

La relation de conseil : Flux de connaissance, frontières et humour

Arnaud de La Chaise
Parcours Doctis, Master IIT

La relation de conseil est un phénomène majeur de la vie des affaires. Nombre d'articles et d'ouvrages, sous diverses formes y compris le roman (Villette, 1988), y ont été consacrés. Le récent livre de Sturdy *et alii* (2009) renouvelle l'analyse.

Le cadre théorique

La relation de conseil, c'est le cadre théorique que vont poser les auteurs, met en jeu deux phénomènes fondamentaux : les frontières et le flux ou transfert de connaissance (*knowledge flow*). Les *boundaries*, en français « frontières », correspondent aux limites qui définissent un groupe ou une organisation. On appelle un individu faisant partie de ces frontières un *insider* tandis qu'un individu n'en faisant pas partie est appelé *outsider*. Il existe différentes manières de définir ces frontières (différents aspects). Les auteurs se sont basés sur les travaux de Santos et Eisenhart (2005) et Hernes (2004) afin de donner les trois critères de définition suivants :

- Frontière physique : proximité opérationnelle, technologies, architecture, objets...
- Frontière culturelle (aspects cognitifs et émotionnels) : domaines de connaissance différents (clients/consultants), connaissance « redondante », caractères des individus, attirance pour la connaissance extérieure (attirance aux *outsiders*), relations personnelles et sociales entre les individus.
- Frontière politique : la connaissance (*knowledge*) comme enjeu premier, intérêts des parties structurés et bien définis (contrats), inclusion/exclusion (mélange des *insiders* et *outsiders*, libertés accordées aux consultants dans le cadre de leur mission).

Ces trois éléments permettront par la suite d'analyser l'évolution du flux de connaissance dans le cadre des missions de conseil qui ont été observées par les chercheurs. Ces derniers sont partis du postulat suivant : tout transfert de connaissance est intrinsèquement bénéfique (Rogers, 1995) tandis que toute frontière joue le rôle d'un obstacle. Partant de ce principe, l'étude se focalise principalement sur la présence, la perception et la modification des frontières dans un milieu clients-consultants. Mais les frontières ne jouent pas seulement ce rôle négatif : elles gardent une vertu directrice dans le sens où elles catalysent les processus de transfert de connaissance. De plus, le savoir nouveau pour un individu vient forcément d'un

champ extérieur à ses propres frontières et il est donc important de savoir discerner ces frontières et, encore mieux, de les modifier à son avantage.

La démarche de recherche

Le livre s'inscrit donc dans l'étude des frontières et des groupes formés ainsi que de leur évolution lors du déroulement de la mission de consultants engagés dans une entreprise. L'idée directrice est que les notions de frontières et de flux de connaissance (*boundaries* et *knowledge flow*) ont été peu étudiées dans le cadre concret d'une mission de conseil, surtout sur toute la durée de la mission.

Management consultants are typically seen as key mediators in the flow of management ideas. And yet little is known about exactly what happens when they work together with clients, behind closed doors in consulting projects. Do they really innovate or simply legitimate existing knowledge? This book presents research from a three year long « fly-on-the-wall study » of consulting projects and challenges our taken for granted view of consultancy. (p. 3)

Le défi que désirent relever Sturdy et ses collègues dans cette recherche est d'observer différentes missions de conseil sur toute leur durée. Il s'agit bien d'un défi puisqu'il fallait obtenir les autorisations et accords de tous les acteurs des projets étudiés pour assister aux réunions, obtenir des entrevues, avoir accès aux données confidentielles... Cela dit, les relations des auteurs leur ont permis de s'immiscer avec une équipe de chercheurs dans l'observation de quatre projets d'envergure :

- Etude d'un portfolio d'actifs. Il s'agissait ici d'une mission de neuf mois impliquant 9 consultants dans l'étude de marchés (l'ouvrage ne révèle pas quels secteurs étaient concernés afin de conserver l'anonymat de l'entreprise cliente) pour conseiller l'entreprise dans ses projets d'investissement. Le cabinet de conseil employé sur cette mission se devait de faire ses preuves vis-à-vis du client dans la mesure où il était en compétition tacite avec un autre cabinet de conseil qui avait déjà travaillé plusieurs fois pour lui.
- Management de projet : évaluation des performances d'une prison. Impliquant deux consultants pendant six mois, la mission consistait à aider le management de la prison à améliorer ses méthodes afin de remonter la note d'évaluation attribuée par les autorités gouvernementales. La particularité de cette mission était, entre autres, que les consultants impliqués n'avaient aucune connaissance du monde pénitencier et devaient évaluer les performances du management de la prison selon les méthodes déjà mises en place par l'état.
- Intégration de nouvelles technologies IT dans une institution financière. Les six consultants employés dans cette mission d'une durée de deux ans devaient étudier et proposer une solution de mise en place concernant le renouvellement des outils informatiques utilisés pour proposer des offres de prêts immobiliers au sein de l'entreprise. Le projet a été quelque peu usant pour les consultants puisque les idées proposées ont été plusieurs fois mises en attente sans jamais être finalement appliquées et plusieurs changements importants de la part du client ont vu le jour.
- Aide opérationnelle à un conseil municipal de Londres (*borough*). Les quatre consultants employés dans le cadre de ce projet ont travaillé pendant deux ans au développement et à l'optimisation de l'implantation d'un nouveau système informatique au sein du *borough* et à la planification d'opérations urbaines.

Les chercheurs ont observé ces quatre projets du début à la fin et ont analysé l'évolution des frontières et du flux de connaissance en assistant à différentes réunions, en interrogeant les différentes parties, en lisant et analysant les notes et rapport. Evidemment, les observateurs ont dû tenir au courant à intervalles réguliers les deux parties impliquées (clients et consultants) afin de rassurer quant à leur parfaite objectivité dans l'affaire (consultants comme clients souhaitaient évidemment que les chercheurs impliqués dans l'étude restent neutres en cas de conflit) et du maintien du secret professionnel (tous les acteurs sont anonymisés dans le livre).

À partir de ces données empiriques, les auteurs ont analysé l'évolution des frontières et des flux de connaissance selon trois axes dans le cadre de la relation clients-consultants : expertise extérieure et connaissance du secteur, l'importance de la défiance, le micro-management des frontières par l'humour. Le dernier point concernant l'humour sera repris un peu plus loin dans cet article. Les deux premiers font l'objet de la partie suivante concernant la définition des *insiders* et *outsiders* au cours du projet.

Mise en place et évolution des *insiders* et *outsiders*

La relation entre les consultants et les membres d'une entreprise est définie par les limites du groupe d'étude qui travaille sur un projet, ou frontières. L'entreprise, ou d'une manière plus spécifique, une équipe de l'entreprise (cliente des consultants) constitue un ensemble de personnes, locaux, politiques, idées... défini par le travail qu'elle réalise au jour le jour et enserré dans des frontières. Cet ensemble est défini selon les trois critères physique, culturel et politique évoqués plus haut. Le cabinet de conseil possède lui aussi, au niveau de ses équipes de consultants, ses propres frontières. Lorsque les consultants sont amenés à travailler avec les membres de l'entreprise, il leur faut s'intégrer de manière efficace pour pouvoir échanger facilement, donc faciliter le transfert de connaissances évoqué. Les consultants doivent alors devenir des *insiders* de l'entreprise, c'est-à-dire prendre une part proactive aux décisions et aux flux de connaissances existant entre les membres de l'entreprise.

L'ouvrage propose d'étudier ces frontières de manière dynamique, puisque selon les auteurs, elles évoluent au fil des relations et de la collaboration entre les consultants et leurs clients. Dans l'analyse de l'évolution dynamique des frontières, on retrouve les trois éléments évoqués ci-dessus :

- Limites physiques. Il est mis en évidence dans l'étude que le contact direct entre les consultants et leurs clients, par le biais de réunions et d'équipes de travail mixtes (c'est-à-dire mélangeant consultants et clients) favorise l'échange de connaissance et donne le sentiment à tous les acteurs d'œuvrer pour un but commun, partagé et clair pour tous.
- Limites politiques. Ces frontières sont définies par les contrats établis et les droits accordés par l'entreprise aux consultants. Il s'agit d'un aspect très important puisqu'il faut évidemment s'assurer que les consultants aient accès à tout matériel dont ils pourraient avoir besoin dans le cadre de leur mission de conseil. En contrepartie, il faut que les consultants s'engagent à répondre aux attentes de leurs clients en leur communiquant régulièrement des informations sur l'avancée de leur recherche.
- Limites culturelles (cognitives et émotionnelles). Deux phénomènes jouent alors : l'inclusion et l'aspect cognitif. L'inclusion des consultants en tant

qu'*insiders* peut être facilitée lorsqu'un bon rapport social est établi entre les consultants et les clients, comme c'était le cas par exemple dans la mission pour l'institution financière puisque le client principal et le consultant principal se connaissaient déjà bien avant le début de la mission. L'aspect cognitif est sans doute le plus intéressant dans cette partie. Dans de nombreux projets, notamment ceux de la prison et de l'étude du portfolio d'actifs, les clients engagent les consultants en idéalisant leur rôle : ils vont jeter un coup d'œil à la situation et donner leurs préconisations au bout de quelques semaines à peine. Dans le cadre de la prison, un tel scénario était impossible, les consultants n'ayant absolument aucune connaissance dans le domaine pénitencier. Il a fallu créer une structure propice à l'échange de connaissance dans les deux sens. Dans ce cas, l'expertise extérieure apportée par les consultants était le management tandis que la connaissance du secteur était détenue par les employés de la prison, les *insiders*. Toute la subtilité des relations entre les différents acteurs est alors de tirer le meilleur parti des connaissances de chacun, de créer un nouvel ensemble de travail avec de nouvelles frontières pour arriver au terme de la mission, cela sans mettre en avant un des partis en particulier pour éviter le sentiment d'être un *outsider*.

Un des objectifs primordiaux dans le cadre d'une mission de conseil est donc de pouvoir modifier efficacement les frontières entre consultants et clients. Un des moyens observés par les chercheurs dans les quatre missions suivies, mis en avant dans le livre, est le bouleversement des frontières par le défi – la surrogation –, la défiance même, tout en sachant que les relations entre les différents acteurs peuvent être fortement perturbées par une attitude trop vindicative :

In the spectrum of consultant (or client) interventions, « challenge » goes beyond a mere request or an authoritative demand that action must be taken. We argued earlier that a challenge intervention is conventionally seen as a summons from the consultant to the client to take a demanding and risky step (such as adopting new policies) for a desirable reward such as personal or organizational success. In contrast to the trials-of-strength which are the hallmark of war stories, challenges in the client-consultancy context – as we have seen in these cases – are often more tentative because of the fear from all parties of a devastating rupture in the relationship. Calls for change are often subtly issued, and if not accepted, may be ignored or quietly resisted in order to maintain the semblance of good relations [...] (pp. 140-141)

Il est donc important de garder un juste équilibre entre le consensus général, le *statu quo* où rien ne bouge vraiment, et la bataille incessante d'arguments, pour ainsi atteindre la saine émulation qui permet à l'équipe de progresser de manière efficace. Un des moyens de véhiculer quelques critiques et d'influer sur les frontières de manière éphémère consiste à utiliser l'humour.

Un consultant, c'est quelqu'un qui te prend ta montre, te donne l'heure, puis revend la montre à un de tes concurrents...

Le micro-management des frontières par l'humour se voit consacrer dans l'ouvrage un chapitre entier. Si la blague du consultant et de la montre est un des grands classiques, ainsi que les satires sur le fait que les consultants utilisent souvent des *buzzwords* et du jargon pour en mettre plein la vue, l'observation des différentes missions de l'étude a permis de formuler une première approche sur l'importance de l'humour dans la relation clients-consultants.

L'étude de l'humour dans les relations sociales a bien entendu fait l'objet de nombreuses recherches, mais peu dans le cadre d'une relation clients-consultants et dans la perspective de l'étude de la dynamique des frontières. Comme nous le montre l'extrait qui suit, l'humour permet de former un groupe, faisant oublier un temps la notion d'*insiders* et d'*outsiders*, ou plutôt, en ne laissant subsister que des *insiders* le temps d'une blague. De plus, l'humour permet de poser des questions implicites dont la formulation explicite pourrait être mal vue ou mal interprétée et entacherait les relations entre les différents acteurs :

Overall, in three of the projects where we observed humour, it enabled the clients and consultants to maintain a sense of social cohesion or, at least, suspend or defer substantive and explicit conflict. Indeed, as we remarked earlier, the presence of laughter was viewed by many of those involved in the projects as an indicator of the level of affinity and closeness between the parties. The fact that clients and consultants could laugh together and at one another created a sense of togetherness and a friendly footing that helped establish a foundation for resolving more serious and structural issues. In essence each humorous episode was a test in relation to cultural and political boundaries. Underpinning jokes were the unspoken questions- « to what extent do we understand one another? To what extent are our interests shared here? » Individual responses were both a sign of participants' understanding of the meanings they attached to these questions and also an indication of the boundaries of shared cultural meanings, even if displayed in a convoluted, hesitant, and qualified manner. (pp. 169-170)

L'humour permet donc de créer un groupe soudé, au moins de manière momentanée. Sa plus grande efficacité est atteinte lorsqu'il porte sur des tiers :

Our analysis shows that jokes about third parties provided a number of reasons for people to laugh and so generated a unified response. Since targets of these remarks were typically external to the different project teams those present did not feel threatened. Although the reasons as to why people may have laughed varied, nevertheless their collective laughter was an open display of like-mindedness. Such moments may therefore be seen as an expression of the project team as an in-group and the confirmation of a common cultural-emotional boundary. (pp. 168-169)

Bien entendu, les blagues ne sont pas forcément synonymes de compliments, ni de tentative d'intégrer tous les membres d'une équipe de travail sous la même bannière. La blague citée plus haut est une des façons, pour les clients, de critiquer le travail des consultants. Dans ce cas, les clients se moquent (avec plus ou moins de tact) des consultants, le rire étant de leur côté. Les consultants sont alors clairement étiquetés comme *outsiders* et doivent le garder à l'esprit dans la suite de leur intervention.

L'ouvrage souligne un des aspects de l'humour : le fait qu'il propose différentes facettes de compréhension. Une boutade peut donner lieu à de nombreuses interprétations et son auteur peut alors se protéger en « se cachant » derrière ces multiples interprétations.

Notons que si l'humour intervient le plus souvent aux dépens de personnes extérieures ou des consultants, à quelques (rares) occasions, les consultants se permettent eux aussi de critiquer leurs clients par le biais de remarques humoristiques. Ces occasions sont rares du fait de l'autorité détenue par le client. Elles permettent pourtant de formuler des critiques, en atténuant leur portée émotionnelle et en limitant les risques de détérioration des relations dans l'équipe de travail.

Enfin, il faut garder à l'esprit le fait que l'humour n'a rien de contractuel, c'est-à-dire qu'il ne fait pas partie de la structure sociale et hiérarchique des relations clients-consultants. Il permet à chacun, entre autres, de prendre quelques libertés et de s'affranchir ainsi de son statut pour fonder un nouveau groupe, comme on l'a vu, dans lequel les anciennes règles culturelles et politiques n'ont plus lieu d'être. Evidemment, tout cela suppose que l'on reste dans la bienséance et le respect nécessaires :

In conclusion, the micro-management of humour and laughter enabled clients and consultants to manage cultural boundaries in a way that stabilized and solidified the relationship at particular moments and in the process established a key foundation block for the relationship as a whole. More generally, by focusing on the dynamics and micro level of interaction, we have sought to show how boundaries in consulting projects are only partially pre-structured, in terms of formal organizational affiliation, contractual expectations, and hierarchical and functional roles for example. (p. 171)

L'humour est donc un facteur-clef des relations de travail en général, et de consultation en particulier.

Les frontières clients-consultants enfin dévoilées ?

La recherche menée par Sturdy et ses collègues a été menée d'une manière très pragmatique. Les quatre missions étudiées ont pu l'être très en détail grâce aux autorisations dont jouissaient les chercheurs impliqués dans l'étude, et surtout du début à la fin. Le travail de terrain apparaît assez exceptionnel : il a fallu assister à de nombreuses et longues réunions de travail et surtout se tenir au courant de toutes les avancées faites en « interne » (par exemple au cours d'une conversation téléphonique entre un client et le senior consultant). Le résultat a permis de montrer la complexité de la dynamique des frontières dans le cadre de la relation clients-consultants lors d'une mission de conseil en management.

L'étude ne donne pas de recette miracle pour gérer et entretenir des relations efficaces (du point de vue social et du point de vue performance). La complexité des facteurs mis en jeu et leurs implications est visiblement trop importante pour pouvoir éditer un « guide de bonne conduite » à l'usage des consultants en management ou de leurs clients. Néanmoins, certains points pourraient être approfondis lors de recherches futures, notamment l'humour et la défiance, afin de cerner leurs effets sur les frontières des points de vue physique, culturel et politique.

Références

- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2010) "The management of organizational boundaries: A case study" *M@n@gement*, vol. 13, n° 3, pp. 151-171.
- Hernes Tor (2004) "Studying composite boundaries – a framework for analysis" *Human relations*, vol. 57, n° 1, pp. 9-29.
- Rogers Everett M. (1995, 4th ed) *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press.
- Santos Filipe M. & Eisenhardt Kathleen M. (2005) "Organizational Boundaries and Theories of Organizations" *Organization Science*, vol. 16, n° 5, pp. 491-508.
- Sturdy Andrew, Handley Karen, Clark Timothy & Fincham Robin (2009) *Management consultancy*, Oxford, Oxford University Press.
- Villette Michel (1988) *L'homme qui croyait au management*, Paris, Seuil ■