

La construction des discours sur les techniques de management

Etude exploratoire à partir d'une photographie des discours des consultants sur la méthode *5 steps*

1300

Résumé

La présente recherche est une contribution à l'analyse des processus de construction des discours des consultants sur les méthodes de gestion qu'ils inscrivent dans leur portefeuille de prestations. Il s'agit d'une étude exploratoire, à partir de la façon dont les consultants d'un cabinet expliquent la méthode *5 steps* – méthode co-conçue par le directeur du cabinet et la Direction des Systèmes d'Information d'un grand groupe industriel – à trois interlocuteurs idéaux-types : la grand-mère, l'ami qui s'y connaît, le prospect. Ce recueil des discours est réalisé à un moment particulier du développement de la méthode : elle a été conçue et mise en œuvre avec et au sein d'une grande entreprise, mais elle n'est pas encore très connue ni diffusée à d'autres clients : les discours sur la méthode sont encore en formation. L'analyse montre que les discours tenus permettent d'esquisser une description minimale du contenu de la méthode et ses principales caractéristiques qui sont présentées comme des avantages. Les énoncés sont globalement expositifs. Le protocole nous permet également de mettre en évidence les spécificités des discours en fonction des figures d'interlocuteurs. Le discours à la figure de la grand-mère est général et descriptif ; sur un ton pédagogique. Le discours à la figure de l'ami devient plus précis avec un vocabulaire spécialisé sur les fondamentaux du management mais surtout sur les éléments techniques propres à la méthode. Le discours à la figure du prospect intègre une dimension dialogique. Il prend un ton pédagogique et promissif faisant référence davantage aux fondamentaux du management qu'au vocabulaire technique de la méthode. L'observation révèle une simplification du discours au prospect par rapport à l'ami, alors que l'on pouvait s'attendre à trouver un vocabulaire plus spécialisé face au prospect. L'ami pourrait ainsi apparaître comme l'interlocuteur implicite central dans la phase de développement d'une méthode.

Mots-clés : discours, outils de gestion, conseil en management

INTRODUCTION

Cet article analyse un moment et un aspect particuliers de la construction du discours des consultants sur une nouvelle méthode : celui de la formation des discours individuels que tiennent sur cette méthode les consultants du cabinet inventeur alors que, sur cette méthode, il y a encore peu de discours officiel stabilisé au sein du cabinet, et que les consultants n'ont pas, sur la méthode et sa mise en œuvre, d'expérience longue ni répétée. Comment chacun traduit-il en discours sa propre compréhension de la méthode, à ce stade précis de son développement ? A quelles catégories d'énoncés ces discours s'apparentent-ils ? De quelle manière, au-delà des variations dues aux profils individuels, les discours rendent-ils compte de la nature de la méthode ?

Ces questions ont fait l'objet de publications variées, dans différentes disciplines des sciences sociales, même si peu d'articles les traitent directement et spécifiquement. Abrahamson (1991, 1996) et Abrahamson et Fairchild (1999) étudient l'influence du discours et de son évolution sur ce qu'ils appellent les « modes managériales ». Barley et Kunda (1992), repris par Abrahamson (1996) étudient l'évolution des discours managériaux et les cycles de rationalité et de normativité qui les caractérisent. Le pouvoir de persuasion des gourous a fait l'objet d'études particulières, notamment pour analyser l'impact respectif du discours et du contenu des méthodes objets du discours (Mc Govern, 1997 ; Clark et Salaman, 1998 ; Greatbatch et Clark, 2005). Les consultants, en tant qu'acteurs de l'invention du management, mais aussi en tant qu'industrie du savoir, ont également fait l'objet de publications nombreuses (Kipping et Engwall, 2002). Kieser (2002) reprend les théories des modes managériales pour rendre compte du succès des consultants et Henry (2002) étudie comment s'est constitué le capital symbolique d'une profession dont la croissance a été très importante dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Whittle (2008) explore, sur le cas de « l'équilibre vie privée/vie professionnelle » (*work-life balance*) des discours changeants des consultants en management. Sur un plan plus général, Austin (1962) puis Searle (1982) ont travaillé sur les catégories générales des énoncés dans les situations sociales. Girin (1991), Giroux et Giordano (1998), Giroux et Marroquin (2005), Lorino (2005), Chanal et Tannery (2005) ont travaillé sur le langage, le récit, la narration, le discours, la communication du changement, l'art de la persuasion dans les organisations. Perelman (1958) et Laufer (1982) ont travaillé sur la rhétorique et les systèmes de légitimité.

Les modèles et techniques de gestion eux-mêmes ont fait l'objet de publications nombreuses, peu d'entre elles traitant centralement du discours sur ces modèles et technique.

Relevons néanmoins que Taylor, Fayol, Drucker, Ohno, pour ne citer que quelques figures parmi les inventeurs du management moderne, ont respectivement écrit et communiqué sur l'organisation scientifique du travail, les principes d'administration industrielle et générale, le management par objectifs et auto-contrôle et la *lean production*. Leurs textes ont été largement analysés et commentés, y compris dans leur dimension argumentative¹. Hatchuel et Molet (1986) ont souligné la dimension à la fois rationnelle et mythique des outils de gestion, Hatchuel et Weil (1992) ont établi la structure ternaire des techniques managériales tandis que Moisdon (1997) mettait en lumière les quatre grands rôles des outils de gestion dans les organisations. Hatchuel et David (2007) ont défini la différence qui existe entre des théories en usage *contextuelles* et des théories en usage *établies*, et Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ont proposé un modèle du processus d'innovation managériale en quatre étapes, fournissant ainsi un cadre sur lequel situer la place et le rôle du discours managérial.

Nous allons tout d'abord exposer les théories et concepts que nous allons mobiliser pour l'analyse. Nous décrirons ensuite la méthode 5 steps et le protocole de recherche que nous avons établi. Dans une troisième partie nous analyserons les discours produits, de manière générale puis thématique. Nous concluons sur les apports de cette recherche exploratoire.

1. LES THEORIES MOBILISEES

Les théories mobilisées sont de quatre ordres : celles qui concernent les rapports entre discours, langage et action, celles qui lient discours, argumentation et rhétorique, celles, plus spécifiques, qui étudient les discours des consultants et, enfin, celles qui traitent de la structure et des rôles des techniques managériales.

1.1. DISCOURS, LANGAGE ET ACTION

Le discours des consultants d'un cabinet sur la méthode inventée au sein de ce cabinet a nécessairement les propriétés générales du langage – et, plus précisément, du discours - dans les situations d'organisation.

Le terme « discours » est, dans la langue courante, polysémique : il peut renvoyer à un ensemble d'énoncés solennels (le discours du président) ou à des paroles sans effet (« tout ça c'est des discours »). Cependant, le terme « discours » est souvent associé à une forme de langage dirigée dans un but précis, supposant ainsi une stratégie particulière : l'intentionnalité

¹ Pour Taylor, voir par exemple Hatchuel (1994) et Guérin (1999)

du discours (Austin, 1962). Le terme « discours » devra être ici compris non seulement comme un type d'énoncé (manifestation ponctuelle du discours, réalisée dans une situation donnée) mais également comme une énonciation particulière : ce n'est pas le même discours qui est mis en œuvre dans une lettre, un roman, un article de journal ou une plaquette commerciale.

Ce sens élargi du terme « discours » est, on le voit, particulièrement riche, parce qu'il permet d'intégrer une approche historique, tout en gardant à l'esprit que le texte est avant tout un acte de communication complexe, ayant une visée précise, qui peut cependant échapper à son auteur. De plus, dans un même texte, plusieurs types de discours peuvent se superposer ou s'entremêler. Ducrot (1980) parle ainsi de « polyphonie textuelle² ». La production de discours sur un même objet peut être hétérogène, par les singularités des énoncés et des champs auxquels ils font référence mais aussi par la diversité des buts poursuivis au sein du discours³.

Les sciences du langage, et notamment la pragmatique linguistique, ont étudié le discours afin de dégager un certain nombre de caractéristiques et de lois : le discours mobilise des structures d'un autre ordre que celles de la phrase ; son étude ne relève donc pas de la syntaxe, mais se concentre sur les conditions de production des énoncés ; le discours est orienté, non seulement parce qu'il est construit en fonction d'une visée, mais parce qu'il est une forme d'action sur autrui ; toute énonciation constitue un acte (promettre, suggérer, affirmer, interroger...) qui vise à modifier une situation (Austin, 1962). Le discours est par conséquent interactif : tout discours prend en considération un destinataire. Pour souligner l'importance de ce destinataire, on le qualifie souvent de « co-énonciateur », car il participe à la production des énoncés. Le discours, enfin, est pris dans un inter-discours : il ne prend sens qu'à l'intérieur d'un univers d'autres discours à travers lequel il doit se frayer un chemin.

La pensée d'Austin tient son origine dans l'analyse des énoncés non apophantiques⁴, qui

² Le concept de polyphonie a été introduit par Bakhtine (1970), dans ses analyses de l'oeuvre littéraire de Dostoïevski (ses romans). Ducrot qui l'a reprise n'a pas développé de vraie théorie de la polyphonie linguistique, d'où un débat sur ce concept. Authier-Revuz (1982) a contribué à démontrer qu'un discours n'est jamais homogène, ne serait-ce, en dehors de la subjectivité de l'énonciateur, que dans la mesure où est reconnue la présence de discours autres, que cette présence soit explicitée ou non. Pour Maingeneau (1984), il est impossible de « dissocier l'interaction des discours du fonctionnement intradiscursif », ce qui semble d'autant plus important dans un discours en constitution – c'est le cas que nous analysons dans cet article - y compris au niveau institutionnel, c'est-à-dire émanant de la société 5 steps.

³ C'est ce que Foucault appelle la « règle de la polyvalence tactique des discours ».

⁴ Austin repart de la distinction établie par Aristote (*Organon*, « De l'Interprétation ») entre énoncés apophantiques (vrais ou faux) et non apophantiques (ni vrais ni faux) pour se concentrer sur la deuxième catégorie. En effet, toutes les phrases n'ont pas la propriété d'être vraies ou fausses. Par exemple, une prière n'est ni vraie ni fausse.

ne sont ni vrais, ni faux mais qui pour autant « font quelque chose », d'où le titre de son livre *How to do things with words*. Austin met ainsi en évidence le concept de « *speech act* », que l'on traduit le plus souvent par « acte de langage ». Austin insiste également sur l'importance des circonstances de l'énonciation, qui se doivent d'être appropriées pour ne pas en détruire le caractère performatif. Les actes de langage fonctionnent donc en complémentarité et en interaction avec les autres actions, qui participent aux circonstances de l'énonciation. Il convient ici de noter que cette définition des circonstances correspond à la notion de « situation » définie par Girin (1991a), et donc au composant indexical du langage, comme nous l'avons vu précédemment.

Austin bâtit une classification des actes de langage en 3 catégories : les actes locutoires que l'on accomplit dès lors que l'on dit quelque chose et indépendamment du sens que l'on communique, les actes illocutoires que l'on accomplit en disant quelque chose et à cause de la signification de ce que l'on dit, et les actes perlocutoires que l'on accomplit par le fait d'avoir dit quelque chose et qui relèvent des conséquences de ce que l'on a dit. Parmi les actes illocutoires, Austin distingue cinq grandes classes d'actes : les verdictifs ou actes judiciaires (acquitter, condamner, décréter...), les exercitifs (dégrader, commander, ordonner, pardonner, léguer...), les promissifs (promettre, faire vœu de, garantir, parier, jurer de...), les comportatifs (s'excuser, remercier, déplorer, critiquer...), les expositifs (affirmer, nier, postuler, remarquer...)⁵.

Reprenant l'idée de « langage en actes », Girin (1991) part du constat d'un paradoxe surprenant : alors que le « fait langagier » est omniprésent dans le fonctionnement organisationnel, les chercheurs en gestion n'y ont pas porté grande attention jusqu'à la fin des années quatre-vingt. Pourtant Mintzberg (1973) a montré que la majorité du temps des dirigeants est consacrée à la parole ; la culture d'entreprise est entretenue par un « dire » permanent et on observe une production considérable de langage écrit (réglementations, circulaires, rapports, comptes-rendus, notices...) et oral (réunions, « discussions de couloirs »...) dans les organisations. L'objectif des recherches de Girin est donc de proposer un schéma d'analyse du langage qui soit opérant pour aborder la question du langage dans les organisations. Il identifie ainsi deux fonctions essentielles du langage : une fonction de communication (demander de l'aide, donner un ordre...) et une fonction cognitive (expliciter

⁵ Après la mort d'Austin, le développement de la théorie des actes de langage a été poursuivi par Searle (1982), qui distingue, dans le prolongement d'Austin, les assertifs (qui engagent le locuteur sur la véracité d'une proposition ; exemple : informer), les directifs (qui correspondent à la tentative de la part du locuteur d'obtenir quelque chose de son destinataire ; exemple : demander), les promissifs (qui engagent le locuteur sur le déroulement de l'action ; exemple : promettre), les expressifs (qui expriment l'état psychologique du locuteur ; par exemple, la gratitude), les déclarations (qui modifient un état institutionnel ; exemple : déclarer la guerre).

un savoir-faire, mener une discussion technique...). Il propose une modélisation du fonctionnement du langage en trois composants : le composant littéral (contenu du message), le composant indexical (éléments de situation) et le composant contextuel (ou énigmatique) (schémas d'interprétation). Girin distingue trois catégories de contextes : les structures sociales d'arrière-plan (appartenance et position dans des groupes), l'organisation de l'activité (organigramme, définition des tâches, évaluation des résultats...), et les schémas d'ordre purement cognitif (agencements de connaissances techniques, juridiques...).

Les composants littéral, indexical et contextuel donnent des informations sur l'objectif poursuivi par le l'énonciateur. Dans le cas du discours sur une méthode de management, les objectifs peuvent être variés : expliquer, convaincre, persuader, vendre... Il nous faut donc nous interroger sur l'articulation entre discours et rhétorique.

1.2. DISCOURS, ARGUMENTATION ET RHÉTORIQUE

Rappelons ici qu'Aristote définit la rhétorique comme « *la faculté de découvrir spéculativement ce qui, dans chaque cas, peut être propre à persuader* » (Aristote, *Rhétorique*, 55b p.22). Pour Aristote, la rhétorique est avant tout un art utile. Elle a pour fonction de communiquer les idées, en dépit des différences de langage des disciplines. Aristote fonde ainsi la rhétorique comme science oratoire autonome de la philosophie. Il distingue trois espèces de rhétorique (ou trois genres du discours), qui correspondent chacune à une classe d'auditeurs et visent un certain type d'effet social (Aristote, *Rhétorique*, 1358b p.30)⁶.

Laufer (2001) conçoit la rhétorique comme une théorie de l'argumentation, et propose d'analyser les processus rhétoriques à trois niveaux : celui de la technique, celui des présupposés de la technique et celui des fondements de ces présupposés. Son analyse l'amène à définir le marketing comme un nouveau genre rhétorique, qu'il place à côté des trois genres rhétoriques distingués par Aristote (judiciaire, délibératif et épideictique).

Laufer distingue donc une « rhétorique normative », qui est une « rhétorique

⁶ Pour analyser chaque discours, il y a trois éléments à considérer : l'orateur, ce dont il parle, l'auditoire. De plus, à chaque discours s'accordent une série de techniques et un temps particuliers : le passé pour le discours judiciaire (puisque c'est sur des faits accomplis que porte l'accusation ou la défense), le futur pour le délibératif (on envisage les enjeux et conséquences futures de la décision objet du débat), enfin le présent essentiellement mais aussi le passé et le futur pour le genre épideictique (il est question des actes passés, présents et des souhaits futurs d'une personne). Le genre judiciaire a le syllogisme rhétorique ou enthymème comme instrument principal, le délibératif privilégie l'exemple et l'épideictique enfin met en avant l'amplification.

organisationnelle »⁷ et une « rhétorique interpersonnelle ». Cette distinction offre un double niveau d'analyse du discours : suivant la norme de communication employée d'une part, et suivant sa matérialisation d'autre part. Parmi les pistes de recherche évoquées par Laufer, l'une porte sur les présupposés de la rhétorique et qu'il appelle « la méthode des archives de surface » (2001, p.186). En effet, il ne peut y avoir de rhétorique sans ce que Perelman (1958) appelle « le contact des esprits », et il précise que « toute société qui reconnaît l'importance de tels contacts cherche à les rendre obligatoires ». Il s'agit donc d'établir des « lieux communs », physiques ou psychiques, afin que la communication puisse avoir lieu entre les protagonistes de l'échange rhétorique. C'est ce corpus, constitué des lieux communs obligatoires, que Laufer nomme « archives de surface », et dont il propose d'étudier l'évolution au cours de l'histoire, car ces archives expriment le consensus auquel une société est parvenue à leur propos à un moment donné. On peut alors, avec Laufer, les rapprocher de la notion de système de légitimité, à la façon dont Weber (1904) définit les types d'autorité légitime.

Dans cette analyse du marketing comme rhétorique moderne, le discours est tourné vers l'action ou vise à déclencher une action. Le discours sur une méthode de management peut s'inscrire dans cette logique, que ce discours cherche seulement à expliquer par des arguments rationnels ce qu'est la méthode (convaincre) ou qu'il utilise des arguments plus subjectifs et faisant appel aux émotions (persuader) (Nørreklit, 2003) .

1.3. LE DISCOURS DES CONSULTANTS

Un des aspects critiques du travail de consultant est le management de l'impression sur le client, dans le but de produire une perception favorable des succès du consultant. La prestation de conseil est, avant tout, une prestation de service (Clark & Salaman, 1998). En effet, le service est caractérisé par le fait qu'il n'est pas tangible, que son issue est liée à la qualité de l'interaction avec le client, que sa nature est hétérogène, et qu'il se détruit au fur et à mesure de sa consommation. Il est donc vital pour les consultants d'arriver à créer et maintenir une « illusion » qui persuade les clients de la qualité et de la valeur de leurs services. Un processus de communication persuasive est donc mis en place (Clark, 1995).

Ainsi les consultants se présentent-ils comme des agents du changement rationnels et dotés d'une grande maîtrise dans la mise en œuvre du changement. Pour assurer cette

⁷ Dans le cas de la « rhétorique organisationnelle », c'est une organisation, et non une personne, qui s'adresse à une foule dispersée. Cette rhétorique est duale puisqu'elle fait intervenir d'une part les relations interpersonnelles entre les membres de l'organisation, qui utilisent d'autre part le langage administratif propre à leur organisation.

impression sur le client, le discours se focalise sur la promesse de fournir des changements mesurables dans la performance de l'organisation cliente, par le biais des résultats rationnels et tangibles (Wright et Kitay, 2002).

De plus, dans leur discours, les consultants cherchent à provoquer à la fois l'espoir mais également la peur. Ils promettent aux managers de leur transférer des connaissances puissantes qui leur permettront d'augmenter leur contrôle sur l'entreprise, mais ils augmentent en même temps leur peur sur la perte de contrôle (Kieser, 2001). Les différents répertoires⁸ utilisés par les consultants, qui peuvent parfois sembler paradoxaux, sont analysés par Whittle (2006) comme un outil au service du changement, et non comme un problème à résoudre. Ainsi, le discours des consultants doit à la fois susciter l'intérêt des clients avec des idées attractives, mais aussi en montrer la complexité pour justifier le recours à un conseil extérieur. Le fait de mettre en avant à la fois les bénéfices et les difficultés est d'ailleurs ce qui distingue les consultants des gourous du management.

Whittle (2006) répertorie cinq autres paradoxes majeurs dans la littérature sur les discours des consultants en management : ils sont dépendants de leurs clients tout en revendiquant l'indépendance d'un avis extérieur ; ils utilisent des techniques présentées comme scientifiques tout en ayant recours à la rhétorique, à la persuasion, à la dramaturgie, à l'imagination et à l'émotion ; ils revendiquent des offres sur-mesure mais les économies d'échelle les poussent à la standardisation ; leur relation avec le client est à double tranchant car ils sont à la fois des alliés qui facilitent la prise de décision et des ennemis qui mettent à jour les incompétences managériales et changent la topologie politique du client ; enfin ils peuvent apparaître alternativement comme des leaders arrogants et insensibles ou comme des facilitateurs qui laissent au client le choix des décisions et des actions. L'habileté des consultants consiste donc, selon Whittle (2006), à passer d'un répertoire à un autre, et cette capacité est un composant essentiel de l'expertise en gestion du changement, et une grande source de dynamisme.

1.4. STRUCTURE ET ROLES DES TECHNIQUES MANAGERIALES

⁸ Whittle (2006) utilise l'approche dite des « répertoires d'interprétation », qui se concentre sur les caractéristiques performatives du discours. Un répertoire d'interprétation se définit comme un ensemble plus ou moins cohérent de styles, métaphores et techniques rhétoriques utilisées pour caractériser et évaluer les actions, événements et acteurs en contexte d'interaction.

Les outils de gestion renvoient nécessairement aux fondamentaux du management, puisqu'ils en constituent l'expression technique. On trouvera chez Fayol⁹ ou Gulick¹⁰ les composantes fondamentales du rôle des managers. On pourra lister les principaux axes d'analyse et de conception des organisations : nature et dynamique des coordinations, structure et contingence, culture et identité, motivation et développement organisationnel, apprentissage et gestion des capacités, gouvernance et pilotage, etc. Plus spécifiquement, la structure des outils de gestion a été étudiée : une technique managériale est constituée d'un substrat technique, d'une philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1998). Les outils de gestion ont un « mode d'existence » (Moison, 1997) particulier. Ils ont un double rôle à la fois contraignant et habilitant (Landry, Banville et Oral, 1996), et ce rôle habilitant se décompose en trois : un rôle de révélateur du fonctionnement de l'organisation dans laquelle il est mis en œuvre, un rôle d'accompagnement du changement, un rôle d'exploration et de support de conception des nouveaux savoirs techniques (Moison, 1997). Les techniques managériales incarnent des mythes rationnels (Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 2001), la performance se met en contes et récits (Lorino, 1995), les effets de mode (Abrahamson, 1991, 1996) interviennent dans les choix d'adoption des techniques de management. Des méthodes comme Six Sigma ou les normes ISO d'assurance qualité peuvent évoluer, d'un vécu et d'une présentation très techniques à des niveaux plus fondamentaux de philosophie gestionnaire. Waring (1991) souligne la constance des idéaux poursuivis par les inventeurs des grandes méthodes de management, notamment dans le cas du management par objectifs et auto-contrôle, grâce auquel Drucker pensait pouvoir réconcilier corporatisme et bureaucratie. Tout discours tendant à expliquer une technique de management devrait donc, explicitement ou implicitement, partiellement ou plus complètement, interroger ces fondamentaux du management, à ces constituants structurels et à ces rôles.

Enfin, les travaux d'Hatchuel et David (2007) et ceux de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) sur le processus d'innovation en management peuvent être utilisés pour mieux qualifier le moment du processus de formation des discours que nous étudions ici. Hatchuel et David distinguent les théories en usage contextuelles (contextual theories in use) et les théories en usage établies (established theories in use). Le moment que nous étudions dans le présent article est celui du passage d'un modèle contextuel à un modèle établi. On retrouve, cette idée exprimée différemment dans le modèle de Birkinshaw *et al.* : quatre étapes se

⁹ Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler

¹⁰ Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting, Budgeting (POSDCORB)

succèdent – motivation, invention, mise en œuvre, et théorisation et étiquetage – et deux niveaux acteurs – internes et externes – interagissent. Le moment que nous analysons se situe à la quatrième étape, lorsque le premier succès est utilisé pour entrer dans une boucle de mode managériale (management fashion loop).

1.5. SYNTHÈSE

Le tableau 1 ci-dessous résume les travaux pertinents pour notre analyse : composants du langage, catégories de contexte, catégories d'énoncés, persuasion et rhétorique, registres des discours des consultants, structure et rôle des techniques managériales, étapes du processus de leur conception et de leur mise en œuvre

Tableau 1 - Synthèse des champs de littérature et travaux mobilisés

Champ de la littérature	Auteurs	Théorie, concepts, grilles d'analyse
Composants du langage	Girin	Littéral, indexical, contextuel
Catégories de contexte	Girin	Structures sociales d'arrière plan, organisation de l'activité, schémas cognitifs
Catégories d'énoncés	Austin et Searle	Verdictifs, exercitifs, promissifs, comportatifs, expositifs (Austin) Assertifs, directifs, promissifs, expressifs, déclarations (Searle)
Conviction, persuasion rhétorique	Aristote, Perelman, Laufer, Norreklit, Hatchuel et Molet, Lorino	Genre judiciaire, genre délibératif, genre épideictique (Aristote), marketing (Laufer) Corpus de lieux communs obligatoires (archives de surface) (Laufer) et contact des esprits (Perelman) comme condition de la rhétorique Systèmes de légitimité (Laufer) Convaincre ou persuader (Norreklit) Les outils de gestion comme mythes rationnels (Hatchuel et Molet), comme contes et récits (Lorino) Modes managériales (Abrahamson)
Registres du discours des consultants	Kipping <i>et al.</i> , Wright et Kitay, Clark, Kieser	Maîtrise de la mise en œuvre du changement

		Promesse d'augmentation de contrôle et entretien de la peur de perte de contrôle Promesse d'améliorations mesurables
Structure et rôles des techniques managériales	Hatchuel et Weil, Banville <i>et al.</i> , Moisdon, David	Substrat technique, philosophie gestionnaire, vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil) Rôle conformant (constraining) et habilitant (enabling) Révélation du fonctionnement organisationnel, accompagnement du changement, exploration des savoirs techniques
Etape du processus de conception et de mise en œuvre de la technique managériale	David et Hatchuel Birkinshaw, Hamel et Mol	Contextual theories in use (CTU) et Established theories in use (ETU). Management innovation process framework : 4 stages (motivation, invention, implementation, theorization and labelling).

2. PRESENTATION DU CAS ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

2.1. LA METHODE 5 STEPS

La méthode 5 steps a été conçue et mise en œuvre conjointement par un cabinet de conseil (MNM Consulting) et un grand groupe industriel (Valeo). L'entreprise Valeo est pionnière sur cette méthode : elle la déploie sur l'ensemble de ses entités opérationnelles en 2004 et 2005. L'encadré ci-dessous décrit brièvement cette méthode de « roadmapping de management » (Fall, 2008), dont le nom commercial devient en 2008 « 5 steps ».

Présentation de la méthode 5 steps (d'après Blanc et Monomakhoff, 2008 et www.5steps-method.com)

Créée en 2004 par Nicolas Monomakhoff (MNM consulting) et François Blanc (Groupe Valeo), la méthode 5 steps « permet à la Direction de décrire, déployer et piloter la mise en œuvre de la stratégie ». Elle repose sur des « roadmaps de management » (feuilles de route), qui sont des matrices à 5 niveaux de progrès, élaborées pour chaque « unité de performance » de l'entreprise. La méthode 5 steps vise à piloter de manière harmonisée l'acquisition et le

renouvellement des capacités organisationnelles dont chaque entité a besoin pour effectivement mettre en œuvre la stratégie.

La méthode permet de répondre à différents types d'enjeux : enjeux stratégiques (repositionnement sur un marché, mise en conformité avec la réglementation), enjeux relatifs à des processus (amélioration des processus qualité, amélioration de l'accueil du public...), enjeux relatifs à la mise en place de solutions (déploiement de la gestion de projet, déploiement d'une nouvelle solution technique...). La méthode s'adresse à la fois à la Direction générale et aux responsables des entités. Elle fait ainsi le lien entre la stratégie et son application au quotidien. L'architecture logicielle et réseau sur laquelle repose 5 steps fait partie intégrante du substrat technique et de la philosophie de la méthode.

Cette méthode se veut originale : elle n'est pas la simple adaptation d'une méthode existante, même si chacun des éléments de son substrat technique (notion d'étapes de progrès, capacités, thèmes, livrables, feedback, etc.) peut sembler classique. A priori, elle n'est pas non plus révolutionnaire au sens où elle créerait une catégorie entièrement nouvelle, comme par exemple la *lean production* ou l'OST. Elle répond clairement à un besoin de pilotage de l'acquisition de capacités de mise en œuvre des stratégies. Il ne s'agit donc pas d'une méthode de management de projet. 5 steps serait plus proche, dans son esprit et dans sa lettre, de méthodes historiquement plus spécialisées de pilotage des « capacités », comme par exemple CMMI¹¹.

L'invention de la méthode est le fait du fondateur du cabinet, en « binôme » avec le directeur des Systèmes d'information (DSI) du groupe Valeo : les consultants du cabinet (au nombre de 7, en plus du fondateur) ne sont pas co-inventeurs. Pour eux, la situation est proche de celle de consultants qui décident de vendre une méthode dont ils ne sont pas les auteurs, mais qu'ils doivent s'approprier, à deux différences très importantes près : d'une part, cette opération d'appropriation se fait à un stade très précoce, avant que la méthode n'ait encore été diffusée et, d'autre part, ils « baignent dans la méthode » au sens où ils ont suivi une partie du processus d'invention et de mise en œuvre, mais de manière non entièrement contrôlée. De même ont-ils pris connaissance de la parution de l'ouvrage « La méthode 5 steps » (Blanc et Monomakhoff, 2008) sans avoir directement participé à sa rédaction. Les consultants, au moment où nous les interrogeons, ne peuvent donc *a priori* restituer mécaniquement un discours standardisé, ou qu'ils auraient par eux-mêmes constitué et appris par cœur. En outre,

¹¹ Capability Maturity Model Integration, conçue au départ pour le domaine du génie logiciel.

la méthode n'est pas encore suffisamment abstraite du contexte au sein duquel elle a été créée pour que l'on puisse réellement arrêter un discours. Le discours des inventeurs eux-mêmes n'est pas entièrement stabilisé, bien que la parution de l'ouvrage début 2008, et le site web, un peu plus tard, marquent une première étape. Il n'y a pas encore de prospection systématique : les nouveaux terrains d'application de la méthode sont très récents et encore dans les premières phases.

La méthode a, certes, une généalogie, que les inventeurs/concepteurs en soient conscients ou non. Cette généalogie peut expliquer une partie des discours tenus : les expériences antérieures des inventeurs, mais aussi le substrat technique de la méthode et les filiations que l'on peut établir avec des méthodes plus anciennes – le management par objectifs et auto-contrôle, par exemple (Fall, 2008), et d'autres variables, comme les capacités discursives proprement dites des consultants interrogés, peuvent jouer.

Notre analyse travaillera sur une « photographie » de ce moment précis du processus de construction du discours des consultants sur leur méthode :

- la méthode a été inventée et mise en œuvre avec et au sein d'une entreprise pionnière
- la mise en théorie de la méthode existe « par morceaux » : l'un de ces morceaux réside dans le lien avec la théorie des capacités organisationnelles, l'autre dans les représentations qu'ont les co-inventeurs des liens entre stratégie et mise en œuvre et de la conception qu'ils ont de ce qu'est une organisation efficace
- le discours de la méthode, tant en interne qu'à destination de futurs clients, n'est pas stabilisé.

2.2. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE

La présente étude se fait dans le cadre d'un accord de collaboration scientifique entre notre laboratoire de recherche et le cabinet de consultant, accord qui inclut l'analyse critique de la méthode 5 steps. En juin 2009, le cabinet a accepté notre projet d'analyse des discours tenus par les 9 consultants de la société, à ce moment du développement de 5 steps qui n'est plus l'invention et qui n'est pas encore la diffusion d'une méthode que l'on pourrait considérer comme connue et établie. Il y a des implications managériales à cette recherche, les résultats devant pouvoir contribuer à l'élaboration d'un discours interne et vis-à-vis des clients qui soit à la fois pertinent, partagé et stabilisé.

Recueillir les discours des consultants à ce moment du développement de la méthode pose plusieurs problèmes méthodologiques. La prospection n'ayant pas commencé que

ponctuellement et de manière informelle, à l'occasion de contacts, et ces contacts étant surtout le fait du directeur du cabinet, on ne peut pas imaginer recueillir de manière systématique le discours tenu aux futurs clients. Au sein du cabinet, les occasions de conversation autour de la méthode sont variées mais aléatoires. Ces conversations ne sont pas suffisamment fréquentes ni faciles à isoler d'autres conversations pour que l'on puisse en extraire des éléments pertinents quant aux discours tenus. Il fallait toutefois, pour recueillir un matériau que l'on puisse considérer comme discours, créer une situation dans laquelle les consultants auraient des interlocuteurs, fussent-ils virtuels ou idéaux-types. Il fallait aussi pouvoir mettre les consultants dans des situations identiques, de manière à pouvoir comparer les discours.

Tous les « tiers » ne sont pas équivalents : on ne tiendra pas le même discours à quelqu'un que l'on connaît bien qu'à un prospect que l'on rencontre pour la première fois, de même que la situation sera différente selon que l'on aura un rendez-vous d'une heure ou seulement quelques minutes pour convaincre. La question étant de savoir comment les consultants s'approprient et se fabriquent, à ce stade du développement de la méthode, un discours sur cette méthode, il fallait les obliger à aller à l'essentiel. L'important était de voir ce qu'ils en avaient compris, ce qu'ils avaient fondamentalement retenu, mais sans les placer pour autant dans une situation d'examen ou de contrôle. Nous avons également choisi d'éviter que les répondants aient la possibilité de « réfléchir au fur et à mesure » qu'ils s'exprimaient. Nous voulions au contraire des discours concis, qui aillent à l'essentiel de ce que la personne est capable de penser et de formuler à ce moment là.

Pour prendre cette « photographie » des discours, nous avons mis au point le dispositif suivant, qui s'est adressé aux sept consultants du cabinet ainsi qu'aux deux co-concepteurs de la méthode : les 9 personnes interrogées (la totalité du cabinet de consultants et le DSI du Groupe Valeo) ont dû, sans préparation, et sans connivence entre eux, expliquer, en trois phrases, la méthode à trois figures d'interlocuteurs très différentes : la grand-mère, l'ami « qui s'y connaît », le prospect. Nous avons pris soin de préciser aux personnes interrogées qu'ils devaient s'adresser à la grand-mère, l'ami et le prospect en tant que figures-types d'interlocuteurs, et non en pensant à leur propre grand-mère, à un de leurs amis ou à un prospect particulier. L'ami qui s'y connaît a été présenté comme un ami qui maîtrise le vocabulaire et les problématiques de mise en œuvre de la stratégie. En contrastant ces trois figures nous cherchons à contrôler deux variables : le caractère désintéressé ou non du discours, et le fait d'utiliser ou non du vocabulaire spécialisé. Le tableau ci-dessous résume ce double contrôle : parler à la grand-mère se fait de manière désintéressée et sans vocabulaire spécialisé ; le discours à l'ami « qui s'y connaît » devrait être également désintéressé, mais

utiliserait du vocabulaire spécialisé ; le discours au prospect devrait être un discours plus commercial, qui cherche à convaincre ou à persuader, et qui utilise ou non un vocabulaire spécialisé, selon le type de prospect et aussi selon les choix tactiques du consultant.

Tableau 2 : Qualification des discours selon l'objectif (expliquer ou convaincre) et le recours ou non au vocabulaire spécialisé

Discours à la grand-mère	Discours à l'ami qui s'y connaît	Discours au prospect
Sans vocabulaire spécialisé	Avec vocabulaire spécialisé	Sans ou avec vocabulaire spécialisé
Désintéressé mais soucieux de paraître sérieux	Désintéressé mais soucieux de paraître professionnel et de faire « jeu égal »	Intéressé

L'ensemble des discours ainsi produits ont été retranscrits et analysés. Le corpus recueilli étant de faible taille (81 phrases pour les discours à la grand-mère, à l'ami, au prospect), l'analyse de premier niveau et les codages correspondant aux grilles d'analyse retenues ont été effectués « à la main ».

Les trois phrases recueillies constituent un matériau langagier que nous avons soumis à une analyse descriptive/intuitive¹². Le profil des locuteurs (formation, maîtrise de la langue, aptitude à la persuasion commerciale...) n'a pas été pris comme source d'information puisque le but est ici de retrouver un discours commun sur la méthode alors qu'aucun discours institutionnel n'a été à notre connaissance diffusé auprès des locuteurs travaillant pour la société. Cette analyse de premier niveau a été effectuée par l'un des chercheurs, spécialiste de linguistique, puis rapprochée à nouveau des 81 phrases par les trois autres chercheurs, pour contrôle et validation. Dans un second temps, nous avons procédé à une analyse plus thématique, sur les différentes dimensions et catégories de la littérature telles que synthétisées dans le tableau 1. La qualification des éléments discursifs dans les grilles d'analyse retenues a fait l'objet d'un double codage, à plusieurs semaines d'intervalle.

Nous avons également procédé à une restitution de nos résultats à l'ensemble des participants, un mois après le protocole. Cela nous a permis de vérifier l'interprétation que

¹² Notre démarche s'inscrit dans les courants d'analyse de discours français, proche des travaux actuels de l'école de Genève, et s'inspire directement de la linguistique énonciative de Benveniste.

nous avons faite des trois phrases et de la bonne compréhension des participants des figures types d'interlocuteurs.

3. ANALYSE DES DISCOURS RECUEILLIS

3.1. ANALYSE DE PREMIER NIVEAU

3.1.1. Discours à la grand-mère

Pour s'adresser à la Grand-Mère, l'objet "5 *steps*" est défini comme "une méthode (4¹³) de management (2)" ou un "outil" (3). L'un des consultants recourt au style narratif pour conter une histoire : "C'est un chef qui veut donner des ordres à tous ses employés". Cette totalité ("tous ses employés") se retrouve sous d'autres formes langagières : "l'ensemble d'une organisation", ou plus proche, "à tous les membres de l'entreprise".

Le discours pédagogique se remarque par différents tours : "(une méthode) qui permet de"(5), "(un outil) permettant", "qui sert aux", "pour aider".

Des paraphrases permettent d'appréhender le sens donné par les locuteurs aux termes ou expressions qu'ils utilisent. Ainsi, piloter se définit comme "ça veut dire savoir ce qui se passe dans l'entreprise", "savoir s'ils font bien", "savoir s'ils (tous ses employés) font bien ce qu'il leur a demandé". De la même manière, évaluer les progrès est présenté comme "la manière dont elles (entreprises, administrations) améliorent leur efficacité". Enfin, travailler sur la même norme est expliqué par "faire tous la même chose".

La structure de phrase se poursuit avec les destinataires de la méthode, dont "la direction générale" ou "service de la direction", "entreprises ou administrations", "aux gens qui travaillent sur le terrain". L'un des consultants précise "aux responsables métiers et aux opérationnels".

Les syntagmes verbaux¹⁴ révèlent l'action à laquelle contribue la méthode (pour quoi faire ?) : "déployer (2) des bonnes pratiques", "savoir" (3), "structurer (ses idées) ", "piloter" (2), "diriger", "avoir une bonne visibilité", "voir où on en est", "mesurer" (2), "évaluer" (2), "comparer", "on calcule", "faire comprendre", "faciliter (le repérage) ", "s'adresser", "dire ce qui est important", "dire à chacun ce qu'il faut faire".

Sur cette base, on peut s'interroger sur ce qui est demandé "à ceux qui travaillent". Plusieurs fonctions de la méthode sont données : "mise en place de ces bonnes pratiques", "améliorer progressivement la performance de leur service et de leur travail", "progresser (2)

¹³ Nombre de consultants employant le terme dans les verbatim recueillis. En l'absence de précision, le terme n'a été employé que par un seul consultant.

¹⁴ Ensemble de mots dont le noyau est un verbe.

dans l'entreprise, dans leur travail quotidien", "travailler selon une même norme" et "savoir ce qu'il a à faire et où il en est".

À noter que pour les consultants, le progrès "s'évalue (2)", "se compare" et que l'efficacité "se mesure" voire "s'améliore" comme la performance.

Enfin, on peut observer comment la méthode est décrite simplement par ses moyens : "outil qui permet d'avoir une visibilité", "basé sur l'utilisation d'un outil quotidien", "repose sur des feuilles de route". Sur le plan temporel, on notera les expressions "progressivement", "où on en est", "quotidien" (2), et en termes projectifs, "chemin à suivre".

Plus globalement, deux traits de la méthode 5 steps, qui reviennent, sous une forme ou une autre, pour chaque consultant. Tout d'abord, la notion de globalité rappelle que la méthode est destinée aux différents niveaux hiérarchiques. Ensuite, on retrouve la notion de pilotage de l'entreprise (avec ses équivalents comme diriger). Reste à savoir si ces termes relèvent du discours actuel produit dans le domaine du management général, tant méthodologique que théorique, ou s'ils s'entendent comme spécifiques dans le cadre de la méthode.

On peut également noter que certains mots, qui nous semblent pertinents pour décrire la méthode, sont faiblement employés. Parmi eux, on trouve des verbes ("décrire", "mettre en œuvre la stratégie", "mesurer", "structurer") ou de noms ("visibilité", "suivi"). Cette dispersion des termes utilisés peut se comprendre par la difficulté de s'adresser à une grand-mère qui ne maîtrise pas le vocabulaire spécifique et ne peut pas comprendre le détail de la méthode.

Il s'agit donc d'un discours assez général et plutôt descriptif, qui donne le contexte d'application de la méthode ("l'entreprise", "piloter la stratégie"), sans faire référence aux acteurs (on ne sait pas qui fait quoi). La totalité des discours sont expositifs (affirmation d'un point de vue) (Austin, 1962). Six discours portent sur ce que fait la méthode ("5 steps est une méthode de management qui permet de déployer à l'ensemble d'une organisation des bonnes pratiques"), et deux portent à la fois sur ce que fait la méthode et comment elle le fait ("pour faire cela, on aide les services de la direction à dire ce qui est important et comment on voit que les choses s'améliorent").

3.1.2. Discours à l'ami qui s'y connaît

Il est normal de retrouver des termes comme "méthode" (5) et "outil" (3). On retrouve la force du verbe déployer (4) qui se complète cette fois-ci de "plans de progrès" (2) et un

prolongement avec l'anglicisme "monitorer" (le progrès), et "des gens qui monitorent". Sa forme substantivée apparaît : "déploiement" alliée au terme "stratégie".

Outil et méthode sont mis au même niveau. La méthode est remplacée par "démarche" (3). L'outil est catégorisé "du type *roadmap*", terme anglais qui correspond à "feuille de route". Celle-ci est présentée comme un "formalisme simple et bien connu". On discerne une volonté de connivence qui n'est pas garantie. Ces *roadmaps* sont également "déployées" et ce "à différents niveaux hiérarchiques".

L'interlocuteur est supposé connaître le monde de l'entreprise et sa structure hiérarchique ; l'outil est présenté comme "commun à l'ensemble du personnel", et utilisé "aussi bien au niveau du top management qu'au niveau opérationnel". De plus, celui-ci "facilite le dialogue". Il semble que ce soit l'un des points forts de cette méthode : ne pas aider seulement les managers. L'un des locuteurs précise ensuite les apports pour chaque niveau hiérarchique : pour "les managers de haut niveau", il s'agit de "définir capacités et pratiques à mettre en œuvre dans l'organisation". Quant aux "acteurs locaux", autre façon de désigner le "niveau opérationnel", la méthode leur permet "d'être guidés, de s'évaluer et de rendre compte".

La notion de stratégie est développée en "alignement" stratégique et "pertinence" stratégique. Le terme de performance s'intègre à l'expression "mettre en place une démarche de performance". La feuille de route déjà évoquée se développe en "décrire en actions simples un plan de progrès en 5 étapes, en 5 niveaux". On se rend alors compte que le titre de *5 steps* n'a pas été explicité dans le discours pédagogique précédent. La mesure, l'évaluation et le pilotage se précisent en "mettant une note de niveau de 1 à 5", ce qui clarifie le nom de la méthode *5 steps*. L'évaluation porte sur des "résultats concrets". Il s'agit donc de piloter "ces plans de progrès et ces plans de performance".

"Visualiser" se double de "maîtriser". Le pilotage, celui de la stratégie d'une entreprise, est présenté comme "mettre sous contrôle" mais également "suivre l'avancement des équipes". L'avancement reprend l'idée de progrès, qui se trouvait dans le discours pédagogique et fait l'objet de "consolidation", qui prend la forme de "tableaux de bord". Quant au progrès, il fait l'objet de plans, et est remplacé par "maturité" : "plans de progrès ou de plans de maturité".

Sur le plan technique, la méthode est qualifiée selon une "approche qui s'inscrit dans les approches de type matrice de maturité". L'ami qui s'y connaît est supposé en connivence avec les théories et pratiques managériales.

On relève des arguments pour convaincre en vantant la logique de la méthode : "répondre à une réalité en entreprise", "approche structurée à ces plans stratégiques", "formaliser", "méthode simple à mettre en œuvre", "elle a fait ses preuves".

La méthode est enfin présentée comme "universelle" ("assez" universelle). On remarque une certaine insistance sur l'espace et le temps : "localement", "sur plusieurs sites ou sur plusieurs organisations", ainsi que "au jour le jour", qui reprend l'adjectif "quotidien" vu aussi dans le discours à la grand-mère.

Le discours à l'ami apparaît donc plus précis (plus de termes employés qui reviennent avec une forte occurrence, et évocation de l'outil sur lequel repose la méthode : la roadmap) et plus orienté vers l'action (nombre de verbes plus important que pour la grand-mère). L'apparition du vocabulaire spécifique à la méthode ("roadmap", "niveau de progrès"), de même les discours changent de registre et prennent un ton plus persuasif (Norreklit, 2003) : alors que le discours à la grand-mère était exclusivement expositif (Austin, 1962), quatre discours présentent un caractère promissif (Austin, 1962) ("cette méthode est simple à mettre en œuvre"). La précision du discours transparaît aussi dans son contenu puisque quatre des discours décrivent à la fois ce que fait la méthode et la façon de le faire ("par le biais d'une feuille de route, d'une roadmap, on peut ainsi décrire en actions simples à l'ensemble de l'organisation un plan de progrès à cinq niveaux"). Pour quatre personnes, cette description est réalisée grâce à des verbes ("décrire", "déployer", "piloter") qui correspondent exactement à ceux figurant sur la plaquette commerciale conçue par la société 5 steps pour présenter sa méthode (Titre de la plaquette : "Décrire, déployer et piloter la stratégie"). Cependant, il semble y avoir une division entre les consultants entre ceux qui emploient le terme "stratégie" et ceux qui parlent de "performance" car les deux termes apparaissent avec la même occurrence.

3.1.3. Discours au prospect

On retrouve de nombreuses expressions verbales comme "mettre en place" et des termes centraux comme "progrès" dans de nouveaux syntagmes nominaux tel que "plans de progrès" ou "démarche de progrès".

Une dimension dialogique apparaît, avec une interpellation directe de l'interlocuteur, sans doute pour mieux le convaincre, en tous cas simuler au plus près un entretien commercial. Non seulement l'autre personne apparaît au travers du pronom "Vous", ou de l'adjectif "vos" : "vos attentes", "vos standards", "vos équipes", "vos troupes", mais également

par des marques verbales directes. Ainsi, on trouve les paroles : "Bonjour, Monsieur" ou encore "Comme vous le savez" ; "vous avez un projet, vous cherchez à (...). Et la meilleure solution c'est de demander à des spécialistes de venir vous la présenter, et vous appelez 5 *steps* !".

Le discours a un caractère explicatif marqué avec l'utilisation d'exemples, pour être plus pragmatique et se mettre à la place de l'interlocuteur : "lorsqu'une entreprise a un plan stratégique défini", "vous avez un projet et vous cherchez à le mettre en œuvre", "on peut prendre par exemple, par rapport à la norme Marianne sur l'accueil du public".

Une troisième caractéristique est la structure des phrases. La construction relative permet d'ajouter des précisions qui sont autant d'arguments : "c'est une norme qui (...) mais qui (...)"; "c'est une démarche en 5 étapes qui (...) qui (...)"; "d'autres constructions permettent d'imbriquer des incises ou de dérouler un argument" ; "il faut associer (...) donc ça permet (...) pour pouvoir (...)"; "c'est un (...) qui est (...) mais qui est (...) et pour lequel (...)". On fait l'hypothèse que ces structures relèvent de l'oral conversationnel dans une situation commerciale de vente.

L'un des principaux arguments est la simplicité de la méthode, déjà invoquée dans le discours à l'ami : "cette méthode est facile à mettre en place" ; "Parlants pour les opérationnels" ; "quelque chose d'assez intuitif". Le côté concret peut être rapproché de l'idée de simplicité : "méthode basée sur des faits", "extrêmement opérationnelle", "décrire par des faits simples et précis", "donner à vos équipes les étapes concrètes (pour progresser) ", "concrétiser les exigences". Ce côté concret peut également être rapproché de "l'efficacité" et de l'adverbe "efficacement".

Parmi les avantages de la méthode, on retrouve sous d'autres formes la visibilité et la mesure : "une vision claire", "une vision mesurée", "une vision consolidée", "une vision concrète et partagée ou réaliste". Un autre avantage est le caractère utilitaire de la méthode, qui apporte une réponse à un problème que rencontrent toutes les entreprises, semble-t-il : "lorsqu'une entreprise a un plan stratégique à mettre en place, la démarche 5 *steps* lui permet de mettre en place " ; "c'est une norme (...) qui n'est pas facile à déployer (...). Pour vous aider à bien gérer ce déploiement" ; "c'est une méthode qui vous permet de réorganiser" ; "il (outil) va apporter à vos équipes" ; "vous avez un projet et vous cherchez à le mettre en œuvre (...) une méthode et un outil qui vous rendront service".

On retrouve les marques déjà observées de temps : "en continu", "en quelques semaines, vous pourrez constater", "engager rapidement", "avoir un suivi des activités", "par rapport aux délais", "faire en sorte que vous soyez respectueux des engagements de temps" et des marques

d'espace : "dans une structure décentralisée", "dans des domaines transversaux", "sur le terrain", "sur l'ensemble de vos sites", L'idée de "dialogue" est également présente sous différentes formes langagières : "il faut associer des opérationnels et des fonctionnels" ; "le dialogue avec les opérationnels s'instaure assez naturellement". De ce dialogue ainsi facilité ressortent deux nouveaux facteurs, la réflexion et la cohésion : "une réflexion commune", "ce type d'outil va vous permettre de réfléchir et faire réfléchir votre structure", "donc ça permet une certaine cohésion dans les équipes", "un partage d'intelligence". Enfin, on constate des passages de discours très spécialisé : "livrables terrain", "un outil roadmap", "la norme Marianne (obligatoire à l'horizon 2010)", "vos entités".

Le discours au prospect présente des caractéristiques particulières (dialogique, pédagogique, arguments par le biais de précisions). Du brusque rapprochement avec l'interlocuteur visé, le prospect à convaincre, découle un discours pédagogique mais plus explicatif que pour la grand-mère. La majorité des discours à la figure du prospect ont un caractère promissif, dont un qui est également exercitif (Austin, 1962). Les discours promissifs ("c'est une méthode qui vous permet de réorganiser vos standards, de les intégrer dans un outil qui va vous permettre de les piloter") traduisent une volonté de persuader (Norreklit, 2003) en insistant uniquement sur ce que fait la méthode, et non plus sur comment elle le fait. Le discours exercitif ("et la meilleure solution, c'est de demander à des spécialistes de venir vous présenter la méthode, et vous appelez 5 steps") va plus loin en cherchant à déclencher une action chez l'interlocuteur. Une seule personne parle de "roadmap". Cela peut être mis en relation avec le fait que la majorité des discours insistent uniquement sur ce que fait la méthode. Ils s'inscrivent dans un objectif de persuasion (Norreklit, 2003) sans justifier, par des arguments rationnels, les mécanismes de la méthode.

3.2. ANALYSE INTER-DISOURS

3.2.1. Analyse par type d'énoncé et par élément de structure de la méthode

Nous avons procédé à une analyse plus thématique, sur les différentes dimensions et catégories de la littérature telles que synthétisées dans le tableau 1 : nature des énoncés selon les grilles d'Austin et de Searle, marqueurs généraux, fondamentaux du management/expression de la philosophie gestionnaire, substrat technique, vision simplifiée des relations organisationnelles. La qualification des éléments discursifs dans les grilles d'analyse retenues a fait l'objet d'un double codage, à plusieurs semaines d'intervalle. Le tableau 3 ci-dessous donne les résultats de ce double codage.

Concernant la nature des exposés, les énoncés sont globalement expositifs (Austin) ou assertifs (Searle) en ce qu'ils donnent de l'information, engageant ainsi leurs auteurs sur la véracité ou la pertinence des affirmations : ce qui est énoncé est affirmé, au sens d'un mode d'emploi général renvoyant à l'objectif de la méthode et aux bases de sa logique.

Mais ces discours incorporent également une dimension promissive, au sens d'un engagement du locuteur sur le déroulement de l'action. Nous avons distingué, sur cette dimension, ce qui relevait d'une promesse générale (la méthode « permet de », « sert à ») d'une promesse spécifique (facilité d'utilisation, rapidité de mise en œuvre...). Si le registre promissif général est comparable d'une figure d'interlocuteur à l'autre (une douzaine d'occurrences), le registre spécifique varie considérablement : aucune promesse à la grand-mère, 9 occurrences promissives à l'ami qui s'y connaît, 24 au prospect.

Tableau 3 – Analyse des composants du discours

	Grand-mère	Ami qui s'y connaît	Prospect
Expositif, assertif	discours globalement expositifs / assertifs		
Promissif, habilitant - général - spécifique	$13 + 0 = 13^{15}$ permet (12), sert (1) -	$12 + 9 = 21$ permet (11), peut aider (1) simple (3), bien connu, assez universelle, très varié, fait ses preuves, facilite, aussi bien	$10 + 21 = 31 ; 11 + 24 = 35^{16}$ permet (10), simple (2), petite (phase de mise en route), intuitif, facile, en quelques semaines, beaucoup, dès le premier, rapidement, véritable, naturellement, accessible, rendre service, extrêmement opérationnelle, démontrera l'efficacité, concret, partagé, réaliste, parlant, clair, mesuré
Directif	0 -	2 tu, tes	12 ; 13 vous (7), vos (2), vous appelez, on vous

¹⁵ La somme est composée du nombre d'occurrences pour le discours général et le discours spécifique.

¹⁶ L'une des personnes interrogées n'a pas produit de discours au prospect. Les chiffres à prendre en compte pour cette colonne du tableau sont donc « redressés » pour tenir compte de la réponse manquante (chiffre initial multiplié par 9/8).

			propose, vous aurez
Marqueurs généraux	14 méthode (3), outil (4), management, organisation, entreprise (3), administrations, stratégie	37 entreprise (7), outil (4), méthode (7), stratégie (9), approche (3), démarche (2), organisation (4), management	20 ; 22 méthode (5), démarche (5), approche (2), stratégie, organisation (3), entreprise (2), outil (2)
Fondamentaux du management, philosophie gestionnaire	24 déployer, savoir (3), améliorer (3), (s')évaluer (2), mesurer (2), mise en place, piloter, visibilité, prise en main, faire comprendre, dire, voir, faciliter, calculer, comparer, progrès, efficacité, structurer	39 déployer ou déploiement (6), piloter ou pilotage (5), suivre ou suivi (3), mettre en place ou mettre en œuvre (3), décrire (3), visualiser ou visibilité (2), maîtriser, structurer, monitorer (2), définir (2), faciliter, mettre sous contrôle, formaliser, consolider ou consolidation, avancer ou avancement, partager, savoir, concentrer, récupérer, projet, progrès	32 ; 36 mettre en place ou mise en place ou mise en route ou mise en œuvre (11), décrire, engager, mobiliser ou mobilisation, suivre ou suivi, consolidé, adapter, gérer, déployer ou déploiement (2), respecter les engagements, concrétiser, suivre, progression ou progresser (2), réorganiser les standards, intégrer, piloter, réfléchir, faire réfléchir, fonctionner, vision
Substrat technique	11 bonnes pratiques (3), chemin à suivre (2), feuille de route, en permanence, note, objectifs stratégiques, norme, expérience	29 roadmap ou feuilles de route (9), plans de progrès ou de performance ou stratégiques (5), 5 étapes ou 5 niveaux (3), objectifs stratégiques (2), matrice de maturité ou plans de maturité (2), pratiques ou bonnes pratiques (2) note, évaluation, démarche de performance, tableaux de bord, standards, capacités	15 ; 17 plans ou démarche de progrès ou stratégique (4), basé sur des faits, niveaux, feuille de route ou roadmap (3), objectifs stratégiques, démarche en 5 étapes, livrables terrain, tableaux de bord (2), standard

<p>Vision simplifiée des relations organisationnelles</p>	<p>16 ensemble d'une organisation, Direction générale, visibilité sur ce qui se passe, travail, gens qui travaillent sur le terrain, service, service de la Direction, chef qui donne des ordres à tous les employés, tous les membres de l'entreprise, responsables métier, opérationnels, gens du terrain, faire tous la même chose, quotidien, travail quotidien, travailler selon une même norme</p>	<p>24 équipes (2), ensemble de l'organisation, entreprise étendue, plusieurs types d'intervenants, localement, des gens, entités, dialogue, patrons, trois ans après rien n'est fait, toutes les entités d'un groupe, différents niveaux hiérarchiques, commun à l'ensemble du personnel, top management, niveau opérationnel, tous les opérationnels, Direction, responsables métiers, managers du haut niveau, acteurs locaux, être guidés, s'évaluer, rendre compte, au jour le jour</p>	<p>21 ; 24 associer des opérationnels et des fonctionnels, cohésion dans les équipes, réflexion commune, partage d'intelligence, équipes (2), dialogue, opérationnels (2), entités, structure décentralisée, plus haut niveau de l'organisation, ensemble de vos sites, toutes vos équipes, équipes (2), troupes, faire réfléchir votre structure, domaines transversaux, sur le terrain, en continu.</p>
---	--	---	---

Le caractère directif des énoncés a été établi à travers l'utilisation par les locuteurs du « tu » ou du « vous ». Il s'agit ici d'une directivité faible par rapport à la définition d'Austin et Searle (tentative de la part du locuteur d'obtenir quelque chose de son destinataire) mais réelle : un rapport de prescription plus direct (Hatchuel, 1995) transparaît ici.

3.2.2. Comparaison des composants du discours par figure d'interlocuteur

A partir du tableau 3, nous pouvons comparer les discours tenus aux différentes figures, en fonction de leurs composants.

Les marqueurs généraux, qui sont les mots clés du management général, sont comparables d'une figure à l'autre, mais on remarquera que le terme de « stratégie » est très peu utilisé pour la grand-mère ou le prospect, alors qu'il l'est beaucoup plus pour l'ami qui s'y connaît, comme si on voulait, auprès de cet ami, valoriser le positionnement « Direction générale » de la démarche.

Les fondamentaux du management, qui renvoient à Fayol ou Gulick, et qui caractérisent une partie de l'expression de la philosophie gestionnaire de la méthode, sont logiquement énoncés de manière plus simple pour la grand-mère et de manière plus précise et plus complète pour l'ami et le prospect, pour lesquels ils sont aussi plus nombreux (respectivement 39 et 36 occurrences, contre 24 pour la grand-mère). Le discours au prospect est néanmoins très centré sur la mise en œuvre (de la stratégie, de la méthode : près d'un tiers des occurrences), ce qui confirme l'observation de Wright et Kitay (2002) alors que le discours à l'ami est plus équilibré et repose davantage sur le déploiement (6 occurrences) et le suivi (5 occurrences), comme si le discours à l'ami qui s'y connaît était en moyenne plus spécialisé, plus spécifique que celui au prospect, figure probablement plus complexe, ou plus variée aux yeux des locuteurs interrogés, que celle de l'ami.

On retrouve ce déséquilibre de manière plus marquée encore à propos du substrat technique : la fréquence des termes techniques qui caractérisent la spécificité de la méthode est très variable : 11 occurrences pour 8 termes différents pour la grand-mère, 29 occurrence pour 17 termes différents pour l'ami qui s'y connaît et seulement 17 occurrences pour 12 termes différents pour le prospect. Là encore, contrairement à ce qui pouvait être attendu, le discours à l'ami se révèle le plus riche, le plus complet et le plus spécialisé, celui au prospect étant davantage restreint à des termes généraux comme plans de progrès, objectifs stratégiques, roadmaps ou tableaux de bord. On notera aussi que le terme de « capacité » n'est pratiquement pas utilisé, alors que cette notion fait partie des fondamentaux de la méthode.

En ce qui concerne la vision simplifiée des relations organisationnelles, on trouve dans les discours des fréquences et une variété des termes comparables entre l'ami et le prospect (24 occurrences, contre 16 pour la grand-mère), mais là encore le vocabulaire utilisé pour l'ami qui s'y connaît est plus précis et d'un niveau plus spécialisé que celui au prospect.

Indépendamment des composants analysés, le discours se précise entre, d'une part, la figure de la grand-mère et, d'autre part, les figures de l'ami et du prospect : au total 398 mots pour la grand-mère, 592 mots pour l'ami et 614 mots pour le prospect, soit environ 50% de mots utilisés en plus pour les figures de l'ami et du prospect.

4. CONCLUSION

Cette analyse de neuf discours produits dans trois situations supposées différentes met en évidence un discours en train de se constituer sur la méthode 5 steps, qui se révèle

relativement homogène. Les constantes observées permettent d'esquisser une description minimale du contenu de la méthode et ses principales caractéristiques qui sont présentées comme des avantages. Les énoncés sont, en effet, globalement expositifs en ce qu'ils donnent de l'information : ce qui est énoncé est affirmé, au sens d'un mode d'emploi général renvoyant à l'objectif de la méthode et aux bases de sa logique.

Le protocole nous permet également de mettre en évidence les spécificités des discours en fonction des figures d'interlocuteurs. Le discours à la figure de la grand-mère est général et descriptif ; et revêt parfois un style descriptif. La méthode est décrite par ses moyens et son contexte d'application, sans faire référence aux acteurs. Il s'agit donc d'un discours pédagogique. Le discours à la figure de l'ami devient plus précis avec un vocabulaire spécialisé sur les fondamentaux du management mais surtout sur les éléments techniques propres à la méthode (apparition de la notion de *roadmap*). Le discours prend un caractère promissif pour certains consultants. Enfin, le discours à la figure du prospect intègre une dimension dialogique, créant ainsi un lien direct avec l'interlocuteur. Il prend un ton pédagogique avec l'utilisation d'exemples, faisant référence davantage aux fondamentaux du management qu'au vocabulaire technique de la méthode.

Les discours à l'ami et au prospect se différencient du discours à la grand-mère par la référence à la structure de la méthode comme outil de gestion : philosophie gestionnaire, substrat technique et vision simplifiée des relations organisationnelles. Néanmoins, alors qu'au aurait pu s'attendre à ce que le discours au prospect se différencie par un degré fort de spécialisation, le locuteur s'adressant à un égal professionnel ; l'observation révèle une simplification du discours par rapport à l'ami. Ce discours précise davantage le substrat technique de la méthode ainsi que la vision simplifiée des relations organisationnelles, en employant le vocabulaire spécifique à la méthode. Nous pouvons expliquer cela par la mise en situation face au prospect qui est la plus proche de la réalité pour un consultant. De plus, les compétences perçues du prospect par le consultant peuvent influencer son discours : le prospect pourrait être supposé moins compétent que l'ami qui s'y connaît et l'obligation de persuader pousse à des formulations rassurantes donc plus simples et, nous l'avons vu, plus centrées sur la garantie de mise en œuvre (mise en œuvre de la stratégie grâce à la méthode, effectivité de la mise en œuvre de la méthode). Plus globalement, on peut faire l'hypothèse que les modes de construction de la connivence et de la perception des compétences sont différents selon que l'on s'adresse à la grand-mère, à l'ami qui s'y connaît ou au prospect.

Ces conclusions sont à resituer par rapport aux limites de la présente recherche : l'analyse porte sur un seul cas, et la variabilité d'un certain nombre de facteurs, notamment ceux qui ont trait à la personnalité et à l'expérience de chaque individu, n'est pas prise en compte. La méthode 5 steps est une méthode jeune : elle a été créée et conceptualisée récemment (en 2004), et nous pouvons donc supposer que tous ses attributs ne sont pas encore fixés, pas plus que son périmètre d'application n'est encore stabilisé. Le protocole nous permet d'avoir une « photographie » des discours tenus à un moment donné, sans que cela préjuge du caractère stabilisé de ce discours. En effet, 5 steps pourrait évoluer exactement comme d'autres méthodes de management au même stade de leur cycle de vie : un certain nombre d'auteurs (voir, notamment, Waring, 1991) témoignent de faits et de logiques similaires dans les premiers temps de la diffusion de l'Organisation Scientifique du Travail ou du Management par Objectifs. Mais c'est justement dans cette période qui suit l'invention et la première mise en œuvre réussie, d'une part, et la diffusion à plus grande échelle de la méthode, d'autre part, qu'il nous semblait particulièrement intéressant d'analyser ces discours.

L'ami qui s'y connaît comme interlocuteur implicite central dans la phase de développement de la méthode ?

Les travaux sur le langage et ceux sur la rhétorique, repris dans la première partie de cet article, montrent qu'il est difficile de séparer l'objet du discours sur l'objet. Ceci est particulièrement vrai en management : la méthode est peu dissociable du discours sur la méthode. *La présente analyse amène néanmoins à se poser la question de savoir du côté de quel discours se situe « l'essentiel ».* Est-ce le discours à la grand-mère, parce qu'il est à la fois désintéressé et exempt de vocabulaire spécialisé et de jargon professionnel ? Est-ce le discours à l'ami qui s'y connaît, parce qu'il est, comme le discours à la grand-mère, désintéressé mais que l'emploi du vocabulaire spécialisé permet d'être précis ? Est-ce le discours au prospect, qui combine utilisation du vocabulaire spécialisé et argumentation de vente, cette argumentation étant consubstantielle au management et au système de légitimité qu'il incarne ? Se pose, en outre, la question de ce qu'est un vocabulaire spécialisé : le management porte un langage particulier par rapport au langage « courant », mais certains de ses mots clés sont aussi des mots du vocabulaire général. La grand-mère ne peut donc être disqualifiée, même si certains consultants, dans notre étude, ont eu des réactions négatives à l'idée de s'adresser à la grand-mère (« mais je ne peux rien dire, elle ne va pas comprendre »).

Le prospect ne peut pas non plus être écarté, sauf à séparer l'objet du discours, ce qui renvoie à une conception très datée du marketing. Mais si l'objectif est de persuader, alors il est possible d'avoir un discours efficace sans pour autant que « l'essentiel » y soit du point de vue de ce qu'est effectivement la méthode.

« L'ami qui s'y connaît » confirmerait alors sa place privilégiée dans l'analyse si l'on veut approcher ce qui, au moment de constituer un discours rigoureux, constitue « l'essentiel » d'une méthode de management.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (1991), « Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, Vol.16, pp. 586–612.
- Abrahamson, E. (1996), « Management fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 254– 285.
- Abrahamson, E. et Fairchild, G. (1999) « Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 708–740.
- Aristote, *Rhétorique*, Paris, Gallimard, Edition 1991.
- Austin, J.L. (1962, trad. 1970), *Quand dire c'est faire*, Paris, Editions du Seuil.
- Authier-Revuz, J. (1982) «Hétérogénéité montrée et hétérogénéité constitutive : éléments pour une approche de l'autre dans le discours », *DRLAV*, n° 26, p. 91-151.
- Bakhtine, M. (1970 [1929]), *La poétique de Dostoïevski*, Paris, Editions du Seuil.
- Landry, M. , Banville, C., Oral, M. (1996), « Model legitimisation in operational research », *European Journal of Operational Research* n° 92.
- Barley, S. et Kunda, G. (1992) « Design and devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in management discourse », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 363–399.
- Barnard, C. (1938), *Functions of the Executive*,
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008) « Management Innovation », *Academy of Management Review*, Vol.33, n°4, Octobre, pp.825-845.
- Blanc, F. et Monomakhoff, N. (2008), *La méthode 5 steps*, Paris, Editions AFNOR.
- Chanal, V. (2005), « Récits et management », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp 9-14.
- Chanal, V. et Tannery, F. (2005), « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp.165-186.
- Clark, T. (1995), *Managing consultants : Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press : Buckingham
- Clark, T. et Salaman, G. (1998), « Telling tales, Management gurus' narratives and the construction of managérial identity », *Journal of Management Studies*, Mars, 35 :2, p.137
- David, A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cahier du Centre de Gestion Scientifique*, Ecole des Mines de Paris, n°12, juillet 1996
- David, A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*.

- David, A. (2004), « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*
- Ducrot, O. (1972), « De Saussure à la philosophie du langage », préface de Searle J. R., *Les Actes de langage. Essai de philosophie du langage*, Paris, Hermann.
- Ducrot, O. (1980), *Les Mots du discours*, Paris, Editions de Minuit.
- Fall, I. (2008), *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris.
- Foucault, M. (1966), *Les Mots et les Choses. Une archéologie des sciences humaines*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des sciences humaines ».
- Foucault, M. (1969), *L'Archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences humaines »
- Foucault, M. (1971), *L'Ordre du discours*, Paris, Gallimard
- Girin, J. (1991), « La question du langage dans les organisations », Séminaire Condor
- Girin, J. (2001), « Contradictions et dynamiques des organisations : les fonctions du langage », *Revue de la Défense*.
- Giroux, N. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp 15-42.
- Giroux, N. et Giordano, Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, Août-Septembre, vol. 120, pp.139-150.
- Giroux, N. et Marroquin, L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp.15-42
- Greatbatch, D. et Clark, T. (2005), *Management Speak: The Live Oratory Of Management Gurus*, Routledge
- Hatchuel, A. (2001), « Quels horizons pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, 2001 et seconde édition 2008.
- Hatchuel, A. et Molet, H. (1986), « Rational modelling in understanding human decision making : about two case studies », *European Journal of Operations Research*, n°24, pp178-186
- Hatchuel, A., 1995. Les marchés à prescripteurs. In: Jacob, A., Vérin, H. (Eds.), *L'inscription sociale du marché*, l'Harmattan, Paris, pp. 203–224.
- Hatchuel, A. et Weil, B. (1995), *Expert in Organizations*, Walter de Gruyter
- Henry, O. (2002), « The acquisition of a symbolic capital by consultants : The french case », in *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Lars Engwall and Mathias Kipping ed., Oxford University Press, 2002.
- Kieser, A. (2002), « Managers as marionettes: using fashion théories to explain tje success of consultancies », in Kipping, M. et Engwall, L., *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press
- Kimberly, J.R. (1981), « Managerial innovation », in Nystrom, P.C. et Starbuck, W.H. (eds), *Handbook of organizational design*, vol.1, Oxford University Press, pp. 84-104
- Kipping, M. et Engwall, L. (2002), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press
- Laufer, R. (2001), « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, 2001 et seconde édition 2008.

- Laufer, R. et Paradeise, C. (1982), *Le Prince Bureaucrate : Machiavel au Pays du Marketing*, Flammarion, Paris
- Lorino, P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Editions d'Organisation
- Lorino, P. (2005), « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp.189-211
- Maingueneau, D. (1984) *Genèse du discours*, Liège, Mardaga.
- McGovern, P. (1997), « Management gurus : the secret of their success ? », *Business Strategy Review*, Automne, Vol. 8 Issue 3, p52
- Méric, J. (2003), « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale - Le cas du Balanced Scorecard », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Numéro spécial, pp. 129-145
- Mintzberg, H. (1973), *The nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.
- Moisdon, J.C (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arslan
- Nørreklit H. (2003), “The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard”, *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 28, Issue 6, pp.591-619
- Perelman, C. (1958), *Traité de l'argumentation : La nouvelle rhétorique*, avec Lucie Olbrechts-Tyteca, Paris, Presses Universitaires de France.
- Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
- Shannon, C. et Weaver, W. (1948) *Théorie mathématique de la communication*
- Szipirglas, M. (2006), « Gestion des risques et quiproquos, l'apport d'une théorie de la conception », *Revue Française de Gestion*, 32(161): 67-90
- Weber, M. (1904), *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Pocket, Edition 1995
- Whittle, A. (2008) « From Flexibility to Work-Life Balance : Exploring the changing discourses of Management Consultants », *Organization*, Vol. 15, n°4, pp.513-534
- Wright, C. and Kitay, J. (2002), « ‘But does it work?’ Perceptions of the impact of management consulting », *Strategic Change*, August, 11, pp.271-278
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA. Sage
- Clark, T. and Salaman G. (1998), “Creating the “Right” impression : Towards a dramaturgy of management consultancy”, *The Service Industries Journal*, Vol.18, N°1, pp.18-38
- Kieser, A. (2001), « Applying theories of fashion to management consulting : How consultants turn concept into fashions and sell them to managers », *Academy of Management Proceedings*
- Whittle, A. (2006), “The paradoxical repertoires of management consultancy”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 19, N°4, pp.424-436

Annexe 1 : Recueil des discours des consultants

	Grand-mère	Ami	Prospect
1	5 steps est une méthode de management qui permet de déployer à l'ensemble d'une organisation des bonnes pratiques et qui permet à la Direction Générale de savoir où en est la mise en place de ces bonnes pratiques.	5 steps permet à une entreprise de déployer des plans de progrès, de mettre en place une démarche de performance. Par le biais d'une feuille de route, d'une RM, on peut ainsi décrire en actions simples à l'ensemble de l'organisation un plan de progrès en 5 étapes, en 5 niveaux et qui permet de piloter l'ensemble en mettant une note de niveau de 1 à 5 et permettre ainsi de visualiser et de maîtriser, de piloter ces plans de progrès et ces plans de performance.	La méthode 5 steps permet de mettre en place des plans de progrès, c'est une méthode qui est basée sur des faits, qui est extrêmement opérationnelle. Sa mise en place est assez simple, il y a une petite phase de mise en route de façon à décrire par des faits simples et précis toute la démarche à mettre en place sur 5 niveaux. Il faut associer des opérationnels et des fonctionnels donc ça permet une certaine cohésion dans les équipes et une réflexion commune, un partage d'intelligence pour pouvoir mettre en place cette démarche de progrès. C'est quelque chose d'assez intuitif mais qui est une véritable feuille de route vers le progrès. Cette méthode est facile à mettre en place.
2	C'est un outil permettant de piloter la stratégie d'une entreprise. Piloter ça veut dire savoir ce qui se passe dans l'entreprise. C'est un outil qui permet d'avoir une visibilité sur ce qui se passe au niveau de la prise en main de la stratégie de l'entreprise.	Outil ou une méthode qui permet de structurer, de déployer et de monitorer le déploiement d'une stratégie à l'intérieur d'une entreprise étendue. Elle s'adresse à plusieurs types d'intervenants : des gens qui définissent la stratégie, des gens qui appliquent la stratégie localement, et des gens qui monitorent, qui ont besoin de visibilité sur le déploiement de la stratégie.	-
3	C'est un outil qui permet de faire comprendre aux gens qui travaillent sur le terrain ce qu'ils doivent faire pour améliorer progressivement la performance de leur service ou de leur travail. Pour faire cela on aide les services de la direction à dire ce qui est important et comment on voit que les choses s'améliorent. Et pour faciliter le repérage ou pour savoir où on en est, on calcule, en permanence, une note qui permet de s'évaluer et de comparer ses progrès.	C'est une approche qui permet de décrire, déployer et piloter la stratégie de l'entreprise ou la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dans les entités. Ça repose sur un formalisme simple et bien connu qui est celui de la RM. Et en concentrant l'évaluation sur des résultats concrets, on facilite le dialogue au sein de l'entreprise sur la notion de performance et d'alignement stratégique ou de pertinence stratégique.	L'approche qu'on vous propose permet la mise en œuvre d'une expérience pilote sur une équipe restreint et un sujet important qui démontrera l'efficacité de cette approche. En quelques semaines vous pourrez constater que, d'une part l'équipe en charge du sujet aura beaucoup progressé sur sa connaissance du sujet et que le dialogue avec les opérationnels s'instaure naturellement. Et dès le premier déploiement vous aurez une vision concrète et partagée ou réaliste de l'état de vos entités sur le sujet pilote permettant ainsi d'engager rapidement des actions d'amélioration.

4	5 steps est une méthode qui sert aux entreprises ou aux administrations à mesurer leur efficacité sur différents aspects et à évaluer leur progrès donc la manière dont elles améliorent leur efficacité.	5 steps c'est une démarche et une méthode qui est assez universelle, qui permet de mettre sous contrôle la performance de l'organisation dans des domaines très variés. Et également de formaliser les objectifs stratégiques. C'est une approche qui s'inscrit dans les approches de type matrice de maturité.	5 steps est une démarche de mobilisation, de mise en œuvre et de contrôle d'une organisation autour d'objectifs stratégiques.
5	C'est un chef qui veut donner des ordres à tous ses employés. Cette méthode lui permet de structurer ses idées, de dire à chacun ce qu'il faut faire et de l'aider à savoir s'ils font bien ce qu'il leur a demandé.	Cette méthode permet de répondre à une réalité en entreprise qui est que les patrons définissent des stratégies, lancent des projets, mais trois ans après, rien ne s'est fait. La méthode pose une approche structurée à ces plans stratégiques, pour définir ces plans stratégiques, les déployer dans toutes les entités d'un groupe et pour monitorer le progrès. Cette méthode est simple à mettre en œuvre et elle a fait ses preuves.	Vous avez un projet et vous cherchez à le mettre en œuvre dans une structure décentralisée. C'est un sujet qui est compliqué mais qui est accessible et pour lequel il y a une méthode et un outil qui vous rendront service. Et la meilleure solution c'est de demander à des spécialistes de venir vous la présenter, et vous appelez 5 steps.
6	C'est une méthode qui permet de diriger une entreprise d'un point de vue stratégique. Cette méthode permet de s'adresser à tous les membres de l'entreprise. C'est basé sur l'utilisation d'un outil au quotidien.	C'est une démarche de suivi et de pilotage de la stratégie d'une entreprise qui est basée sur un outil du type « roadmap ». Ces roadmaps peuvent être déployées à différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ces RM sont un outil commun à l'ensemble du personnel de l'entreprise aussi bien au niveau du top management qu'au niveau opérationnel.	Lorsqu'une entreprise a un plan stratégique défini, la démarche 5 steps lui permet de mettre en place cette stratégie au sein de l'organisation. C'est une démarche en 5 étapes qui s'appuie sur un outil RM qui permet de traduire le plan stratégique défini au plus haut niveau de l'organisation en livrables terrain qui sont parlants pour les opérationnels. Cette démarche permet d'avoir un suivi des activités de l'organisation et d'en avoir une vision consolidée par des tableaux de bord adaptés aux besoins de pilotage de l'entreprise.
7	La méthode 5 steps est une méthode de management. Elle permet de décrire, déployer, piloter une stratégie. Elle se repose sur des feuilles de route qui permettent à la fois aux responsables métiers et aux opérationnels de suivre leur progression par rapport aux objectifs stratégiques.	La méthode 5 steps est une méthode de management. Elle repose sur un principe de feuilles de route ou roadmaps qui permettent de décrire, déployer et piloter la stratégie qui a été décidée par l'organisation. Ces feuilles de route sont utilisées notamment par tous les opérationnels au jour le jour et permettent de suivre l'avancement des équipes par rapport aux objectifs stratégiques, tout en permettant également à la Direction et aux responsables métiers d'obtenir une consolidation de cet avancement sous la forme de tableaux de bord.	On peut prendre par exemple, par rapport à la norme Marianne sur l'accueil du public dans les collectivités. Comme vous le savez, la norme Marianne est devenue obligatoire dans les collectivités à l'horizon 2010. C'est une norme qui est décrite assez précisément mais qui n'est pas facile à déployer sur l'ensemble de vos sites. Pour vous aider à bien gérer ce déploiement auprès de toutes vos équipes et à faire en sorte que vous soyez respectueux des engagements de temps par rapport aux délais, la méthode 5 steps peut vous permettre de concrétiser les exigences de cette norme dans des feuilles de route et vous pourrez

			suivre sous la forme de tableaux de bord la progression des équipes.
8	C'est une méthode pour aider les gens du terrain à progresser dans l'entreprise, et à faire tous la même chose. (Elle aide) à progresser dans leur travail quotidien et à faire, à aider à travailler selon une même norme.	C'est une méthode qui peut aider tes équipes, les équipes avec lesquelles tu travailles à partager des standards sur plusieurs sites ou sur plusieurs organisations. Et ça peut aider à mettre en place des plans de progrès ou des plans de maturité.	C'est une méthode qui vous permet de réorganiser vos standards, de les intégrer dans un outil qui va vous permettre de les piloter, et de donner à vos équipes les étapes concrètes pour progresser dans la mise en œuvre de ces standards.
9	C'est une méthode qui permet d'expliquer le chemin à suivre pour progresser. Ce chemin à suivre est basé sur l'expérience et les bonnes pratiques d'un métier. Ça permet à chacun de savoir ce qu'il a à faire et où il en est.	C'est un outil qui permet aux managers de haut niveau de définir quelles sont les capacités et les pratiques qu'ils veulent voir mises en œuvre dans leur organisation. Elle permet aux acteurs locaux d'être guidés, de s'évaluer et de rendre compte. Ça permet à l'organisation de savoir, sous réserve que le chemin soit le bon, quels sont les endroits où elle doit concentrer ses efforts ou alors quels sont les endroits où elle doit récupérer des bonnes pratiques.	Bonjour monsieur. Ce type d'outil va vous permettre de réfléchir et faire réfléchir votre structure à ce qu'elle veut et doit mettre en place pour fonctionner efficacement dans un domaine particulier ou dans les domaines transversaux. Il va apporter à vos équipes une vision claire de vos attentes. Et il vous permettra d'avoir en continu une vision mesurée sur le terrain de la manière dont vos troupes voient leur position.