



HAL
open science

Faire du change management “ en pointillés ” dans un cabinet d’“ ingénieurs ” : la difficile affirmation d’une pratique et d’une identité professionnelles dans le secteur hétérogène du conseil

Adèle Voisin

► To cite this version:

Adèle Voisin. Faire du change management “ en pointillés ” dans un cabinet d’“ ingénieurs ” : la difficile affirmation d’une pratique et d’une identité professionnelles dans le secteur hétérogène du conseil. Sciences de l’information et de la communication. 2018. dumas-02924663

HAL Id: dumas-02924663

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02924663>

Submitted on 28 Aug 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

Faire du change management « en pointillés » dans un cabinet d'« ingénieurs »

La difficile affirmation d'une pratique et d'une identité
professionnelles dans le secteur hétérogène du conseil

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : VOISIN Adèle

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 21/09/2018

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Arrivant au terme de cette dernière année d'études au CELSA, je tiens à remercier les différentes personnes qui m'ont, d'une manière ou d'une autre, accompagnée et soutenue tout au long du chemin semé d'étonnements, de doutes, retours réflexifs et autres moments ayant rythmé la réalisation de ce mémoire.

Un grand merci à ma tutrice universitaire, Anne-Claude HINAULT, pour ses conseils, sa disponibilité et ses encouragements alors que mon perfectionnisme me faisait tarder à « sauter le pas » et démarrer mes entretiens. Merci également à mon tuteur professionnel, Philippe ROBERT-TANGUY, pour les pistes d'exploration qu'il m'a suggérées et qui m'ont permis d'étayer mes recherches.

Je remercie ma maîtresse d'alternance et manager, Elise BLANC, qui a, par la qualité de son accompagnement, contribué au bon déroulement de cette année d'apprentissage. C'est en partie grâce aux échanges que nous avons eus que je suis parvenue à identifier ce qui me « titillait », à trouver le sujet dont traite finalement ce mémoire.

Je tiens également à faire une mention particulière à mes camarades de la promotion 2017 / 2018 du Master Conseil, ce « gang de filles » d'une bienveillance sans égal avec qui j'ai partagé les moments de doutes, de « ras le bol » mais aussi de joie qui ont rythmé cette année d'apprentissage et la réalisation de ce mémoire. Merci à elles pour leurs encouragements et les nombreux partages d'expérience, pendant mais aussi en dehors des groupes d'analyse des pratiques.

Je remercie également mes proches, et notamment mes parents, pour avoir patiemment écouté les nombreux monologues réflexifs qui m'ont permis de prendre du recul sur mon expérience et *in fine* de finaliser la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je remercie le CELSA, et plus particulièrement l'équipe en charge du Master Conseil, Olivia FOLI et Anne-Laure GLUCKLICH, pour leur accompagnement qui a fait de cette année de Master un véritable lieu de partage et d'apprentissage « de la vie » au-delà d'un simple apprentissage scolaire.

TABLE DES MATIERES

<u>Introduction</u>	<u>1</u>
<u>I. L'évolution d'un cabinet dans l'espace du conseil comme processus complexe de redéfinition identitaire</u>	<u>9</u>
A. L'héritage des cabinets en « organisation »	9
1) Optimiser les opérations : une filiation avec l'organisation rationnelle du travail	10
2) Argon Consulting comme « supermarché » technique du conseil	12
B. La croissance et la diversification comme mouvement d' « américanisation »	15
1) La « religion de la croissance » : se faire une place à côté des grands cabinets généralistes	15
2) Une organisation interne calquée sur le fonctionnement des grands cabinets généralistes : les enjeux de l'attraction des talents	17
C. L'évolution de positionnement comme phénomène d'internalisation des oppositions traversant l'espace du conseil	22
1) Vouloir être « les deux à la fois » : un fonctionnement « côte à côte »	22
2) Les contours du « flou organisationnel » : une évolution inachevée	24
<u>II. L'influence des « règles du jeu » sectoriel dans la capacité à « faire système »</u>	<u>28</u>
A. Le <i>change management</i> : développement de l'activité et positionnement	28
1) La complexité du « nouveau venu »	29
2) Le faux paradoxe complémentarité versus « <i>stand alone</i> »	31
B. La relation des consultants à la conduite du changement comme logique de <i>win-win</i>	34
1) La place centrale du taux de staffing dans la vie de consultant	35
2) La conduite du changement comme atout pour l'évolution professionnelle	36
C. Les intérêts contradictoires des directeurs : la relation client	40
1) La conduite du changement comme levier pour satisfaire le client	40
2) Mais la nécessité de « garder la face » face à son client	43
<u>III. La force des imaginaires et des représentations dans la construction d'une pratique singulière de l'accompagnement à la transformation des opérations</u>	<u>46</u>
A. L'influence des parcours biographiques dans l'imposition d'une culture dominante	46
1) Une tendance à la reproduction sociale des ingénieurs	47
2) Une domination symbolique ?	49
B. Un flou définitionnel lié aux représentations plurielles des manières de faire dans un secteur professionnel non institutionnalisé	53
1) Une représentation du <i>change management</i> « parcellaire »	53
2) Le « pouvoir » des mots	55

3) Un lien avec l'absence d'institutionnalisation des pratiques professionnelles du conseil	58
C. Accompagner la transformation comme résultante de transmissions culturelles	60
1) L'accompagnement « à la Argon » : la conséquence d'une acculturation réciproque	61
2) Trouver sa place : une redéfinition identitaire toujours en cours	64
<u>Conclusion</u>	<u>67</u>
<u>Bibliographie</u>	<u>71</u>
<u>Annexes</u>	<u>73</u>
<u>Résumé</u>	<u>165</u>
<u>Mots clés</u>	<u>166</u>

Introduction

Comment définir le *change management* ? Faut-il vraiment chercher à tout prix à en donner une définition universelle, normalisante, institutionnelle ? C'est en pratiquant un métier comme le conseil en *change management* que l'on peut s'apercevoir de la pluralité des représentations et des pratiques professionnelles qui entourent ce qui serait devenu un « mot-valise ». Dans ses travaux sur l'exclusion, Robert Castel avait déjà souligné, d'un point de vue épistémologique, les problématiques induites par des choix terminologiques pour penser un objet d'étude sociologique : « La notion d'exclusion est généralement employée comme un mot-valise qui recouvre les situations les plus hétérogènes. [...]. Elle présente ainsi un double piège, pour la réflexion sociologique et pour l'action politique. »¹. Cette mise en garde méthodologique s'applique à tout objet d'étude sociologique. Comme le terme d'exclusion, celui de *change management* est lui aussi « en tension » : lorsque des représentations différentes sur ce qu'est ou ce que devrait-être le *change management* se confrontent, quand des manières de pratiquer un métier cohabitent et collaborent, on voit poindre des phénomènes d'identification, de stigmatisation et des stratégies de légitimation dans une logique de reconnaissance dont le but est *in fine* une légitimation identitaire.

On peut définir le *change management* comme une activité de conseil et d'accompagnement, sur le plan humain, des projets de transformation. Il s'agit de faire en sorte de faire comprendre le changement et de susciter l'adhésion et l'engagement des collaborateurs dans le but d'assurer la réussite des projets de transformation des entreprises. Cette définition est suffisamment large pour être communément admise par les prescripteurs que sont les cabinets de conseil et les consultants. Mais par sa généralité, elle véhicule finalement des imaginaires, des représentations et des pratiques professionnelles hétérogènes. Pourquoi cet intérêt pour les tensions entourant les représentations et pratiques professionnelles du *change management* ? Consultante en *change management* chez Argon Consulting, cabinet de conseil dans lequel j'effectue mon apprentissage, j'ai vécu un décalage entre la représentation que j'avais de l'accompagnement à la conduite du changement, la représentation qu'en avaient les autres consultants travaillant dans ce cabinet, et la manière effective dont j'ai pratiqué ce métier pendant mon apprentissage.

Je me représentais le conseil, et plus particulièrement le conseil en conduite du changement, comme une activité au carrefour entre l'intervention sociologique et la maïeutique socratique. Pour moi, le consultant en conduite du changement a une posture d'accompagnant en retrait. Son but est

¹ Robert CASTEL. « Les pièges de l'exclusion ». *Lien social et Politiques*, 13-21, 1995

d'aider son client, par un détour de re-questionnement, à se mettre à côté d'une situation dans laquelle il est lui-même pris afin d'objectiver les problématiques qui se posent à lui et de saisir la pluralité des enjeux humains que posent le problème qu'il tente de résoudre. C'est donc de mon point de vue une approche systémique des organisations et des personnes qui la composent, semblable à la démarche clinique étudiée par Guy Jobert : « Se plaçant du point de vue des porteurs et / ou des destinataires de la demande d'intervention, le consultant va au contraire s'efforcer de faire produire par les sujets / acteurs une compréhension de la situation génératrice de cette demande avant d'inventer avec lui les moyens de la faire évoluer. »². Cette représentation, que je partage avec les directrices de la *practice change management* d'Argon consulting, diffère relativement de la manière dont est exercé le conseil par les autres consultants du cabinet, aux profils et parcours biographiques différents de ceux des consultants en conduite du changement.

En effet, Argon Consulting est un cabinet de conseil en « optimisation des opérations ». C'est un cabinet d'ingénierie, au sens où historiquement porté sur des expertises techniques. Les consultants sont majoritairement issus de grandes écoles d'ingénieur et fondent leur pratique du conseil sur des méthodologies liées aux sciences dures. Leur manière d'exercer le métier de consultant se rapproche davantage de ce que Guy Jobert nomme la démarche « technologique » : « En modélisant à la fois le réel et l'idéal, en définissant a priori des « états-buts » à atteindre, l'approche technologique réduit l'incertitude liée aux fonctionnements humains individuels et collectifs, et permet l'élaboration de schémas opératoires d'intervention standardisés. »³. Le métier historique d'Argon étant le conseil sur les opérations logistiques, puis ensuite plus généralement sur l'ensemble de la supply chain, les modes d'interventions des consultants consistent entre autres en la réalisation de *business cases*. Il s'agit d'utiliser la modélisation afin de faire une analyse des écarts entre une situation actuelle et une situation « optimale », et d'estimer les gains potentiels induit par un projet de transformation d'outils, de process, d'organisation.

Cette distinction entre les différentes manières de faire et de se représenter le conseil chez Argon m'a amenée à m'interroger sur les modes de collaboration entre les consultants travaillant au sein du cabinet : comment parvient-on à collaborer, à faire système, lorsqu'on pratique un métier véhiculant des pratiques professionnelles hétérogènes ? Ce questionnement s'imposait d'autant plus à moi que je percevais une distance latente entre les consultants en *change management* et les « autres » qui se manifestait de plusieurs façons : les membres de l'équipe *change* étaient à mon arrivée tous installés dans un même bureau, je n'étais donc pas avec le reste des consultants junior et

² Guy JOBERT. « Position sociale et travail du consultant ». *Education Permanente*, 157 – 177, 1992-4.

³ Guy JOBERT. « Position sociale et travail du consultant ». *Education Permanente*, 157 – 177, 1992-4.

senior installés dans les différents *open spaces* répartis dans les locaux d'Argon, ce qui me donnait un sentiment d'entre soi excluant ; Souvent, les directrices étaient et sont toujours sollicitées à la dernière minute pour participer à des propales, un peu comme si la conduite du changement était reléguée au second plan. Cette situation engendrait chez elles une certaine frustration ; Souvent, lors de mon arrivée, les autres consultants me demandaient sur quoi je travaillais concrètement, car ce que font les consultants en *change management* est parfois obscur pour certains d'entre eux. En somme, je notais un certain nombre de signaux faibles qui faisaient également écho à un ressenti et à une réflexion plus personnels quant à ma capacité d'intégration au sein du cabinet. En effet, j'avais le sentiment d'être dans une position singulière et qui pour moi était relativement inconfortable : seule consultante en alternance et seule consultante en *change management*, mon quotidien de travail est assez différent de celui des autres consultants. Pendant plusieurs mois, je ne partageais pas le même bureau que les autres consultants et stagiaires, je n'étais pas présente le vendredi, où ont lieu les événements créateurs de liens entre les consultants tels que les formations, les *Friday News*, déjeuners d'information où se retrouvent tous les consultants. Contrairement aux autres consultants, mon staffing est beaucoup plus fragmenté, là où eux sont « en régie » chez un client pendant la majorité de la semaine. Eux sont souvent staffés sur une mission à la fois, tandis que je suis davantage polyvalente, effectuant des missions ponctuelles simultanément. C'est donc un ensemble d'éléments glanés pendant mes observations exploratoires qui m'amenaient à l'impression d'avoir une place aux contours flous, que la pratique du *change management* chez Argon et ma pratique quotidienne du conseil fonctionnaient « en pointillés ».

Qu'entends-je exactement par conseil « en pointillés » ? Faire du conseil « en pointillés », c'est d'abord relatif à la posture du consultant déjà évoquée plus haut. Il s'agit d'une posture « en retrait », au sens où le consultant est un facilitateur qui aide son client à faire, à la différence du consultant « en régie » chez son client qui apporte une expertise technique, plus opérationnelle, et dont l'intervention est plus linéaire que ponctuelle. Au-delà d'une posture, ce sont aussi et surtout mes modes d'intervention et de travail réel qui m'ont amenée à qualifier ma pratique quotidienne de conduite du changement « en pointillés ». Contrairement aux autres consultants souvent « en régie » chez un client, la présence d'un consultant en *change management* est souvent plus ponctuelle. Cette dimension a été fortement accentuée par la place qu'à la *practice change management* aujourd'hui chez Argon Consulting. Créée il y a environ un an et demi, la *practice change management* fonctionne beaucoup « en complémentarité » des interventions des experts métiers. Venant soutenir en filigrane les projets de transformation des opérations, les interventions du *change management* sont parfois ponctuelles, elles se manifestent souvent par des événements venant rythmer les projets. Cette situation a engendré des difficultés à me staffer sur un projet de la même manière que les autres

consultants. Souvent, je suis staffée pour des interventions ponctuelles telles que la création de vidéos de communication, la réalisation d'un baromètre digital, la restitution d'un *workshop*. Il n'est pas rare que mes interventions soient des « coups de main » de « dernière minute » pas toujours identifiés formellement sur les missions en cours. L'image qui me vient finalement est celle d'un tableau impressionniste qu'on aurait déjà peint et auquel on rajoute une touche de couleur qui fait la différence mais qui ne se voit pas car elle est fondue dans l'ensemble.

Cette distance que je ressentais, entre les consultants en *change management* et les autres, entre moi et les autres consultants junior et senior, je me l'expliquais d'abord par une différence liée aux parcours scolaires et dimensions culturelles qui y sont associées. Il me semblait donc que la frontière entre le *change management* et les autres *practices* d'Argon Consulting était relativement étanche. Je savais également qu'étant consultante au sein de la *practice* « *Change Management* et Transformation », ce constat était tributaire de ma propre position au sein du cabinet. Il s'agissait alors de comprendre le « pourquoi » de mon étonnement tout en essayant de m'en extraire afin d'objectiver les questions que je me posais, à savoir : « pourquoi les relations entre le *change management* et les autres *practices* d'Argon Consulting sont-elles « en tension » ? » Et d'un point de vue plus personnel : « pourquoi ai-je le sentiment de ne pas être à ma place et de ne pas parvenir à m'intégrer au sein d'Argon ? » Il s'agissait alors d'élargir mon interprétation culturelle à d'autres dimensions organisationnelles, stratégiques, historiques, afin de comprendre de manière plus systémique l'environnement dans lequel je me situais. Cette recherche d'objectivation m'amenait également à chercher à qualifier ce que j'entendais par « relations en tension », terme qui me semblait réducteur. Je cherchais donc à comprendre ce que veut dire, concrètement, faire du *change management* chez Argon Consulting, et la façon dont cette pratique du conseil s'insère dans la façon d'accompagner les clients du cabinet. Les questions que je me posais m'ont ainsi amenée à revoir mon prisme d'analyse initial, qui était focalisé sur la différence entre les consultants en *change management* et les « autres », pour adopter un prisme plus systémique qui consistait non plus à penser et comprendre la différence, mais le système qui se construit. Autrement dit, il s'agissait de voir comment se manifeste en pratique la conduite du changement chez Argon consulting, non plus du point de vue de l'équipe « *Change Management* et Transformation » versus « les ingénieurs », mais en tentant de comprendre plus généralement les représentations et pratiques professionnelles autour de l'accompagnement à la transformation des opérations. Au terme de mes observations exploratoires, la question à laquelle je tente de répondre ici est finalement la suivante : **comment la cohabitation de pratiques plurielles du conseil participe à l'émergence d'une façon singulière et en tension d'accompagner la transformation et à une pratique de la conduite du changement « en pointillés » ?**

La tentative de réponse à cette question repose sur les trois hypothèses suivantes, correspondant respectivement à trois prismes d'analyse :

- 1. L'évolution du positionnement du cabinet dans l'espace du conseil contribuerait à l'émergence d'un « flou organisationnel » cristallisant les oppositions entre différentes pratiques du conseil**
- 2. Les intérêts stratégiques des différents acteurs de l'écosystème interne d'Argon participeraient à l'émergence d'un système en tension et d'une pratique singulière, « en pointillés », de l'accompagnement du changement**
- 3. La confrontation de cultures et de représentations différentes des manières de faire le conseil aboutirait à la systématisation d'une pratique du *change management* « en pointillés », qui tenterait toujours de trouver sa place**

Pour répondre à la question posée et confirmer ou infirmer les hypothèses ci-dessus, il s'agira d'apporter un premier éclairage historique et organisationnel sur la façon dont a évolué le positionnement d'Argon Consulting dans l'espace du conseil et sur la manière dont s'est construit l'accompagnement de la transformation au sein du cabinet. Cela permettra de contextualiser l'émergence de la *practice change management* au sein du cabinet et de fournir un premier éclairage sur les relations qui se jouent entre les consultants en *change management* et les « autres ». Pour ce faire, je mobiliserai les travaux d'Odile Henry⁴ sur la construction des espaces du conseil afin de proposer une qualification du positionnement actuel du cabinet. Cette analyse permettra de qualifier le positionnement externe du cabinet mais également son fonctionnement interne, emprunt d'un « flou organisationnel » structurant la manière dont les professionnels du conseil parviennent à « faire système ».

Une seconde partie s'attachera à approfondir la notion de « système en tension ». Il s'agira d'éclairer le fonctionnement du cabinet et les manières dont les consultants cohabitent et collaborent. Pour ce faire, je mobiliserai la méthodologie d'analyse stratégique de Michel Crozier⁵ pour répondre aux questions suivantes : au-delà d'une tension issue d'une évolution de positionnement du cabinet, dans quelle mesure les règles explicites et implicites régissant le fonctionnement du cabinet et les jeux d'acteurs participent-elle à l'émergence de modes de collaborations ? Comment l'organisation du

⁴ Odile HENRY. "Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

⁵ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977.

travail inhérente au secteur du conseil favorise-t-elle le maintien d'une tension dans cette recherche à « faire système » ? Cette analyse permettra de voir comment se construit une manière singulière de pratiquer le conseil en conduite du changement, en « pointillés », et plus généralement une manière de faire le conseil « à la Argon ».

Enfin, et pour en revenir aux questionnements initiaux ayant participé au choix de ce sujet de recherche, je m'attacherai à analyser les représentations autour de l'accompagnement de la transformation. Il s'agira de voir dans quelle mesure la pratique quotidienne de l'accompagnement du changement est tributaire d'imaginaires culturels et professionnels. L'absence d'institutionnalisation des professions du conseil contribuerait à une multiplicité de représentations autour de ce que sont la conduite du changement et l'accompagnement de la transformation d'une part, mais aussi à une hiérarchisation des façons de faire du conseil d'autre part. En effet, l'existence de représentations diverses contribuerait à un double mouvement de construction identitaire : ce que les consultants en *change management* font et veulent faire, ce que les consultants du cabinet définissent comme relevant de la *conduite du changement*. Et *in fine*, ce double mouvement de qualification aboutirait à des stratégies de légitimation afin de constituer un langage et un imaginaire commun autour de l'accompagnement à la transformation des opérations.

Cette triple approche historique et organisationnelle, stratégique et culturelle a pour fil conducteur l'analyse des discours et des représentations des consultants d'*Argon Consulting*. Pour comprendre la façon singulière dont est pratiqué l'accompagnement à la transformation des opérations, **cinq entretiens semi-directifs** ont été réalisés en plus d'**observations participantes**. Ces entretiens visaient à définir le parcours scolaire et professionnel des interviewés mais également à saisir leur point de vue sur l'évolution du positionnement du cabinet, son positionnement actuel et la manière dont ils accompagnent la transformation dans leur pratique professionnelle quotidienne. Le choix des interviewés reposait sur une volonté de construire un panel significatif. Celui-ci repose sur les critères de sélection suivants :

- **La diversité des positions hiérarchiques**, du consultant junior au directeur. Ce choix me permettait d'aborder deux éléments inhérents à la pratique du conseil : l'accompagnement opérationnel et la production de livrables d'un côté, et le développement commercial de l'autre ;
- **Des consultants ayant déjà travaillé sur des missions avec l'équipe *change*, et d'autres n'ayant jamais travaillé avec elle**. Ce second critère visait à voir s'il y avait une différence de représentations autour du *change management* et de l'accompagnement de la transformation selon les liens entretenus avec les consultants en *change management* ;

- **En lien avec le critère précédent, des consultants ayant fait partie d'équipes projets sur deux missions différentes** : la première chez un client historique et stratégique du cabinet, où il n'y a jamais eu d'intervention du *change management*, la seconde chez un client plus récent où une partie d'accompagnement du changement est à l'œuvre ;
- **Des spécialités fonctionnelles différentes**. Ce troisième critère visait à interroger des personnes travaillant sur les expertises historiques du cabinet (logistique, supply chain) et des expertises plus récentes (*change management*) pour saisir les liens des différentes *practices* entre elles dans la pratique quotidienne des missions mais également dans les représentations.

Au-delà des critères présentés ci-dessus, j'ai intégré au panel d'interviewés une personne travaillant au niveau des fonctions support, plus précisément l'attaché commercial du cabinet, qui par son poste et son ancienneté, a une vision transverse de l'évolution du cabinet mais également autre que celle des consultants. Il s'agissait de capter un éventuel regard critique, recherche qui s'est également traduite par un autre critère de sélection avec lequel j'ai rencontré des difficultés méthodologiques. En effet, pour sortir de l'opposition « ingénieur » / « non ingénieur », j'ai souhaité intégrer dans mon panel d'interviewés des personnes aux parcours scolaires différents, soit des personnes ayant fait une école d'ingénieur, mais aussi des personnes ayant fait d'autres études comme une école de commerce. Je ne suis pas parvenue à mener d'entretien avec des consultants issus d'école de commerce, faute de réponse à mes sollicitations. Pour autant, mes observations exploratoires, la captation de propos tenus par les consultants au quotidien et le contenu de certains entretiens m'ont permis de réintégrer cette dimension dans mes recherches. Une seconde difficulté méthodologique a émergé au cours des entretiens, liée à ma propre position au sein d'Argon Consulting. En effet, malgré une tentative d'objectivation de mon propre rôle, en tant que consultante en *change management*, j'ai pu percevoir lors des échanges que j'étais parfois identifiée comme représentante de cette *practice*, donc parfois instrumentalisée de manière inconsciente. Différentes lectures exploratoires sur la posture du sociologue et sur la pratique des entretiens semi-directifs tels que les articles de Didier Demazière⁶ et Hélène Chamboredon⁷ m'ont permis d'adopter une posture réflexive vis-à-vis de ces situations d'instrumentalisation et d'objectiver ce qui pouvait se jouer lors de ces entretiens.

Afin d'éclairer les recherches empiriques issues des entretiens semi-directifs et de mes observations exploratoires, je mobiliserai ponctuellement, en plus des références évoquées plus haut,

⁶ Didier DEMAZIERE. « L'entretien biographique comme interaction : négociations, contre-interprétations, ajustements de sens ». *Langage et société*, 15-35, 2008.

⁷ Hélène CHAMBOREDON, Fabienne PAVIS, Murielle SURDEZ, Laurent WILLEMEZ. « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien ». *Génèses*, 114-132, 1994.

plusieurs approches issues des sciences sociales et des sciences de l'information et de la communication. La sociologie des professions, notamment les travaux d'Isabel Boni-Le Goff⁸ sur la construction des pratiques professionnelles du conseil, sera utile pour étayer des analyses sémiotiques sur la mise en image de la pratique du conseil d'Argon. Les travaux de Bourdieu sur la reproduction sociale et la domination et les approches interactionnistes et culturelles de Goffman⁹ et Becker¹⁰ permettront quant à eux de questionner les phénomènes sociaux, culturels et identitaires qui se jouent au sein d'un cabinet aux profils et représentations pluriels. Enfin, les méthodologies de l'analyse sémiologique permettront, notamment par l'analyse du message institutionnel véhiculé par le site internet d'Argon Consulting, d'approfondir ma réflexion épistémologique de départ sur l'influence des discours et des choix terminologiques pour construire l'identité d'un cabinet en accompagnement à la transformation des opérations.

Dans la perspective de comprendre l'émergence d'une pratique singulière en tension de l'accompagnement à la transformation des opérations, ce travail de recherche s'articulera en trois temps. Un premier temps s'attachera à voir comment l'évolution du positionnement stratégique d'*Argon Consulting* dans l'espace du conseil participe à l'émergence de pratiques hétérogènes d'un métier finalement pluriel. Un second temps s'attachera à montrer que les enjeux stratégiques des acteurs, inhérents au secteur du conseil, aboutissent à la construction d'un « système » où les tensions entre des manières de faire le conseil en accompagnement de la transformation persistent. Enfin, un dernier temps se penchera sur l'influence de la culture, des représentations et pratiques professionnelles quotidiennes sur l'émergence d'une pratique singulière du conseil, empreinte de luttes latentes pour construire un système commun.

⁸ Isabel BONI-LE GOFF. « Les façades symboliques du conseil en gestion. Mise en image et mise en récit d'un groupe professionnel », *Images du travail, travail des images*, 2016.

⁹ Erving GOFFMAN. *Les rites d'interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1974.

¹⁰ Howard BECKER. *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York : The Free Press of Glencoe, 1963.

I. L'évolution d'un cabinet dans l'espace du conseil comme processus complexe de redéfinition identitaire

Sur son site internet, Argon Consulting se présente comme un « cabinet de conseil international, leader dans la transformation des Opérations ». Sur LinkedIn, il est catégorisé comme cabinet de « conseil en management ». Ces différentes qualifications semblent au premier abord contradictoires. Elles peuvent en tout cas donner une impression de flou quant au positionnement du cabinet. Il est intéressant de noter que la présentation du cabinet sur son site internet a récemment évoluée suite au rachat de Crimson & Co, cabinet de conseil anglo-saxon spécialiste lui aussi des problématiques de transformation opérationnelle et de problématiques supply chain. Cela étant dit, il semble utile de se pencher sur les évolutions de positionnement d'*Argon Consulting* sur le marché du conseil pour en comprendre sa forme actuelle. Revenir sur la genèse du cabinet, les raisons et manifestations de ses évolutions depuis sa création en 2001, permettra d'éclairer sa trajectoire stratégique dans l'espace du conseil. Cette première analyse sera l'occasion de répondre à la première hypothèse posée, à savoir que l'évolution du positionnement d'Argon dans l'espace du conseil contribuerait à l'émergence d'un « flou organisationnel » en interne. Autrement dit, le flou et les tensions latentes existants entre les pratiques du conseil au sein du cabinet seraient en partie liées à l'évolution du cabinet, évolution qui correspondrait à un mouvement d'« américanisation »¹¹ et qui engendrerait une internalisation des oppositions inhérentes au marché du conseil.

A. L'héritage des cabinets en « organisation »

Dans sa forme originelle, Argon Consulting est un « logisticien », c'est-à-dire un cabinet de niche spécialisé dans l'analyse et les recommandations autour de problématiques logistiques. Au fur et à mesure de sa diversification, le cabinet a élargi son offre fonctionnelle, devenant « multi-spécialiste » sur la chaîne des opérations. L'évolution du positionnement du cabinet étant un mouvement linéaire, son positionnement externe et son organisation interne actuelle ne peuvent être saisis qu'en regard de son histoire.

¹¹ Odile HENRY. «Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

1) Optimiser les opérations : une filiation avec l'organisation rationnelle du travail

Si l'on revient non pas à l'origine de la création d'Argon Consulting, mais à l'origine de l'émergence du conseil en France, on note déjà l'importance de la méthode scientifique dans la pratique professionnelle des individus exerçant une activité de conseil aux entreprises (on ne les appelle pas encore consultants). En effet, le conseil émerge en France sous l'influence des méthodes tayloriennes d'organisation rationnelle du travail, la division scientifique du travail, et connaît une première vague de développement après la première guerre mondiale, dans un contexte de réorganisation des usines d'armement. Prenant son essor après la seconde guerre mondiale, le conseil en « organisation » est d'abord investi par des ingénieurs formés dans les grandes écoles ou par d'anciens ouvriers ayant suivi un cursus au Conservatoire des Arts et Métiers (Odile Henry, 2012). Le métier de conseil est donc à l'origine exercé par des experts techniques fondant leur pratique sur des méthodes scientifiques visant à optimiser l'organisation du travail, et *in fine* la rentabilité des entreprises.

A plusieurs égards, Argon Consulting s'inscrit dans l'héritage des « organisateurs conseil » du XXème siècle, et cela se manifeste en premier lieu dans le discours institutionnel véhiculé par son site internet. En effet, différents signes connotent le discours véhiculé par les organisateurs conseil du début du XXème siècle dans leurs propres médias institutionnels : « Comment s'y prennent les firmes dans cette mise en scène et ce processus de légitimation ? Qu'on s'intéresse aux firmes pionnières ou aux firmes contemporaines, on constate un soin particulier à la mise en signe de la qualité du « personnel expert » [...] Les sites institutionnels des firmes contemporaines permettent de repérer la poursuite de cette mise en signe de l'expertise avec trois catégories d'images qui coexistent : une présentation stylisée des individus et notamment des partners [...]. »¹². Sur le site internet d'*Argon Consulting*, la notion d'expertise est redondante. Cette isotopie se décline d'ailleurs de plusieurs manières. Les expertises, ce sont d'abord les offres qu'Argon propose à ses clients, qui sont présentées dès la page d'accueil du site dans le rubricage¹³, puis plus bas dans l'encadré « Nos expertises »¹⁴. Cette double entrée vers les « expertises » témoigne de l'importance accordée à celles-ci, puisqu'on incite le visiteur, potentiel client ou potentiel candidat, à consulter les expertises par une double injonction (les boutons d'appel). L'expertise, c'est ensuite celles des consultants « experts », dont la présence

¹² Isabel BONI-LE GOFF. « Les façades symboliques du conseil en gestion. Mise en image et mise en récit d'un groupe professionnel », *Images du travail, travail des images*, 2016.

¹³ Annexe 7 - rubricage du site internet

¹⁴ Annexe 8 – Présentation des expertises

est omniprésente sur le site à travers des boutons d'appel « Voir tous les experts »¹⁵. Ainsi, que l'on se situe sur la page d'accueil, que l'on consulte l'une des offres ou une page relative à un secteur d'intervention, on nous invite toujours à nous renseigner sur les « experts » porteurs des offres fonctionnelles et sectorielles. Ces experts, ce sont les directeurs associés et les directeurs, qui sont présentés d'une façon stylisée visant à créer un double effet « whaou » et de proximité¹⁶. Comment celui-ci se traduit-il ? Chaque directeur est nommé par son prénom, ce qui désacralise la personne présentée. Mais en même temps sont mis en avant leurs parcours scolaires et professionnels d'élite, puisque tous les directeurs sont issus de grandes écoles (majoritairement d'ingénieur) ou d'universités renommées, parfois les deux. Est-ainsi mise en place une rhétorique de l'excellence qui n'est pas sans rappeler la mission d'Argon auprès de ses clients : optimiser l'« excellence » opérationnelle. Pour légitimer sa pratique du conseil, son domaine d'intervention, le cabinet met en avant le niveau d'expertise de ses consultants, a priori déterminé par leur parcours scolaire, leur parcours professionnel et leur poste actuel.

Les points de comparaison avec les « organisateurs conseil » du XXème siècle ne s'arrêtent pas là. En effet, en dehors d'une rhétorique similaire pour légitimer son métier, sa valeur ajoutée, on observe également l'importance donnée à la méthode scientifique. Celle-ci passe par la modélisation de processus, l'analyse quantitative pour répondre à des problématiques d'optimisation. Il s'agit là d'utiliser les mathématiques afin de résoudre des problématiques organisationnelles, au sens où souvent, les recommandations issues de ces méthodes consistent en une réorganisation du travail, un changement d'outil, afin d'optimiser les processus opérationnels. Les consultants interviewés à propos de leurs pratiques quotidiennes du conseil mettent en avant l'importance des méthodes issues des sciences dures et de l'économie appliquée dans la façon d'analyser les problématiques clients et proposer des solutions. T.B, consultant senior chez Argon, m'explique pendant son entretien qu'au quotidien, les missions qu'il opère chez les clients, pendant les phases de diagnostic, sont très analytiques. C'est un terme redondant dans son discours. Lorsqu'il me parle de sa première mission chez Argon, qui visait à optimiser des tailles de lot dans le processus de production de fers à repasser, il m'explique : « Tu peux trouver un optimum pour minimiser ton stock. Donc on a utilisé les travaux d'E.S.G, qu'il a fait pour sa thèse. Il a pas mal bossé sur l'optimisation de cette taille de lots. Il avait pondu une formule qu'on était en train de déployer, vu que j'ai fait un gros modèle chez eux pour calculer un optimum de taille de lots sous tout un tas de contraintes. »¹⁷ E.S.G est doctorant chez Argon, il y effectue sa thèse en mathématiques et construit actuellement un modèle que le cabinet

¹⁵ Annexe 9 – Présentation des experts

¹⁶ Annexe 10 – Présentation des profils des directeurs

¹⁷ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

utilise parfois chez les clients, quand la problématique s’y prête. Parallèlement, E.S.G se sert des mises en application de ses travaux pour étayer les résultats de sa thèse. On voit ainsi le fort lien entre la pratique opérationnelle du conseil et l’application des sciences dures, ici les mathématiques appliquées à l’optimisation des stocks. Plus généralement, T.B m’explique comment le cabinet travaille sur les problématiques de gestion des stocks : « en fait, pour faire ça, tu as de très beaux modèles qui existent chez Argon, qu’on réadapte à chaque fois, mais qui vont te calculer de manière très très fine [...] de quelle surface de stockage tu as besoin, combien d’emplacements, etc. Donc ça pareil, c’est très analytique. [...] Il y a des modèles standards chez Argon, et puis en fait, le gros de ces missions-là [...] c’est de trouver le bon modèle, la bonne profondeur d’analyse, enfin de construire le bon modèle avec la bonne profondeur d’analyse. »¹⁸. Ainsi, Argon fait partie de ces cabinets de conseil qui fondent leur valeur ajoutée sur l’expertise technique, la rigueur de la méthode. C’est en cela qu’il se rapproche des « organisateurs conseil » des premières heures, mais aussi des cabinets aux prestations techniques d’ingénieurs, qui, selon Odile Henry¹⁹, « ont tendance à montrer que les prestations fournies reposent sur l’utilisation de méthodes éprouvées ». C’est également en cela qu’Argon se distingue notamment des cabinets en stratégie, cabinets qui ont tendance, toujours selon Odile Henry, à se positionner en « spécialistes du général » là où les cabinets comme Argon Consulting seraient des « super-marchés généralistes parce que multi-spécialistes ».

2) Argon Consulting comme « supermarché » technique du conseil

Être multi-spécialiste, c’est effectivement la première ambition d’évolution stratégique d’Argon Consulting. En effet, le cabinet a opéré et opère toujours un mouvement de diversification de ses offres fonctionnelles. Les débuts de cette évolution se traduisent par une volonté de couvrir, au-delà des problématiques logistiques, l’ensemble de la supply chain, puis ensuite plus généralement l’ensemble de la chaîne des opérations, comme le souligne F.S, attaché commercial chez Argon Consulting depuis début 2011, et *business developer* pour le cabinet depuis 2009 : « C’était pour sortir du positionnement logisticien, puisque c’était le début des évolutions, avec l’arrivée de F.B. Donc là on est passé à un cran au-dessus : les opérations. [...] On commençait à taper les opérations au sens large sans donner de nom Achats, mais on était sur un positionnement opérations supply chain, opérations logistiques donc transport, industriel. Ce qui voilà, faisait déjà une petite molécule sympathique. [...]

¹⁸ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

¹⁹Odile HENRY. “Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l’expertise et du conseil”. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

L'offre Achats est arrivée, et donc là nouvelle brique, et là, on commençait à faire un petit 360° sur les opérations. J.F.L est arrivé aussi donc là, ça a apporté une composante supplémentaire par rapport à l'offre industrielle, par rapport à la transformation des opérations.»²⁰. Ce mouvement de diversification fonctionnelle que décrit l'interviewé ne peut être confondu avec un mouvement de « généralisation ». En effet, les consultants semblent se défendre d'appartenir à un cabinet généraliste et décrivent plutôt Argon comme cabinet de niche multi-spécialiste. Ainsi M.D.N, directeur expert supply chain chez Argon depuis 2002, m'explique l'évolution d'Argon dans les mêmes termes que l'attaché commercial, et insiste sur les spécificités d'Argon lorsque je lui demande comment le cabinet se distingue de la concurrence, et notamment de Capgemini, cabinet d'où sont issus de nombreux directeurs associés : « Ce que je vois par rapport à ce que me disent les clients ou par rapport à ce que je peux percevoir, c'est que les différences d'Argon, c'est... En fait Argon, c'est un peu une combinaison entre le modèle des cabinets de niche et d'expertise, donc vraiment très focalisé sur des métiers avec une expertise forte, des gens qui connaissent ces sujets-là. Et donc c'était le modèle d'Argon au départ, c'est-à-dire une petite équipe spécialiste sur la logistique. [...] Donc tout ça, c'est resté chez Argon avec en plus la dimension plutôt de transformation qu'il y a dans les gros cabinets comme Capgemini, Accenture, etc. Donc je pense que la spécificité d'Argon, c'est d'avoir un peu combiné les deux aspects : le modèle de l'expertise avec le modèle de transformation. »²¹. Ainsi, M.D.N met en avant cette singularité du cabinet, que l'on retrouve également dans le discours des autres consultants, niveaux hiérarchiques confondus : Argon serait une sorte d'hybride entre le petit cabinet « technicien » et le gros cabinet généraliste « américain ». Nous verrons d'ailleurs plus loin en quoi cet entre deux peut être perçu comme mouvement d' « américanisation » générateur de tensions, avec l'émergence de la notion de « transformation » dans l'offre du cabinet. Mais à ce stade, on peut surtout voir, par le discours porté par les interviewés, la force de l'héritage de l'Argon des premières années. En effet, les interviewés rappellent souvent les origines du cabinet, le fait que cet ADN soit toujours prégnant aujourd'hui. Et comme ce discours est visiblement partagé, on peut en conclure que cet aspect historique est déterminant dans la façon d'envisager le conseil « à la Argon » actuellement.

Au-delà de cette importance accordée à cette vocation multi-spécialiste, d'autres éléments laissent à penser qu'Argon reste en partie ancré dans son positionnement initial de « cabinet de conseil en organisation »²². Sur la base de ses travaux, Odile Henry distingue plusieurs principes de structuration dans l'espace du conseil : « Le second principe de structuration de l'espace du conseil identifie deux pôles opposés qui correspondent aux prestations et à la clientèle des cabinets : les

²⁰ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

²¹ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

²² Odile HENRY. «Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

spécialistes des problèmes de directions générales s’opposent aux spécialistes de la technique. A ce second principe de structuration correspond une polarisation des formations scolaires. [...] Les écoles d’ingénieur et l’Ecole normale supérieure se situent plutôt dans le bas de cette hiérarchie. ». Argon Consulting semble selon ces deux critères se situer davantage du côté des cabinets français de conseil en organisation. En effet, les consultants sont majoritairement issus de grandes écoles d’ingénieurs : 86,7 % des directeurs (directeurs et directeurs associés confondus) sont issus d’écoles d’ingénieur. Parmi eux, près d’un quart (26,7%) est diplômé des Ponts et Chaussées et 16,7% de l’Ecole Polytechnique²³. 70,6% des nouveaux entrants sont issus d’écoles d’ingénieurs également²⁴. Ainsi, si la part d’ingénieurs a diminué en proportions depuis les débuts du cabinet, et notamment avec l’émergence d’offres comme les Achats davantage portées par des profils issus d’Ecole de Commerce, ces profils restent majoritaires au sein du cabinet et dans les tendances de recrutement. Par ailleurs, la clientèle des cabinets, d’un point de vue fonctionnel, est centrée sur les directions opérationnelles. C’est d’ailleurs la volonté explicite du cabinet : « Argon Consulting et Crimson & Co fusionnent pour créer un cabinet de conseil international, leader dans la transformation des Opérations. »²⁵. Ainsi, les cibles prospectées restent majoritairement les fonctions opérationnelles.

Mais si Argon Consulting semble, par son héritage et son histoire, s’inscrire dans la lignée des cabinets de conseil en organisation, des nuances sont à souligner. La diversification des profils des consultants, bien que faible, n’est pas négligeable. Le fait que le cabinet ait une vocation « internationale » non plus. L’émergence de nouvelles offres au fil du temps, comme la Finance, a tout de même élargi le panel de clientèle vers des fonctions stratégiques comme les directeurs financiers. L’émergence d’une offre *change management* n’irait-elle pas dans ce même sens ? Odile Henry écrit : « Les cabinets français de conseil, dont la taille est proportionnelle au degré de spécialisation, se partagent en deux groupes [...] : d’un côté on trouve un grand nombre de cabinets de taille moyenne, plus souvent dotés d’une spécialité « technique » comme l’organisation du travail [...], de l’autre quelques gros cabinets dont les prestations s’efforcent d’être « générales » et incluent le management des hommes et dont certains, à l’instar des cabinets anglo-saxons, tentent de tisser un réseau qui reste cependant plus européen qu’international. »²⁶. L’évolution d’Argon semble finalement le situer entre ces deux catégories.

²³ Annexe 18 – Trajectoire scolaire des directeurs

²⁴ Annexe 21 – Trajectoire scolaire des nouveaux entrants

²⁵ Annexe 11 – Page d’accueil du site

²⁶ Odile HENRY. “Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l’expertise et du conseil”. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

B. La croissance et la diversification comme mouvement d' « américanisation »

Dans ses travaux, Odile Henry identifie un mouvement des cabinets de conseil dans l'espace : « On a l'impression que, par une sorte de tendance « naturelle », à mesure que les cabinets de conseil « vieillissent », ils s'engagent dans une logique commerciale »²⁷. Parallèlement, elle note également une tendance à se classer dans la catégorie supérieure à la sienne. Autrement dit, les cabinets de conseil en organisation s'identifieraient aux cabinets de conseil en stratégie. Elle explique ce double mouvement par une lutte pour des places au sein de l'espace du conseil, une « américanisation » qui viserait à prendre les positions occupées par les sociétés américaines. Il s'agit dans cette seconde sous-partie de montrer comment, au-delà d'une évolution vers la multi-spécialité, Argon Consulting opère ce mouvement d'américanisation à la fois à l'externe, mais également en interne en adoptant les codes des grands cabinets de conseil américains.

1) La « religion de la croissance » : se faire une place à côté des grands cabinets généralistes

Si le mouvement de diversification effectué par Argon vers la « multi-spécialité » a été soulevé, les motivations stratégiques de cette évolution n'ont quant à elles pas été abordées jusqu'à présent. Or, c'est bien par une logique commerciale que cette évolution s'explique. La diversification d'Argon, au-delà d'une volonté de faire système et d'être capable d'intervenir sur toute la chaîne des opérations, a une origine financière. La majorité des interviewés a mis cet aspect en avant pour expliquer l'évolution de positionnement du cabinet, évolution finalement triple. A.L, manager en *change management* au sein du cabinet, identifie deux mouvements d'évolution lorsque nous échangeons : « En fait, je pense que tu as deux diversifications différentes. Tu as une diversification où petit à petit, on va offrir de nouvelles offres fonctionnelles. Donc c'est rajouter les Achats, c'est rajouter l'Ingénierie, c'est rajouter la Finance. Et tu as une diversification de l'offre qui est sensée être double, avec le... avec le soutien aux autres. Et donc le *change* c'est ça, c'est-à-dire avoir une pro... enfin d'être vraiment en soutien des projets pour les sécuriser et s'assurer que ce que l'on fait, c'est pérenne dans le temps. ». ²⁸

²⁷ Odile HENRY. « Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

²⁸ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

Le premier mouvement qu'est la diversification de l'offre fonctionnelle s'explique par un enjeu de rebond commercial. Proposer de nouvelles prestations, c'est être capable de diversifier ses missions chez un même client : « Le cœur de métier c'est la logistique, [...] qui sont des missions en général... qui sont déjà assez dures à faire, avec des prix qui sont tendus et qui ont tendance à être à la baisse. [...] Et donc pour faire du business, il faut vendre énormément, énormément, énormément. Mais ça ce n'est pas un modèle Argon, c'est dans le conseil en général. Le modèle c'est que... au-delà de la volonté de faire des opérations, etc., c'est quand même la volonté de développement. Et le développement commercial, ça passe beaucoup par : on s'implante chez un client et on fait foisonner. »²⁹. De façon impensée, B.D, consultant junior, fait le même constat concernant cette stratégie de rebond commercial : « Ca explique un peu le fait qu'on ait des offres, des experts dans chacun des sujets. Parce que justement, à un moment tu touches à autre chose, il faut qu'il y ait quelqu'un qui connaît un peu les interactions qu'il y a, pour savoir comment tu dois réagir par rapport à ça. Et Argon par exemple, on est assez... enfin on remplit un peu toutes les mailles de la chaîne. »³⁰.

Le second mouvement identifié par A.L est la création d'une *practice change management*, afin de s'assurer de la réussite des missions. J'ai pu observer et comprendre lors de mes observations exploratoires que le choix d'intégrer une *practice change management* au sein d'Argon était motivé par des retours clients et donc un constat : le cabinet n'était pas assez bon sur les phases de déploiement de projets de transformation. M.D.N parle quant à lui d'une recherche de robustesse pour faire le poids face à la concurrence : « on voyait bien que par rapport à des cabinets généralistes qui peuvent avoir des gens spécialisés *change*, que forcément on devait paraître un peu moins robustes sur ces sujets-là auprès des clients. C'est pour ça que je pense que c'était une très bonne chose de... qu'on se professionnalise un peu sur ces sujets. »³¹. Ici, l'enjeu soulevé n'est plus tant celui du rebond commercial que celui à la fois d'entretenir les relations clients en assurant la satisfaction autour des projets réalisés, mais également une volonté de faire le poids face aux grands cabinets comme Capgemini, Accenture, également évoqués par M.D.N lors de son entretien. Ainsi, la diversification des offres fonctionnelles, au-delà de concourir à devenir un cabinet de niche multi-spécialiste, se comprend comme généralisation au sens où un cabinet « technique » intègre une pratique du conseil plus « intellectuelle » afin de pouvoir faire face à la concurrence de grands cabinets anglo-saxons et américains. C'est en ce sens qu'on peut finalement parler de mouvement d'« américanisation »³² pour qualifier l'évolution de positionnement d'Argon Consulting.

²⁹ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

³⁰ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

³¹ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

³² Odile HENRY. «Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

Enfin, si rivaliser avec les grands cabinets généralistes passe par le développement d'une offre plus « robuste », plus « systémique », cela passe également par une meilleure implantation géographique. En effet, comme le souligne F.S³³, l'attaché commercial d'Argon, attirer les grandes entreprises internationales nécessite d'avoir une capacité d'intervention aux quatre coins du globe : « Parce que quand tu essayes de te vendre en tant que cabinet de conseil dans une boîte où on te demande toujours tes références, vos références, bah si elles sont que locales, si tu veux prospecter un groupe international, whou ! Faut se lever de bonne heure, faut retrousser les manches et puis voilà, et puis on ne fait pas le poids face aux autres qui sont implantés partout. ». C'est ce qui a dans un premier temps motivé la création d'une équipe basée à Londres, puis le rachat de Crimson & Co, cabinet de conseil en transformation des opérations anglo-saxon plus petit qu'Argon, implanté géographiquement à Atlanta, Londres, Mumbai, Singapour et Melbourne : « Et on est à la fois stratège et opérations. Ce qui change du positionnement d'il y a encore quelques années. [...] Et aujourd'hui nous sommes présents dans six bureaux ! Mais ça c'est hyper important, c'est hyper important quoi, vu que de toute façon, les boîtes ciblées par Argon c'est des chiffres d'affaire de 100 millions d'euros. En dessous, pff, ça ne nous intéresse pas. [...] Et la boucle est bouclée, la boucle est vraiment bouclée quoi. Maintenant on peut tout attaquer, là on peut tout attaquer. On peut attaquer tout le monde. ». L'interviewé met ainsi en évidence l'importance stratégique du développement international du cabinet afin de pouvoir « s'attaquer » aux gros comptes mais également aux grands cabinets généralistes aujourd'hui concurrents. Selon lui, Argon Consulting est d'ailleurs aujourd'hui un stratège, au sens où la diversification de ses domaines d'intervention se situent sur des problématiques stratégiques de directions générales : « Ça c'est Argon. Ce n'est pas juste : on est fort en logistique, on est fort en supply chain. C'est pour ça que tu vois, dans la brique « make or buy », on fait, ou on donne. Donc on externalise. [...] Donc forcément, si tu te poses la question, bah c'est de la stratégie. ».

2) Une organisation interne calquée sur le fonctionnement des grands cabinets généralistes : les enjeux de l'attraction des talents

Ce glissement de positionnement du « bas vers le haut », de la technique vers la stratégie, se manifeste également dans le fonctionnement interne d'Argon. En effet, les règles et processus organisationnels régissant le fonctionnement interne du cabinet se rapprochent de ceux des grands cabinets généralistes.

³³ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

Le rythme de croissance soutenue d'Argon Consulting fait du recrutement un levier stratégique, car qui dit croissance dit beaucoup de missions et donc besoin de main d'œuvre. Ainsi, j'ai pu observer ces derniers mois à quel point recruter, et surtout recruter des consultants junior était un enjeu important pour le cabinet. En effet, l'augmentation du nombre de consultants junior et senior s'est traduite par un questionnement autour des places disponibles dans les *open spaces*, à tel point qu'à été envisagé un passage au *flex office* pour optimiser le partage de l'espace et des places. Cette question s'est posée notamment au vu des prévisions de recrutement sur 2017 / 2018. Entre décembre 2017 et avril 2018, soit en l'espace de quatre mois, pas moins de 18 personnes ont été recrutées. Si l'on regarde au détail, 47,1% des nouvelles recrues sont des consultants junior et 35,3% sont des stagiaires, potentiels consultants junior de demain³⁴. En effet dans la majorité des cas, les stagiaires en fin d'études se voient proposer d'intégrer le cabinet en tant que consultants junior à l'issue de leur stage, tendance que j'ai pu vérifier à l'occasion des entretiens semi-directifs, puisque T.B et B.D, respectivement consultants senior et consultant junior au sein du cabinet, sont tous les deux arrivés chez Argon à l'occasion de leur stage de fin d'étude avant d'intégrer le cabinet en tant que consultants junior. Pourquoi cette forte tendance au recrutement de profils junior ? L'activité soutenue du cabinet nécessite d'avoir un *pool* de main d'œuvre disponible, et recruter des jeunes non spécialisés permet de répondre aux besoins en staffing sans faire monter le prix des missions (un consultant senior coûte plus cher qu'un junior). L'emploi massif de stagiaires, s'il permet d'opérer une sorte de pré-recrutement avant la sortie d'école, permet également d'optimiser la rentabilité des missions vendues aux clients. En effet, et comme souvent dans les cabinets de conseil, les stagiaires ne sont pas facturés au client. Le stagiaire a ainsi un statut particulier et un intérêt stratégique d'un point de vue commercial, comme le souligne B.D à propos de la mission sur laquelle il a travaillé pendant son stage de fin d'études : « En fait au début de la première phase, ils n'avaient pas dit que j'allais être là, puis en fait, ils m'ont ajouté sans trop le dire au début, puis on leur a dit que je travaillais de Levallois. [...] Enfin c'était une opportunité qu'ils ont revue quand ils ont vu ce qu'il y avait à faire comme boulot. En deuxième phase, je n'étais toujours pas vendu, mais je suis allé chez le client, comme un consultant normal. Sauf que voilà, au niveau d'Argon on n'a pas vendu parce que je pense que le client n'avait pas forcément le budget. Mais par contre il y avait du taf et c'était la première mission chez eux donc je pense qu'on... enfin il y avait une volonté d'attirer le client quoi. En stage je pense que ça coûte moins cher de vendre un stagiaire, qu'un consultant c'est pas réalisable. »³⁵.

Au-delà de l'enjeu commercial, le recrutement massif de profils junior répond à un second enjeu stratégique et concurrentiel de prestige, comme le souligne Isabel Boni-Le Goff : « Dans la

³⁴ Annexe 20 – Répartition des statuts des nouveaux entrants

³⁵ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

fraction la plus prestigieuse de l'espace du conseil en management, dans laquelle *CS2 and Partners* souhaite être reconnue, les cabinets se livrent à des luttes concurrentielles vives sur le marché des diplômé-e-s des grandes écoles. Condition de maintien du prestige, la capacité à recruter les « meilleurs profils » dérive d'une réputation globale, construite de façon composite et à laquelle participe l'image générale véhiculée par l'entreprise via des investissements matériels et symboliques. »³⁶. Il existe des parallèles notables entre le cabinet analysé par Isabel Boni-Le Goff dans son article et Argon Consulting. En effet, ce dernier, comme vu plus haut, cherche à être reconnu dans la catégorie « supérieure » dans la hiérarchie des cabinets de conseil, et donc parmi les grands cabinets de conseil en management. Par ailleurs, à l'instar de *CS2 and Partners*, Argon a lui aussi connu de fortes périodes de croissance qui se sont traduites par une forte augmentation des effectifs. Ainsi pour rivaliser avec les grands cabinets, Argon adopterait les « règles du jeu » du recrutement de ceux-ci afin de parvenir à recruter les jeunes diplômés faisant partie de l'élite des grandes écoles. Parmi les nouvelles recrues, on compte des personnes issues des Mines Paris, du Conservatoire des Arts et Métiers, des Ponts et Chaussées, mais également de Centrale Paris³⁷. T.B et B.D, qui sont les consultants arrivés le plus récemment dans mon panel d'interviewés, sont tous les deux diplômés de Centrale, et leur arrivée chez Argon, en tout cas dans leur discours, semble presque « naturelle ». B.D me décrit son parcours jusqu'à son arrivée chez Argon en tant que consultant junior comme s'il s'agissait d'un process courant : « Donc ça a duré toute l'année, et j'ai fait mon stage de fin d'études ici, chez Argon, donc il y a un an. J'ai fait les six mois de stage jusqu'en octobre novembre et là, j'ai signé un CDI chez Argon. »³⁸. T.B quant à lui, m'explique plus en détails sa trajectoire : « Je me suis intéressé au conseil en supply, et j'ai découvert Argon via un cours, enfin parce que ma prof de supply m'en avait parlé, tout simplement. [...] Elle le connaît en tant que très bon cabinet de conseil en supply. Enfin elle le conseillait souvent à ses élèves. Et puis Argon fait un cours de supply à Centrale aussi, donc... et puis après j'ai contacté des anciens. Il y a quand même beaucoup de centraliens ici, donc j'avais essayé de contacter des gens, et voilà. »³⁹. Tout se fait donc « comme si » la trajectoire professionnelle des jeunes diplômés ou en passe de l'être était naturelle.

Mais, comme le souligne T.B, Argon investit l'espace des grandes écoles afin d'attirer « les meilleurs profils » en se rendant visible au sein des grandes écoles d'ingénieur *via* des cours. Cette stratégie d'attraction des talents passe également par le discours institutionnel véhiculé par le site internet du cabinet. Comme le souligne Isabel Boni-Le Goff dans son article, la mise en signe de

³⁶ Isabel BONI-LE GOFF. « Les façades symboliques du conseil en gestion. Mise en image et mise en récit d'un groupe professionnel », *Images du travail, travail des images*, 2016.

³⁷ Annexe 21 – Trajectoire scolaire des nouveaux entrants

³⁸ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

³⁹ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

l'expertise passe par trois catégories d'images qui coexistent : celle, évoquée plus haut, de la stylisation de la figure du *partner*, mais également « des images présentant le collectif expert – soit dans des activités laborieuses – réunions de travail, réflexions collectives, soit lors de rencontres festives. »⁴⁰. Afin d'attirer les étudiants et jeunes diplômés, Argon Consulting met en avant sur son espace carrière deux dimensions centrales : l'ambiance et les opportunités d'évolution professionnelle, traduites par une phrase d'accroche qui pourrait résumer la stratégie marque employeur : « Développez vos talents dans une Great Place To Work »⁴¹. Concernant l'ambiance d'abord, elle est mise en avant par la preuve, à savoir les résultats d'une enquête *Great Place To Work*, affichés en bas de la rubrique de présentation du cabinet à destination des potentiels candidats. En cliquant sur des cases, on fait découvrir au candidat les résultats prouvant qu'il fait bon vivre chez Argon : « 100% des nouveaux collaborateurs se sentent bien accueillis », « 91% des Argonautes considèrent qu'il y règne un esprit d'équipe ou de famille »⁴². Pour aller plus loin dans la preuve, et notamment pour montrer comment se traduit cet « esprit de famille », le site internet met en image le sentiment d'appartenance qui unit les collaborateurs par des illustrations des événements qui rythment la vie du cabinet dans la rubrique « être Argonaute ». On peut y voir, pour chaque événement annuel ou mensuel, des photos représentant des collectifs dans une ambiance festive, sportive, humanitaire⁴³. Le cabinet transmettrait ainsi par ce système de signes, le type de profils qu'il recherche : des jeunes qui souhaitent intégrer une communauté où règne un esprit de collaboration, de partage mais également un goût pour le challenge.

La seconde composante du discours stratégique d'attraction des talents est celle des opportunités d'évolution professionnelle. En effet dans la rubrique de présentation du cabinet, la dynamique du cabinet est mise en avant à travers des schémas illustrant la croissance commerciale mais également des effectifs du cabinet⁴⁴. Ce que dit le site, c'est nous grandissons, nous recrutons, c'est une opportunité pour les jeunes en recherche d'emploi. Une rubrique est dédiée à l'évolution professionnelle, ce qui montre l'importance de cet argument dans le discours d'attraction des talents. Celle-ci s'intitule « Faire carrière chez Argon », choix de mots à connotation « carriériste », au sens où l'on associe l'évolution professionnelle à l'évolution de statut au sein du cabinet. Celle-ci est également présentée sous forme de schéma⁴⁵, ce qui en donne une représentation formelle : le processus d'évolution serait le même pour tous, processé de sorte à ce que tout le monde en bénéficie. Toujours

⁴⁰ Isabel BONI-LE GOFF. « Les façades symboliques du conseil en gestion. Mise en image et mise en récit d'un groupe professionnel », *Images du travail, travail des images*, 2016.

⁴¹ Annexe 12 – rubricage de l'espace carrière

⁴² Annexe 14 – les résultats Great Place To Work

⁴³ Annexe 15 – la mise en image de la rubrique « être Argonaute »

⁴⁴ Annexe 13 – L'espace carrière, schémas de présentation du cabinet

⁴⁵ Annexe 16 – « Faire carrière chez Argon », le schéma d'évolution professionnelle

dans une logique de preuve, l'explication des opportunités d'évolution est illustrée par des témoignages de consultants, managers et directeurs sur leur parcours chez Argon⁴⁶. Mais au-delà du discours institutionnel véhiculé par le site, cette stratégie marque employeur s'avère efficace. En effet, le principe même d'une stratégie d'attraction des talents qui fonctionne, c'est l'exemplarité : le discours véhiculé à l'externe et à l'interne doit correspondre à l'expérience collaborateur. Mes observations quotidiennes au sein du cabinet ainsi que mes entretiens avec T.B et M.D.N m'ont permis de vérifier cela. Respectivement consultant senior et directeur, ces consultants ont tous les deux bénéficié du parcours d'évolution professionnelle d'Argon. T.B met en avant l'importance accordée aux souhaits des consultants, une dimension proactive pour les accompagner dans leur évolution professionnelle : « C'est moi qui ait poussé, aussi, pour faire autre chose. Et puis au bout d'un an et demi dans le cabinet, tu as quand même... ton mot à dire. Et puis enfin ils sont quand même... je pense que chez Argon, je ne sais pas comment ça se passe dans d'autres cabinets mais je trouve qu'ici, ils font quand même hyper gaffe à tes souhaits [...]. Enfin j'ai quand même eu F.B qui m'a pris dans son bureau pour m'expliquer les possibilités qu'il pouvait m'offrir, voilà enfin pour me dire : « moi je pense que pour toi, pour ton développement, je pense que ce serait bien que tu fasses ça. Là justement, j'ai deux potentiels projets qui pourraient t'intéresser. ». »⁴⁷. Ce moment dont me parle T.B, c'est en fait le moment où le directeur général du cabinet le fait monter sur une mission qui lui permette de faire autre chose que des diagnostics et recommandations afin de monter en compétences et pouvoir ensuite passer consultant senior. M.D.N, chez Argon depuis 15 ans, arrivé en tant que consultant junior à la sortie de ses études, m'explique quant à lui : « Mon parcours a été assez classique chez Argon. C'est-à-dire que j'ai suivi les différents... les évolutions dans le conseil : consultant, puis senior, puis manager, puis directeur maintenant... voilà. »⁴⁸. Ce qu'il met en avant, c'est justement ce fonctionnement « standard » des processus d'évolution professionnelle dans le monde du conseil, que l'on retrouve dans les grands cabinets, celui du « up or out ». Dans les deux cas précédents, c'est le fonctionnement « up » qui est à l'œuvre. Mais il arrive que des consultants décident de quitter le cabinet faute d'évolution correspondant à leurs attentes. Ainsi, J.H, consultant junior chez Argon depuis près de deux ans, a récemment décidé de quitter le cabinet. Lors d'une discussion informelle, je lui ai demandé pourquoi il avait décidé de partir. Il m'explique qu'en dehors de raisons personnelles (il se marie, c'est aussi un moment de sa vie qu'il considère comme occasion de faire autre chose), il ne se voit pas faire carrière dans le conseil toute sa vie, et puis qu'au fond, il n'est pas passé consultant senior lors des dernières évaluations et que cela entre aussi en compte dans son choix.

⁴⁶ Annexe 17 – Les témoignages de la page « faire carrière chez Argon »

⁴⁷ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

⁴⁸ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

Finalement, les enjeux de croissance, de recrutement et d'évolution professionnelle d'Argon traduisent bien une filiation avec les grands cabinets de conseil généralistes : « Cette « religion » de la croissance oblige ces cabinets à recruter de plus en plus de jeunes diplômés (junior consultants) qu'ils « vendront » moins cher qu'un consultant confirmé et à qui ils pourront confier les tâches « peu qualifiées qui ne nécessitent pas un capital d'expérience ». [...] La gestion interne des carrières est centrée sur un modèle commun à l'ensemble des gros cabinets de conseil animés par un soucis de croissance. »⁴⁹.

C. L'évolution de positionnement comme phénomène d'internalisation des oppositions traversant l'espace du conseil

Les développements précédents amènent finalement à voir que le positionnement d'Argon dans l'espace du conseil se situe dans un entre deux : plus que technicien mais pas stratège, intégrant une dimension de management des hommes pour sortir de son image d'expert technique uniquement et ainsi pouvoir rivaliser avec les grands cabinets généralistes. « Bien que les luttes de concurrence qui opposent de part et d'autre les différents agents aient pour enjeu de définir la hiérarchie de ces deux principes de hiérarchisation, tout se passe comme si, en même temps, chacun essayait d'être des deux côtés à la fois. »⁵⁰Ainsi, et ce sera l'objet de mon dernier point, cet « entre deux » dans lequel se situe Argon engendrerait une internalisation des tensions structurant l'espace du conseil, créant ainsi une « distance » au sein du cabinet. Persisterait ainsi un « flou organisationnel » traduisant l'intégration inachevée de la conduite du changement dans la transformation des opérations, et plus largement, le fait que l'évolution d'Argon dans l'espace du conseil est toujours en cours.

1) Vouloir être « les deux à la fois » : un fonctionnement « côte à côte »

« Au sein des cabinets engagés dans ce mouvement d'« américanisation » [...], la proportion de diplômés d'école d'ingénieur diminue au profit des élèves des écoles de commerce ou des business schools américaines »⁵¹. En effet, comme évoqué plus haut, la part des jeunes diplômés issus d'écoles

⁴⁹ Odile HENRY. « Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

⁵⁰ Odile HENRY, *ibid.*

⁵¹ Odile HENRY, *ibid.*

de commerce augmente chez Argon depuis quelques années : 23,3% des directeurs et directeurs associés sont diplômés d'une école de commerce⁵². Mais cette diversification des profils scolaires des directeurs traduit également une polarisation des profils scolaires au sein du cabinet. En effet, les directeurs issus d'école de commerce sont arrivés plus récemment dans le cabinet. Leur arrivée a engendré l'émergence des nouvelles prestations que sont les Achats, la Finance et le *Change Management*. La segmentation des profils scolaires est donc corrélée à une segmentation des compétences et des expertises, segmentation que l'on retrouve également au niveau des profils scolaires des consultants. Ainsi, lorsque j'interroge B.D sur ses domaines d'intervention que je pense être davantage tournés vers les achats, il me corrige : « Non, parce que moi des achats, je n'en ai jamais fait. C'est plutôt un truc que tu fais en école de commerce qu'en école d'ingé. ».⁵³ La diversification des prestations de conseil au sein d'Argon est donc loin d'être une évolution « naturelle » allant de soi, c'est davantage comme si se reproduisaient les « distances » qui structurent le marché du conseil.

Cette polarisation se manifeste particulièrement entre le *change management*, offre relativement récente et surtout la plus éloignée des expertises « techniques », et les « autres » manières de faire le conseil. Elle se donne d'abord et surtout à voir dans la segmentation des espaces de travail, et c'est précisément cette segmentation au sein du lieu de travail qui m'a d'abord fait m'interroger sur la place du conseil en conduite du changement au sein du cabinet. En effet, l'équipe *change* est composée à mon arrivée de quatre personnes : les deux directrices porteuses de l'offre, une manager et moi-même, consultante junior en alternance. Habituellement, les consultants s'installent dans les différents *open spaces* répartis sur les deux étages dans l'immeuble où est situé Argon Consulting. Or, faute de places disponibles et en prévision des recrutements de janvier 2018, on m'installe directement dans le « bureau *change* ». Je me retrouve donc dans le bureau partagé par les deux directrices et la manager. C'est une situation atypique car aucun consultant ne partage habituellement les bureaux des directeurs et managers. Et au-delà de cette situation singulière, le regroupement de l'ensemble des consultants en *change management* vient renforcer la distance palpable entre les consultants en *change management* et les « autres ». Toutes regroupées au même endroit, c'est un peu comme si le fonctionnement « à part » que je ressens, l'étonnement qui me questionne pendant mes observations exploratoires, était matérialisé par l'organisation des espaces de travail. Si cette situation singulière s'explique par souci de praticité, elle ne donne pas moins l'impression que le *change management* est une offre « un peu à part », tout comme les consultants qui composent l'équipe. Ainsi, prise dans cette situation d'isolement géographique vis-à-vis du reste des consultants junior et senior, je vis pendant les premiers mois une intégration difficile que

⁵² Annexe 18 – Trajectoire scolaire des directeurs

⁵³ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

j'entretiens d'ailleurs par une difficulté à aller vers les « autres ». Cette situation évolue à partir du moment où E.B demande à J.B, responsable des ressources humaines, de me trouver un bureau au sein d'un *open space*. Nous sommes en avril 2018 quand je rejoins un *open space*, plus de quatre mois après le début de mon contrat.

Finalement, cette situation « mouvante » dans laquelle je me situe me fait pendant cette période me poser beaucoup de questions sur ma place au sein du cabinet. Est-ce que je m'y sens bien ? Pourquoi je ne parviens pas à m'intégrer ? Pourquoi je ressens une distance avec les « autres » consultants ? A l'instar de mon changement de place dans l'espace de travail, je commence à m'interroger sur la place du consultant en *change management* dans un cabinet comme Argon et plus largement sur la place de la *practice change* parmi les autres *practices* du cabinet. Je tente alors de comprendre et de décortiquer ce « flou organisationnel », c'est-à-dire cette distance palpable entre un « eux » et un « nous », en dépassant le cadre de ma perception pour saisir les contours du système dans lequel je me situe. Saisir le « flou organisationnel » qui vient structurer la place de la conduite du changement chez Argon, c'est tenter de comprendre et de définir comment cette manière de faire le conseil s'inscrit dans les pratiques quotidiennes du conseil en accompagnement à la transformation des opérations : qu'est-ce que le *change management* chez Argon ? Comment fait-on du *change management* chez Argon ?

2) Les contours du « flou organisationnel » : une évolution inachevée

Que fait-on lorsqu'on fait de la conduite du changement chez Argon Consulting ? Cette première question autour du « quoi » met au jour un premier élément de flou expliquant la difficile identification de la place du *change management* dans le cabinet. Pour les consultants en *change management*, il s'agit d'accompagner de bout en bout les projets de transformation d'un point de vue humain⁵⁴. C'est accompagner l'ensemble des collaborateurs impactés par un changement dans les différents moments qui rythment une transformation organisationnelle. C'est tout d'abord une phase de compréhension du « pourquoi » du changement qui, une fois saisi par les collaborateurs, permet de définir la cible de la transformation : où veut-on finalement aller ? Une fois cette première étape réalisée, il s'agit d'accompagner les clients à définir la feuille de route du changement, soit identifier les plans d'actions opérationnels qui permettront de réaliser l'ambition qu'ils se sont fixée, de les décliner dans le temps et de définir les règles de gouvernance et de gestion de projet qui vont

⁵⁴ Annexe 23 – Présentation de la démarche change

structurer la conduite de la transformation. Enfin, il s'agit, pendant le déploiement du projet, d'embarquer les différentes populations concernées en répondant à leurs besoins spécifiques pour qu'ils soient en mesure d'être autonomes et proactifs dans la prise en main de la transformation de leur métier, de leurs process, de leur organisation de travail. Concrètement, cet accompagnement, qui se décline en trois temps et auprès des différentes cibles que sont l'équipe projet client, les différentes strates de management et les collaborateurs, passe par des diagnostics mobilisant les sciences sociales et les sciences du management et des méthodes de facilitation et d'animation, le but étant d'accompagner les équipes client à faire et non pas de faire pour eux. C'est finalement une posture de conseil relativement en retrait, où le rôle du consultant est d'accompagner et de cadrer, de mobiliser des *soft skills* pour favoriser l'autonomie du client.

Bien que les membres de l'équipe *change management* soient alignés sur cette manière de faire le conseil, reste que dans les faits, la formalisation de l'offre *change* n'est pas achevée. En témoigne le projet actuel de refonte de la présentation de l'offre sur le site internet d'Argon. En effet, l'offre telle qu'elle est présentée sur le site ne correspond pas à la représentation évoquée ci-dessus que les directrices de la *practice change* ont de la conduite du changement. Selon E.B, il y a un vrai sujet autour de la clarification de l'offre auprès des clients mais également en interne, auprès des « autres » consultants. C'est pour ça que ces derniers mois, j'ai beaucoup travaillé à la formalisation de supports visant à clarifier l'offre *change* mais également à formaliser des slides sur les différents outils et méthodologies mobilisables sur différents aspects de la conduite du changement. Ainsi, un premier élément de « flou » réside dans le « quoi » de la conduite du changement, toujours en construction au sens où il nécessite une clarification. A l'occasion d'un pot de départ peu de temps après mon arrivée au sein du cabinet, un consultant junior me demande sur le ton de la blague et de la question rhétorique : « Mais en fait, en *change*, vous intervenez quand on fait des réorganisations qui entraînent des plans sociaux, c'est ça ? ». Derrière cette question formulée sur le ton de la légèreté, il me demande finalement en quoi consistent les interventions du *change management, practice* avec laquelle il n'a pas encore eu l'occasion de collaborer.

La collaboration, c'est d'ailleurs le second élément mettant au jour ce « flou organisationnel » structurant la place de la conduite du changement dans le cabinet : comment le *change* s'insère-t-il dans et avec les autres prestations de conseil du cabinet ? La *practice change management* aurait un fonctionnement singulier vis-à-vis de celui des autres *practices*. Les offres fonctionnelles du cabinet sont autoporteurs, c'est-à-dire qu'elles peuvent être vendues seules. Le *change management* a manifestement un fonctionnement différent. Sur 28 projets réalisés ou en cours entre mars 2017 et février 2018, 23 d'entre eux, soit 82,1%, ont été réalisés en complémentarité d'autres expertises sur des missions. Seulement 5 projets *pure change* ont été menés. Parmi les projets menés en

complémentarité, le *change* a été vendu comme apport d'expertise additionnelle dans près de la moitié des cas⁵⁵. Faire du *change* un apport complémentaire aux autres expertises, c'est d'ailleurs la volonté affichée par les consultants « experts techniques ». Pour eux, le *change management* est un apport méthodologique qui vient se greffer à une approche métier : « Plus c'est intégré avec les autres dimensions métier, technique, mieux c'est. Parce que si on ne raisonne que *change*, souvent... enfin si on ne raisonne que *change*, je pense qu'on va faire un plan *change* qui à mon avis ne vas pas être le mieux, qui ne va pas être idéal si on n'a pas bien compris dans le détail les enjeux métier [...]. Donc c'est bien en combinant les deux qu'on arrive à quelque chose qui marche. Moi, je ne crois pas aux approches *pure change* sur ces sujets, enfin sur des sujets qu'on traite ou quand il y a une dimension d'expertise, de métier. Je pense qu'il faut vraiment avoir compris ce qui change concrètement, et les difficultés que ça entraîne, etc., pour avoir un processus de changement efficace. Donc on ne peut pas le prendre uniquement par une vision *change*. »⁵⁶. (M.D.N). Pour A.L, qui a une double casquette « technique » et « *change* » du fait de son parcours scolaire et professionnel, « ça veut dire quoi, faire du *change* en *stand alone* ? Parce qu'effectivement pour moi, ça ne veut rien dire. »⁵⁷.

Mais si pour les consultants « experts », le *change management* semble être un apport complémentaire aux expertises techniques et non une manière de faire le conseil autonome, les directrices de la *practice change* ne sont pas du même avis. En effet, elles ont pour ambition de développer à la fois une activité « en complémentarité » mais également une activité en « *stand alone* », comme en témoigne la préparation d'une campagne télémarketing *change* ciblant les directions des ressources humaines. Celle-ci vise à développer la visibilité de l'offre *change* du cabinet auprès des DRH afin de créer des opportunités de missions *pure change*, type d'interventions en autonomie que les deux directrices réalisaient d'ailleurs dans leur ancien cabinet. Réside ainsi une tension résultant d'une divergence relative de point de vue sur la manière dont le *change* devrait fonctionner. Dans les faits d'ailleurs, la vocation exprimée par les consultants « experts » de faire du *change* un apport d'expertise complémentaire aux autres offres est elle aussi ambiguë. Cette ambition de « faire système » ne transparaît pas dans le discours institutionnel du site internet du cabinet. Le *change management* est présenté comme expertise au même titre que les Achats, le Manufacturing, la Finance, etc. A aucun moment n'est mise en avant cette ambition de complémentarité auprès du visiteur du site. Cette tension entre la perception des consultants et ce qui est donné à voir à la personne extérieure, ici le visiteur du site, traduit le mouvement d'évolution qui est toujours à l'œuvre, celui d'intégration de la conduite du changement comme composante inhérente aux projets de

⁵⁵ Annexe 25 – Extrait de la présentation de suivi de l'activité *change* au CODIR

⁵⁶ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

⁵⁷ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

transformation : « Ce n'est pas que c'est une brique en plus, c'est que c'est une brique qui est nécessaire, et donc... et ici ils en avaient conscience, ils ne savaient pas forcément faire. Donc après finalement cette partie-là, on la met quasiment de manière systématique. Enfin je ne dis pas que... enfin non c'est pas vrai. Il y a des gens qui savaient le faire, mais l'idée c'était de renforcer le truc »⁵⁸ (A.L).

Finalement, la distance relative entre le *change management* et les expertises techniques d'Argon Consulting relève d'un « flou organisationnel » persistant. Celui-ci se traduit par une segmentation manifeste des profils, des compétences, mais aussi et surtout par une indétermination de la place de la conduite du changement dans le cabinet. En effet, les représentations et ambitions des consultants du cabinet semblent diverger concernant le rôle du *change management* dans l'organisation, ce qui rend difficile d'en définir clairement les contours. Mais comme le souligne Michel Crozier⁵⁹, le déséquilibre organisationnel n'est pas l'exception mais plutôt la norme. Parce que composée d'acteurs aux intérêts stratégiques différents voire parfois opposés, l'organisation est en perpétuelle instabilité, ce qui n'empêche pas pour autant au système de fonctionner. Cela étant dit, il s'agira maintenant de mettre au jour le fonctionnement de ce « système en tension » afin de voir comment celui-ci parvient à se structurer, « malgré tout ».

⁵⁸ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

⁵⁹ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977.

II. L'influence des « règles du jeu » sectoriel dans la capacité à « faire système »

Au-delà d'une internalisation des tensions qui traversent l'espace du conseil, les relations qui se nouent ou ne se nouent pas entre le *change management* et les autres expertises, plus « techniques », d'Argon Consulting, sont liées aux enjeux stratégiques des acteurs présents au sein de l'organisation. Cette seconde partie vise ainsi à montrer qu'Argon fonctionne selon les « règles » implicites et les enjeux inhérents au secteur du conseil, et que les intérêts respectifs des consultants en conduite du changement, des consultants (junior, senior) et des directeurs et directeurs associés contribuent à la fois à « faire système » tout en maintenant le « flou organisationnel » évoqué plus haut. L'analyse stratégique mobilisée pour répondre à cette seconde hypothèse a un intérêt majeur : ce parti pris méthodologique permet de sortir d'une approche « déterministe » qui consisterait à dire que les oppositions existant entre des pratiques professionnelles différentes du conseil seraient uniquement liées à des appartenances culturelles et des imaginaires distincts. En effet, comme souligné par Michel Crozier⁶⁰, parler d'acteurs, c'est prendre pour hypothèse que les individus ont une rationalité limitée qui guide leur action, et donc qu'ils ont une liberté de choix. Les trois sous parties suivantes se concentreront donc sur l'analyse des intérêts des différents acteurs que sont les porteurs de la *practice change management*, les consultants du cabinet et les directeurs et directeurs associés. Cela permettra d'éclairer les relations qui se nouent au sein de l'écosystème d'Argon et ainsi de voir comment parvient finalement à se structurer un « système en tension ».

A. Le *change management* : développement de l'activité et positionnement

La *practice change management* est récente chez Argon Consulting. Comme pour toute nouvelle activité de conseil, gagner en visibilité et développer l'activité n'est pas chose facile. Il s'agira de voir ici en quoi la logique de développement de cette expertise au sein du cabinet engendre un double phénomène qui paraît au premier abord paradoxal : une volonté d'affirmer sa spécificité, d'être reconnue en tant qu'expertise à part entière, mais aussi une recherche de complémentarité, en s'érigeant en expertise « support » transverse aux autres expertises du cabinet.

⁶⁰ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977.

1) La complexité du « nouveau venu »

Comme évoqué plus haut, seulement 5 projets réalisés en *change management* entre mars 2017 et février 2018 sont des projets en *stand alone*. Autrement dit, la *practice* n'est pas autoporteuse ni autonome, elle fonctionne davantage en « complémentarité » avec les autres expertises du cabinet. La complémentarité est d'ailleurs une notion qui a été mise en avant par les directrices de la *practice change management* à l'occasion de la présentation de leur rapport d'activité lors d'un CODIR élargi en février 2018⁶¹. Ont été à cette occasion présentés plusieurs types de complémentarités, soit les différentes manières dont la conduite du changement s'insère dans les missions menées par le cabinet. Ainsi, en dehors des quelques projets menés en *stand alone*, près de 40% des missions de conduite du changement ont été, sur la période 2017, des apports d'expertise. Comme explicité précédemment, c'est d'ailleurs la manière dont les consultants experts « envisagent » la collaboration entre les expertises techniques et le *change management*. Pour autant, les directrices en charge de l'offre *change management*, toutes deux issues d'un cabinet *pure player* du *change*, considèrent que la conduite du changement peut également être une *practice* autonome. Pourquoi, alors, cette tendance à intervenir en apport d'expertise ?

Cela s'explique d'abord par les difficultés de développement commercial inhérentes à la création de nouvelles offres dans un cabinet de conseil. En effet, comme le souligne F.S lorsque je lui demande si se positionner sur de nouvelles offres auprès d'anciens et de nouveaux clients est compliqué, il me répond que toutes les créations de *practices* qu'il a vécu chez Argon ont été fastidieuses : « Avec l'arrivée de ces différents associés portant des compétences, des savoirs, etc., et bien ça a élargi le périmètre opérationnel d'Argon, et voilà. Et ça il a fallu le démontrer, il a fallu le dire, il a fallu l'exposer, il a fallu convaincre. [...] On donne des références client. Des références client Argon, mais des références client du DA. Et elles sont hyper nombreuses. Quand tu regardes le PDF, ah oui ! C'est pas du petit laboratoire local qui sort pas de la France. Non, non. Tout de suite, ça assoit la notoriété et forcément ça fait tilt dans l'oreille de celui à qui tu délivres le message quoi. »⁶². Ainsi, le développement commercial passe en partie par la capacité à faire preuve, celle-ci se traduisant par la mise en avant de ses références, soit de son expérience. Pour autant, cela ne suffit pas, comme le souligne F.S à propos de la campagne qui avait été menée auprès des directeurs Achats lors de la création de l'offre il y a quelques années : « Ca a été dur, puisque c'est moi, en interne, qui menait les premières campagnes sur l'offre Achats, et whou... Le message était clair de l'autre côté, hein. On ne vous voyait pas là sur les Achats [...]. Au début ça a été super dur, quoi, parce que les gens ne nous

⁶¹ Annexe 25 – Extrait de la présentation de suivi de l'activité *change* au CODIR

⁶² Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

attendaient pas là, ils nous voyaient pas là. Donc il a fallu démontrer, prouver, persévérer. Et jusqu'à ce que bah maintenant, on reçoit sans faire grand-chose des emails entrants, des appels entrants sur des problématiques Achats. »⁶³. Le positionnement historique du cabinet, les éléments sur lesquels sont construits sa notoriété, jouent également dans les difficultés à se développer. Ainsi, les difficultés rencontrées par la *practice change management* dans son développement commercial proviennent aussi du fait que les clients et prospects « ne nous attendent pas là ». C'est pour cette raison qu'une première stratégie est actuellement à l'œuvre pour se développer et se faire connaître. Elle passe par le lancement d'une campagne télémarketing *change management* afin d'initier des prises de contact avec des « face nord », soit des entreprises avec lesquelles Argon ne travaille pas. Il s'agit pour les directrices du *change management* d'atteindre une nouvelle typologie de fonctions avec laquelle Argon ne travaille pas ou peu aujourd'hui : les DRH. Et F.S de me dire, lors de notre entretien : « De toute façon, il va falloir mettre les références personnelles d'E.B et de S.C, puisque de toute façon, pour le moment, sur les *change*, il n'y en a pas beaucoup je crois. »⁶⁴.

Parallèlement à ce travail de longue haleine qu'est le développement commercial afin d'attirer des clients qui deviendront des comptes *change*, une seconde tendance est à l'œuvre au sein du cabinet, celle aboutissant aux projets en complémentarité évoqués plus haut. Cette seconde stratégie est elle aussi inhérente au fonctionnement du secteur du conseil, puisqu'elle consiste en une stratégie de rebond commercial. C'est en tout cas ce que souligne A.L : « En fait, pour faire du business, il faut vendre énormément, énormément, énormément. Mais ça c'est pas le modèle d'Argon, c'est dans le conseil en général. Le modèle c'est que... au-delà de la volonté de faire des opérations, etc., c'est quand même la volonté de développement. Et le développement commercial, ça passe beaucoup par : on s'implante chez un client et on fait foisonner. [...] En gros, tous les cabinets, le *business model* c'est ça. Alors t'as les faces nord, c'est aller s'installer chez un nouveau client et ça, ça existe dans tous les cabinets. Mais après, l'idée c'est quand même de foisonner. »⁶⁵. Ainsi, le développement de l'offre conduite du changement passe par cette pratique du rebond commercial. Cette stratégie est d'ailleurs revendiquée par certains directeurs associés comme B.A, qui à l'occasion d'un échange avec les directrices de la *practice change management* sur une opportunité de mission en conduite du changement chez un de ses clients, explique : « Notre objectif, c'est de faire du *push* ». Et *in fine*, cette pratique du *push* se traduit par l'insertion de la conduite du changement sur des missions ciblant les fonctions opérationnelles des entreprises, à défaut de toucher plus facilement, aujourd'hui en tout cas, les directions générales ou bien les DRH.

⁶³ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

⁶⁴ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

⁶⁵ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

2) Le faux paradoxe complémentarité versus « *stand alone* »

Au premier abord, on pourrait penser que les deux stratégies de développement commercial évoquées ci-dessus, à savoir la recherche d'opportunités en *stand alone* et le rebond commercial pour travailler en transverse avec les autres *practices*, sont simplement deux directions parallèles. Mais ce sont en fait deux logiques systémiques visant un même objectif pour les porteuses de l'offre *change management*. Du point de vue de l'analyse stratégique, l'enjeu des directrices de l'offre *change management* est double. Professionnellement, il s'agit de pouvoir faire ce pourquoi elles ont rejoint le cabinet : développer l'offre *change management*. Personnellement, il s'agit d'être reconnues pour leur manière de pratiquer le conseil et de pouvoir mener des projets correspondant à la vision qu'elles ont de la conduite du changement. A l'occasion d'une discussion informelle, E.B me dit : « Si j'avais une organisation de mon travail idéale, je ferais du commercial, pas des *vision seminars* aussi souvent. ». Or, faire de la conduite du changement en support des autres *practices* passe souvent par des interventions ponctuelles telles que l'organisation d'évènements. Faire le travail pour lequel on est venu, ce serait donc davantage se consacrer, pour les directrices du *change management*, au développement du *stand alone*. Or, ces deux logiques ne sont pas contradictoires. En effet, intervenir de façon transverse, parfois « en pointillés », sur des missions portées par d'autres *practices*, est en fait un levier au service du développement d'une pratique plus autonome des projets de conduite du changement. La stratégie mobilisée par les directrices du *change management* est donc de « démocratiser » la conduite du changement afin de pouvoir se consacrer au développement d'une offre qui serait, à terme, « au même niveau que les autres ». C'est en ce sens que finalement, « *stand alone* » et « *change en complémentarité* » ne s'opposent pas mais fonctionnent ensemble comme un cercle vertueux.

Collaborer avec les autres *practices*, et donc chercher à « faire système », c'est d'abord un moyen de gagner en visibilité en interne. En effet, participer à des missions avec des consultants qui pratiquent différemment le conseil permet de leur faire découvrir en quoi consiste la conduite du changement et de développer leur intérêt potentiel à intégrer cette manière de faire le conseil dans leurs projets chez les clients. Ce gain de visibilité a une conséquence notable : il participe à l'émergence de nouvelles habitudes, à savoir faire plus systématiquement appel aux compétences en conduite du changement. Cela participe donc à l'intégration du *change management* dans l'identité du cabinet et la façon de mener les projets chez les clients de façon plus systématique. C'est d'ailleurs l'origine de l'émergence de cette offre, comme m'explique A.L, qui a rejoint le cabinet précisément dans ce but en 2015 : « On va dire que le sujet, ce n'était pas forcément développer, c'était faire. Donc c'était pour

faire la partie *change*, aider un peu les équipes à connaître un peu ces sujets-là. [...] C'est que c'est une brique qui est nécessaire, et donc... et ici ils en avaient conscience, ils ne savaient pas forcément faire. Donc après finalement, cette partie-là, on la met quasiment de manière systématique. Enfin je ne dis pas que... enfin non c'est pas vrai. Il y a des gens qui savaient le faire, mais l'idée c'était de renforcer le truc. Donc c'était participer aux propales, donc travailler sur des sujets.»⁶⁶. Cet objectif de systématisation est toujours d'actualité pour les directrices de l'offre afin de pallier au constat effectué à l'occasion de leur rapport d'activité 2017/2018 et soulevé par E.B lors de la préparation de sa présentation : « Bon, le message qu'on veut faire passer c'est que nous ne sommes pas toujours dans la boucle dès la propale. ». Finalement, développer les projets en complémentarité avec les autres *practices*, c'est une façon de faire du rebond commercial en interne auprès des directeurs et directeurs associés.

Cette manière de faire vise également les consultants junior et senior, qui travaillent sur les livrables. Les faire monter en compétence sur les sujets de conduite du changement, c'est pouvoir les staffer sur ces sujets et ainsi pallier à la difficulté à vendre le *change management*. Comme le souligne S.C à propos d'une opportunité de mission : « On sait bien comment c'est avec ce client-là. Pour lui le *change*, c'est pas important. Mais j'ai su nouer de bons liens avec les RH et les équipes com. Quand j'en ai parlé à J.L, il m'a répondu « on est là pour vendre des jours ». ». Dans le cas précis, la capacité à intégrer le *change* est mise à mal à la fois par le peu d'intérêt que semble y porter le client, mais également par la volonté du directeur de projet de financieriser au juste prix une potentielle proposition d'intervention. Or, en tant que directrice, S.C coûte plus cher à un client qu'un consultant junior ou senior. En effet, lorsque je demande à T.B si positionner plusieurs directeurs sur un projet ne pose pas de problème en terme de prix, il me répond : « Ils interviennent ponctuellement, tu vois. Plutôt que de vendre deux jours d'un directeur, tu vas vendre un jour de chaque. »⁶⁷. Mais vendre seulement un jour de conduite du changement ne permet pas de réaliser une mission de conseil de bout en bout, cela permettra seulement, par exemple, d'organiser un *workshop* ou un atelier de facilitation. Ainsi, disposer de consultants junior ou senior en capacité de monter sur des missions pour faire la conduite du changement, c'est avoir un levier pour vendre davantage de projets de bout en bout et développer le portefeuille client de la *practice change* en effectuant des missions plus conséquentes et plus preneuses en jours. Par exemple, A.L m'explique, lorsque je lui demande de me donner un exemple de mission incluant une partie de conduite du changement, comment celle-ci s'insère dans la mission : « On s'est posé la question « est-ce qu'il y a un impact organisationnel ou pas ? », et en gros, on fait une analyse d'impacts. [...] Et donc ça ce que qui se passe, c'est que là, C.

⁶⁶ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

⁶⁷ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

elle est chez le client. Enfin en gros, on l'a fait en deux phases : on l'a fait en macro et puis on est en train de le faire en détaillé, cette analyse-là. Et donc elle regarde concrètement les changements. Et donc sur les modes de fonctionnement, on est en train de se poser la question : « est-ce qu'on le fait via un jeu collaboratif, ce qu'on avait prévu au départ, ou est ce que c'est plus un peu des ateliers de travail guidés sur lesquels on fait interagir les différentes fonctions qui travaillent ensemble, pour qu'elles se posent la question : « bon bah concrètement comment on va s'y prendre ? ». »⁶⁸. Sur ce projet, A.L est en charge de la conduite du changement, mais c'est C., consultante, qui réalise les analyses permettant de faire le diagnostic organisationnel qui permettra *in fine* de définir les leviers de conduite du changement les plus pertinents à mobiliser pour assurer le succès de la transformation. Parce que C. a, sur ce projet, une double casquette technique et de conduite du changement, et parce que son taux journalier moyen est plus faible que celui de A.L, il a été possible d'intégrer une partie de conduite du changement sur la mission qui soit « robuste ». De la même façon, mon propre recrutement permet aussi de vendre des projets de conduite du changement plus conséquents chez les clients. En effet en tant qu'alternante, mon taux journalier moyen est plus bas que celui d'un consultant junior. Mon coût a ainsi permis à E.B de vendre un projet d'accompagnement à la transformation digitale avec un nombre de jours permettant une intervention plus robuste que si elle avait été seule sur cette mission. Cela permet à la directrice du projet de vendre davantage de jours sans faire exploser le prix de la mission. Comme le souligne B.D, sur certaines missions, le recours au stagiaire est très avantageux : « En stage je pense que ça coûte moins cher de vendre un stagiaire, qu'un consultant c'est pas réalisable. »⁶⁹.

Enfin et surtout, « démocratiser » la conduite du changement en favorisant les projets en complémentarité, déléguer le *change management* aux consultants dont ce n'est initialement pas la compétence, permet aux directrices de la *practice* de se dégager du temps pour se consacrer à ce pour quoi elles ont rejoint Argon Consulting : développer l'offre *change management*. Ainsi, partager son expertise n'est plus seulement prendre le risque de la voir « vulgarisée » car accessible et mobilisable par tous, c'est également un levier permettant de se consacrer au développement commercial et ainsi être en capacité de mener des projets de conduite du changement plus conséquents, de faire du « vrai *change* » qui permettra *in fine* de gagner en reconnaissance. C'est en cela que les deux stratégies de développement de l'offre, la complémentarité et le *stand alone*, ne sont pas contradictoires mais systémiques. Partager son savoir, c'est se donner les moyens d'affirmer la spécificité de sa pratique professionnelle d'autre part. Mais pour que cette stratégie fonctionne, encore faut-il que les ressources relationnelles mobilisées par les porteuses de l'offre *change management* collaborent.

⁶⁸ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

⁶⁹ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

Quel est, alors, l'intérêt des consultants à faire du *change management* ? Pourquoi participer à ce jeu d'acteurs ? Quel bénéfice en retirent-ils ?

B. La relation des consultants à la conduite du changement comme logique de *win-win*

Parvenir à développer la *practice change* et à démocratiser cette pratique professionnelle au sein du cabinet nécessite que les consultants s'investissent sur un sujet qui n'est pas, a priori, celui pour lequel ils ont décidé de rejoindre Argon Consulting. A.L résume bien l'enjeu lorsque je lui demande comment la conduite du changement parvient à s'insérer sur les missions : « Je pense que quelque chose à mi-chemin entre un *stream* et puis des consultants qui le [le *change management*] traitent par *stream*, c'est intéressant. Par contre ce qui est vrai, ça veut dire qu'il faut qu'on ait des consultants qui aient un minimum cette fibre-là [...]. Il y a des gens qui l'ont et d'autres qui ne l'ont pas. Il y en a qui l'ont et qui aiment ça, il y en a qui l'ont et qui n'aiment pas ça. Il y en a qui ne l'ont pas et que ça intéresse, voilà. Donc je pense qu'au niveau *staffing* il faut qu'on voit ça. Et puis après c'est aussi à la direction de projet de traiter ça, enfin d'encourager les consultants à faire ça. Au final tu vois, je pense que les jeunes consultants, [...]. On n'a pas de mal, en fait, à trouver des gens qui sont intéressés par ces sujets-là. Et au contraire, je pense que ça les intéresse de faire autre chose. Alors souvent, c'est vrai que quand ils viennent ici c'est plutôt pour faire du *crunch*, alors quand tu leur dit tu vas faire soit du *PMO* soit du *change*... Mais au final, en général, je pense que ça leur plait bien. »⁷⁰. En fait, au-delà d'un intérêt pour les problématiques de conduite du changement, les consultants junior et senior auraient un intérêt stratégique à participer à des projets de conduite du changement, à la fois pour jouer le jeu du fonctionnement du *staffing*, mais également par souci d'évoluer professionnellement. Là encore, la capacité à faire système, à favoriser le développement de la conduite du changement, est liée aux règles organisationnelles inhérentes au secteur du conseil (le *staffing* et les modalités d'évolution professionnelle), car ce sont précisément ces règles qui poussent les consultants à mettre en place des stratégies pour monter l'échelle sociale du conseil.

⁷⁰ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

1) La place centrale du taux de staffing dans la vie de consultant

Mes observations exploratoires m'ont permis de voir à quel point « être staffé » est un enjeu important à différents points de vue. Du point de vue du cabinet, réussir à placer le plus de consultants sur des missions permet d'atteindre un optimum financier par rapport aux coûts de masse salariale. En effet, plus les consultants sont vendus sur des projets, plus le taux de staffing global est élevé, plus est rentabilisé le coût du consultant pour le cabinet, à savoir son salaire. De fait, un premier enjeu pour les consultants est d'être rentable, d'avoir une utilité, et donc par conséquent d'atteindre le taux de staffing le plus élevé possible. Cela se voit au quotidien par le faible taux de présence des consultants junior et senior pendant la semaine dans les locaux du cabinet, ils sont souvent « en régie » chez le client. Une fois en inter-staffing, ils espèrent être rapidement vendus sur un projet pour ne pas rester « inactifs » trop longtemps. Ainsi, pendant cette période, ils se consacrent aux projets internes du cabinet mais aident également à la rédaction de propales dans l'espoir d'être ensuite staffés si les avant-projets auxquels ils participent sont gagnés rapidement. Dans cette même logique, être staffé pour participer à la production de livrables sur des problématiques *change* serait « mieux que rien ». On voit ainsi se dessiner une première logique de *win-win* entre les intérêts individuels des directrices de la *practice change management* et ceux des consultants. D'un côté, il y a un besoin d'attirer les consultants sur les sujets de conduite du changement. De l'autre, participer à ces projets permet d'être staffé plutôt que de ne rien faire, voire d'être ensuite intégré sur les missions en question pour d'autres apports d'expertise. Ainsi, le *change* serait un levier parmi d'autres pour optimiser son taux de staffing.

En dehors de recherche d'utilité et de rentabilité, la maximisation du taux de staffing répond à un second enjeu plus stratégique pour les consultants : celui de l'évolution professionnelle. En effet, chez Argon et plus généralement dans le conseil, l'évolution professionnelle des consultants fait l'objet d'un rituel très processé passant par un moment récurrent et important dans la vie du consultant : celui de l'évaluation. Chez Argon, les décisions de promotions sont prises sur la base d'une double approche quantitative et qualitative, qui va déterminer la possibilité de passer senior ou manager. Du côté du quantitatif, le cabinet utilise une matrice afin de positionner les consultants et opérer un premier départage qui permettra de décider des promotions. Cette matrice est construite sur deux critères : celui de l'ancienneté dans le cabinet et celui du taux de staffing sur la période évaluée. Ainsi, un consultant ayant acquis de l'ancienneté mais n'ayant pas été beaucoup staffé au cours du semestre voire de l'année précédente pourra être défavorisé par rapport à un consultant ayant une ancienneté légèrement inférieure mais ayant un taux de staffing plus élevé. Ainsi, rechercher à maximiser son taux de staffing, c'est finalement augmenter ses chances de passer consultant senior ou bien manager.

Ce *mapping* des consultants fait émerger des problématiques dans certains cas particuliers. En effet, quid des consultants ayant été en arrêt maladie prolongé, des femmes étant parties en congé maternité ? La seconde question est d'autant plus importante dans un cabinet à l'origine plutôt masculin et ayant une volonté affichée d'attirer davantage de femmes. Dans le cas du congé maternité, il existe un système de compensation permettant de « gagner des points » afin de ne pas désavantager les consultantes ayant été en congé maternité pendant une période plutôt longue au regard de la période de référence permettant de décider les promotions. C'est finalement une forme d'intéressement. Mais dans le cas des arrêts maladies prolongés, la problématique reste d'actualité. A l'occasion d'un déjeuner d'*open space* quelques mois avant les évaluations annuelles, j'ai assisté à un débat autour de cette question des cas particuliers. L'une des consultantes senior rencontrait cette problématique. Ayant été en arrêt maladie pendant plusieurs mois au cours de l'année passée, son taux de staffing était structurellement bas. Elle mettait en avant le fait que cette situation n'était pas de son fait, ayant été absente pour raison de santé. Ayant abordé cette question avec son « parrain », en charge de défendre son cas pendant les évaluations, elle s'inquiétait de la non prise en compte de cet élément dans les décisions qui allaient être prises la concernant. Elle avait en effet le sentiment que son parrain considérait comme étant « normal » ce qu'elle percevait comme un désavantage lié à son état de santé. Elle savait que cette année, elle ne serait pas en position favorable pour passer manager.

Le cas particulier évoqué ci-dessus amène à évoquer le second élément déterminant les promotions : la dimension qualitative influençant les prises de décision. En effet, au-delà de la matrice évoquée ci-dessus, chaque consultant est évalué par son parrain et les managers de projet avec qui il a eu l'occasion de collaborer sur mission. Ceux-ci vont faire un feedback qualitatif du travail effectué par le consultant (qualité des livrables, gestion de la relation client, gestion de projet, etc.), qui va venir peser dans la décision de promouvoir ou non la personne évaluée. Or, parmi les attendus déterminant la promotion des consultants, une attention particulière est portée sur les aspects de gestion de projet et la participation aux projets de transformation. Ce sont précisément ces attendus qualitatifs et relatifs à la gestion de la relation client qui introduisent le point suivant : la conduite du changement serait un levier dans le rite de passage qu'est l'évaluation.

2) La conduite du changement comme atout pour l'évolution professionnelle

Pourquoi, d'abord, parler de rite de passage pour qualifier la période des évaluations ? Le rite, c'est une pratique sociale symbolique instituée par un collectif qui vient acter du passage d'une

évolution de position hiérarchique au sein d'une institution sociale, l'institution sociale désignant « toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité. »⁷¹. C'est un évènement récurrent par lequel tous les individus membres d'un collectif doivent passer, et dont les critères de réussite sont des croyances sociales normalisées au point d'être érigées en règles. C'est donc un phénomène social souvent porteur d'une dimension cérémonielle et sacrée, dont la temporalité est instituante. La pratique des évaluations dans le monde du conseil s'inscrit dans le registre du rite, au sens où il s'agit d'un processus de passage d'un statut professionnel à un autre, dans une temporalité récurrente, et dont les critères sont des prérequis par lesquels doivent passer les consultants pour faire preuve, pour grandir, comme le passage à l'âge adulte. Il y a également une dimension sacrée, au sens où il s'agit pour l'ensemble des consultants d'un moment structurant avec une dimension cérémonielle, qui passe ici par l'organisation de réunions en huis-clos pendant plusieurs jours, où l'ensemble des consultants peuvent voir à travers les vitres des salles de réunion ce qui se joue sans en connaître l'issue.

Quelles sont les « épreuves », les étapes par lesquelles le consultant doit passer pour réussir ce rite et évoluer professionnellement ? Chez Argon Consulting et plus généralement dans le secteur du conseil, l'évolution professionnelle s'accompagne d'une évolution du contenu des missions. Plus on monte dans la hiérarchie du conseil, moins on produit de livrables pour se concentrer davantage sur les aspects commerciaux de vente et de management de projet et de relation client, comme le souligne M.D.N, qui a vécu ces différentes étapes jusqu'à devenir directeur : « J'ai suivi un peu les différentes étapes du consultant. C'est-à-dire d'abord, j'étais consultant junior, donc plutôt très impliqué sur les phases d'analyse, enfin voilà très analytique. Donc consultant senior, c'est un peu équivalent mais avec un peu plus d'autonomie et de responsabilités sur les projets. Après je suis devenu manager. Donc là effectivement, c'est plutôt on pilote des projets, on a des consultants qui vont faire plutôt la partie analyse. Donc c'est comment piloter le projet avec le client et puis piloter les consultants, les former d'une certaine manière, et puis voilà, s'assurer que ce qu'ils vont réaliser, c'est conforme à ce qu'on attend. Et puis ensuite j'ai évolué directeur. Donc directeur, il y a toujours cette dimension là mais plutôt de direction de projet, c'est ce qu'on appelle plutôt des managers qu'en fait des consultants. Donc du coup voilà, c'est donner les grandes lignes, les grandes orientations sur le projet. Et c'est aussi du coup beaucoup la partie commerciale en amont qui est de travailler en avant-vente sur les propositions commerciales, essayer de détecter des besoins chez les clients, pousser des offres. Voilà tout cet aspect, cette dimension commerciale qui prend beaucoup plus d'importance. »⁷². Ainsi, les premiers éléments distinguant les consultants junior des consultants senior et surtout des managers,

⁷¹ Emile DURKHEIM. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Payot, 1894.

⁷² Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

c'est la décroissance de la production d'analyses au fur et à mesure de l'évolution professionnelle. C'est un élément que l'on retrouve également dans le discours desdits consultants junior et senior concernant la répartition des rôles et responsabilités sur les missions. Comme vu plus haut, T.B insiste beaucoup sur la dimension très analytique des projets sur lesquels il a travaillé en tant que consultant junior. Il s'agissait exclusivement d'analyses, soit de phases de diagnostic en vue de faire des recommandations aux clients. De manière implicite, B.D, toujours consultant junior, fait le même constat à propos d'une mission sur laquelle il a travaillé afin d'accompagner une entreprise dans la construction d'un appel d'offre et la sélection de transporteurs pour une entreprise de vente d'alcool. Suite à l'analyse des besoins à laquelle il a participé, aboutissant à la construction des critères déterminant le choix de transporteurs, avait lieu une phase de négociations : « On leur a présenté ça [les critères de sélection retenus]. Ils ont fait quelques retours et ensuite, il y a eu une petite part de négociations. Ce n'est pas moi qui l'ai fait, c'est F.P, qui était mon manager sur cette mission, qui a fait quatre négos il me semble. »⁷³. T.B m'explique la même chose en mettant en avant la dimension progressive des missions du consultant : « Il y a des modèles standard Argon, et puis en fait, le gros de ces missions-là, le gros taf qu'il y a au début à faire, en général c'est le manager qui fait ce truc-là, et si besoin avec le consultant, et plus le consultant est expérimenté, plus c'est lui qui va le faire, c'est de construire le bon modèle, enfin de construire le bon modèle avec la bonne profondeur d'analyse. »⁷⁴.

Comme le souligne T.B, l'évolution du consultant est un phénomène progressif de prises de responsabilités. Et cela passe aussi par l'évolution du type de projet sur lesquels interviennent les consultants : « En fait l'idée, c'était que jusqu'à maintenant je n'avais pas fait de projet de transfo, jusqu'à fin juin. Et qu'aussi, vis-à-vis de mon évolution chez Argon, pour pouvoir notamment passer senior, c'est quand même mieux d'avoir fait un projet de transfo. »⁷⁵ (T.B). Je lui demande alors ce en quoi consiste un projet de transformation afin de comprendre la différence avec les projets qu'il avait pu faire au préalable, qui étaient tous des projets de diagnostic et recommandations : « Si c'est qu'un diag, on ne dira pas que c'est un projet de transfo. On dira que c'est un projet de transfo quand t'es vraiment... bah quand t'es en train de changer les process et de voir comment ça se passe au quotidien avec les gens, et de mettre en place des nouvelles façons de travailler, et après tous les impacts que ça peut avoir. »⁷⁶. Comme le souligne implicitement T.B, les projets de transformation désignent chez Argon les missions incluant la partie de mise en œuvre des recommandations issues de diagnostics. Ce sont donc des projets incluant plus systématiquement de la conduite du changement, puisque l'on travaille sur de la mise en œuvre de la transformation en tenant compte des impacts des

⁷³ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

⁷⁴ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

⁷⁵ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

⁷⁶ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

réorganisations sur les collaborateurs. C'est ici que le *change management* devient un atout dans le processus d'évolution professionnelle. En effet, T.B m'explique une partie de ses missions actuelles et des problématiques auxquelles il est confronté : « Là typiquement, je suis en train de me rendre compte qu'un de mes face-off d'une de mes usines, je le sens de moins en moins impliqué, alors qu'avant il l'était bien. Là il n'assiste plus trop aux réunions, [...] voilà ça fait deux fois qu'il n'est pas venu. Donc je me dis qu'il faut que je le remotive. Là, j'y vais la semaine prochaine dans son usine, pour le voir, et essayer de comprendre s'il y a un truc qui bloque. [...] Après je sais qu'il était un peu réticent au projet au début donc il faut que je fasse gaffe à ce mec-là. [...] T'as beaucoup plus d'humain en fait, tout simplement. Faut prendre en compte les craintes des gens. Parce que quand même mine de rien, là pour le coup tu changes un système bah ils vont devoir être formés alors qu'il sont quand même... ça fait quinze ans que le truc existe donc ils le maîtrisent sur le bout des doigts. Donc voilà, c'est légitime, t'as plein de craintes et c'est hyper légitime. »⁷⁷. Il est intéressant de voir qu'au quotidien, T.B se penche sur des problématiques de conduite du changement dans la gestion quotidienne du projet et de la relation client. D'ailleurs, c'est peut-être du fait de cet intérêt pour ces problématiques « humaines » qu'il a été staffé sur ce projet en particulier. En effet, il me confie à propos de sa première mission lorsqu'il était stagiaire : « J'ai fait du *change*, pour le coup, un peu avec A.L à l'époque, pour aider à anticiper le plan de changement. On a fait... j'ai fait une analyse d'impacts, ce genre de trucs. Et... c'est pour ça que... enfin j'avais déjà vu quand on a fait chez IPSEN. »⁷⁸. Bien qu'il s'agisse simplement d'une corrélation, il est possible que le fait d'avoir eu l'occasion par le passé de travailler en collaboration avec le *change management* ait contribué au choix de positionner T.B sur le projet de transformation sur lequel il travaille actuellement, qui là aussi une mission en complémentarité avec le *change*. E.B, qui est en charge du *stream change* sur cette mission, m'a d'ailleurs plusieurs fois cité T.B à titre d'exemple de consultant capable de travailler sur la conduite du changement des projets de transformation.

Il semblerait ainsi que la capacité à faire de la conduite du changement soit considérée comme un *must have*, mais néanmoins un atout, un élément différenciant pour monter sur des projets considérés comme incontournables pour gagner en expérience et passer consultant senior. C'est ainsi qu'apparaît le second aspect de cette logique de *win-win* entre les consultants en *change management* et les consultants junior et senior, et qui participe à l'intégration du *change management* et à sa systématisation dans les pratiques professionnelles quotidiennes au sein du cabinet. Faire du *change*, cela permet aux consultants d'aborder des problématiques de gestion de projet, de gestion de la relation client, qui sont, comme évoqué plus haut, les « étapes » pour réussir le rite de passage qu'est

⁷⁷ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

⁷⁸ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

l'évolution professionnelle vers un statut professionnel supérieur. Et qui dit relation client amène à questionner, ce sera l'objet d'un dernier point, les enjeux des directeurs et directeurs associés, et leur relation au *change management*, puisque leur rôle consiste majoritairement au développement commercial, et par conséquent à l'entretien des relations client et prospects.

C. Les intérêts contradictoires des directeurs : la relation client

Jusqu'ici, on peut voir que les intérêts respectifs des consultants en *change management* et des consultants junior et senior participent à la systématisation de la pratique du conseil en conduite du changement dans les missions effectuées par Argon. Mais pour que ce phénomène se normalise, encore faut-il que les directeurs et directeurs associés, dont l'activité principale est la vente, favorisent la systématisation de projets en complémentarité. C'est ce que souligne encore une fois A.L : « Et puis après, c'est aussi à la direction de projet de traiter ça, enfin d'encourager les consultants à faire ça. »⁷⁹. Mais quel est précisément l'intérêt des directeurs et directeurs associés, en charge de la direction des projets, à investir le terrain de la conduite du changement ? L'objet de ce dernier point est de mettre en évidence que l'enjeu principal d'entretien et de développement de la relation client qu'est celui des directeurs engendre une tension : la mobilisation de la conduite du changement, en tant que facteur de réussite d'un projet de transformation, permet d'entretenir la relation client. Mais le *change management* est aussi dangereux en ce qu'il peut remettre en cause le travail des experts et ainsi leur faire « perdre la face »⁸⁰. Cette logique en tension entretiendrait *in fine* une manière de conduire le changement « en pointillés », propre à Argon Consulting.

1) La conduite du changement comme levier pour satisfaire le client

Le portefeuille client, c'est un élément fondamental dans le travail quotidien des directeurs et directeurs associés. La vente est la mission principale des directeurs au fur et à mesure de leur évolution à ce poste, comme le souligne M.D.N quand je l'interroge sur le contenu de son travail quotidien et la différence avec celui d'un directeur associé : « C'est une part entre du coup, on va travailler avec des directeurs associés sur des clients qu'ils ont eux et voilà, c'est les aider à délivrer le

⁷⁹ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

⁸⁰ Erving GOFFMAN. *Les rites d'interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1974.

projet, c'est aider les directeurs associés pour transformer les opportunités ou piloter des projets. Ça, ça reste une partie importante. Et puis après, il y a la partie justement d'avoir un rôle de directeur associé, c'est-à-dire ses propres clients, les développer. Donc quand on commence comme directeur, on a plutôt disons 80, je ne sais pas, 95% où on travaille avec des directeurs associés et puis on peut avoir quelques opportunités par nous-mêmes. Et puis au fur et à mesure où on évolue, cette part, elle peut... elle évolue. En tout cas moi, c'est comme ça que je l'ai vécu. Là aujourd'hui, j'ai beaucoup de projets que je gère tout seul, quelque part, et d'autres, quelques-uns, que je travaille avec des directeurs associés. »⁸¹. Les deux missions principales du directeur sont donc le développement d'opportunités, c'est-à-dire de vendre des projets, et le pilotage des projets. De fait, le développement et l'entretien de la relation client sont inhérents au travail quotidien des directeurs, enjeux d'autant plus importants qu'ils contribuent à la réalisation de leurs objectifs.

Contrairement aux consultants junior et senior, la rentabilité des directeurs n'est pas fondée sur leur taux de staffing. Leur taux journalier moyen est beaucoup plus élevé, ils interviennent, comme souligné plus haut, de manière plus ponctuelle sur les projets. Ils vont être vendus quelques jours. Ainsi, ils ne sont pas attendus sur un objectif de production, mais sur un objectif de vente, qu'il s'agisse de développement de nouvelles opportunités ou bien de rebond commercial. Comme le souligne S.C à propos d'une mission sur laquelle elle intervient ponctuellement : « J'ai su nouer de bons liens avec les RH et les équipes com ». Ici est dévoilé son objectif implicite, à savoir développer des affinités relationnelles avec les populations RH et communication afin de développer une opportunité de vente en rebond du projet déjà en cours. Le directeur associé en charge de cette même mission lui répond d'ailleurs, explicitant son propre enjeu : « Notre objectif, c'est de vendre des jours ». De la même façon que les consultants junior et senior, la relation client est un enjeu pour les directeurs car c'est précisément sur cet aspect qu'ils ont des comptes à rendre. Dans cette optique, le rapport d'activité présenté par les directrices de la *practice change management* en février 2018⁸² vise certes à faire un état des lieux de leurs avancées depuis leur arrivée au sein du cabinet et un feedback afin d'améliorer le développement de l'offre, mais c'est aussi la réponse à une demande de preuve, un impératif de rendre des comptes sur des objectifs fixés, une demande de démonstration de l'intérêt d'avoir décidé de développer la conduite du changement en interne de façon plus institutionnalisée qu'auparavant. C'est également dans le but de répondre à cet impératif de rendre des comptes que nous construisons actuellement un fichier de suivi de l'activité commerciale et de *delivery* sur projet du *change*

⁸¹ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

⁸² Annexe 25 – Extrait de la présentation de suivi de l'activité *change* au CODIR

management, fichier permettant d'analyser les tendances de l'activité *change* et d'objectiver le travail de développement commercial réalisé depuis l'arrivée des deux directrices chez Argon.

Mais au-delà de la logique d'objectif, la relation client est l'enjeu principal des directeurs car c'est ce qui fait leur valeur, et donc leur légitimité. En effet, d'un point de vue commercial, le directeur, mais surtout le directeur associé, est un portefeuille pour un cabinet de conseil. C'est un salarié qui coûte cher, au client mais également au cabinet. De fait, le directeur est un investissement sensé être rentable. Lorsque l'on achète un directeur, on achète en fait ses relations, son réseau, son portefeuille client. Cette dimension a été particulièrement mise en avant par F.S dans son discours sur le développement du cabinet et son évolution. En effet, lorsqu'il m'explique les différentes évolutions de positionnement d'Argon Consulting, il les rattache à l'arrivée d'un ou plusieurs directeurs associés au sein du cabinet, du fait de leur expertise mais aussi et surtout du fait de leur portefeuille client : « C'est l'arrivée de F.B qui a été le déclencheur [...] C'était franco-français. Après c'est devenu européen, par l'arrivée de tout un tas d'associés comme F.C, qui lui venait de Capgemini, comme F.B, comme P.L, comme J.F.L, co-fondateur d'Oliver Wyman. Enfin voilà c'est l'arrivée de tout un tas d'associés avec un statut, une reconnaissance, un rayonnement, qui a fait aussi progresser Argon, qui a permis de choper de très gros comptes et puis d'asseoir une certaine notoriété, un certain positionnement. »⁸³. Ce lien entre les associés et l'évolution de positionnement du cabinet, F.S l'explique par l'importance des références dans la dynamique de développement commercial : « Parce que quand tu essayes de te vendre en tant que cabinet de conseil dans une boîte où on te demande toujours tes références, vos références, bah si elles sont que locales, si tu veux prospecter un groupe international, whou ! Faut se lever de bonne heure. »⁸⁴. Ainsi, la légitimité d'un directeur serait fondée sur sa capacité à développer son portefeuille client et à l'entretenir.

Or, si l'enjeu principal des directeurs et des directeurs associés est la relation client, leur stratégie sous-jacente pour maintenir cette relation est de les satisfaire. Pour ce faire, le *change management* est une ressource mobilisable en tant que facteur clé de réussite des projets de transformation, comme le souligne M.D.N : « A la fois quand on vend et qu'on délivre ces projets de transformation, la dimension *change*, elle est importante. [...] Si on ne prend pas en compte effectivement cette dimension plus humaine, [...] on peut du coup avoir des revers dans ces projets de transformation parce qu'on va du coup peut être aller trop vite et le client va pas arriver à suivre, et il ne va pas adhérer à ce qu'on propose, où il y a des résistances qu'on va mal gérer et du coup, ça ne va pas prendre. »⁸⁵. M.D.N va jusqu'à ériger, de façon implicite, la conduite du changement en facteur clé

⁸³ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

⁸⁴ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

⁸⁵ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

de succès des projets, en réponse à ma question sur ce qui pour lui est facteur clé de succès d'un projet de transformation : « Effectivement, il faut derrière qu'elle [la recommandation] ait été mise en œuvre correctement. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de distorsion entre [...] l'ambition, ce qu'il faut faire, et ce qui est fait derrière. Et donc ça, c'est pour ça qu'on intervient aussi beaucoup sur des aspects de transformation. Puisque ce qu'on peut avoir dans les modèles pure expertise, souvent, la situation qu'on pouvait avoir c'est que souvent, le client était content du diag, les recommandations ça lui allait bien. Sauf qu'après il avait pas les bonnes personnes pour le faire, soit les bonnes personnes avaient mal compris [...]. Et du coup parfois, il se retrouvait un an après, par rapport à ce qu'on avait mis dans le plan, finalement il ne retrouvait pas les enjeux, [...] voilà c'était décalé par rapport à ce qu'on avait identifié dans le diagnostic. Et du coup, le client pouvait dire : oui c'est parce que le consultant finalement, ce qu'il avait dit, c'était pas... voilà. »⁸⁶. L'enjeu que soulève ici l'interviewé est finalement celui de la satisfaction du client, qui est conditionnée par la réussite et la pérennisation du projet sur lequel il se fait accompagner par un cabinet de conseil.

2) Mais la nécessité de « garder la face » face à son client

Ainsi, les directeurs et directeurs associés auraient tout intérêt à collaborer avec les consultants en *change management* pour faire fructifier leurs relations avec les clients. Mais cette collaboration n'est pas systématique, comme souligné par S.C et évoqué plus haut : « Nous [les directrices en charge de la pratique *change management*] ne sommes pas toujours mises dans la boucle dès la propale. ». Ce constat est réitéré lors de la présentation du rapport d'activité de février 2018. Pourquoi ? Si la conduite du changement, au sens d'accompagnement à la mise en œuvre des projets de transformation, permet d'assurer la réussite des projets, son intégration sur des projets en complémentarité chez des clients où le cabinet est déjà implanté pourrait être perçu comme une remise en cause du travail de l'expert, une preuve de son incapacité à conduire le changement. Si cette hypothèse n'a pas pu être vérifiée à travers les entretiens et observations exploratoires, ceux-ci ont tout même, à plusieurs niveaux, soulevé la question. D'abord, le « biais » potentiel du consultant uniquement porté sur l'expertise technique est reconnu par les consultants interviewés : « Si on ne raisonne que *change*, je pense qu'on va faire un plan *change* qui à mon avis ne va pas être le mieux, qui ne va pas être idéal si on n'a pas bien compris dans le détail les enjeux métiers... Et au contraire,

⁸⁶ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

dans l'autre cas si on est que sur des aspects métiers, on va mal appréhender les aspects *change*. Donc c'est bien en combinant les deux qu'on arrive à quelque chose qui marche. »⁸⁷ (M.D.N).

Si M.D.N assure que l'accompagnement projet le plus adapté est celui tenant intégrant l'expertise technique et la capacité à conduire le changement, il est intéressant de noter que l'un de ses clients, compte historique et stratégique du cabinet, est précisément l'un des clients ayant fait émerger la réflexion d'intégrer une *practice* de conduite du changement au sein du cabinet. Or aujourd'hui, c'est un client chez qui le *change management* ne fait aucun projet. Cette information, que j'ai apprise lors de mes observations exploratoires, m'a poussée à me poser la question suivante : pourquoi n'y a-t-il pas de *change management* dans les projets de transformations menés par le cabinet chez Michelin, alors que c'est précisément ce client qui a fait remonter les difficultés de mise en œuvre rencontrées dans les projets accompagnés par Argon ? La première explication, fournie par M.D.N, est que Michelin dispose d'une équipe dédiée à la conduite du changement en interne, elle était en tout cas en charge du *change management* du projet mené par Argon sur une partie des étapes ayant déjà été réalisées. Pour autant, le constat que fait B.D, staffé sur l'un des projets en cours chez Michelin, laisse à penser que la conduite du projet de transformation reste complexe : « Je dirais qu'on est un peu trop dans le projet. Du coup, c'est hyper dur de communiquer entre les différents modules, parce que dans chacun, il y a quinze personnes qui sont chacune... enfin c'est siloté quoi. Et le projet, du coup, il rame un peu. [...] En fait il n'y a pas forcément de bonne gouvernance, et il y a un manque global, je pense, de méthodologie dans le projet, ce qui fait que ça rame un petit peu. »⁸⁸. Si la taille et la complexité initiale du projet expliquent les difficultés évoquées par B.D, reste que l'option de solliciter le *change management* n'est pas envisagée. L'hypothèse retenue pour expliquer cette situation est la suivante : l'importance stratégique de maintien de la relation avec ce client rend trop gros le risque de « perdre la face »⁸⁹ et de se mettre en porte à faux vis-à-vis de Michelin, chez qui des projets ont lieu depuis de nombreuses années.

Le concept de « face » développé par Erving Goffman est intéressant pour étudier ce qui se joue dans les relations entre le *change management* et les directeurs et directeurs associés, voire les consultants plus généralement. En effet, selon Goffman, dans les interactions quotidiennes, les individus mettent en place différentes stratégies afin de préserver leur face mais également celle des autres, car cela revient à faire société. On compte parmi les stratégies identifiées et étudiées par Goffman la collaboration et l'évitement. Or, les analyses de Goffman peuvent d'un certain point de vue s'appliquer à la compréhension du système de relations entre les consultants d'Argon. En effet,

⁸⁷ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

⁸⁸ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

⁸⁹ Erving GOFFMAN. *Les rites d'interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1974.

sauver la face et faire société, ce serait préserver son identité et la légitimité de sa pratique professionnelle tout en cherchant à « faire système » en composant avec la pluralité des façons de faire le conseil chez Argon. Ce phénomène aboutirait *in fine* à des stratégies d'adaptation et d'ajustement. Par exemple, à l'occasion d'une sollicitation des consultants en *change management* par un directeur pour l'animation d'un atelier de travail interservices chez un client, la nécessité de « garder la face » et paraître légitime aux yeux du client a été mise au jour. En effet, les consultants et managers staffés sur cette mission devaient animer un atelier qui permette une prise de conscience de l'importance de la collaboration, et d'ensuite initier une réflexion sur les modes de collaboration de demain dans le cadre d'une transformation de processus. Différentes contraintes et des éléments contextuels (tensions entre les pays) ont conduit l'équipe projet à solliciter le *change management* afin de réfléchir à une méthode d'animation permettant d'atteindre ces deux objectifs en deux heures. Lorsque nous avons échangé avec ma manager sur les moyens efficaces pour animer cet atelier auquel aucune de nous deux n'allait être présente, E.B a insisté sur l'importance de trouver une méthodologie facile à prendre en main pour les consultants qui devaient animer l'atelier. En effet, il y avait un risque de faire une proposition trop complexe et qui mette les animateurs en porte à faux vis-à-vis des participants, et donc du client. Il fallait une méthodologie simple et efficace. Dans cet exemple, le *change management* opère une stratégie de collaboration et d'adaptation afin d'éviter aux consultants d'être mis en porte à faux en sortant de leur zone de confort, de « perdre la face ».

Émerge ainsi un système « en tension », où différents acteurs ont intérêt à collaborer, mais où les enjeux de reconnaissance et de légitimité, notamment liés à la relation client, participent à la construction d'une pratique du conseil en transformation des opérations où la conduite du changement s'insère de façon singulière, souvent « en pointillés », aux autres manières de faire le conseil. Reste maintenant à aborder un dernier prisme d'analyse afin de comprendre ce que veut dire transformer les opérations : le prisme culturel. Car en effet, si les différentes manières de faire le conseil parviennent à cohabiter voire à collaborer, c'est parce que des imaginaires culturels et professionnels s'approprient, phénomène de transmission culturelle et d'adaptation de longue haleine qui participe à une façon de faire la transformation des opérations « à la Argon ».

III. La force des imaginaires et des représentations dans la construction d'une pratique singulière de l'accompagnement à la transformation des opérations

Le long phénomène d'évolution du positionnement d'Argon Consulting et des manières de pratiquer le conseil dans ce cabinet, est, comme abordé dans la partie précédente, lié à la rencontre d'intérêts différents qui aboutissent à des formes de collaborations entre les consultants. Mais si cette collaboration, en « tension », est toujours à l'œuvre, en construction, c'est parce que les consultants ont des représentations différentes de ce qu'est l'accompagnement à la transformation. Ces imaginaires et représentations entourant les manières de faire le conseil seraient liés à des appartenances sociales et culturelles distinctes. L'objet de cette troisième et dernière partie est, sur ce postulat, de montrer que les appartenances sociales et culturelles des consultants participeraient à l'entretien d'une tension, sorte de lutte latente entre les ingénieurs qui seraient les « dominants », et les consultants en conduite du changement, les « dominés ». Cette « tension » serait entretenue par le fait même que le conseil soit une pratique professionnelle plurielle et non institutionnalisée. Mais en même temps, la confrontation de deux manières de faire le conseil engendrerait des transmissions culturelles qui aboutiraient *in fine* à la construction d'une pratique singulière de l'accompagnement à la transformation des opérations.

A. L'influence des parcours biographiques dans l'imposition d'une culture dominante

Le fragile équilibre de l'écosystème interne d'Argon Consulting est lié au maintien, malgré la systématisation de la collaboration entre les consultants « experts » et les consultants en *change management*, d'une culture que nous nommerons « ingénieure ». Celle-ci reste majoritaire, dominante, au sein du cabinet, car malgré la volonté du cabinet de sortir de son positionnement d'expert technique, on peut observer une tendance à la reproduction sociale du fait des pratiques de cooptation ancrées dans le cabinet. Cette prégnance de la culture « ingénieure » serait à l'origine d'une domination symbolique impensée qui vient renforcer les oppositions entre des consultants aux pratiques professionnelles différentes. Le *change management* apparaît alors comme une sous-culture qui tente de maîtriser sa construction identitaire et d'être légitimée « au même niveau » que le conseil des ingénieurs, en affirmant sa spécificité, sa différence.

1) Une tendance à la reproduction sociale des ingénieurs

Comme déjà soulevé plus haut, la répartition des profils au sein du cabinet montre que les consultants aux profils d'ingénieurs restent majoritaires. Si cela s'explique par le type de compétences recherchées, on note également qu'une forme de reproduction sociale est à l'œuvre. En effet, les consultants aux profils ingénieurs sont souvent issus des mêmes écoles, comme le souligne T.B à propos de son arrivée chez Argon : « J'ai contacté des anciens [de Centrale]. Il y a quand même beaucoup de centraliens ici, donc j'avais essayé de contacter des gens. »⁹⁰. Beaucoup de nouveaux arrivants sont identifiés et recrutés grâce à des pratiques de cooptation. A.F, consultant chez Argon depuis environ deux ans, participe proactivement à la cooptation dans le recrutement des stagiaires, au point qu'il est connu pour ça auprès des consultants et que cela fait l'objet de blagues entre les consultants. Lui est diplômé de l'INSA de Lyon, et cette année, il a fait jouer son réseau au point de participer au recrutement de trois stagiaires issus de son ancienne école. N.L en fait partie et me dit la semaine de son arrivée : « J'ai commencé lundi. Et la semaine prochaine, j'ai des potes qui arrivent aussi pour faire leur stage de fin d'études chez Argon. ». Tous les trois connaissent « Dédé », comme ils surnomment affectueusement A.F, car il était dans une promotion supérieure à la leur à l'INSA. Plus généralement, beaucoup de consultants se connaissent depuis l'école, certains sont même amis, partent en vacances ensemble voire habitent en collocation. Ainsi, au-delà du professionnel, les relations entre les consultants sont parfois quasi-familiales. C'est en tout cas un groupe dont l'appartenance dépasse le cadre professionnel et aussi scolaire.

A un autre niveau, celui des directeurs et directeurs associés, on observe le même phénomène de cooptation. Ainsi, 50% des directeurs, soit la moitié, sont d'anciens consultants de chez Capgemini⁹¹, dont le directeur général du cabinet, comme le souligne F.S : « Donc numéro 2 d'Argon sous Y.S [qui est Président], ou quasiment au même niveau quoi. Et dans la foulée est arrivé F.C [...]. Après est arrivé les Achats. Avec C.D, Capgemini aussi. Ils viennent tous de là hein, tous de là. »⁹². A l'échelle globale du cabinet, ce phénomène est encore plus important, bien que je ne dispose pas de chiffres. Par exemple, A.L, qui est manager, m'explique comment elle est arrivée chez Argon : « J'ai commencé mon parcours chez Capgemini Consulting, sur la partie supply chain opérations. Et la personne qui m'a recrutée à l'époque s'appelait F.B. Et mon parrain pendant sept ans chez Capgemini c'était P.L. [...] Et donc j'ai changé en 2015 parce qu'en fait, Argon voulait développer la partie gestion du changement, que globalement, j'avais fait le bilan que les gens avec qui j'aime bosser, ils n'étaient pas dans le

⁹⁰ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

⁹¹ Annexe 19 – Trajectoire professionnelle des directeurs

⁹² Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

cabinet où je travaillais, donc voilà, c'est comme ça que je suis arrivée chez Argon. »⁹³. Ici, on observe ce même phénomène de cooptation lié à des affinités relationnelles. Si A.L décide de rejoindre Argon, c'est en partie car elle y connaît des gens avec qui elle aime travailler, ce sont des gens à qui elle doit beaucoup : « Avec toute l'affection que j'ai pour eux, et c'est vraiment sincère car c'est des gens à qui je dois une grosse partie de ma carrière professionnelle, les gens qui sont partis chez Argon au début, au tout début [...]. »⁹⁴.

Ainsi, le groupe social des ingénieurs chez Argon n'est pas simplement un groupe professionnel. Le sentiment d'appartenance qui le traverse va au-delà de la pratique d'un métier, il repose également sur le partage de parcours biographiques similaires et qui se sont croisés, au travail, à l'école, et dans d'autres univers sociaux. Le phénomène de reproduction sociale à l'œuvre chez Argon dépasse d'ailleurs la simple pratique de cooptation. En effet, si sont recrutés au sein du cabinet des gens qui se ressemblent, c'est aussi une manière impensée de cultiver l'entre soi. Le groupe social des ingénieurs d'Argon fonctionnerait de la même façon que la « noblesse d'état »⁹⁵ analysée par Pierre Bourdieu. En effet, quand on se penche sur les écoles dont viennent les consultants, on remarque qu'il ne s'agit pas simplement des écoles d'ingénieurs, mais des « grandes écoles » d'ingénieurs comme Centrale Paris, les Mines Paris, Polytechnique, les Ponts et Chaussées. Quant aux « non ingénieurs », ils viennent eux aussi du groupe des « grandes écoles ». Ils sont diplômés d'HEC, de l'EM Lyon, mais aussi du Celsa, comme me le rappelle F.S qui est diplômé de cette école : « On a fait une grande école, faut pas l'oublier hein, le Celsa, le Celsa est dans le même panier que Polytechnique et tous le tralala. Le même, et c'est la seule [en communication]. Et j'aime à le dire, et j'aime à le dire. Et j'aime à le dire ! »⁹⁶. En quoi cela a-t-il à voir avec cette « noblesse d'état » dont parle Bourdieu ? A l'instar des individus à la tête de l'état, qui viennent d'ailleurs pour partie des mêmes écoles que celles évoquées ici, on observe ce même phénomène d'« alliances » entre groupes d'origines scolaires différentes, et qui viserait de manière impensée à préserver un statut, à cultiver un entre soi excluant les catégories sociales, ici scolaires, jugées inférieures. Ainsi, recruter dans le « haut du panier des grandes écoles », c'est entretenir le rang du groupe dans la hiérarchie sociale qui est ici celle des cabinets de conseil.

Mais malgré cette « alliance » entre consultants issus des grandes écoles, on peut quand même noter une différence selon les types d'écoles dont sont issus les consultants. Ainsi, bien que les consultants soient tous issus de grandes écoles, ce n'est pas la même chose d'avoir fait une grande école d'ingénieur que d'avoir fait le Celsa ou l'EM Lyon. Souvent, d'ailleurs, les consultants issus des

⁹³ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

⁹⁴ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

⁹⁵ Pierre BOURDIEU. *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1989.

⁹⁶ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

écoles d'ingénieur ne connaissent peu ou pas du tout le Celsa. Cette distinction existant à l'intérieur du groupe des consultants d'Argon rappelle les oppositions que l'on retrouve entre les cabinets occupant des places différentes dans l'espace du conseil : « En effet, ces « intermédiaires », sans cesse acculés par ceux d'en haut et ceux d'en bas à se justifier, doivent à la fois montrer que leurs prestations reposent sur des méthodologies rigoureuses tout en évitant de donner une image « trop technicienne » ou « trop commerciale »⁹⁷. Cette logique de justification dont parle Odile Henry se manifeste au sein d'Argon Consulting entre les différentes pratiques de conseil. Elle se traduit par la mise en avant et la promotion de la méthode scientifique et participe d'une forme de domination symbolique⁹⁸ des « ingénieurs » génératrice de luttes pour la reconnaissance.

2) Une domination symbolique ?

Le phénomène de reproduction sociale des ingénieurs explicité ci-dessus n'est pas sans conséquences. Le fait que ce groupe soit le plus important en nombre mais également plus ancien historiquement au sein du cabinet conduit à une sorte de hiérarchisation des manières de faire. Ses représentations deviennent la norme, le fait qu'il occupe une position élevée dans la hiérarchie sociale du cabinet lui donne ce que Bourdieu nomme un « pouvoir de domination symbolique ». Il parvient ainsi à imposer ses manières de faire comme étant supérieures, plus légitimes, bien que cela relève d'un impensé. Jamais les consultants n'expriment clairement que le conseil « technique » est plus légitime que le conseil plus « intellectuel ». C'est plutôt une tendance ordinaire, incorporée, et qui passe par une mise en avant de la méthode scientifique et du chiffre, de l'objectivité des mathématiques. La culture du cabinet est ainsi très scientifique, comme évoqué en première partie. C'est ce qui permet d'expliquer la prégnance de l'expertise et la valorisation de la figure de l'expert, de l'analyste, du « matheux ». Tout se passe donc comme si les mathématiques appliquées et la modélisation étaient plus importantes, plus utiles, c'est la data et l'objectivité des sciences dures qui réunissent les consultants. Ainsi, on peut entendre les consultants plaisanter à propos de cette place donnée à l'objectivité des sciences dures. A l'occasion d'une discussion informelle dans mon *open space*, les consultants discutent d'un test psychologique que l'un d'entre eux a trouvé sur internet. Ils échangent sur la validité de ce genre d'outil et l'un d'entre eux conclut : « De toute façon, nous on ne jure que par la data ». Cette culture dominante autour de la rationalité des sciences dures se manifeste

⁹⁷ Odile HENRY. «Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

⁹⁸ Pierre BOURDIEU, Jean-Claude PASSERON. *La reproduction : Éléments d'une théorie du système d'enseignement*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1970.

au quotidien dans les discours, de manière impensée. Ainsi, lors de notre entretien, T.B insiste beaucoup sur l'importance des analyses et de la modélisation dans les manières de faire le conseil chez Argon : « S'ils font appel à nous [les clients], c'est parce qu'on a les gros modèles derrière, c'est que voilà, on peut leur apporter une réponse assez rapidement. »⁹⁹. Ainsi, la capacité à « créer les bons modèles », c'est ce qui construit l'identité du cabinet à la fois en interne mais aussi à l'externe, vis-à-vis des clients. C'est par sa capacité à « pondre des modèles » que le cabinet est connu et reconnu.

Parallèlement à cette valorisation de la modélisation comme manière de faire le conseil, on observe également un second phénomène d'identification, d'étiquetage vis-à-vis de la conduite du changement. Si les consultants affirment que c'est un élément incontournable pour assurer la réussite des projets de transformation, on note tout de même dans les discours différents éléments paradoxaux. Ainsi, B.D a tendance à dissocier la conduite du changement de son apport d'expertise : « Après, l'engagement, tu vois, on a essayé de les inclure le plus possible dans ce qu'on réalisait, on a tout construit avec eux, on ne faisait pas de notre côté. Pour moi, il y a un niveau, bah ça doit venir d'en haut quoi. Et nous, on a fait remonter, on a fait remonter aussi au DG qui avait aussi, avec le directeur Achats, décidé de faire la mission. Et s'ils n'arrivaient pas à faire redescendre, on avait un peu de mal à pouvoir faire autre chose sachant que ce n'était pas le cadre de la mission non plus de faire du change... enfin du *change* sur ça. Enfin, on avait déjà un cadre assez grand qui faisait qu'on... enfin nous, on a essayé de faire au mieux pour qu'ils soient embarqués. Faire à côté encore des choses en plus, c'était un peu compliqué je pense. »¹⁰⁰. Ainsi, pour B.D, le *change* est en quelque sorte relégué au second plan par manque de temps et de ressources. Sur la mission en question, il estime que cette partie d'accompagnement au changement aurait dû être prise en charge par la direction de projet car à un certain niveau, ce n'est plus son rôle. T.B, quant à lui, estime que « quand tu fais un diag, tu t'en fous un peu en fait du *change*. Ce n'est pas ce qu'on te demande, t'as pas le temps haha. T'as six semaines pour pondre des analyses... Alors après tu peux faire des beaux diagrammes de risques en disant attention, là ça va pas passer, mais tu n'iras pas plus loin. »¹⁰¹. Selon lui, le *change* est indispensable sur une mission mais son intérêt réside dans la mise en œuvre des transformations. Avant ça, le diagnostic vise essentiellement à faire des recommandations du point de vue de l'optimisation des opérations. On retrouve ici la place accordée à la modélisation par rapport au *change*, qui n'arriverait qu'en second plan dans les projets réalisés chez Argon.

Dans la continuité de cette idée de domination symbolique, le *change* fait donc l'objet d'une construction identitaire de la part des dominants, et ainsi, les consultants en *change management* se

⁹⁹ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

¹⁰⁰ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

¹⁰¹ Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018

voient attribuer une « étiquette »¹⁰². Groupe minoritaire, sa représentation de la conduite du changement est en quelque sorte instrumentalisée par le groupe dominant des ingénieurs, qui maîtrise l'identité que le cabinet souhaite donner au *change management*. Or, cette tension identitaire issue des représentations d'un groupe dominant est génératrice de tensions. Celles-ci se manifestent par une sorte d'identification en opposition à cette « étiquette » attribuée par les « ingénieurs ». Pour préserver sa spécificité, le *change* se construit en quelque sorte à la marge, au sens d'en opposition avec l'approche scientifique valorisée par les autres consultants du cabinet. Malgré les tendances à la collaboration, à l'accompagnement des transformations en complémentarité, on peut observer que les consultants aux profils ingénieurs sont eux aussi « étiquetés » par les minorités. Au sein même de la *practice change management*, le profil ingénieur est en quelque sorte critiqué, comme pour faire une différence entre « eux » et « nous ». Ainsi, E.B exprime sa frustration par rapport à la réception et à la tentative d'instrumentalisation d'un projet de mesure de la capacité à changer qu'elle développe : « Une fois, il a quand même dit [elle parle d'un directeur associé] : il y a quand même beaucoup de questions sur la culture, mais bon ce n'est pas un élément important dans nos projets. Il nous a envoyé un mail. Je n'ai pas encore répondu. Je le laisse mariner un peu. Il veut qu'on organise une réunion pour faire valider toutes les questions par les DA. Mais ils n'y connaissent rien. Au bout d'un moment, si on est là pour faire du *change*, il faut nous faire confiance et nous laisser faire notre travail. » E.B regrette ici la tentative d'instrumentalisation de son projet par les directeurs, qui eux cherchent apparemment à contrôler celui-ci afin de l'incorporer à l'usage qu'ils souhaiteraient pouvoir faire de ce questionnaire de diagnostic. Un autre jour, elle me confie en plaisantant et en grossissant un peu le trait « Ce sont des bêtes bizarres tu sais [les ingénieurs]. Ils sont très bons dans leur domaine mais ils sont très pragmatiques. Pour certains, tout est nécessairement rationnel. ». Elle met ici en avant le fossé creusé par des approches différentes des manières de faire le conseil : celle, « pragmatique », liée à la mobilisation des sciences dures et de la modélisation, et celle mobilisant davantage les sciences sociales, perçues comme étant moins rationnelles car ayant pour objet le comportement humain. Si le discours d'E.B est relatif à sa position au sein du cabinet, il n'en est pas moins parlant. En effet, A.L, elle aussi consultante en *change management*, a cette double casquette *change* et ingénieure, et tient un discours similaire. Elle aussi note cette différence entre les consultants issus d'école d'ingénieur et ceux experts de la conduite du changement, en mettant en avant une forme de déterminisme culturel : « Moi, ce qui est hyper facile pour moi, c'est que je suis câblée comme les autres, enfin je suis ingénieure. Et même si j'ai des appétences... enfin j'ai un côté soft, émotionnel, très fort qu'ils n'ont pas, et un côté management humain qui est très fort, et qu'eux par ailleurs...

¹⁰² Howard BECKER. *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York : The Free Press of Glencoe, 1963.

encore une fois, il y en a évidemment qui l'ont. Chez moi c'est très, très marqué et ils le savent. Donc cependant, je reste une ingénieure avec un câblage même s'il est un peu étioilé, qui reste comme ça. Donc j'ai une facilité, peut-être, à parler avec eux, ou à comprendre leur point de vue qui est assez... peut-être plus facile. »¹⁰³. Si les représentations d'E.B et A.L sont nuancées (tous les ingénieurs ne sont pas des « bêtes bizarres »), le discours de F.S sur les consultants issus d'écoles d'ingénieur est beaucoup plus virulent car il se sent dévalorisé, à la fois du fait de son parcours mais également parce que contrairement aux autres, il n'est pas consultant : « J'ai pas fait d'école d'ingé, mais la chance de mon côté c'est que j'ai fait l'université et je trouve que l'avantage d'avoir un cursus universitaire, c'est d'avoir une vision large, large et pas... comme ça [il mime une vision restreinte]. »¹⁰⁴. Il fait tout de même une différence entre les directeurs associés et les autres consultants, ainsi qu'une différence en fonction des parcours scolaires, comme entre le sien et celui des ingénieurs : « J.L.D, c'est une peinture, lui, dans son truc, et c'est pas un ingénieur hein [...]. Ecole de commerce. Et quand tu regardes, impressionnant le bonhomme. Ici il y a des gars, il y a plein de gens ingénieurs ici... ils en savent même pas un dixième de ce qu'il sait dans l'ingénierie. Alors qu'il n'est pas ingénieur. »¹⁰⁵. F.S critique ce qu'il considère comme étant une vision étriquée du monde et de façon plus générale le système scolaire français : « Mais je ne regrette pas du tout au contraire [son parcours scolaire], au contraire, au contraire ! Je trouve qu'ils ont une vision biaisée par les mathématiques. Et après, mon avis personnel, le monde ne s'est pas fait par les ingénieurs. Et ça se saurait hahaha ! Non mais ça c'est un petit pic, c'est un petit pic. [...] Non parce qu'ici, il y en a qui se prennent pour les rois du monde hein... enfin bon... [...] Et puis faut pas oublier que dans le cursus ingénieur des écoles françaises, on les pique tous les jours à la seringue « vous êtes l'élite de la France » [...] On a fait une grande école, faut pas l'oublier, le Celsa, le Celsa c'est quand même... dans le même panier que Polytechnique et tous le tralala. Le même, et c'est la seule. Et j'aime à le dire. »¹⁰⁶. Derrière ce discours relativement virulent, bien que manifesté sur un ton plutôt léger et détaché, F.S exprime un sentiment de dévalorisation face à ce qu'il interprète comme une condescendance de la part des ingénieurs, qui selon lui se croient supérieurs aux autres. Il me prend d'ailleurs à partie, car nous venons de la même école, pour avoir mon assentiment sur cette différence perçue entre « eux » et « nous », pour légitimer son propos et sa perception des choses.

¹⁰³ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

¹⁰⁴ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

¹⁰⁵ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

¹⁰⁶ Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018

B. Un flou définitionnel lié aux représentations plurielles des manières de faire dans un secteur professionnel non institutionnalisé

Finalement, bien que la collaboration entre les experts « techniques » et les consultants en *change management* se systématisent, les appartenances à des groupes sociaux distincts mettent au jour des enjeux de domination symbolique et de lutte pour la reconnaissance. Ainsi persistent les oppositions entre des manières de faire le conseil différentes, car fondées sur des méthodes et des imaginaires différents. On retrouve donc encore ici cette internalisation des oppositions traversant le secteur du conseil. Cette tension latente, car relativement impensée, est entretenue par des représentations hétérogènes autour de ce en quoi consiste l'accompagnement à la transformation, hétérogénéité qui serait liée à la non-institutionnalisation des pratiques professionnelles du conseil. Ainsi, au-delà d'appartenances culturelles et sociales, ce sont aussi des enjeux liés aux manières d'exercer un métier qui sont à l'œuvre dans la construction d'une pratique professionnelle singulière de l'accompagnement à la transformation.

1) Une représentation du *change management* « parcellaire »

Si le discours général des consultants sur l'accompagnement des transformations est plutôt homogène, une forme de méconnaissance se révèle lorsque l'on creuse ce en quoi consiste « concrètement » l'accompagnement du changement. Ce constat est d'autant plus explicite chez les consultants n'ayant jamais eu l'occasion de collaborer avec les consultants en *change management* chez un client. Souvent, ce « flou » se traduit par une représentation parcellaire du *change management*. Lorsque les consultants évoquent ce qu'ils ont mis en œuvre ou vu mettre en œuvre en termes de conduite du changement, l'un des leviers les plus souvent évoqué est celui de la formation : « Ce qu'on a fait nous, pour les faire monter en compétences on leur a fourni des formations un peu sur des... comment... justement la préparation des négociations. Les dossiers de négociations, c'était aussi pour les former à faire ce genre de choses. [...] On leur a donné aussi des petites formations un peu Achats. Donc là c'était plutôt : on a fourni un Powerpoint. En fait ils l'ont demandé un peu à la fin. On leur a fourni, on ne leur a pas présenté, c'est un truc qu'on avait pas vendu. Donc on leur a fourni un support mais on n'a pas... on n'a pas présenté ni formé les personnes. »¹⁰⁷. L'exemple d'action mise en œuvre dont me parle B.D est assez intéressant en ce sens que de façon implicite, il semble sous-

¹⁰⁷ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

entendre qu'il sait que finalement, cette action de formation non aboutie n'est pas un levier de conduite du changement en ce qu'il ne s'agit pas d'un accompagnement à proprement parler. C'est en tout cas ce que le ton qu'il emploie, ses répétitions et hésitations laissent à penser. Pendant l'entretien, je perçois d'ailleurs une forme d'instrumentalisation, au sens où pour B.D, je suis une consultante en *change management* qui cherche à comprendre comment il fait de la conduite du changement sur ses missions : « Donc ça après je pense qu'il y a un peu moins d'aspects change... »¹⁰⁸, me dit-il à propos d'une mission sur laquelle il estime qu'elle ne vaut pas la peine de s'étendre sur les explications car elle m'intéressera moins. De la même façon, il semble chercher à se justifier sur les actions de conduite du changement dont il me parle : « Le livrable, c'était des slides. On n'a pas déployé. Par contre, ce qu'on a livré, on l'a construit avec tous les [...]. Et donc c'est avec chacun de ces directeurs, ou parfois ensemble, qu'on a construit la cible finale. Donc on n'a pas travaillé de notre côté en disant « tac, tac, tac » dans une chambre noire, « bah voilà c'est ce qu'il faut faire ». »¹⁰⁹. Quelles que soient les missions dont B.D me parle, il insiste durant tout l'entretien sur la démarche de co-construction mobilisée pour accompagner les clients. Tout se passe comme s'il cherchait à se justifier, comme si j'étais là pour juger de la pertinence de ce qu'il me raconte.

On retrouve ce même flou dans le discours de M.D.N, qui met davantage en avant les leviers que sont la formation et la communication pour évoquer les actions *change* qui ont été entreprises chez Michelin : « C'est-à-dire qu'on prend concrètement ce qui va changer sur les différentes populations par rapport au programme, tout ce que le programme va apporter dans le temps. Et à partir de ça, d'avoir le *change* qui fait de la communication. ». Mais ensuite il précise : « En fait, ils [l'équipe en charge de la conduite du changement sur le projet, qui est interne à Michelin] avaient un peu structuré ça sur trois niveaux. En gros, si je me souviens bien, [...] en haut il y avait un premier niveau qui était vraiment de la communication, qui permettait de comprendre, en gros, que les gens soient impliqués de façon large, comprennent ce qui va changer, pourquoi on le fait, etc., donner du sens. Après, il y avait un niveau plus approfondi : en gros, un manager qui va avoir des évolutions importantes dans son périmètre, comprendre... enfin je comprends ce qui va changer, pourquoi, de façon plus détaillée. Et puis il y a un niveau plutôt de type formation qui est là pour que les gens qui vont faire comprennent plus dans le détail qu'est-ce qui va changer, comment on va faire demain. [...] C'est un programme sur lequel il y avait effectivement aussi beaucoup d'évènements pour générer de l'adhésion, donc des séminaires, etc. Donc ouais, il y avait une dimension *change* importante, effectivement, dans le programme. »¹¹⁰. Si M.D.N. a une vision plus large de la conduite du

¹⁰⁸ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

¹⁰⁹ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

¹¹⁰ Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018

changement, reste que sa représentation reste très axée « leviers ». Il ne me dit pas ce qu'est conduire le changement mais « comment » on le fait, par quels leviers, méthodologies, ce qui n'est pas sans rappeler la prégnance de la méthode dans la culture du cabinet. Par ailleurs, il insiste beaucoup sur le fait que la mobilisation de ces leviers sert à « comprendre » ce qui va changer. L'aspect de mobilisation et d'adhésion de la conduite du changement est presque absente dans son explication.

Finalement, les consultants « experts » se représentent la conduite du changement comme un ensemble de leviers et de méthodes mobilisables pour accompagner les collaborateurs dans les projets de transformation. En effet, ils ont tendance à appeler *change* toutes les manières d'intervenir pour conduire le changement : former, c'est faire du *change*, communiquer, c'est faire du *change*, comprendre les résistances au sein d'un projet, c'est faire du *change*, faire une analyse d'impacts, c'est aussi faire du *change*. C'est en cela qu'il y aurait une sorte de flou, à comprendre comme vision segmentée, parcellaire, rationalisée, de l'accompagnement du changement. Cette tendance à rationaliser le *change* se manifeste concrètement dans les manières d'intégrer le *change* au quotidien chez Argon. Ainsi, on va considérer qu'organiser un séminaire pour travailler sur la définition et l'alignement autour d'une vision stratégique, c'est une mission de conduite du changement, bien que l'équipe *change* ne soit plus mobilisée sur la suite du projet. De la même façon, je suis ponctuellement sollicitée pour concevoir des vidéos de communication afin d'expliquer les changements à venir à des populations cibles, et ces missions ponctuelles sont considérées comme des actions de conduite du changement, quand bien même communiquer de façon institutionnelle n'est pas à proprement parler conduire le changement, comme le souligne E.B : « Tu vois les vidéos que tu fais, ce n'est pas ça conduire le changement, ce n'est pas comme ça qu'on amène les collaborateurs à changer et s'approprier le changement. » On retrouve finalement cette idée que chez Argon, le *change management* se fait « en pointillés », bien que les consultants en *change management* en aient une vision plus systémique¹¹¹.

2) Le « pouvoir » des mots

L'aspect « rationalisant » des représentations qu'ont les consultants « ingénieurs » de la conduite du changement se manifeste surtout de manière impensée, à travers le vocabulaire qu'ils mobilisent pour parler de leur travail quotidien. Ainsi, lorsque B.D me parle d'une mission sur laquelle il a travaillé, il me dit : « Ce qui crée finalement une grosse baisse de productivité qui... enfin ça sert à

¹¹¹ Annexe 23 – Présentation de la démarche change

rien quoi. »¹¹². Il s'agit ici de coûts de manutention dûs à une « mauvaise » organisation des ateliers dans une usine, cette organisation engendrant des déplacements inutiles impactant la productivité. Cette réflexion « ordinaire » qui consiste à conclure que « ça sert à rien » fait écho aux problématiques déjà soulevées par Robert Linhart lors de ses observations participantes dans l'usine Citroën de Choisy¹¹³. Il raconte en effet l'intervention du Bureau des Méthodes afin d'optimiser la productivité dans l'atelier de carrosserie. La décision est prise de remplacer l'établi de l'ouvrier en charge du rattrapage des malfaçons des portières de voitures. Cet établi, plus moderne, plus ergonomique, est sensé faciliter le travail de l'ouvrier en termes de productivité. Or, le Bureau des Méthodes constate une baisse de productivité et de compétences chez l'ouvrier. Ce qui se joue dans cet exemple, c'est la non prise en compte des conséquences du changement d'outil de travail, qui bouscule des habitudes et des manières de faire incorporées. A l'image du Bureau des Méthodes vis-à-vis de l'ouvrier en charge du rattrapage des malfaçons, ce que dit B.D laisse entendre qu'il s'arrête au constat « rationnel » : l'organisation est optimisable. N'est pas soulevée la question du pourquoi de cette organisation actuelle. Or, réduire la manutention, c'est aussi rationaliser le travail des collaborateurs, alors même qu'elle participe de la diversification de leurs tâches pour ne pas tomber dans la pénibilité du travail à la chaîne. Que B.D dise « ça sert à rien » ne signifie pas qu'il n'a pas en tête que le changement d'organisation est impactant, mais cela révèle quand même sa première impression, un réflexe d'« ingénieur » qui consiste à réfléchir en termes d'optimisation de processus. Enfin, B.D explique comment l'équipe projet a procédé pour accompagner cette mission : « Donc dans les recos qu'on leur a dit, on a défini ensemble une nouvelle implantation géographique un peu macro pour pouvoir optimiser ça. On leur a fait entrer en tête qu'il fallait faire ce genre de choses. »¹¹⁴. Là encore, les mots qu'il utilise sont porteurs d'une certaine ambiguïté sur ses représentations de l'accompagnement du changement. En effet, il parle d'une démarche où l'on « définit ensemble » tout en faisant « entrer en tête » ce qu'il faut faire. C'est comme si coexistaient une manière de faire classique, descendante, qui serait celle du cabinet logisticien des débuts, et une démarche de co-construction du cabinet d'aujourd'hui, spécialiste de l'accompagnement à la transformation des opérations.

B.D n'est pas le seul à employer des termes révélateurs de représentations singulières de l'accompagnement du changement. Parmi les interviewés, beaucoup parlent de « gestion du changement » pour qualifier les actions du *change management*. Effectivement, la traduction littérale de « *change management* » est bien « gestion du changement ». Mais cette dénomination connote une approche « gestionnaire » de l'accompagnement des transformations, en opposition au

¹¹² Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

¹¹³ Robert LINHART. L'Etabli. Paris : Les Éditions de Minuit, 1978.

¹¹⁴ Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018

management. Cette dichotomie n'est pas sans rappeler les différences qu'établit John Kotter¹¹⁵ entre la gestion et le leadership. En effet, selon l'auteur, la gestion a pour objectif principal d'aider à faire face à la complexité en mobilisant des démarches déductives fondées sur la planification et la budgétisation. Il s'agit de résoudre des problématiques organisationnelles et de processus en réduisant les écarts entre une situation actuelle et une situation optimale. Le leadership quant à lui a pour principal objectif d'aider à faire face au changement. Il passe par un processus inductif reposant sur l'établissement d'une direction, d'un chemin. Plus concrètement, il s'agit de produire une vision et une stratégie associée. Le leadership vise l'engagement et la motivation en accompagnant les gens dans la direction fixée en tenant compte des besoins, valeurs et émotions des individus. A bien des égards, la gestion se rapprocherait du conseil en optimisation des opérations et le leadership du conseil en conduite du changement. Il est alors surprenant au premier abord de voir que les consultants parlent de « gestion » pour qualifier le *change management*, alors même que selon la définition qu'en donne Kotter, elle se rapproche davantage de leur propre pratique du conseil. En s'intéressant à la signification des mots, on peut alors conclure que la représentation qu'ont les consultants « ingénieurs » de la conduite du changement est « à leur image », en accord avec leur pratique professionnelle du conseil.

Les directrices de l'offre *change management* quant à elles, ont une représentation du *change* davantage liée à la définition que donne Kotter du leadership. C'est d'ailleurs un terme mis en avant dans l'offre¹¹⁶. Le leadership et l'engagement sont présentés comme socle du changement. Plus largement, l'objectif est le même que celui du leadership tel que défini par Kotter : aider à faire face au changement. On retrouve également ce même processus inductif visant en l'établissement d'une direction. En effet, la démarche d'accompagnement du changement¹¹⁷ mise en œuvre par l'équipe *change* passe d'abord par une phase d'alignement, de « mise en vision » qui consiste en la définition et en l'alignement autour d'une vision commune du « pourquoi » du changement et en la formulation d'une cible de la transformation. L'étape suivante consiste en la co-construction de la feuille de route du changement, soit la définition d'une stratégie en vue d'atteindre la cible établie puis la traduction de cette stratégie en plans d'actions opérationnels. De fait, il n'est pas surprenant que les directrices soient critiques vis-à-vis de la dénomination « gestion du changement ». A plusieurs reprises, E.B me fait remarquer qu'elle n'aime pas du tout ce terme, qui est pour elle une faute de langage, et qu'elle souhaite qu'il disparaisse du site internet, où il est actuellement présent dans la description de l'offre *change*¹¹⁸. Pourquoi cette insistance sur les mots ? E.B considère que ce terme n'est pas représentatif

¹¹⁵ John P. KOTTER. "What leaders really do". *Harvard Business Review*, 1990.

¹¹⁶ Annexe 24 – Extrait d'ADD 8, L'humain, partenaire indispensable du succès de vos transformations

¹¹⁷ Annexe 23 – Présentation de la démarche change

¹¹⁸ Annexe 22 – Rubricage de l'offre *change* sur le site internet

de ce qu'est le *change management*, qu'il connote une dimension mécaniste, scientifique qui ne correspond pas à sa représentation du *change management*. Pour elle, la conduite du changement n'est pas une démarche « pragmatique » ni déductive, c'est une approche systémique fondée sur la prise en compte des dimensions culturelles et organisationnelles, de la capacité à changer de l'ensemble des collaborateurs, afin de proposer la méthodologie qui sera la plus à même de susciter l'adhésion et l'engagement des collaborateurs dans le changement. Là encore, on peut soulever cette volonté d'affirmer une spécificité et de se démarquer des « ingénieurs » qui auraient tendance à confondre, en tout cas étymologiquement, accompagnement et gestion.

3) Un lien avec l'absence d'institutionnalisation des pratiques professionnelles du conseil

La tension soulevée ci-dessus entre les représentations de la conduite du changement et la transformation des opérations du point de vue des consultants « ingénieurs » et des consultants en *change management* est liée, comme évoqué plus haut, à des appartenances culturelles distinctes, des parcours biographiques et des imaginaires différents. Mais « le flou n'est pas seulement un produit de cet univers professionnel, il est aussi, parce qu'il unit les ensembles hétérogènes, une des conditions nécessaires à sa production. [...] Comme il existe peu de référents « réels », c'est-à-dire reconnus au moins par une fraction du groupe, tout est affaire de croyance dans le discours, dans les mots. »¹¹⁹. Autrement dit, c'est parce que le secteur du conseil unit des consultants aux manières de faire hétérogènes et que ce secteur n'est pas institutionnalisé (il n'y a pas de normes opérant comme référents communs dans les manières de faire) que peut émerger une pluralité de représentations sur ce qu'est l'accompagnement des transformations. Les désaccords latents sur les manières de faire le conseil, ce qu'est ou n'est pas la conduite changement, est donc un phénomène qui dépasse le seul cabinet Argon Consulting.

A un premier niveau, la conduite du changement n'est pas envisagée de la même façon d'un cabinet à un autre. Si l'ambition affichée est plutôt homogène, les manières de faire, en tout cas celles mises en avant sur les sites internet des cabinets, laissent entrevoir qu'en pratique, il y a une relative hétérogénéité des façons de présenter l'accompagnement à la conduite du changement et les méthodologies et référentiels théoriques mobilisés. Ainsi, Argon présente son approche de manière chronologique et systémique¹²⁰, en distinguant trois phases de l'accompagnement du changement qui

¹¹⁹ Odile HENRY. "Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

¹²⁰ Annexe 23 – Présentation de la démarche change

sont toutes conditionnées les unes aux autres : définir la vision et aligner le management, engager les parties prenantes et définir le plan de transformation, mettre en œuvre le changement et piloter les évolutions. Le Boston Consulting Group quant à lui met davantage en avant les outils et méthodologies qu'il a développés¹²¹. C'est une approche davantage orientée « outils et méthodes », chacun adressant des dimensions différentes de la conduite du changement. C'est une approche davantage « sur étagères », qui vise à mettre en avant des méthodologies éprouvées et permettant parfois de se comparer avec des benchmarks. Ytae, cabinet « à taille humaine » et *pure player* du *change management*, présente quant à lui son offre en prenant comme point d'entrée les populations impactées par le changement¹²². Ainsi, les champs d'intervention sont distingués selon les parties prenantes, comme pour mettre en avant l'importance d'une conduite du changement adaptée à chaque niveau de l'organisation. Cette approche, on la retrouve également dans la manière de se représenter la conduite du changement au sein de l'équipe *change management* d'Argon Consulting. On retrouve également la mise en avant de la mobilisation de dispositifs innovants. La proximité relative entre les manières de (re)présenter le *change management* chez Ytae et Argon Consulting n'est pas anodine. En effet, les deux directrices de la *practice* viennent du cabinet Ytae et ont manifestement apporté leurs compétences et manières de faire chez Argon, comme le souligne A.L : « On n'avait pas les outils innovants qu'elles ont pu apporter. On était sur des choses peut être un peu plus traditionnelles. Et là tout ce qui va être *user centric*... [...]. Après elles ont amené le fait de pouvoir construire des ateliers avec des supports très autoportants. Donc voilà, tu as un apport un peu différent. Et puis une expérience. »¹²³.

Derrière cette explication des apports d'E.B et S.C lorsqu'elles ont rejoint Argon en 2017, A.L met aussi en avant le fait que sa pratique de la conduite du changement est différente de celle des deux directrices, elles ne fondent pas toujours leur approche sur les mêmes méthodologies. « On s'était posé la question « est-ce qu'il y a un impact organisationnel ou pas », et en gros, on a fait une analyse d'impacts. Donc ça je sais qu'E.B n'est pas très fan [...] »¹²⁴. Ainsi, d'un cabinet à un autre, les manières de se représenter la conduite du changement diffèrent, mais au sein de l'équipe *change management* d'Argon également. A l'occasion d'une discussion sur mes perspectives d'évolution après mon alternance, E.B me confirme ce que pense A.L : « Tout l'intérêt du *change*, c'est qu'il y a plein de manières différentes de l'appréhender. S. et moi, nous n'avons pas la même approche et c'est aussi bien car quand on travaille ensemble, on a des apports différents. A.L aussi à des manières d'intervenir différentes. ». Ainsi, d'un cabinet à un autre, d'un consultant à un autre, la conduite du changement

¹²¹ Annexe 26 – Présentation de l'offre *change* sur le site du BCG

¹²² Annexe 27 – Présentation de l'offre *change* sur le site d'Ytae

¹²³ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

¹²⁴ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

revêt des manières de faire hétérogènes. C'est précisément cette pluralité de pratiques, liées à la non institutionnalisation du conseil en conduite du changement, qui engendre un « flou », une difficulté à dire et faire comprendre à autrui, ici aux « ingénieurs », ce en quoi consiste son travail, et *in fine* à « faire système ».

Il existe également une hétérogénéité dans les définitions de l'excellence opérationnelle, et par conséquent, sur ce en quoi consisterait l'accompagnement des projets de transformation. Les manières de présenter et définir l'excellence opérationnelle diffèrent entre les institutions (écoles d'ingénieurs) et les représentants de la vulgarisation scientifique (sites internet). Ainsi, le site [Leleanmanufacturing.com](http://leanmanufacturing.com) recense différentes définitions de l'excellence opérationnelle en mettant en avant une différence principale entre les définitions issues de représentants des institutions scolaires et celles de représentants de la science « vulgarisée » : les premières ne mentionnent jamais le management des hommes, les secondes l'incluent. Par exemple, selon le *Rapport sur l'enseignement de l'excellence opérationnelle dans les grandes écoles d'ingénieurs et de management*, réalisé par le Directeur de l'Ecole des Mines d'Alès, et remis au ministre en charge de l'Industrie, « L'excellence opérationnelle est une démarche systématique et méthodique menée dans l'entreprise pour maximiser les performances en matière de productivité, de qualité des produits et de réduction des coûts, et plus généralement de performance. »¹²⁵. Et l'auteur du site de souligner : « Là encore, il semble que la notion de développement personnel est absente. Il semble y avoir une constante parmi mes collègues ingénieurs concernant ce point 😊 »¹²⁶. Derrière cet exposé de définitions différentes est remise en cause une conception « traditionnelle » de l'excellence opérationnelle, qui serait portée par « les ingénieurs ». Finalement, on retrouve derrière cette tentative de normalisation de l'excellence opérationnelle la question qui traverse également le conseil en accompagnement des transformations : quelle est la place de l'humain, de l'accompagnement des collaborateurs, dans l'optimisation des opérations ?

C. Accompagner la transformation comme résultante de transmissions culturelles

L'hétérogénéité des représentations de l'accompagnement à la transformation, liée à des appartenances culturelles distinctes et à l'absence de normalisation et d'institutionnalisation des pratiques du conseil, fait émerger des tensions, confrontations culturelles et luttes latentes pour la

¹²⁵ Alain DORISON. *Rapport sur l'enseignement de l'excellence opérationnelle dans les grandes écoles d'ingénieurs et de management*. 2009

¹²⁶ <http://leanmanufacturing.com/lexcellence-operationnelle/>

reconnaissance, déjà évoquées plus haut. La pluralité des représentations et des manières de faire entre le *change management* et l'optimisation des opérations, mais également au sein même du conseil en conduite du changement, rend difficile la légitimation d'un métier finalement pluriel. Puisqu'il est difficile d'en définir les contours de façon claire, comment alors rendre intelligible le *change management* pour les consultants qui pratiquent une autre forme de conseil ? Réussir à « faire système » alors même qu'on pratique un métier aux contours flous nécessite alors de construire un référentiel commun, un imaginaire et un langage partagés. C'est ainsi qu'émergent des phénomènes d'acculturation entre les « ingénieurs » et les consultants en conduite du changement, phénomènes qui sont en fait les conditions pour réussir à travailler ensemble et *in fine* trouver une pratique professionnelle commune, faire du conseil « à la Argon ». Le « système » qui émerge aujourd'hui amène une (re)construction identitaire des consultants en *change management*, qui tentent toujours de trouver leur place au sein du cabinet.

1) L'accompagnement « à la Argon » : la conséquence d'une acculturation réciproque

L'émergence d'une pratique professionnelle partagée, d'un accompagnement à la transformation des opérations « à la Argon », passe d'abord par une initiative des consultants en conduite du changement qui consiste à sensibiliser les consultants « experts » aux problématiques de conduite du changement. Il s'agit d'une véritable stratégie d'acculturation en interne visant à développer l'intérêt des autres consultants pour les problématiques *change*, mais également à développer les compétences de ces derniers afin qu'ils soient en mesure de faire du *change* au quotidien chez leurs clients. Cette stratégie passe par l'organisation de formations, d'ateliers de travail visant à sensibiliser les consultants à travers des études de cas nécessitant des actions de conduite du changement. Ainsi, une première action menée début 2018 visait à doter les consultants d'outils, de méthodologies utiles à la conduite du changement mobilisables au quotidien chez un client. La démarche en elle-même relève d'une véritable action de conduite du changement en ce que le parti pris de cette formation a été de partir des besoins des consultants, plutôt que d'« imposer une formation ». En effet, pour susciter l'intérêt des consultants, nous avons décidé de recueillir leurs besoins à travers un questionnaire en ligne, dont nous avons ensuite analysé les réponses afin de faire ressortir les problématiques de conduite du changement auxquelles les consultants étaient confrontés et sur lesquelles ils souhaitaient travailler. Sur cette base, nous avons axé la formation sur les sujets qui intéressaient le plus les consultants, ceux sur lesquels ils souhaitaient bénéficier d'apports méthodologiques qu'eux même jugeaient utiles pour accompagner le changement.

Les actions ponctuelles menées par l'équipe *change* en interne, en plus des missions menées « en complémentarité », semblent porter leurs fruits. En effet, j'ai pu observer au fil des mois une évolution relative du rapport des consultants « experts » à la conduite du changement. Des habitudes se développent, les consultants mobilisent les approches du *change* de manière plus systématique sur leurs projets. De plus en plus souvent, je vois des consultants construire des supports d'animation « innovants » pour préparer des réunions ou ateliers de travail avec leurs clients. Ces manières de faire jusqu'à récemment très peu répandues suscitent la curiosité des autres consultants, qui s'arrêtent souvent lorsqu'ils voient leurs collègues coller des gommettes ou des post-it sur des grands posters, ou retranscrire ces-mêmes posters complétés par les groupes de travail chez les clients une fois les ateliers de travail réalisés : « Qu'est-ce que tu fais ? », « Alors, c'est atelier gommettes cet après-midi ? », « Il va te servir à quoi ce grand *brown paper* par terre ? ». Ainsi, ces manières de faire qui commencent à se systématiser ne passent pas inaperçues. Le fait de voir ses collègues mobiliser des méthodes jusque-là jugées atypiques semble créer une sorte de cercle vertueux : ce n'est plus seulement le *change* qui suscite l'intérêt, ce sont maintenant les consultants « experts » qui répandent de nouveaux usages auprès de leurs collègues, et participent ainsi à l'incorporation et à la normalisation des méthodes de conduite du changement au sein du cabinet. A.L confirme mes propres observations quant au rapport évolutif des consultants au *change management* : « Chez les jeunes consultants [...] on a pas de mal, en fait, à trouver des gens qui sont intéressés par ces sujets-là. Et au contraire, je pense que ça les intéresse de faire autre chose. Alors souvent, c'est vrai que quand ils viennent ici c'est plutôt pour faire du *crunch*, alors quand tu leur dis : « vas faire soit du PMO soit du change ... » Mais au final, en général, je pense que ça leur plait bien. [...] Puis je pense qu'on est des managers cool. Enfin tu vois, du fait qu'on ait cette fibre là, je pense que c'est chouette de bosser avec nous »¹²⁷.

Se produit ainsi petit à petit une reconnaissance et une légitimation de nouvelles manières de faire le conseil chez les « experts techniques », phénomène qui se donne également à voir à travers la réalisation de plus en plus fréquente de vidéos de communication dans le cadre de projets clients. Récemment, j'ai travaillé avec une équipe projet en mission chez un groupe pharmaceutique pour réaliser une vidéo diffusée aux participants d'un séminaire organisé pour marquer le début du déploiement d'un projet de transformation de la supply chain. Cette vidéo, dont l'objectif était d'expliquer les nouveaux process et modes de collaboration à venir, a fait sensation. Cela s'est manifesté par deux choses. D'abord, ma participation et mon utilité ont été saluées par l'équipe projet. Bien que non officiellement staffée sur cette mission, j'ai été conviée à la soirée organisée pour

¹²⁷ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

célébrer la réussite de ce projet. Comme le souligne E.B à l'occasion d'une discussion informelle que nous avons toutes les deux : « c'est une marque de reconnaissance de ton travail, car quand F.B a vu qu'il y avait une place disponible, c'est lui qui a pris l'initiative de venir me voir pour me dire que ce serait bien de te convier, ce n'est pas venu de moi. ». Quand nous nous sommes rejoints à l'entrée de l'*escape game* qui était prévu ce soir-là, l'un des consultants dit : « Voilà la personne qui nous a fait gagner le projet XX. ». Cet épisode traduit la reconnaissance de l'utilité du *change management* mais également de mon travail, et il explicite plus largement l'intégration du *change* et des consultants qui le pratiquent dans le « système » d'Argon. Un second événement traduit cette place que prend petit à petit le *change* dans l'accompagnement chez Argon. Le lendemain de cette soirée pour célébrer le projet, E.B et moi-même recevons un mail de J.R, manager de l'un des projets réalisés chez ce-même client : « Je crois que vous avez réalisé une vidéo à propos du projet Speed pour le séminaire Supply Chain Ipsen. Elle a beaucoup plu, notamment à Ronan qui a suggéré au chef de projet « Accelerated Launch » pour qui nous travaillons, d'en réaliser une également à propos de ce projet-là. Est-ce que vous sauriez me dire approximativement combien de jours de travail cela a représenté ? Et quelles compétences cela requiert ? (Adèle tu pars quand déjà ?) »¹²⁸. Ainsi, tout se passe comme si les consultants en *change management* étaient progressivement intégrés non seulement aux projets, mais également à l'écosystème Argon. Solliciter leurs compétences et fêter les victoires avec eux, c'est leur conférer une légitimité, leur reconnaître une utilité, leur accorder une place dans le « système ».

Mais si les consultants en *change management* sont inclus dans le groupe des « ingénieurs », c'est également parce qu'ils s'adaptent, qu'ils adoptent les codes et les manières de faire du groupe majoritaire. Par exemple, nous avons développé un questionnaire quantitatif afin de mesurer la capacité à changer des collaborateurs. Il s'agit d'un outil d'analyse d'impact des transformations qui vise à prendre la température afin de faire un diagnostic sur des éléments culturels, organisationnels et managériaux tels que le niveau de transparence de la communication au sein de l'entreprise, les modes de collaborations dans les équipes, la visibilité, la compréhension et la confiance dans la stratégie de l'entreprise, etc. L'objectif de cet outil, en dehors de d'effectuer des diagnostics et des analyses de risques et recommandations, est de légitimer l'utilité de la conduite du changement en investissant le champ de la data. En effet, il s'agit de montrer en interne que la conduite du changement n'est pas une discipline ésotérique en mobilisant une méthodologie quantitative dont les résultats peuvent être présentés sous forme de matrice d'impacts, de pourcentages, manières de mettre en forme l'analyse qui mobilise les imaginaires des sciences dures. Plus largement, les analyses d'impacts effectuées sur la base d'entretiens et visant à déterminer les populations qui vont être

¹²⁸ Annexe 28 – Extrait d'un échange de mail entre J.R, E.B et moi-même

impactées par les projets de transformation et la manière dont ces impacts vont se manifester sont souvent présentées sous forme de graphiques, de matrices de priorisation. Tant auprès des clients que des autres consultants, il s'agit d'une stratégie de présentation pour s'aligner sur les manières de faire dominantes chez Argon, et ainsi faire preuve, légitimer sa pratique professionnelle. Il y a donc un phénomène d'adoption des codes des « ingénieurs » afin de construire un terrain d'entente, un langage commun permettant de se comprendre, de se reconnaître et *in fine* de travailler ensemble.

2) Trouver sa place : une redéfinition identitaire toujours en cours

Le phénomène de transmission culturelle réciproque évoqué ci-dessus et l'émergence d'un langage et d'un référentiel commun permettent à un « système » singulier de se structurer. Accompagner la transformation des opérations chez Argon, c'est aujourd'hui favoriser une intervention en complémentarité entre les experts métiers et du « quoi » que sont les ingénieurs et les experts du « comment », comme le souligne A.L : « Moi j'aime bien dire : on a beaucoup d'experts du « quoi », c'est-à-dire des experts du supply chain planning, de SAP, des experts de la maintenance, voilà. Et nous on est des experts du comment. »¹²⁹. Dans ce système, le *change management* intervient le plus souvent « en pointillés » : tout se passe comme si la conduite du changement arrivait dans un second temps. Ainsi récemment, E.B me sollicite en urgence afin de réaliser une vidéo destinée à une soutenance pour un appel d'offre. Comme elle me l'explique, cette sollicitation tardive est liée au fait qu'elle-même ait été sollicitée tardivement pour proposer un accompagnement à la conduite du changement sur une propale déjà soumise au prospect. Celui-ci aurait souligné l'absence d'accompagnement managérial dans l'accompagnement proposé par Argon, ce qui a poussé le directeur associé travaillant sur cet appel d'offre à solliciter E.B dans un second temps pour s'assurer d'être short-listé et de répondre aux attentes évoquées par le potentiel client. Cet exemple montre bien que la systématisation de l'accompagnement à la conduite du changement est non effective et toujours en cours, que celui-ci fonctionne encore beaucoup « en pointillés ». C'est en tout cas la manière dont j'interviens sur les missions : de manière ponctuelle, pas toujours prévue à l'avance. La systématisation du *change management* « en pointillés » s'est traduite ces derniers mois par le développement du recours aux vidéos ludiques dans l'accompagnement des clients. J'ai ainsi réalisé quatre vidéos, livrables sur lesquels j'ai majoritairement travaillé « en shadow ». Autrement dit, je n'étais pas facturée au client voire non-identifiée sur les missions sur lesquelles je travaillais. C'est

¹²⁹ Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en *change management* ; 11 juin 2018

précisément cette manière de faire au quotidien qui permet à la fois de pérenniser la collaboration entre les différentes pratiques du conseil mais également d'entretenir une « tension » quant à la place de la conduite du changement.

Pourquoi parler de « tension » pour qualifier le système d'Argon ? Le développement du *change* en « pointillés » est la condition nécessaire qui permet aux consultants en *change management* de collaborer avec les autres *practices* et ainsi d'asseoir leur utilité et leur légitimité. Mais en même temps, cette manière d'intégrer le *change* renforce un positionnement « à la marge » dont il est difficile de sortir. Réussir à « faire système », c'est finalement développer une manière de conduire le changement qui fonctionnerait comme un stigmat. En effet, s'acculturer aux manières de faire le conseil du cabinet en développant le *change management* en complémentarité rend difficile la construction d'une manière de faire et d'une identité propre. Les consultants en *change management* se voient attribuer une place dont il est difficile de s'extraire. Le fonctionnement « en pointillés » et en « shadow », s'il donne de la visibilité à la conduite du changement en permettant une intervention plus systématique sur les missions, engendre tout de même un cercle vicieux au sens où il ne permet pas de donner à voir le travail réel¹³⁰ des consultants en *change management* : il y a un décalage entre le travail prescrit, celui que l'on vend aux clients, et celui effectivement réalisé pour les accompagner. Ainsi, à l'occasion d'un point de suivi de mon alternance, j'échange avec E.B sur la place du *change management* et son évolution. Elle me dit : « Cette année, je n'ai pas du tout réalisé mes objectifs. Il y a un décalage entre le nombre de jour que j'ai effectué sur les missions et le temps que j'y ai réellement passé. Quand je vends 30 jours sur un projet d'un an, c'est sans compter tout le travail que l'on fait ensemble, ce n'est pas suffisant. ». De la même façon, ma participation « en pointillés » à différents projets aboutit à une situation où mon taux de staffing sur mission n'est pas représentatif du temps passé à travailler sur ces projets. Ainsi, lors des évaluations annuelles, mon taux de staffing sur projet est de 6,10% contre plus de 93% associés à des projets internes. Si j'ai en partie travaillé sur le développement de l'offre *change*, j'ai aussi beaucoup travaillé sur diverses missions de manière ponctuelle sans être identifiée dessus, ce qui aboutit à un décalage entre mon quotidien de travail et celui rendu visible à travers mon taux de staffing. De fait, la décision est prise par E.B de ne pas me faire passer les évaluations, à la fois pour ne pas me stigmatiser, mais également pour éviter de me mettre et de mettre l'équipe *change* en porte-à-faux. Cette situation singulière et unique concernant mon staffing aurait soulevé des questions : que fait Adèle tout ce temps où elle n'est pas sur mission ? A-t-on finalement besoin d'un consultant junior en *change management* s'il n'est pas staffé, et donc pas rentable ? Comme le souligne E.B : « Je n'ai pas encore trouvé la solution. J'ai des éléments

¹³⁰ Marie-Anne DUJARIER. *L'idéal au travail*. Paris : Presses universitaires de France, 2006.

émotionnels pour justifier que l'on a besoin de toi et de ton travail, mais je ne peux pas le prouver objectivement. C'est un vrai sujet sur lequel il faut travailler. ».

Ce décalage entre travail prescrit et travail réel engendré par le « système en tensions » dans lequel s'insère actuellement la conduite du changement dans la transformation des opérations pose ainsi un questionnement plus large en termes d'identité professionnelle, d'utilité et d'intégration. Car je me trouve effectivement dans une position singulière, à la marge par rapport aux autres stagiaires et aux autres consultants. Je suis en alternance, au sein d'une équipe où je suis la seule consultante junior, dont les manières de faire le conseil sont assez différentes de celle des autres consultants aux profils plus « techniques ». Contrairement aux autres consultants, je travaille presque exclusivement avec le même manager sur projet, mon taux de staffing est en décalage avec le travail que je réalise quotidiennement. Ce dernier élément est d'ailleurs rendu visible par une autre différence dans mon quotidien de travail. Contrairement aux autres consultants, qui sont majoritairement « en régie » chez leur client, je suis majoritairement dans nos locaux, ma présence chez le client est beaucoup plus ponctuelle. Ainsi cela renvoie-t-il une image où l'on peut se demander ce que je fais, sur quoi je travaille. Bien que cette question ne me soit pas posée directement, cela génère un ressenti quotidien où je ne me sens pas totalement intégrée, prise dans cette situation singulière que personne d'autre ne partage. Ce décalage entre travail prescrit et travail réel, couplé à une manière de faire le conseil différente des autres, entretient une différence entre « eux » et « nous », consultants en *change management*, mais aussi entre « eux » et « moi », consultante junior. Comme pour la *practice change management* et les membres de l'équipe, je suis prise dans une situation où le fonctionnement actuel du système et des modes de collaboration m'empêchent de trouver ma place et surtout de rendre visible celle que je souhaite avoir. C'est en cela que poser la question de la place de la conduite du changement dans l'accompagnement à la transformation des opérations n'est pas seulement utile sous l'angle organisationnel, stratégique et culturel. Finalement, ces trois prismes explorés pour comprendre la construction des manières de faire le conseil dans un environnement singulier posent également une question d'identité professionnelle dans un cabinet toujours en évolution. Ce cheminement de réflexion me permet ainsi d'objectiver ma propre position au sein de ce système et d'adopter un regard réflexif sur mon ressenti initial : celui d'un décalage et d'une difficulté d'intégration. Cette situation ne serait pas uniquement de mon fait, mais également liée à la manière dont se construit, petit à petit, l'accompagnement à la transformation des opérations « à la Argon ».

Conclusion

Comme le souligne Robert Castel¹³¹ dans son article sur le phénomène de l'exclusion, pour comprendre un phénomène social, il faut adopter une approche systémique car ce que l'on tente de saisir est toujours en mouvement. En effet, il insiste sur l'importance de penser le phénomène d'exclusion sociale comme aboutissement probable d'un mouvement plus large de désocialisation des individus. De la même façon, j'ai pris le parti d'adopter une approche systémique pour comprendre ce qui se joue dans les pratiques professionnelles du conseil en conduite du changement et plus largement en accompagnement à la transformation chez Argon. Une prénotion incorporée m'a d'abord « naturellement » conduite à associer mes difficultés d'intégration au sein du cabinet et la distance que je percevais entre les consultants en conduite du changement et les « autres » aux effets d'un déterminisme culturel. Je me disais : « nous n'avons pas la même culture, nous n'avons pas les mêmes codes ni les mêmes référentiels d'actions et c'est précisément ce qui crée une distance et qui m'empêche de me sentir « à ma place » ». Une vraie démarche compréhensive consistait alors à remettre en cause cet « étonnement », à le questionner et mobiliser d'autres prismes d'analyse pour tenter d'objectiver la situation dans laquelle je me trouvais. D'un questionnement autour du déterminisme culturel, j'ai donc élargi ma démarche de recherche pour tenter de saisir la manière dont la conduite du changement se construit et s'intègre chez Argon consulting en interrogeant également des aspects historiques, organisationnels et stratégiques. Et finalement, comment la cohabitation de pratiques professionnelles plurielles du conseil participe-t-elle à l'émergence d'une façon singulière et « en tension » d'accompagner la transformation et à une pratique de la conduite du changement « en pointillés » ?

D'un point de vue historique et organisationnel d'abord, une première hypothèse consistait à montrer que l'évolution du positionnement du cabinet engendrait un « flou organisationnel ». Effectivement, Argon Consulting opère depuis plusieurs années un mouvement d'« américanisation » venant brouiller les lignes entre le cabinet des débuts, héritier des organisateurs conseil du XXème siècle, et le cabinet d'aujourd'hui, qui par sa diversification fonctionnelle et géographique tend à se rapprocher des cabinets de conseil en stratégie. Prise dans une double appartenance, l'identité du cabinet et des consultants qui y travaillent est en reconstruction, comme s'il n'était pas possible de choisir entre le cabinet de niche et d'expertise et le cabinet capable de concurrencer les cabinets en stratégie. De fait, le cabinet, dont le fonctionnement est semblable à celui des grands cabinets de conseil généralistes, voit ses profils et ses compétences se diversifier sans pour autant réussir à « faire

¹³¹ Robert CASTEL. « Les pièges de l'exclusion ». *Lien social et Politiques*, 13-21, 1995.

système ». Dans ce contexte d'évolution structurelle toujours en cours, les consultants en conduite du changement ont une place singulière, à part. En effet, le mouvement opéré par Argon dans l'espace du conseil conduit à internaliser les oppositions traversant l'espace du conseil en intégrant des « profils intellectuels » dans un cabinet d'ingénierie. C'est précisément ce phénomène qui invite à questionner davantage la place du *change management* au sein du cabinet.

Une seconde hypothèse consistait alors à montrer que le *change management* parvient à trouver une place singulière, « en pointillés », grâce à la rencontre d'intérêts stratégiques complémentaires des consultants, dont les choix sont eux-mêmes conditionnés par les règles inhérentes au secteur du conseil. L'analyse stratégique permet en effet d'éclairer les modes de collaboration à l'œuvre entre des consultants aux pratiques professionnelles différentes. Ainsi, les consultants en *change management* cherchent à développer leur activité et leur légitimité au sein du cabinet en opérant une double stratégie. D'un côté, il s'agit de favoriser la démocratisation de la conduite du changement pour systématiser cette manière de faire le conseil dans le cabinet. De l'autre côté, il s'agit de se dégager du temps afin de construire une offre en conduite du changement autonome. Ce double mouvement est systémique, au sens où la démocratisation de la conduite du changement doit à terme permettre aux consultants en *change management* de se consacrer davantage au développement d'une offre autonome, en *stand alone*. Ce mouvement de démocratisation est rendu possible car les consultants junior et senior ont intérêt à investir le champ de la conduite du changement. En effet, afin de monter en compétences et évoluer professionnellement, les consultants cherchent à optimiser leur taux de staffing et à participer à des projets permettant de « cocher les cases » que sont les attendus afin de passer senior ou bien manager. Participer à des projets incluant de la conduite du changement est un moyen d'atteindre ces objectifs en participant à un projet de transformation et en développant ses *soft skills*, éléments qui se révèlent être des atouts pour l'évolution professionnelle. Enfin, le rapport des directeurs à la conduite du changement est plus ambigu. Si collaborer avec les consultants en *change management* permet de sécuriser la réussite des projets de transformation et ainsi satisfaire les clients avec qui les directeurs veulent entretenir de bonnes relations, le *change management* constitue également un risque de « perdre la face ». Il faut alors trouver un compromis dans la relation entre l'expert métier et l'expert en conduite du changement, un mode de collaboration qui ne mette pas l'expert en porte à faux. Finalement, les relations qui se jouent entre les différents acteurs favorisent le développement et la systématisation d'une manière de conduire le changement « en pointillés ». Autrement dit, les consultants en *change management* parviennent à trouver une place en érigeant leur pratique professionnelle comme apport d'expertise complémentaire, en soutien des experts métiers.

Enfin, une dernière hypothèse visait à interroger la place de la conduite du changement en termes culturels et identitaires et montrer que la confrontation de cultures et représentations différentes des manières de faire le conseil engendre un phénomène d'acculturation venant entretenir la place « en pointillés » du consultant en *change management*. Bien que les « ingénieurs » et les consultants en *change management* collaborent et parviennent à faire système, la place actuelle des experts issus d'écoles d'ingénieur leur confère un pouvoir de domination symbolique générateur de tensions latentes et de luttes pour la reconnaissance de la part des consultants en *change management*. Le groupe « dominant » des ingénieurs se représente la conduite du changement d'une manière qui devient la norme et vis-à-vis de laquelle les consultants en *change management* tentent de se distinguer. Les dissensions latentes sur le rôle de la conduite du changement et du consultant en conduite du changement sont renforcées par une hétérogénéité des manières de faire le conseil et des représentations inhérentes au secteur du conseil, non institutionnalisées. Ainsi, parvenir à faire système engendre un phénomène d'acculturation et d'inter-reconnaissance entre des consultants aux pratiques professionnelles différentes. Et si les experts métier incorporent de plus en plus les méthodologies de la conduite du changement dans leur pratique professionnelle quotidienne, les consultants en *change management* adoptent eux aussi les codes des ingénieurs afin de « parler le même langage ».

Émerge finalement un système singulier, une manière de faire le conseil « à la Argon » où les consultants en *change management* parviennent à s'intégrer en faisant évoluer leurs pratiques et *in fine* leur identité professionnelle. Et si la démocratisation de la conduite du changement est aujourd'hui pari gagné, la systématisation du *change* en complémentarité, « en pointillés » soulève une problématique identitaire non négligeable. En effet, si la conduite du changement « à la Argon » consiste en une double approche d'expertise technique et d'accompagnement au changement portée par un consultant expert maîtrisant les méthodologies de la conduite du changement, alors tout le monde est en mesure de faire du *change management*. Démocratiser le *change management* en systématisant ces manières de faire le conseil vient alors remettre en cause l'utilité du consultant en *change management* n'ayant pas d'expertise technique, à qui il manquerait une « casquette ». Ainsi, la systématisation du *change management* « en pointillés » rend complexe l'affirmation du rôle du consultant en *change management* et le développement d'une offre en *stand alone*. C'est précisément ce constat du rôle aujourd'hui flou, flottant, du consultant en *change management* chez Argon Consulting qui me pousse, au terme de mon apprentissage, à vouloir aller voir ailleurs, dans un autre cabinet, ce que fait au quotidien un consultant en *change management*. Car si au terme de cette analyse, je saisis mieux les raisons de ma difficile intégration au sein d'Argon Consulting, je n'y ai toujours pas trouvé ma place. Le fonctionnement actuel du cabinet et la manière dont le *change*

management s'insère sur les missions d'accompagnement à la transformation empêche aujourd'hui le positionnement d'un expert *change management* « à temps plein » comme cela peut être le cas dans d'autres cabinets. Pour devenir un consultant « comme les autres », il faut que la *practice change management* puisse fonctionner « comme les autres », c'est-à-dire tant en complémentarité que de manière autonome.

Afin de prendre la place à laquelle ils aspirent, les consultants en *change management* doivent ainsi poursuivre un second mouvement d'intégration déjà entamé consistant à développer une offre plus autonome où la conduite du changement ne serait pas seulement un soutien méthodologique venant renforcer les interventions d'experts métiers. Il faut donc poursuivre les projets initiés que sont le lancement d'une campagne télémarketing visant à se faire connaître auprès des directions des ressources humaines et le développement d'une offre d'accompagnement managérial. Or, comme souligné par F.S, le développement d'une offre et son affirmation prend du temps, c'est un mouvement de longue haleine qui ne va pas de soi. Aujourd'hui, tout se passe comme si ce n'était pas encore le bon moment pour avoir des consultants junior et senior spécialistes du *change management* car comme le souligne une consultante avec qui j'échange sur mes projets à l'issue de mon contrat d'alternance, « Le *change* n'est pas encore mature ». Et comme le précise justement E.B, « Je n'ai pas encore trouvé la solution » afin de me staffer sur des projets de la même manière que le sont les autres consultants. Ainsi, reste encore aux consultants en *change management* à prouver leur singularité et leur capacité à effectuer des missions de manière autonome afin que se développe chez Argon Consulting une offre *change management* davantage autoporteuse, comme cela peut exister dans d'autres cabinets de conseil où cette pratique professionnelle opère de manière autonome sur des projets de transformation d'entreprise.

Tout phénomène de changement prend du temps et nécessite de trouver le « bon rythme » et finalement, j'ai trouvé la réponse à mon questionnement initial qui était : pourquoi est-ce que je ne parviens pas à trouver ma place chez Argon Consulting ? Mes aspirations et représentations de ce en quoi consiste la pratique professionnelle du *change management* n'est pas en phase avec la manière dont celle-ci fonctionne aujourd'hui au sein d'Argon. Il y a un « problème de timing » entre ce que je souhaite faire et ce que je peux faire au sein du cabinet. Comme le souligne E.B lorsque nous échangeons sur ma place au sein du cabinet et les évolutions de l'offre *change management*, et mes perspectives dans les mois à venir, elle me dit « je compte bien rester en contact avec toi et qui sait, peut être un jour faire appel à toi dans quelque années quand nous aurons développé le *change*. ».

Bibliographie

I. Ouvrages

Howard BECKER. *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York : The Free Press of Glencoe, 1963.

Pierre BOURDIEU, Jean-Claude PASSERON. *La reproduction : Éléments d'une théorie du système d'enseignement*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1970.

Pierre BOURDIEU. *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1989.

Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977.

Marie-Anne DUJARIER. *L'idéal au travail*. Paris : Presses universitaires de France, 2006.

Emile DURKHEIM. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Payot, 1894.

Erving GOFFMAN. *Les rites d'interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1974.

Robert LINHART. *L'Établi*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1978.

II. Articles et essais

Isabel BONI-LE GOFF. « Les façades symboliques du conseil en gestion. Mise en image et mise en récit d'un groupe professionnel », *Images du travail, travail des images*, 2016.

Robert CASTEL. « Les pièges de l'exclusion ». *Lien social et Politiques*, 13-21, 1995

Hélène CHAMBOREDON, Fabienne PAVIS, Murielle SURDEZ, Laurent WILLEMEZ. « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien ». *Génèses*, 114-132, 1994.

Didier DEMAZIERE. « L'entretien biographique comme interaction : négociations, contre-interprétations, ajustements de sens ». *Langage et société*, 15-35, 2008.

Alain DORISON. *Rapport sur l'enseignement de l'excellence opérationnelle dans les grandes écoles d'ingénieurs et de management*. 2009

Odile HENRY. "Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 37-54, 1992.

Guy JOBERT. « Position sociale et travail du consultant ». *Education Permanente*, 157 – 177, 1992-4.

John P. KOTTER. "What leaders really do". *Harvard Business Review*, 1990.

III. Sites internet

<http://leanmanufacturing.com/lexcellence-operationnelle/>

Annexes

<u>I.</u>	<u>Entretiens semi-directifs</u>	<u>75</u>
	<u>Annexe 1 – Grille d’entretiens semi-directifs</u>	75
	<u>Annexe 2 – Entretien avec B.D, consultant junior ; 25 mai 2018</u>	77
	<u>Annexe 3 – Entretien avec T.B, consultant senior ; 25 mai 2018</u>	95
	<u>Annexe 4 – Entretien avec A.L, manager en <i>change management</i> ; 11 juin 2018</u>	110
	<u>Annexe 5 – Entretien avec M.D.N, directeur ; 5 juin 2018</u>	124
	<u>Annexe 6 – Entretien avec F.S, attaché commercial ; 23 mai 2018</u>	135
<u>II.</u>	<u>Site internet d’Argon Consulting</u>	<u>152</u>
	<u>Annexe 7 - rubricage du site internet</u>	152
	<u>Annexe 8 – Présentation des expertises</u>	152
	<u>Annexe 9 – Présentation des experts</u>	152
	<u>Annexe 10 – Présentation des profils des directeurs</u>	153
	<u>Annexe 11 – Page d’accueil du site</u>	153
<u>III.</u>	<u>Espace carrière d’Argon Consulting</u>	<u>154</u>
	<u>Annexe 12 – rubricage de l’espace carrière</u>	154
	<u>Annexe 13 – L’espace carrière, schémas de présentation du cabinet</u>	154
	<u>Annexe 14 – les résultats Great Place To Work</u>	155
	<u>Annexe 15 – la mise en image de la rubrique « être Argonaute »</u>	156
	<u>Annexe 16 – « Faire carrière chez Argon », le schéma d’évolution professionnelle</u>	157
	<u>Annexe 17 – Les témoignages de la page « faire carrière chez Argon »</u>	157
<u>IV.</u>	<u>Données socio-démographiques sur les profils des consultants</u>	<u>158</u>
	<u>Annexe 18 – Trajectoire scolaire des directeurs</u>	158
	<u>Annexe 19 – Trajectoire professionnelle des directeurs</u>	158
	<u>Annexe 20 – Répartition des statuts des nouveaux entrants</u>	159
	<u>Annexe 21 – Trajectoire scolaire des nouveaux entrants</u>	159
<u>V.</u>	<u>L’offre <i>change management</i> d’Argon Consulting</u>	<u>160</u>
	<u>Annexe 22 – Rubricage de l’offre <i>change</i> sur le site internet</u>	160
	<u>Annexe 23 – Présentation de la démarche <i>change</i></u>	160
	<u>Annexe 24 – Extrait d’ADD 8, L’humain, partenaire indispensable du succès de vos transformations</u>	161
	<u>Annexe 25 – Extrait de la présentation de suivi de l’activité <i>change</i> au CODIR</u>	162
<u>VI.</u>	<u>Autres annexes</u>	<u>163</u>
	<u>Annexe 26 – Présentation de l’offre <i>change</i> sur le site du BCG</u>	163

<u>Annexe 27 – Présentation de l’offre <i>change</i> sur le site d’Ytae</u>	163
<u>Annexe 28 – Extrait d’un échange de mail entre J.R, E.B et moi-même</u>	164

I. Entretiens semi-directifs

Annexe 1 – Grille d’entretiens semi-directifs

1. La personne, son métier	
Pour commencer, peux-tu me rappeler ton parcours ?	Etudes, carrière, postes occupés avant Argon et chez Argon
Aujourd’hui, en quoi consistent tes missions ?	Niveau hiérarchique, domaines d’intervention, éventuelles responsabilités annexes (commercial, projets d’inter mission, etc.)
Avec quel type de clients travailles-tu ?	Fonctions, secteurs
En quoi consistent tes interventions chez les clients exactement ? Que produis-tu ?	Pratique au quotidien
Peux-tu me donner un exemple de méthodologie que tu utilises / qu’utilise ton équipe dans le cadre de missions ?	Référentiels méthodologiques et théoriques
Concrètement, comment fais-tu un diagnostic (phase 0) chez un client ? Que cherche-t-on ?	Référentiels méthodologiques et théoriques, indicateurs
Est-ce qu’il t’arrive de publier des articles ? Si oui, dans quel type de revues et pourquoi ce ciblage ? Pourquoi (pas) dans la presse généraliste ?	Odile Henry
2. Positionnement d’Argon	
Rebondir sur parcours professionnel : pour toi, y-a-t-il une différence, dans la façon d’intervenir chez les clients, entre ce que tu fais chez Argon et ce que tu faisais avant ?	Positionnement Argon
Concrètement, comment Argon se différencie de ses concurrents dans sa façon d’accompagner les clients ?	Positionnement Argon (Capgemini, Bearing Point)
Finally, quel est le positionnement d’Argon dans le monde du conseil ?	Odile Henry
Qui sont nos clients stratégiques ? Pourquoi ?	Grands comptes
3. Evolution d’Argon	
Rebondir sur l’ancienneté : au fur et à mesure de la diversification d’Argon, y-a-t’il eu une évolution des clients stratégiques ?	Odile Henry
Qu’est-ce qui a motivé cette ambition de se diversifier ?	Offres, internationalisation
Quelle est selon toi la valeur ajoutée des nouvelles offres qui ont été créées au fur et à mesure ?	Système (?), place du <i>Change Management</i> , renouvellement du positionnement

4. Organisation d'Argon

Rebondir sur diversification offres : est-ce qu'il t'arrive de travailler avec des consultants spécialisés ou qui se spécialisent sur d'autres expertises dans le cadre de tes missions ? Avec quels types d'experts ?

Collaboration, place du *Change Management*

Comment fonctionne le staffing ?

Collaboration, part de l'informel

Je ne visualise pas encore bien l'organisation des expertises entre elles. Comment est organisé le cabinet exactement ?

Fonctionnement formel / informel de l'organisation

Rebondir sur discours institutionnel : ça consiste en quoi exactement, l'accompagnement vers l'excellence opérationnelle ?

Définition vs. Représentation excellence opérationnelle

5. Conduire un projet de transformation des opérations

Comment conduit-on le changement dans un projet de... ? Concrètement ?

Définition vs. Représentation conduite du changement

Rebondir sur question précédente : est-ce que pour ça, tu as eu l'occasion de travailler sur un projet qui inclue une partie d'accompagnement du changement (Elise ou Sabine) ? Comment ça s'insère dans une mission ?

Collaboration, place du *Change Management*

Si oui, qu'est-ce que ça apporte / a apporté à la conduite du projet ? Est-ce que ça change quelque chose en termes de méthode ?

Représentations du *Change Management*

Si non, que pensez-vous que cela aurait pu apporter à la conduite du projet de transformation ?

Représentations du *Change Management*, risques projets

Pour vous, à quoi peut-on dire qu'une mission est réussie ? Quels facteurs clés de succès d'une transformation des opérations ?

Indicateurs, facteurs de réussite (représentations)

Pour des raisons de droits, les pages 77 à 164 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

Non institutionnalisé, le secteur du conseil se constitue autour des pratiques professionnelles très hétérogènes. Argon Consulting est à l'origine un cabinet de niche spécialisé en logistique. En quinze ans, le cabinet est devenu une référence dans l'optimisation des opérations et a, pour renforcer sa compétence sur les projets de transformation, créé une *practice* en *change management*. Composé majoritairement d'ingénieurs spécialistes de la technique, il compte aujourd'hui quelques consultants aux profils plus « intellectuels » : les spécialistes des « sciences dures » cohabitent et collaborent avec les spécialistes des « sciences molles ». Mais comment des consultants aux pratiques professionnelles a priori très différentes parviennent-ils à travailler ensemble, à faire système ? Comment le consultant en *change management* trouve-t-il sa place dans un « cabinet d'ingénieurs » ? Comment parvient-il à structurer une manière singulière d'accompagner la transformation des opérations, une manière de faire le conseil « à la Argon » ? Ce sont les questionnements auxquels ce mémoire prétend répondre.

Hier logisticien, Argon consulting a opéré un « mouvement d'américanisation » en devenant aujourd'hui un multi-spécialiste de la technique dont l'identité oscille entre le cabinet de niche des débuts et le cabinet capable de rivaliser avec les grands cabinets généralistes comme Accenture. Ce mouvement, toujours en cours, conduit à l'internalisation des oppositions qui structurent l'espace du conseil avec l'arrivée de consultants spécialistes de la conduite du changement. Mais cette collaboration nouvelle entre « ingénieurs » et « intellectuels » ne va pas de soi. Les intérêts stratégiques respectifs des directrices de la *practice change management*, des consultants junior et senior et des autres directeurs participent à l'émergence d'une manière singulière de faire le conseil et à une pratique de la conduite du changement « en pointillés ». Et si des phénomènes d'acculturation réciproque entre les « ingénieurs » et les consultants en *change management* permettent au *change management* de s'intégrer au sein du cabinet, reste que celui-ci n'a toujours pas trouvé la place qu'il souhaite avoir. Les représentations que les consultants ont de la conduite du changement restent hétérogènes. Une domination symbolique des ingénieurs érige leur manière de faire en norme et entretient des luttes latentes pour la reconnaissance entre eux et les consultants en *change management*. Ceux-ci, s'ils parviennent à s'intégrer « en pointillés », cherchent toujours à dépasser l'étiquetage dont ils font l'objet, à maîtriser et légitimer leur identité et leur pratique professionnelle.

Mots clés

Change Management – Ingénieurs – Identité – Acculturation – Domination symbolique - Conseil