer, 1981 a ). Par exemple, en fonction du contexte, la décision de recourir à un consultant peut signaler que l'entreprise est préoccupée par sa survie. Comme le déclarait un manager au cours d'un entretien : « Personne n'a recours à un consultant lorsque l'on pense que tout va bien ». Un autre évoquait les notions de danger et de crainte émergent de la présence des consultants : « Quelque chose va se passer, mais on ne sait pas exactement quoi ».

Précédant souvent l'arrivée des consultants, la seule **annonce** de l'arrivée des consultants a également un fort impact sur les comportements organisationnels. Elle signifie en effet aux salariés que des **changements sont à venir**. Inversement, le départ des consultants implique que les changements attendus ont été accomplis. Ainsi, comme l'a judicieusement mis en lumière Kaarst-Brown (1999), il est très important pour les organisations et pour les consultants de savoir gérer ces significations symboliques : dans le cas qu'elle décrit, le

départ anticipé des consultants provoqua l'arrêt brutal des processus de changement enclenchés lors de la présence des consultants. **Là encore, une mauvaise gestion de la symbolique des consultants conduit à l'échec de la mission de conseil et des processus de changement.**

### 3.2.3. Sens et Reconnaissance

La troisième fonction symbolique remplie par les consultants correspond au besoin de **reconnaissance** des managers. En effet, les consultants répondent au besoin de « réassurance » des managers confrontés à un monde de plus en plus incertain.

Les consultants répondent par exemple au besoin d'estime sociale des managers en **légitimant et en célébrant leur rôle dans la société** et en proposant des modèles positifs à suivre. La rhétorique spécifique utilisée par les consultants et leur charisme entrent également en résonance avec **l'idéal d'héroïsme** des managers (Le Goff, 2002). Les programmes de gestion diffusés par les firmes de conseil étudiées semblent ainsi moins concernés par le fait de véhiculer les vérités du management que de **galvaniser psychologiquement les cadres**, en leur instillant un sens renouvelé de l'importance et du sens de leur mission (Berrebi-Hoffman, 2002). Les offres de conseil qui ont connu une très forte croissance ces dernières années témoignent de ce besoin d'écoute et de reconnaissance des managers. Ainsi le *coaching* et le développement d'approches plus sociologiques des problèmes organisationnels démontrent l'intérêt des managers pour des approches personnelles, à la limite de la thérapie.

« En utilisant différentes techniques de groupe déjà éprouvées nous faisons discuter les gens entre eux. Ils trouvent cela complètement thérapeutique plus que tout autre chose » (Un consultant).

Les cadres conceptuels fournis par les consultants offrent ainsi un sens satisfaisant pour comprendre les événements managériaux, de même qu'ils permettent au manager de communiquer et de justifier sa propre vision aux autres acteurs de l'organisation. En effet, les consultants apportent une certaine simplification du monde en offrant « des idées, des métaphores, des modèles et des mots qui permettent d'ordonner un monde confus » (March, 1991, p 29).

Au cours d'une étude ethnographique des managers dans une usine d'Angleterre, Watson (1994) observe que les managers se sentent souvent obligés d'appliquer les techniques de management à la mode pour entrer dans une certaine conformité. Les consultants jouent un rôle central dans ce processus à travers leurs discours où les problèmes et les solutions sont normalisés :

« Nous avons développé une approche de la stratégie IT qui a été appliquée avec succès dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs dans le monde entier » (Argumentaire publicitaire d'un des cabinets de conseil).

Dans la même étude, Watson observe que les modes diffusées par les gourous ainsi que le langage conceptuel qui pénètre les cadres de référence des praticiens permettent de renvoyer le manager à un univers plus large de sens. (Watson, 1994, p896). Les cadres conceptuels fournis par les consultants fournissent également un sens satisfaisant pour comprendre les événements managériaux, de même qu'ils permettent au manager de communiquer et de justifier sa propre vision aux autres acteurs de l'organisation. Les consultants apportent une certaine simplification du monde en offrant «des idées, des métaphores, des modèles et des mots qui permettent d'ordonner un monde confus » (March, 1991, p 29). De plus, ils peuvent donner du sens aux actions des salariés de l'organisation :

« Le fait d'avoir eu recours à une grande firme de conseil à l'occasion d'une formation a permis de donner du sens et de la valeur aux tâches quotidiennes qu'effectuaient depuis des années les personnes de mon équipe ». (Un client)

Ces trois fonctions comportent donc des intérêts majeurs pour les organisations et sont recherchées en tant que telles par de nombreux managers. Les fonctions symboliques des consultants constituent ainsi à nos yeux une explication complémentaire à la croissance du secteur du conseil et se positionnent comme des **fonctions économiques** à part entière des firmes de conseil.

**Résultat 3** : Les fonctions symboliques des consultants constituent une explication complémentaire à la croissance du secteur du conseil et sont des fonctions économiques à part entière

### 3.3. LA SYMBOLIQUE DES CONSULTANTS : FORCE OU FAIBLESSE ?

A ce stade de l'étude, nos résultats montraient que les fonctions symboliques des consultants remplissaient des rôles spécifiques dotés de véritables enjeux économiques pour les organisations et les managers. A partir de là, de nouvelles questions émergèrent: les consultants et les firmes de conseil étaient-ils conscients de ce symbolisme et élaboraient-ils des stratégies délibérées pour exploiter cette particularité ? Comment cette symbolique et ces fonctions symboliques étaient-elles appréhendées et gérées dans les cabinets de conseil ?

Or, au fur et à mesure, l'analyse révéla que ces fonctions se développaient souvent à l'insu des managers et des consultants :

« Il est terrible ce métier de consultant. Des clients vous demandent des études très chères et puis, finalement, ils les rangent quelque temps plus tard dans leur tiroir. Il y a deux ans, j'ai dû réaliser une étude très longue pour le compte d'une grande banque, et finalement, deux ans plus tard, je me rends compte que cette banque n'a jamais utilisé cette étude. On se demande parfois à quoi on sert... » (Un consultant)

De nombreux managers et consultants interviewés ne réalisaient pas le symbolisme attaché à leurs actions ni au fait de recourir à des consultants. De plus, dans les quatre cabinets que nous avons étudiés, le symbolisme des consultants n'est pas géré de manière opérationnelle. Lors de rares projets, certains consultants prirent conscience de l'existence de ces fonctions symboliques...grande fut leur frustration lorsqu'ils se rendirent compte qu'ils étaient surtout là pour légitimer des solutions déjà existantes.

La symbolique des consultants comporte ainsi un paradoxe : parfois, elle peut être consciemment utilisée par les clients, alors que dans d'autres contextes elle est complètement ignorée par ces derniers et peut émerger à leur insu et à l'insu des consultants. De plus, si la symbolique des consultants permet de créer une relation marchande entre les organisations et les firmes de conseil, elle peut aussi constituer un danger pour les consultants qui se retrouvent parfois en position de boucs émissaires.

**Résultat 4** : La symbolique des consultants et leurs fonctions symboliques peuvent émerger de manière inconsciente et non délibérée. Cette symbolique constitue à la fois une force et une faiblesse pour les consultants et les organisations clientes.

## CONCLUSION

« Parfois la raison pour laquelle [une organisation] fait appel à un consultant n'a rien à voir avec ses compétences, son expertise ni avec la tâche pour laquelle il a été sollicité ; c'est simplement la seule manière d'obtenir l'attention de tout le monde » (Un associé d'une firme de conseil, cité par Kaarst-Brown, 1999).

Les questionnements de consultants relatifs à la nature véritable de leurs missions chez leurs clients et la confrontation critique des différents travaux de recherche sur le conseil furent à l'origine de la réflexion présentée ici. Les limites de certains modèles nous ont amenés à chercher des voies d'explication complémentaires pour comprendre le phénomène d'hyper croissance des firmes de conseil ainsi que les éléments constitutifs de la relation client-consultant.

Au plan théorique, l'intérêt de cette recherche est donc de proposer un cadre de lecture original du processus de consultation fondé sur une vision à la fois sociologique et économique de l'activité de conseil. Au plan managérial, cette étude souligne l'importance de connaître l'influence symbolique des actions entreprises au sein de l'organisation. En effet, une meilleure compréhension des fonctions symboliques doit aider les managers et les consultants à prendre conscience des implications liées à la présence des agents de changement dans l'organisation. Appréhender le symbolisme des consultants peut également permettre aux consultants et à leurs clients de mieux gérer le recours à une firme de conseil et les relations qui en découlent.

Aussi, à la suite de cette première exploration, nous pensons qu'un champ d'investigation possible est celui du **changement organisationnel**, car en soulignant le rôle de « signal » des consultants, ce travail introduit l'idée d'une efficacité symbolique des consultants, qui serait moteur dans les processus de changement. Il serait toutefois intéressant d'aborder cette question de manière plus dynamique en analysant par exemple, au cours d'une mission de conseil, l'interaction de la symbolique des consultants avec les différentes étapes du processus de changement.

D'un point de vue pratique, il serait intéressant d'élaborer un instrument de gestion pour les multinationales du conseil afin de les aider à mieux gérer leurs ressources symboliques, et un

autre outil pour les organisations clientes afin de les aider à mieux choisir leurs consultants (en intégrant la dimension symbolique trop souvent oubliée).

Les limites de ce travail peuvent également ouvrir de nouvelles pistes de recherche. Aussi avons-nous recensé quelques questions restées en suspens :

- Quelles sont les différences en termes de symbolique, entre les différents types de multinationales du conseil ?
- Comment gérer ces fonctions symboliques afin d'obtenir des résultats positifs lors de missions de changement ?
- De quelle manière le symbolisme lié à la présence des consultants est-il perçu à travers l'organisation, au regard notamment de la grande variété des moyens de communication utilisés aujourd'hui lors des projets de changement ?
- De quelle manière le symbolisme est-il géré dans les autres firmes de conseil ?

Enfin, d'un point de vue théorique, l'une des grandes limites de cette recherche est de n'avoir pas suffisamment cerné les frontières des différents champs théoriques évoqués. Afin de remédier à cette absence, il serait ainsi pertinent d'identifier les apports mutuels du symbolisme organisationnel, de certains courants de la sociologie économique (comme ceux de la New Economic Sociology) ou de la sociologie des organisations (notamment concernant la culture d'entreprise), mais aussi de la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961). En effet, nous pensons que ces courants théoriques offrent des perspectives nouvelles dans la compréhension et la gestion des comportements organisationnels. C'est un travail que nous comptons entreprendre à la suite de ce premier travail.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ABRAHAMSON, E. (1996) "Management Fashion", *Academy of Management Review* 21:254-285
- ALLAIRE, Y. et FISIROTU, M. (1985) "How to Implement Radical Strategies dans Large Organizations", *Sloan Management Review*, Spring, vol 26, 3, 19-35 Cambridge
- ALVESSON, M. (1990) "Organizations: From substance to Image?" *Organization studies*, 11, 273-294
- ALVESSON, M. (1993) "Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity", *Journal of Management studies*, 30, 5, 997-1015
- ALVESSON, M. (1998) "The Business Concept as a Symbol", *International Studies Of Management and Organization*, vol 28, 3, 86-108
- ARMENAKIS, A, FREDENBERGER, W; CHERONES, et L; FIELD, H, (1995), "Symbolic Actions used by Business Turnaround Change Agents", *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, 229-249
- ASTLEY, W.G. et ZAMMUTO, R.F. (1992), "Organization Science, Managers and Language Games", *Organization Science*, Vol 3, N°4, 443-459

- AXLEY, S.R. (1984) "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor" *The Academy of Management Review*, vol. 9, 3, 428-438
- BARTUNEK, J.M. (1984), "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order" *Administrative Science Quarterly*, Sep, 29, 3, 355-73
- BERG, P.O. (1985) "Organizational Change as a Symbolic Transformation Process", dans Frost, P., Moore, L., Louis, M.R., Lundberg, C. et Martin, J. (Eds), *Organizational Symbolism*, Sage, Newbury Park
- BERGER, P.L. et LUCKMANN, T. (1966) *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor
- BERRÉBI-HOFFMANN, I (2003) *Les Consultants font-ils le Monde?* Sociologies Pratiques, n°6
- BLOOMFIELD, B.P et DANIELI, A. (1995) « The Role of Management Consultant in The Development of Information Technology » *Journal of Management studies* , 33, 1, 27-46
- BONAZZI, G. (1983), "Scapegoating in Complex Organizations" *Organization Studies*, 4(1):1-18.
- BOUDON, R (1986), *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard
- BOURDIEU, P. (1982) *Ce que Parler Veut Dire*. Paris. Fayard
- BOURDIEU, P. (1987) *Choses Dites*, Paris, Minuit
- CHANLAT, J.-F. (2000) *Sciences sociales et management*, ESKA – Les Presses de l'Université de Laval
- CLARK, T (1995) *Managing Consultants : Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press
- CLARK, T et FINCHAM, R (2002) *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell
- CLEVERLY, G. (1971) *Managers and Magic*. London : Longman
- COULON, A. (1996) *L'ethnométhodologie*, Que sais-je?, Poche
- CZARNIAWSKA, B. et JOERGES, B. (1998) "The Question of Technology, or How Organizations Inscribe the World" *Organization Studies*, vol 19, 3, 363-385
- DENZIN, N.K. (1970) : *The Research Act : A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago : Aldine
- DENZIN, N.K. (1989): *Interpretative Interactionism*, Sage, Newbury Park, CA
- DI MAGGIO, P. et POWELL, W. (1983) : "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48: 147-160
- DONNELLON, A, GRAY B., et BOUGON, M.G. (1986); "Communication, Meaning and Organized Action". *Administrative Science Quarterly*. 31:43-55
- ERNST B. ET KIESER A. (2001) "In Search of Explanations for the Consulting Explosion" in Sahlin-Andersson, K et Engwall, L. (eds) *The Expansion of Management Knowledge* Stanford University Press
- EDELMAN, M. (1985), *The symbolic Uses of Politics*, University of Illinois Press, Chicago, IL
- FELDMAN, M.S. et MARCH, J.G. (1981) "Information in Organizations as Signal and Symbol". *Administrative Science Quarterly*, 26: 171-186
- FETTERMAN D. (1989), *Ethnography, Step by Step*, Sage
- FLAMANT, N (2002), *Une anthropologie des managers*, Presses Universitaires de France
- FORT, F. (2002), « La Formation des Dirigeants » *Education Permanente* n° 151, 141-157
- FROST, P., MOORE. L., LOUIS. M., LUNDBERG. C., ET MARTIN, J. (1985) *Organizational Culture*. Beverly Hills. CA Sage.
- FURUSTEN, S. (1995), "The Managerial Discourse - A Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge", Uppsala University, Uppsala
- GIOIA D.A., THOMAS J.B., CLARK, S.M., CHITTIPEDDI, K (1994) "Symbolism and Strategic Change in Academia : The Dynamics of Sensemaking and Influence", *Organization Science* Vol 5, n°3, 363-383
- GIOIA D.A. et CHITTIPEDDI K. (1991); "Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*, 12: 433-448

- GIOIA, D.A. (1986) "Symbols, scripts and Sensemaking : Creating meaning in the organizational experience" dans H.P.Sims et D.A. Gioia (Eds), *The Thinking Organization*: 49-74. San Francisco: Jossey-Bass
- HUCZYNSKI, A.A. (1993), *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*. London: Routledge
- HUDSON, L. ET OZANNE, J.L. (1988) "Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, vol.14, 508-521
- HIRSCHMAN, E.C. (1986) "Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria", *Journal of Marketing Research*, vol.23, 237-249
- IRIBARNE, d'P. (1989) - *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil.
- JACKALL, R. (1988), *Moral Mazes : The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press
- JACKSON, B. (1996), «Reengineering the Sense of Self : the Manager and the Management Guru" *Journal of Management studies*, 33, 5, 573-90
- JUNG, C.G. (1964); dans Von Franz, M.L., Henderson J.L., Jacobi J. et Jaffe (Eds), *Man and His Symbols*, Aldus Books
- KAARST-BROWN, M (1999), "Five Symbolic Roles of the External Consultant" *Journal of Organizational Change Management* 12, 6, 540-561
- KATZ, J.H. ET MARSHAK, R.J , (1996), "Reinventing organizational development theory and practice", *Organizational Development Journal*, Vol.14 n°.1.,40-47
- KIESER, A. (2002) "On Communication Barriers", dans Clark, T. et Fincham, R. *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell
- KIPPING, M. (2001) "The Evolution of Management Consultancies" dans Clark, T. et Fincham, R. *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell
- LE GOFF, J.P. (2002) *Le Mythe de l'entreprise*, Seuil
- LEVI-STRAUSS, C (1990) *La Pensée Sauvage*, Paris, Pocket Agora
- MALINOWSKI, B. (1955); "Magic, Science, Religion and Other Essays", Homans, G.C., *The Human Group*, Routledge, London, 321-323
- MARCH, J.G. (1991), "Organizational Consultants and Organizational Research", *Journal of Applied Communication Research*, 19, 20-31
- MEYER, J.W., et B. ROWAN (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology* 83: 340-363
- MILES, M.B. ET HUBERMAN, A.M.. (1991) *Qualitative Data Analysis*, Sage, Newbury Park, CA, 1984. Trad. Franc. : *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck
- MORGAN G., P. FROST ET L. PONDY, (1983) "Organizational Symbolism", dans Pondy, L., Frost, P. Morgan, G. and Dandridge, T. (Eds), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, CT, and New York, NY
- MORGAN, G. (1986), *Images of Organizations*. Newbury Park, CA: Sage
- MOSCOVICI, S (1961) - *La psychanalyse, son image et son public*, Paris : PUF
- NIPPA, M.C. ET PETZOLD, K. (2002) "Economic functions of management consulting firms – An integrative theoretical framework", *Academy of Management Proceedings*, 2002
- PETTIGREW A.M (1977) "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 7 No. 2, 78-87
- PFEFFER, J. (1981a), *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman,
- PFEFFER, J. (1981b), "Management as Symbolic Action", dans Cummings, L.L. et Staw, B. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich
- PINAULT, L. (2000), *Consulting Demons*. New York : Harper Business

- PONDY, L. R., FROST, P. J., MORGAN, G., ET DANDRIDGE, T. C. (1983). *Organizational Symbolism*. Greenwich, JAI Press
- POTTIER J. (1993) « Introduction : Development in Practice : Assessing Social Science Perspective », in *Practising Development*, edited by Pottier J., Routledge, p. 1-12
- RIVELINE, C. (1991) « De l'Urgence en Question », *Gérer et Comprendre*, n°22
- SAINSAULIEU, R. (1997) *Sociologie de l'entreprise, 2è édition, Organisation, culture et développement*, Dalloz-Sirey
- SIMON, H. (1965), *The Shape of Automation : For men and management*. New York : Harper & Row
- SMIRCICH, L., et MORGAN, G. (1983). "Leadership: The Management of Meaning". *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257-273.
- SPELL, C.S (2000) "Where do Management Fashions come from, and How Long do they Last?", *Journal of Management History*, 5(6), 334-48
- SPRADLEY, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- STARBUCK, W.H. (1992) "Learning by Knowledge Intensive Firms", *Journal of Management Studies*, 29, 4, 713-40
- STURDY, A. (1997) "The Consultancy Process – an Insecure Business?". *Journal of Management Studies*, 34, 3, 389-413
- THEVENET, M (2003) *La culture d'entreprise, Que sais-je ?*, PUF
- THIETART, R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod
- VILLETTE, M. (1997) " Les Fonctions Rituelles des Démarches Stratégiques" *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1997, n° 112, 5-12
- WACHEUX, F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica
- WATSON, T.J. (1994) "Management 'Flavours of the month' : their role in managers' lives", *International Journal of Human Resource Management* , 5(4), 893-909
- WEBER, R.P. (1990) *Basic Content Analysis*, Newbury Park, Sage
- WEICK, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Reading, MA Addison-Wesley
- WEICK, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Newsbury Park CA : Sage
- WHITE, R.W. (1959) "Motivation reconsidered: The concept of competence". *Psychological Review*, 66: 297-333.
- WHITLEY, R. (1994) "Formal knowledge and Management Education", dans Engwall, L et Gunnarson, E (eds) *Management Studies in an Academic Context*. Uppsala : Acta Universitatis Upsaliensis, pp 167-90
- WHITTINGTON, R. (1993), *What is a Strategy and Does it Matter?* London : Routledge