



**HAL**  
open science

# La posture du consultant en conduite du changement face à l'injonction stratégique au mouvement : une étude au sein du cabinet Argon&Co

Mattéo Grolleau

## ► To cite this version:

Mattéo Grolleau. La posture du consultant en conduite du changement face à l'injonction stratégique au mouvement : une étude au sein du cabinet Argon&Co. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03727220

**HAL Id: dumas-03727220**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03727220v1>**

Submitted on 19 Jul 2022

**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

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

# La posture du consultant en conduite du changement face à l'injonction stratégique au mouvement

Une étude au sein du cabinet Argon&Co

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

Tuteur universitaire : Aurélie Sansen

Nom, prénom : GROLLEAU Mattéo

Promotion : 2020-2021

Soutenu le : 27/09/2021

Mention du mémoire : Très bien

## Remerciements

Je voudrais dans un premier temps remercier chaleureusement Aurélie Sansen, rapporteure universitaire de ce mémoire, pour le temps passé à m'aider à structurer mon travail et préciser ma pensée. Sa patience et ses critiques constructives furent très précieuses pour moi.

Je souhaiterais également remercier Kévin Bouchareb, rapporteur professionnel de ce mémoire et intervenant au sein du M2, pour nos échanges toujours passionnants. Cette prise de recul constante sur les atouts et limites du conseil m'a inspiré à de nombreuses reprises et a influencé – positivement je l'espère – ma réflexion.

Il me semble aussi important de remercier Anne-Claude Hinault, enseignante au sein du M2, pour son aide spontanée lors de mon travail de recherche, qui m'a permis d'approfondir sérieusement l'approche sociologique des organisations et du conseil.

Enfin, je remercie toutes celles et ceux qui m'ont aidé ponctuellement ou sur la durée, tout au long de mon travail. Julien Tassel et Philippe Robert Tanguy pour leurs retours lors du séminaire de mémoire. Marie-Olympe Rigault, Martin Monnot-Prada et Matéo Parent pour le soutien quotidien. Mes parents, mon frère et ma sœur pour leurs encouragements pendant ces vacances « particulières » ainsi que leurs relectures finales. Clara Vaillant pour ses recommandations sur la structuration du plan. La liste est déjà longue, mais je remercie également les argonautes avec lesquels j'ai pu échanger sur mon travail et qui ont manifesté leur intérêt de la meilleure des manières : en l'enrichissant de leurs points de vue précieux.

## Table des matières

Remerciements .....	2
Choix typographiques et rédactionnels – note liminaire .....	4
Introduction .....	4
I) Le consultant Change, garant de l'innovation .....	20
A) Le consultant face à l'invention dogmatique .....	21
B) Le consultant comme pédagogue idéologiquement marqué .....	29
C) Le consultant comme acteur de l'innovation, forcé de se renouveler .....	36
Conclusion intermédiaire .....	44
II) La difficile normalisation de l'évolution continue par les consultants .....	46
A) La « maturité » au changement dans les discours du consultant et ses représentations de l'évolution continue .....	47
B) Une asymétrie de connaissances entre consultant et public cible qui ne tend pas à être comblée .....	53
C) Une capitalisation et critique quasi-inexistante de cette tension .....	59
Conclusion intermédiaire .....	67
III) L'accompagnement de nouveaux ambassadeurs du changement en interne : le déclin de l'idéal-type de médiateur-expert .....	69
A) Le consultant à la recherche d'ambassadeurs face à la nouvelle valeur culturelle du projet pour les managers et équipes supports .....	70
B) La diffusion à grande vitesse du mode projet et de l'agilité par les consultants .....	78
C) Standardisation des méthodes et quête de la rentabilité du consultant en conduite du changement .....	84
Conclusion .....	91
Bibliographie .....	100
Ouvrages .....	100
Thèses et mémoires .....	100
Articles .....	101
Résumé et mots-clés .....	102
Annexes .....	103

## Choix typographiques et rédactionnels – note liminaire

Le « nous » est employé dans ce mémoire pour viser à maintenir autant que possible un regard distancé.

L'utilisation de guillemets renvoie à des citations directes - à la fois d'auteurs et de professionnels -, ou à des expressions entendues et jugées pertinentes comme objets d'études. Le terme entre guillemets vise ainsi à être analysé et déconstruit.

L'utilisation de l'italique concerne uniquement les locutions étrangères et les titres d'ouvrages, tandis que le gras n'est utilisé que pour mettre en valeur la problématique.

Nous avons également fait le choix d'ajouter, pour cette dernière version de notre travail de recherche, quelques sous-titres à l'introduction et à la conclusion, sous formes de puces, pour fluidifier la lecture. Nous en avons gardé un usage raisonné, pour ne pas parasiter le développement du raisonnement.

## Introduction

Le changement, au sein des organisations, est éminemment politique. En effet, il s'agit d'une lutte de pouvoir entre plusieurs acteurs ou parties d'une entreprise, car les commanditaires et les récepteurs forment des groupes distincts, aux objectifs parfois antagonistes. Dans l'introduction du chapitre « Modernisation, mouvement et crise » de la *Sociologie du monde du travail*<sup>1</sup>, les auteurs empruntent à Durkheim la notion « d'anomie » pour interroger les effets du changement. Plus précisément : « Elle fait l'hypothèse que les changements peuvent amener les individus à perdre leur capacité à faire société, cette perspective correspond à bon nombre d'observations traduisant la situation de crise sociale actuelle des entreprises ». Cet état de crise suppose que les « individus » subissent les effets de changements qu'ils ne contrôlent pas, qui leur échappent mais qui les affectent. Cependant, réduire le concept entier de changement à celui mené par quelques commanditaires, ici entendu les directions d'entreprise – ou directions stratégiques – peut sembler hâtif. Il convient alors de questionner les contours de la notion de changement, pour mieux situer ces enjeux.

---

<sup>1</sup> *Sociologie du monde du travail* / sous la direction de Norbert Alter. Paris : PUF, 2012, chapitre 19.

- Du changement au changement organisationnel, l'idée de rupture

Le changement est par nature omniprésent, c'est le « passage d'un état à un autre »<sup>2</sup>, il est un processus présent à toutes les strates : les sociétés évoluent et influencent les entreprises, les modèles changent, des salariés quittent l'entreprise, d'autres montent dans la hiérarchie, etc. Un nouveau positionnement stratégique sur les voitures électriques pour un constructeur, modifiant structurellement toute la production, la logistique et la distribution des produits, est, dans cette acception, un changement au même titre que la rupture de contrat d'un collaborateur dans cette même organisation.

Pourtant, quand une direction entend entreprendre un « changement » et communique dessus, avec l'appui de consultants externes ou non, elle vise une transformation de nature différente, plus proche du premier exemple. Il peut s'agir d'un changement d'outil, d'une modification des processus organisationnels, d'une réorganisation, ou encore d'une évolution des pratiques métiers. Ce qui compte ici, pour citer la troisième définition du changement par le dictionnaire Larousse, c'est que ce changement « bouleverse l'ordre établi », est une « modification profonde », il ne s'agit pas que d'un changement d'état, il y a une « rupture de rythme »<sup>3</sup>. Le départ d'un salarié n'est ainsi pas considéré dans cette mesure comme un bouleversement de l'ordre établi, bien qu'il soit un changement au sein de l'entreprise, parce que le système organisationnel inclut dans son système, dans son équilibre, les départs à la retraite, les mutations, les mobilités ou même les licenciements.

De fait, il y aurait dans cette mesure des changements quotidiens qui ne perturbent pas le *business as usual*, c'est-à-dire qui ne modifient pas les tendances ou trajectoires actuelles de l'entreprise, et des changements marquant une rupture, qui mériteraient davantage l'appellation de « changement ». Comme le souligne Yvon Pesqueux « rien n'est stable dans une organisation, mais, en utilisant ce mot [changement], on veut mettre l'accent sur ce qui est « processus dynamique » »<sup>4</sup>. Le changement relève donc, dans cette nouvelle acception, d'un discours : il est appuyé par un jugement des individus sur sa valeur, son échelle, son importance, sa profondeur, et la remise en cause provoquée d'une partie du système. Chaque changement pourrait être évalué selon différents curseurs. Ainsi, il est peu probable qu'une multinationale communique massivement sur l'arrivée d'un stagiaire dans une filiale éloignée

---

<sup>2</sup> Larousse. (s. d.). Changement. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté entre mars et septembre 2021. Sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>

<sup>3</sup> Larousse, *ibid*, troisième définition.

<sup>4</sup> Yvon Pesqueux. « Le changement, dérive organisationnelle ». *L'Expansion Management Review*, 129, 2008.

du siège en tant que changement, parce qu'il ne s'agit pas d'une rupture assez forte à l'échelle de l'organisation, bien que celle-ci représente peut-être un changement majeur pour son nouveau tuteur, pour qui ce serait une première expérience managériale.

Il y a donc des changements *au sein de* l'entreprise, à distinguer des changements *de* l'entreprise. La nuance est subjective, et fait directement écho au ressenti des acteurs. Le changement se définit ici à travers des imaginaires de la stabilité de l'organisation et d'un ordre des choses : il est situé.

De plus, cette dualité entre changement et stabilité est elle-même construite et chargée de représentations. Il y a un certain « flou terminologique », comme le souligne Yvon Pesqueux<sup>5</sup> : « stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, continuité de même que changement, mouvement, modification, mutation, métamorphose, transformation, adaptation, évolution, réforme se trouvent « con-fondus » ». Ces différences terminologiques tendent à rendre les termes plus ou moins positifs et acceptables. L'idée d'évolution ou d'adaptation peut évoquer une amélioration, tandis que l'inertie et la rigidité peuvent être connotées beaucoup plus négativement. La notion de changement organisationnel est alors particulièrement large et peut sembler absconse, pour peu qu'on ne prenne pas le temps de la définir concrètement. Or, cette incertitude<sup>6</sup> ontologique est justement un enjeu de pouvoir : le changement est défini et évalué avant tout par ceux qui communiquent au sein de l'organisation entière, c'est-à-dire les directions. De fait, étant malléable, cette notion peut servir des intérêts particuliers. Nous pouvons alors proposer que la notion même de changement organisationnel est politique.

- Le recours au consultant, tiers médiateur, pour soutenir la rupture

Pour autant, les récepteurs de ces changements organisationnels portés par les directions stratégiques, que nous appellerons à partir de maintenant « équipes opérationnelles » en référence à leur présence sur le terrain (ce sont leurs outils et processus qui vont être impactés), ne sont pas passifs. Ils sont même les derniers acteurs de ces changements, ayant par là une forme de pouvoir. Ce sont eux qui se les approprient ou non, et leur adhésion conditionne en partie le « succès » du changement, c'est-à-dire sa

---

<sup>5</sup> Yvon Pesqueux, *ibid.*

<sup>6</sup> La référence aux travaux de M. Crozier et E. Friedberg dans *L'Acteur et le Système* fait ici écho, car les stratégies organisationnelles des acteurs face au changement intègrent cette dimension discursive, comme nous le verrons tout au long de notre travail.

propension à être entériné dans le temps : c'est le passage décrit par Norbert Alter<sup>7</sup> de l'invention (l'amélioration théorique de la performance de l'organisation grâce à un nouvel outil par exemple) à l'innovation (l'intégration de cet outil dans les processus et sa reconnaissance par le « corps social »).

Or, il est essentiel de comprendre que le changement, même présenté comme une « évolution » ou une « innovation » comme nous l'étudierons par la suite, n'est pas nécessairement perçu unanimement comme bon ou souhaitable. Il va de soi dans les cabinets de conseil de parler de « résistance au changement » de la part des équipes opérationnelles, qu'il conviendrait donc de contrer. Pour cette raison, les directions font parfois appel à des médiateurs externes, les consultants, pour mener le changement auprès des individus. Ce sont ces changements tripartites que nous allons étudier.

Ceux-ci sont donc menés par des consultants, à travers des missions de changements achetées par les directions d'entreprises en vue d'accompagner leur réalisation auprès des strates inférieures de la hiérarchie. La fonction des consultants en conduite du changement est, par diverses méthodes, d'anticiper les « résistances » et de les faire disparaître, pour que l'objectif fixé par les directions stratégiques soit atteint. Le consultant en *Change*, en conduite du changement ou en management (différents termes assez proches, l'un préféré aux autres selon les cabinets<sup>8</sup>) a pour responsabilité de sécuriser ce risque. Pour atteindre cet objectif, on attend du consultant qu'il ait une « maîtrise pratique », un « savoir concret », des « boîtes à outils » à disposition en termes de méthodologie : ce sont là plusieurs caractéristiques d'un idéal-type du consultant<sup>9</sup>. Il doit être à la fois médiateur, et expert du changement.

Ces qualités perçues ou attendues s'inscrivent dans une perspective marchande : « Le prix du conseil est lié au risque perçu par le client »<sup>10</sup>. Le changement est un investissement, qu'il soit financier, matériel, humain ou tous à la fois. S'il échoue, quelle que soit la forme de

---

<sup>7</sup> Norbert Alter. *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF, 2010, chapitre 5.

<sup>8</sup> Dans le cabinet Argon&Co, on parle de « Business Line Transformation et Conduite du Changement » aussi bien que de « Pôle Change & Transformation ». Le terme management y est plus rare, car il ne fait pas directement écho à l'idée de « transformation », très répandue dans les imaginaires du cabinet. La présence internationale de celui-ci peut par ailleurs expliquer le caractère interchangeable de « Change » et « conduite du changement ». De même, nous pouvons supposer que la globalisation des approches du conseil, que nous étudierons par la suite, peut avoir tendance à confondre les deux acceptions, à l'instar des imaginaires du changement et de la stabilité étudiés par Yvon Pesqueux.

<sup>9</sup> Franck Vermeulen. Compte-rendu de la réunion « Chercheurs, consultants : le dialogue impossible ? ». Ecole de Paris du Management, 18 mars 1997. En l'occurrence, l'idéal-type de consultant s'oppose dans ce contexte à un idéal-type de chercheur, mais nous semble malgré tout pertinente pour interroger une attente duale : à la fois de médiation et d'expertise.

<sup>10</sup> Michel Villette. *Sociologie du conseil en management*. La Découverte, 2003, p. 38.

cet « échec », les conséquences peuvent être néfastes pour les directions. En ce sens, le changement organisationnel est un risque. Pour préciser la nature de celui-ci, l'un des outils des consultants est la matrice OMOC qui, dans la phase de diagnostic de l'organisation par le cabinet, va évaluer les effets du changement à mener auprès des équipes opérationnelles selon quatre thèmes : les outils, le métier, les processus organisationnels et la culture, pour pouvoir mieux les appréhender dans la phase de mise en œuvre. L'un de ces thèmes (*a minima*) sera touché et bouleversé par le changement. Pour cette raison, « accepter le changement, c'est mettre en péril le cocon [...] remettre en cause les routines »<sup>11</sup> du point de vue des équipes. Si celles-ci jugent qu'il ne s'agit pas d'une avancée, il semble naturel qu'elles résistent et, même s'il est intelligible, il peut représenter une violence.

Dès lors, le changement paraît être un processus controversé, qu'il convient d'utiliser avec parcimonie par les directions. Il faudrait une bonne raison, acceptable par tous malgré ses conséquences potentiellement difficiles à assumer, un problème qui n'a pas d'autre solution qu'une rupture : un changement indispensable pour bouleverser un ordre établi encore plus dangereux. Le changement apparaîtrait quand la stabilité elle-même serait une menace trop importante. Ne pas changer, ce serait risquer un changement à court ou moyen-terme encore plus violent. Dans tous les cas, passer d'un état A stable à un état B stable, avec entre les deux une période d'instabilité, voire « d'instabilisation », ne va pas de soi.

- Multiplication des ruptures et mouvement : un nouveau paradigme du changement en organisation

Pourtant, les changements se multiplient dans les entreprises. C'est ce que souligne Norbert Alter : « La situation ordinaire devient donc celle du passage »<sup>12</sup>. Le changement comme rupture, impulsé par les directions, serait courant, l'étape de passage entre deux états aurait tendance à s'allonger et les points B ne seraient pas atteints, car des nouveaux objectifs seraient fixés au fur et à mesure. Le changement serait un « objectif en soi » pour Maurice Thévenet et ce qui compte serait de « changer »<sup>13</sup>. Le changement organisationnel a donc selon les auteurs une nouvelle valeur intrinsèque, il ne s'agit pas d'atteindre des états que l'on pourrait considérer comme stables mais de se transformer en permanence, de multiplier les

---

<sup>11</sup> Yvon Pesqueux, « Le changement, dérive... », op. cit.

<sup>12</sup> Norbert Alter. *L'innovation ordinaire*, op. cit.

<sup>13</sup> Maurice Thévenet. *Audit de la culture d'entreprise*. Editions d'organisation, 1986.

bouleversements. Cette ambition-là est celle du mouvement, tel que défini par Norbert Alter dans ce même ouvrage : le mouvement se caractérise par un passage à une « absence d'état stable ».

Pourquoi le mouvement serait-il devenu un objectif stratégique ? D'un point de vue historique, Luc Boltanski et Eve Chiapello ont étudié l'émergence d'un « nouvel esprit du capitalisme », dans l'ouvrage éponyme<sup>14</sup>. Face aux critiques des années 1970 ont émergé des nouveaux discours du management, un nouvel *ethos* et la valorisation de la « cité par projet », un registre d'argumentation général ou « principe commun supérieur » mettant en avant l'esprit entrepreneurial. On pourrait considérer que celui-ci est incarné aujourd'hui par l'idéal-type du « start-upper » ou du « jeune cadre dynamique ». A cela s'ajoute un contexte concurrentiel beaucoup plus complexe que dans la période antérieure.

Pour donner un ordre d'idée de ce nouveau contexte concurrentiel, nous pouvons évoquer quelques exemples (ou causes) différents, que l'on pourrait nuancer, qui ont pu faire évoluer les stratégies. Les start-ups, avec des structures très flexibles et des modèles économiques plus souples représentent une menace pour certaines organisations plus anciennes dont la taille provoque de l'inertie. La globalisation remet en cause les modèles économiques, avec la possibilité de produire plus pour moins cher, ou de subir une concurrence déloyale de certains pays aux codes du travail inexistant, qui ne se soucient pas des risques d'aliénation voire, dans des cas extrêmes, de l'esclavage. Le développement des technologies numériques favorise certaines structures par rapport à d'autres, qui n'ont pas pris le temps de s'adapter. Une nouvelle économie de l'information et du rapport au consommateur s'est développée avec les réseaux sociaux, ce qui peut induire des changements rapides et demander une certaine réactivité. Les entreprises sont également censées porter de plus en plus la charge de luttes sociétales ou écologiques pour défendre leurs images de marques. Ces derniers exemples datent du XXI<sup>ème</sup> siècle, mais depuis les années 1980, l'accroissement et la diversification des « contraintes d'environnement » ont été à l'origine d'une accentuation de l'imprévisibilité pour les entreprises<sup>15</sup>. Face à ces nombreux nœuds de tension, certaines directions stratégiques ont pu prendre la décision de transformer leur rapport de changement. Certains clients du cabinet, que nous évoquerons tout au long de notre développement, en sont de bons exemples. Le fait que ce rapport au mouvement soit valorisé par essence dans les imaginaires capitalistes et que les menaces stratégiques se multiplient encourage à assouplir les modèles.

---

<sup>14</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999.

<sup>15</sup> Florence Osty et al. *Les Mondes Sociaux de l'Entreprise*. La Découverte, 1995.

Ainsi, pour se démarquer verticalement, il n'est plus nécessaire ni suffisant d'être le meilleur, d'être le spécialiste de son domaine : il est avant tout primordial d'être en mesure de réagir, face à des concurrences protéiformes fragilisant la place de leader. Anthony Giddens<sup>16</sup> soutient qu'il y a une volonté de contrôle du futur et de surveillance qui est constitutive du capitalisme de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Or, être spécialiste n'est pas une sécurité suffisante dans cette perspective marchande-là. Le long terme se fait brouillard et la prospective est compliquée. Ce qui est visé serait plutôt d'être systématiquement au bon endroit, au bon moment. Ainsi, plutôt que de construire une trajectoire d'entreprise régulière, orientée autour d'un objectif futur fixe et des étapes logiques à franchir à travers les années, il serait acceptable d'avoir une trajectoire irrégulière, qui ne serait cohérente qu'au regard des autres trajectoires concurrentes : anticiper où seront les autres, pour se positionner à un endroit idoine. Il y a là un processus décisionnel à information incomplète, qui rappelle la théorie économique dite « des jeux ». Ces objectifs intermédiaires, malgré les perturbations qu'ils pourraient engendrer auprès des équipes, vu que chaque transformation serait presque indépendante (rien n'empêcherait d'effectuer un changement qui contredirait un changement précédent, pourvu qu'il permette d'accéder à un positionnement stratégique à un instant T) pourraient expliquer le développement d'un modèle d'évolution continue, car la stabilité serait dans cette perspective une condamnation à la perte de compétitivité. Plus généralement, le mouvement ne serait pas un véritable choix stratégique, mais plutôt la seule option viable.

Cependant, comme le souligne Yvon Pesqueux<sup>17</sup>, cela ne va pas de soi non plus, et il est important de questionner cette « dérive organisationnelle », cet aspect inéluctable du changement permanent qui contraindrait les entreprises à se changer sans arrêt. Cette idée peut être ressentie mais n'est pas toujours prouvée empiriquement, et est là encore alimentée par les imaginaires du projet et de l'entrepreneuriat capitalistes. De plus, il ne va pas de soi que la réussite d'un changement impulsé par l'entreprise soit synonyme de performance ou de compétitivité : si le changement est créé en réponse à une ambition prospective, les chances que celui-ci soit pertinent ne sont pas absolues, car la prospective a des limites scientifiques évidentes.

Pour autant, il est nécessaire de comprendre cette représentation et ces croyances stratégiques, appuyées ou non par les réalités concurrentielles, pour comprendre l'effet que ce changement de paradigme peut avoir sur les missions de conseil, les consultants et les équipes opérationnelles. Il s'agit notamment de questionner la place du mouvement vis-à-vis des missions de changements, l'un continu, les autres naturellement segmentées dans le

---

<sup>16</sup> Anthony Giddens. *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press, 1990.

<sup>17</sup> Yvon Pesqueux, « Le changement, dérive... », op. cit.

temps. Les deux s'influencent réciproquement en ce que les missions de changements constituent le mouvement et que celui-ci leur donne une trajectoire, quelle que soit la cohérence de cette trajectoire. En effet, le mouvement ne peut pas être pensé sans questionner trois composantes : la distance parcourue (les objectifs clés à atteindre et le chemin de changements en lui-même), la vitesse (le rythme de transformation, d'évolution continue et ce qu'il dit des perspectives stratégiques) ainsi que l'accélération (les moyens mis en œuvre pour multiplier les changements, accentuer la vitesse, voire industrialiser le changement).

Cela pose alors la question de la place de la conduite du changement et des consultants. Les organisations semblent en effet de plus en plus soumises à une injonction au mouvement, portée par les directions, qui ont fait évoluer la nature des missions de changement. On ne changerait plus seulement face à des problématiques concrètes, mais aussi parce qu'il faut changer, ce qui peut être défendu par les directions stratégiques, mais peut trouver peu d'écho chez les équipes opérationnelles qui vont vivre personnellement l'amas de changements. Il est d'ailleurs assez peu mis en valeur par la communication externe des cabinets ou des directions que l'évolution doit être continue et plus seulement ponctuelle, le modèle du point A et du point B semblant encore davantage présent dans les discours. Il est assez peu reconnu que les structures de travail et règles de gestion sont de plus en plus « provisoires » et « expérimentales »<sup>18</sup>, tandis que l'organisation réduit sa planification à long-terme.

- La place des critiques du consulting dans ce nouveau paradigme

Le consultant, lui, est là pour donner du sens au changement et le faire approprier, malgré les résistances. Quelle marge de manœuvre lui reste-t-il, face à ces évolutions ? L'idéal-type du consultant en conduite du changement est, comme nous l'avons abordé précédemment, celui d'un expert-médiateur qui va, grâce à de nombreux outils et diagnostics pertinents, trouver le point de rencontre idoine entre l'idée stratégique et le terrain opérationnel et culturel, puis implémenter le changement dans l'organisation, grâce à cette solution sur mesure. Cet imaginaire fait pourtant l'objet de critiques, adressées depuis longtemps aux consultants. Michel Villette en propose une typologie, présentant par exemple le risque d'aliénation des collaborateurs face à une rationalisation à outrance du travail, ou encore

---

<sup>18</sup> *Sociologie du monde du travail...*, op. cit., chapitre 19.

certaines affaires comme le scandale Enron de 2001<sup>19</sup>. Il en répertorie cinq genres : les critiques sociales, humanistes et écologistes, politiques, scientifiques, judiciaires. Ces critiques remettent en cause l'intégrité des consultants, parfois trop soumis aux intérêts patronaux – donc défailant dans leur posture de médiateur – mais aussi leur expertise en dénonçant des diagnostics superflus ou une incapacité à saisir les enjeux particuliers de corps de métiers auprès desquels ils interviennent. Le consultant est parfois perçu comme celui qui est là pour faire adhérer inconditionnellement, un instrument des directions pour implémenter des changements à l'utilité discutable. C'est le cas du « consultant prescripteur », idéal-type défini par Marie-Anne Dujarier, citée par Xavier Baron, en opposition au « consultant médiateur ». Il y a un jeu de « légitimation de la commande par le recours à des cabinets connus comme mécanisme d'autoprotection du commanditaire »<sup>20</sup>. En d'autres termes, le recours à un médiateur peut se traduire par une simple délégation de l'autorité en vue de la confier à quelqu'un d'externe, reconnu comme expert et comme acteur objectif.

De même, l'expertise « objective » des consultants est à mettre en perspective. M. Villette précise à ce sujet : « La rationalité du consultant n'est pas une rationalité substantielle fondée sur une connaissance approfondie de la matière traitée, mais une rationalité procédurale, pour reprendre la formulation de Max Weber [...]. Ce ton impersonnel et scientifique, cette manière de faire parler les outils et techniques du management sont les marques de la rationalité procédurale »<sup>21</sup>. La valeur ajoutée du consultant, qui justifierait de mobiliser sa présence, est avant tout dans les méthodes et processus, pas dans la connaissance précise de la substance du terrain. C'est également le sujet de la critique de Marie-Anne Dujarier du « consultant prescripteur » : « Une caractéristique saillante dans la manière de se représenter l'action et de la construire : c'est l'évitement du réel, le déni des limites et, en conséquence, une conception de l'action toute puissante ». Il y a une critique forte des promesses commerciales des cabinets parfois désincarnées, portées par les consultants qui sont amenés à exiger un investissement inapproprié des publics « cibles » du changement, c'est-à-dire les équipes opérationnelles.

Or, il est essentiel de prendre en compte ces critiques traditionnelles, pour comprendre la façon dont elles peuvent se développer dans un contexte d'évolution continue. En effet, si la légitimité du consultant est contestée dans la mise en place d'une réponse à un problème tangible, elle le sera d'autant plus face à une mission qui ne pallie aucun autre enjeu que celui

---

<sup>19</sup> Michel Villette, *Sociologie du conseil...*, op. cit., p. 14.

<sup>20</sup> Xavier Baron. « Quels dialogues entre chercheurs et consultants ? ». L'Harmattan, 16, 2008.

<sup>21</sup> Michel Villette, op. cit., p. 49.

de changer pour changer, une potentielle aberration du point de vue des équipes. Il est également intéressant de noter que les cabinets de conseil ont différentes spécialités, certains seront plus spécialisés dans la transformation numérique, d'autres feront uniquement de la conduite du changement, d'autres encore seront plus généraux et scindés en *practices* ou *business lines*, c'est-à-dire différentes fonctions ayant chacune leur champ d'intervention propre. Cela signifie que les missions de changement peuvent réunir plusieurs cabinets aux expertises complémentaires, l'un s'occupera du développement d'un outil tandis qu'un autre se chargera de l'implémentation auprès des équipes avec de la formation, de la communication, etc. Si les missions de changements se multiplient et se spécialisent, il y a un risque qu'elles s'industrialisent. Il semble alors d'autant plus compliqué pour des consultants en conduite du changement de justifier et donner du sens à une transformation externe dont ils ont une connaissance partielle.

- Posture du consultant et mouvement

Ces critiques nous amènent à poser la question de l'exercice du métier de consultant en conduite du changement, et celle de sa posture. La posture, définie par Maela Paul comme « la manière de s'acquitter de sa fonction (ou de tenir son poste) »<sup>22</sup>, complète la stricte idée de fonction : « Posture et fonction définissent une manière d'être et de faire dialectiquement liée. Par la fonction se transmettent les visées institutionnelles. Par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation à autrui ». Ainsi, la fonction relève du contexte, tandis que la posture s'inscrit dans la pratique, sur le terrain, dans le corps social de l'entreprise, face aux critiques, aux réactions et relève plus généralement de l'interaction. La posture du consultant est par exemple marquée, pour reprendre Michel Villette<sup>23</sup>, par cette « rationalité procédurale », épiphénomène d'un idéal-type de consultant expert et objectif. Sa posture est également marquée par l'imaginaire du médiateur, déjà évoqué précédemment. En synthèse, nous pouvons proposer dans cette mesure comme posture « classique » du consultant une posture de médiateur-expert, c'est-à-dire que le consultant s'acquitte de sa fonction de conduire le changement, en se faisant médiateur externe plus objectif, et expert du changement.

---

<sup>22</sup> Maela Paul. *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan, 2004, 352 p.

<sup>23</sup> Michel Villette, op. cit.

Cette posture, critiquable – et déjà critiquée, nous l'avons vu –, est fragile. Elle est menacée ou renforcée selon le niveau de confiance à la fois du client et des équipes, et est donc à mettre en perspective avec tous les nœuds de tensions globaux que nous avons développés. La mission de conseil est sujette à des remises en cause qui s'accroissent *a priori* avec l'évolution du paradigme vers le mouvement, c'est-à-dire cette absence d'état stable prenant racine dans l'évolution de l'idéologie capitaliste. Nous pouvons d'ailleurs observer une démocratisation de la critique du mouvement (même s'il n'est pas nommé tel quel) auprès du grand public, composé entre autres des équipes opérationnelles. *L'éloge de la lenteur* du journaliste Carl Honoré<sup>24</sup> ou encore l'émergence d'une « demande de stabilité » dans le monde, évoquant ainsi la perspective de stabilité constructives<sup>25</sup> qui démentirait l'idée capitaliste d'une stabilité comme inertie destructive, sont quelques exemples de la remise en cause de la multiplication des transformations et de l'injonction à changer.

**Dès lors, dans quelle mesure la posture du consultant vis-à-vis du changement est-elle redessinée par l'injonction stratégique au mouvement ?**

Nous proposons ici d'explorer à la fois l'émergence des critiques du mouvement et les effets du mouvement sur la manière de faire du conseil, à travers le prisme de la posture du consultant en conduite du changement. Au cœur des flux de tensions, celle-ci se nourrit des représentations des directions stratégiques, des modèles des cabinets de conseil eux-mêmes et des évolutions de postures des équipes opérationnelles vis-à-vis de leurs trajectoires de changement.

Il est en effet essentiel de questionner la multiple influence du mouvement sur les missions de changement, et de comprendre l'interdépendance entre la mission segmentée, qui est le cadre d'intervention du cabinet, donc des consultants également, et le mouvement général, relatif à la stratégie de l'entreprise cliente. Si le consultant se fait médiateur d'un changement dont la conclusion a vocation à être repoussée indéfiniment, alors il doit se faire dans une certaine mesure porte-parole de l'évolution continue, c'est-à-dire du mouvement. Sa fonction est alors double – pourrait-il défendre le retour à un état stable, meilleur, s'il sait que celui-ci ne viendra probablement pas ? Sa posture doit intégrer le mouvement et le légitimer à travers chaque mission de changement, pour donner du sens à une trajectoire globale. Or,

---

<sup>24</sup> Carl Honoré. *Eloge de la lenteur*. Marabout, 2013.

<sup>25</sup> J. H. Meija Morelos. « Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines ». Thèse HEC, 2005.

changer en permanence signifie que la stabilité est mauvaise quel que soit le changement. Aussi, notre première hypothèse de recherche est que le consultant doit défendre la vision d'un changement comme progrès nécessairement positif, pour légitimer le mouvement, ce qui impacte sa posture.

Ce premier niveau d'analyse nous permettra d'aborder plusieurs questions. D'une part, il interroge la faculté d'un « expert » du changement à être « médiateur », s'il n'est pas prêt à recevoir le *feedback* des équipes sur le changement en cours, car défendre la vision de celui-ci comme positif entrave la critique. D'autre part, il nous permet d'appréhender concrètement le mouvement et ses premières conséquences logiques dans la gestion des changements. Enfin, il pose la question des rôles, qui sera récurrente dans notre travail d'analyse de la posture du consultant. La notion de rôle est très débattue en sciences de l'information et de la communication<sup>26</sup>, nous précisons donc qu'il s'agit d'une analyse des rôles en tant que « rôle personnel : l'individu détermine lui-même sa position par rapport aux autres et agit conformément à un modèle de conduite propre qu'il érige en norme des rapports intersubjectifs »<sup>27</sup>. C'est-à-dire que nous les analyserons comme des comportements directement issus des représentations des consultants de leur propre posture et des implications de cette dernière.

De plus, s'il défend chaque changement dans cette perspective positiviste, il doit aussi défendre ce qui les lie, et encourager leur développement. Il doit lui aussi porter le rythme des changements et la trajectoire globale et ainsi, être confronté directement à la question de la permanence des changements. Nous pouvons proposer comme deuxième hypothèse que le consultant doit encourager la multiplication des changements et accompagner le développement d'un modèle d'évolution continue, ce qui impacte là encore sa posture.

Ici, il s'agit de dépasser l'enjeu de la mission de changement particulière, et d'interroger le mouvement, à travers l'évolution continue, comme phénomène tangible et reconnu à différents degrés dans les interactions entre le consultant et les autres parties. En d'autres termes, comprendre comment le consultant intègre la multiplication des changements, les enjeux de trajectoire, dans sa posture, au sein de chaque changement.

Enfin, après avoir défendu le chemin et le rythme, c'est-à-dire la distance et la vitesse, il peut également être chargé de justifier l'accélération des changements. Au-delà de soutenir le rythme de transformation, il faut l'accroître lui aussi, si le changement est ontologiquement

---

<sup>26</sup> Anne-Marie Rocheblave. « La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels ». *Revue française de sociologie*, 4-3, 1963.

<sup>27</sup> Anne-Marie Rocheblave, *ibid.*

une bonne chose et que le mouvement est reconnu par toutes les parties. Nous pouvons alors proposer comme dernière hypothèse que le consultant doit donner du sens pratique à l'accélération des changements, en l'ancrant de façon tangible dans l'organisation, les processus et les métiers.

Nous entendons « sens pratique » comme manifestation directe de l'idée d'accélération des transformations, inhérente au mouvement. Elle nous permet d'aborder de nouveaux enjeux, dont notamment la propension des consultants à confier une partie de leur expertise du changement aux équipes opérationnelles, pour que celles-ci puissent devenir actrices du mouvement en interne.

Ces trois dimensions du mouvement peuvent donc, chacune à leur échelle, influencer la posture du consultant et agir sur ses discours, ses rôles, ses outils et ses méthodes. Cela s'incarne lors de la mise en œuvre des missions, mais nous questionnerons aussi sa posture vis-à-vis de son propre cabinet, de lui-même ou des directions stratégiques clientes.

- Contexte, méthodologie et plan de notre approche

L'étude du cabinet Argon&Co (anciennement Argon Consulting) est en ce sens particulièrement intéressante, pour traiter la posture du consultant dans une mission de conduite du changement. Créé en 2001 et présent aujourd'hui dans 7 pays (200 consultants en France et 70 en dehors), il a émergé dans ce contexte global post-évolution du modèle capitaliste et s'est construit à travers un contexte concurrentiel fort, face entre autres aux grands cabinets du « Big Four »<sup>28</sup>. Il s'est transformé à plusieurs reprises de façon significative avec des acquisitions d'autres cabinets, le plus important récemment étant R&G. Il intègre aujourd'hui une *Business Line* « Transformation et Conduite du Changement » composé de deux directrices, une consultante junior et un alternant, qui est donc relativement petite à côté des autres spécialités. Le cabinet intervient en effet principalement sur des sujets d'opérations et de chaîne logistique où son expertise a été reconnue et récompensée à plusieurs reprises<sup>29</sup>, mais aussi sur des sujets de finance ou digitaux. La place d'un alternant en conduite du changement y est donc particulière : un pôle restreint, à la structure hiérarchique inhabituelle

---

<sup>28</sup> Deloitte, KPMG, EY, PwC, auquel est rajouté parfois le cabinet Mazars, formant ainsi un « Big Five ».

<sup>29</sup> « Argon & Co classé parmi les meilleurs cabinets de conseil en 2021 par Décideurs Magazine ». – Argon&Co, 8 juillet 2021, <https://www.argonandco.com/fr/argon-co-classe-parmi-les-meilleurs-cabinets-de-conseil-en-2021-par-decideurs-magazine/>

(deux directrices sur quatre collaborateurs, aucun manager ou senior manager), dont l'expertise n'est pas forcément connue ou reconnue par les autres consultants aux profils davantage orientés ingénierie ou finance, bien que certains soient issus d'écoles de commerce. Les missions en conduite du changement menées par le pôle mobilisent donc presque systématiquement une directrice, tandis que certaines missions sont assurées par d'autres consultants qui n'ont pas de formation directe en *Change management*. Un alternant peut donc être confronté à différentes situations relevant de ces enjeux de postures, en ce que le pôle est presque le seul à avoir droit de recruter des alternants (les autres consultants sont stagiaires ou en CDI, excepté en marketing) et qu'il doit donc construire la sienne à la fois par rapport à ses clients, et par rapport à ses collègues, plus ou moins sensibles à la démarche *Change*. Nous développerons donc notre réflexion autour des tensions introductives relevées précédemment et ressenties à Argon&Co même durant les huit premiers mois d'alternance, la façon dont elles ont été gérées ou appréhendées, afin d'en questionner les enseignements. Le métier de consultant peut se heurter à de nombreux sentiments d'incompréhension ou d'incohérence, qu'il convient de décoder et mettre en perspective, particulièrement en tant qu'étudiant dont la posture est encore en construction.

Ainsi, le premier élément méthodologique que nous mobilisons est basé sur une prise de recul, une position réflexive, de l'expérience de consultant en conduite du changement, au sein d'un cabinet à l'expertise principalement ingénierie. La façon dont celle-ci peut affecter la compréhension des enjeux de conduite du changement, modifier la vision, ou altérer notre posture critique est à traiter : être réflexif implique une « prise de conscience de l'identité-altérité »<sup>30</sup>. Tout cela est développé à partir d'anecdotes vécues et ressenties, afin de proposer une analyse en profondeur de la construction d'une posture, de ses enjeux et d'anticiper les éventuels biais de notre étude. Ensuite, parce que notre recherche propose une réflexion sur les imaginaires, postures et représentations des consultants, il nous a semblé pertinent d'articuler ce travail autour de plusieurs éléments de méthode complémentaires, qui constituent le reste du corpus. D'une part, nous avons réalisé quatre entretiens semi-directifs avec des consultants de différents statuts hiérarchiques ayant des rapports différents à la conduite du changement. Nous avons ainsi échangé avec S. C. et E. B., directrices Argon&Co au sein de la Business Line « Transformation et Conduite du Changement », J. T., consultante junior au sein de la Business Line également et K. Z., consultante senior en dehors de la Business Line. Comme précisé plus tôt, E., S., J. représentent les autres membres du pôle

---

<sup>30</sup> Philippe Blanchet. « La réflexivité comme condition et comme objectif d'une recherche scientifique humaine et sociale ». Cahiers de sociolinguistique, 14, 2009.

conduite du changement, aussi nous avons considéré qu'il pourrait être pertinent d'analyser et de comparer leurs approches respectives. Nous entretenir avec K. permet d'affiner notre vision, en interrogeant la posture d'une consultante moins spécialisée mais faisant nécessairement face à des enjeux de conduite du changement. Les guides et retranscriptions d'entretiens réalisés sont disponibles en annexes. Nous reprenons à plusieurs reprises dans notre approche des verbatims employés, pour les traiter et appréhender ces différentes perceptions du changement, ainsi que leurs applications.

D'autre part, nous avons réalisé pendant plusieurs mois une observation flottante puis participante autour des questions de représentations du changement, de conduite de celui-ci et de représentation du rôle de la Business Line. Notre terrain est physique, au sein de l'Open-space « OSS 117 », composé d'un panel de consultants (une vingtaine) assez divers, du stagiaire au senior manager en passant par les consultants junior, senior et les managers. Ils ont tous pour point commun d'être positionnés en dehors de la Business Line conduite du changement. Nous avons par ailleurs réalisé des analyses sémio-discursives de plusieurs contenus clés ou éléments de littérature professionnelle sur les grands thèmes de notre recherche. Dans un premier temps, à travers des documents externes au cabinet Argon&Co, pour analyser les tendances professionnelles générales. Dans un second temps, nous avons fait de même avec des documents du cabinet : une « client journey », une fiche référence, le numéro 8 de la revue ADD, revue d'idées d'Argon&Co, portant dans ce numéro de 2018 sur la place de l'humain au sein des transformations, sous la direction d'E. B. et S. C., etc. Ces analyses permettent de décortiquer l'essence de l'approche stratégique de la conduite du changement par les C-level (directeurs et directeurs associés, ainsi que la direction marketing).

En résumé, sur le plan méthodologique, l'observation participante nous permet d'aborder la représentation et l'appropriation des codes de la conduite du changement par les profils les plus jeunes, hors de la Business Line, tandis que les analyses sémio-discursives nous offrent des clés d'analyse stratégique plus globales. Les entretiens semi-directifs et l'analyse réflexive nous permettent pour leur part d'approfondir les représentations individuelles et les arbitrages personnels vis-à-vis des sujets qui nous intéressent. Une bibliographie issue des sciences de l'information et de la communication ainsi que de sociologie organisationnelle donne par ailleurs du relief à ce corpus ciblé.

Afin de mobiliser précisément ces éléments et répondre autant à notre problématique que nos hypothèses, nous avons élaboré un plan en trois parties. Ces axes nous permettent d'analyser progressivement les différents niveaux de l'injonction au mouvement (imaginaires

du changement associés, formes d'implémentation de l'idée d'évolution continue dans les changements, puis ancrage concret dans le quotidien) et la façon dont ils s'incarnent à toutes les strates du discours, des représentations et de la posture du consultant.

Dans la première, nous analysons que le consultant en conduite du changement tend à se faire le garant de l'innovation, ce qui présente de nombreuses difficultés opérationnelles et fragilise les différents rôles qu'il essaie de tenir, notamment celui de pédagogue ou d'enseignant, constitutifs d'une posture en déclin relatif. Nous partons ainsi d'une approche historique de la conduite du changement chez Argon&Co, de ses objectifs initiaux et de son état des lieux présent afin d'en montrer les limites : l'écart entre les discours et la posture réelle des consultants au sein des missions de changement, et la remise en cause que les deux subissent sur le terrain, les forçant à se renouveler. Nous interrogeons par-là les processus de fragilisation et de consolidation de la posture classique du consultant causés par les imaginaires du mouvement, du progrès et de la performance.

Dans la seconde, nous étudions la difficile normalisation de l'évolution continue par les consultants. L'enjeu principal de l'injonction stratégique au mouvement étant de rendre quotidien le changement, la mission du consultant est également de le rendre normal. Or, en pratique, cette posture n'est pas toujours affirmée, ce qui peut avoir des conséquences ambivalentes, à la fois pour les consultants qui la portent et pour les équipes opérationnelles. Nous posons donc dans cette partie la question de la confrontation d'un mouvement tangible, incarné par la multiplications des changements et porté par le consultant, aux équipes opérationnelles. Plus précisément, nous observons la manière dont le consultant assume ou non l'évolution continue et marque sa posture vis-à-vis des publics cibles.

Enfin, il convient dans un troisième temps d'aborder le phénomène d'accompagnement de nouveaux ambassadeurs du changement en interne et le déclin de l'idéal-type du médiateur-expert. La tendance des entreprises à former les équipes au mouvement et à l'évolution continue, au-delà de l'accompagnement des consultants, tend à faire de ces derniers des facilitateurs, et à remettre en cause la pérennité du modèle de la conduite du changement. L'implémentation du mode projet, l'agilité, la standardisation des missions de *Change Management* modifient profondément les perspectives du consultant autant qu'elles remettent en question ses rôles et sa posture. Cette dernière partie interroge les conséquences matérielles et organisationnelles de l'accélération des transformations, induite par le mouvement, et la manière dont celles-ci forcent la posture du consultant à se renouveler progressivement, en créant de nouveaux idéaux-types.

## I) Le consultant Change, garant de l'innovation

L'analyse des effets de l'injonction au mouvement sur les consultants, passe dans un premier temps par le questionnement de la posture concrète du consultant auprès des équipes, dans le cadre d'un changement précis et délimité. Cela nous permettra également de reposer la question de la fonction du consultant : que doit-il faire et pourquoi ? De plus, si le changement n'est plus là pour résoudre un problème, mais pour répondre à des objectifs stratégiques dans l'air du temps, l'enjeu évolue : il faudrait faire du changement une innovation profitable par essence, pour justifier l'importance d'un changement plus forcément si différenciant d'un point de vue opérationnel. Ce qui, naturellement, n'est une position ni évidente à tenir, ni toujours défendable. Ces tensions nous permettront d'analyser les imaginaires et représentations associés au mouvement et la façon dont elles fragilisent ou consolident la posture classique du consultant, au sein de chacune des missions de conduite du changement.

Il convient donc de se demander, non plus seulement en général, mais bien dans un contexte de cabinet particulier, à l'échelle d'une offre de valeur, ce qui justifie l'emploi de consultants en conduite du changement. Cela nous permet de répondre à une première double-question : d'où vient la posture du consultant et qu'est-ce qui participe à la construire ? Comme nous l'analysons par la suite, l'existence de la Business Line « Transformation et Conduite du Changement » chez Argon&Co n'est pas un développement d'expertise anodin, mais vient d'une ambition marchande d'acquérir une légitimité sur des sujets transverses : des clés pour développer les projets principaux. Ainsi, il est important que l'expertise soit appuyée, mais à quelles fins ? « L'invention dogmatique », pour reprendre l'expression de Norbert Alter<sup>31</sup> est, en tant qu'antagoniste de l'innovation, une porte d'entrée pour le comprendre, laquelle nous permet d'aborder la place stratégique du consultant en conduite du changement dans un cabinet où cette place est pensée à des fins multiples. L'enjeu de cette partie est donc de comprendre les mécanismes de la posture particulière associée à la fonction de consultant, et d'introduire l'idée d'innovation.

Nous pouvons ainsi par la suite rentrer concrètement dans l'accompagnement opérationnel, lors des missions. Quelle est la posture et quels sont les rôles du consultant sur le terrain ? Le consultant, chargé de donner du sens, doit répondre à la question « Pourquoi ? », se faire pédagogue et facilitateur, utiliser des outils pour donner accès à la connaissance : la compréhension du changement. Or, faire de la compréhension du changement une

---

<sup>31</sup> Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, op. cit., chapitre 3/4.

connaissance objective peut revenir à nier sa dimension politique, ce qui pose plusieurs problèmes en pratique et appelle à une remise en question rarement effective. L'enjeu de cette seconde partie est donc d'approfondir l'analyse de l'imaginaire de l'innovation et de présenter les principaux points de fragilité et éléments structurants de la posture du consultant qui peuvent en résulter, notamment dans un contexte de mouvement.

Enfin, comment cette structure et ces fragilités peuvent-elles forcer le consultant à adapter sa posture et son rapport à l'innovation ? Au regard de ces changements menés à l'aune d'une culture de l'innovation, une nouvelle dynamique se met en place : les postures opérationnelles évoluent, les équipes sont plus à même de discerner les niveaux de réalité du changement, ce qui entraîne de nouvelles formes de résistance. L'enjeu de cette troisième partie est d'observer comment le mouvement est concrètement contesté au sein des missions et ce que cela implique en termes d'adaptation de la posture du consultant.

## A) Le consultant face à l'invention dogmatique

- La dimension marchande du Change chez Argon&Co : une position stratégique du consultant en conduite du changement

Aux fondements du Change, il y a la logique marchande. Comme le souligne Michel Villette : « Pour conseiller, il faut être demandé, et pour être demandé, il faut être connu : la relation est première. L'expertise est seconde, c'est une condition pas toujours nécessaire et jamais suffisante »<sup>32</sup>. Argon&Co était traditionnellement connu pour ses solides capacités de modélisation et de diagnostics au sein des opérations et de la transformation de la chaîne logistique. Le cabinet continue de l'être aujourd'hui, il est une référence du secteur selon certaines revues<sup>33</sup>, gagne des prix<sup>34</sup>, est régulièrement sollicité pour des missions. Un changement majeur a pourtant eu lieu il y a quelques années, alors même que ses capacités étaient déjà reconnues : il y a eu la création du pôle Change.

C'est ce que nous dit E., directrice au sein de la Business Line depuis sa création, dans l'entretien que nous avons mené avec elle : « Yvan m'a recrutée parce qu'il était frustré, on

---

<sup>32</sup> Michel Villette *Sociologie...*, op. cit., p. 33.

<sup>33</sup> Décideurs Magazine a donné en 2021 la note d'excellent au cabinet dans quatre catégories.

<sup>34</sup> Le Grand Prix des « Rois de la Supply Chain » en 2019 par exemple.

faisait un diagnostic et après l'entreprise appelait un autre cabinet de conseil pour faire la mise en œuvre. [...] mais les clients disaient : « non on vous voit pas là-dessus, vous êtes des experts, vous pensez c'est très bien, mais on vous voit pas comme des gens qui embarquent »<sup>35</sup>. Bien que considérées apparemment comme compétentes sur le changement à mener, les équipes d'Argon&Co n'étaient pas appelées pour l'implémenter, car jugées incapables « d'embarquer » les équipes, donc de donner du sens, c'est-à-dire le porter en créant de l'adhésion et de l'engagement. Or, le cabinet souhaitait mener concrètement les projets.

Il y a donc eu un pôle Change, pour pallier cette frustration du président d'Argon&Co. Les effets s'en sont ressentis, d'après E., et la part du chiffre d'affaires occupée par la transformation est passée de 40 à 60%. Or, une ou deux recrues sur une centaine de consultants explique difficilement un tel revirement. Le travail d'un seul individu n'a pas un tel impact, même s'il est directeur, dans un contexte où il y a une dizaine d'autres directeurs et presque autant de directeurs associés, donc des supérieurs hiérarchiques plus propices à générer du profit. S'il y a corrélation entre l'émergence de la conduite du changement en tant que pôle et les 20% de part relative gagnée par les missions de transformations, les compétences ne sont pas le seul élément explicatif.

Nous pouvons alors avancer que c'est l'étiquette Change qui vend, bien plus que les compétences Change en elle-même. Le pôle Change n'intervient d'ailleurs pas sur toutes les missions, car l'unité est trop petite pour cela. Cependant, le pôle existe, et cela peut être suffisant dans une perspective de confiance. Car, pour revenir à la citation précédente de Michel Villette<sup>36</sup>, la relation passe avant l'expertise, et, pour aller plus loin, la confiance passe avant l'expertise. Or, l'étiquette Change est un gage de confiance. Avoir des consultants spécialisés en conduite du changement, ça veut dire être capable « d'embarquer », quelles que soient les compétences réelles à la fois des spécialistes et des non-spécialistes qui étaient déjà là et auraient pu être mobilisés. La posture d'expert apparaît ici comme renforcée par un « label », voire légitimée par celui-ci.

Dans l'édito du huitième numéro de la revue d'idées d'Argon&Co Consulting ADD<sup>37</sup>, nommé « L'Humain, partenaire indispensable du succès de vos transformations », le président Yvan Salamon met indirectement l'accent dessus. En effet, il développe que les projets de transformation échouent une fois sur deux, ou du moins n'atteignent pas leurs objectifs. Il

---

<sup>35</sup> Annexe 3.1

<sup>36</sup> Michel Villette, *Sociologie du conseil...*, op. cit.

<sup>37</sup> Voir note liminaire sur les annexes

propose ensuite de porter un « regard neuf » sur ces transformations, afin de « préciser quelques éléments pour accélérer et pérenniser la transformation ». Quatre conseils sont donnés à cet usage, c'est-à-dire faire une transformation la plus rapide et durable possible : proposer une conduite du changement sur mesure, adaptée à la nature du changement, favoriser l'engagement des équipes, accompagner les managers, utiliser des outils novateurs, par exemple à travers les neurosciences.

Ce qu'on attend ici du consultant en conduite du changement – d'un point de vue stratégique, étant donné que la revue est adressée aux directions clientes principalement – c'est de révéler l'engouement, et d'en faire une force créatrice. Les termes employés sont assez éloquents à cet égard : « rechercher l'engagement des collaborateurs », « pour qu'ils [les managers] cultivent et maintiennent la motivation de leurs collaborateurs ». Ces deux tournures laissent entendre que les collaborateurs sont enthousiastes, engagés et motivés par le changement, même s'ils n'en ont pas initialement conscience.

Il est pourtant écrit en amont qu'une transformation sur deux se retrouvait appauvrie par rapport à ses objectifs initiaux, bien que la conduite du changement soit systématique. Qu'est-ce qui provoque l'échec, dans ces changements-là ? Visiblement, un kit d'outils « innovants et collaboratifs » est un atout, tandis qu'une conduite du changement trop standardisée présente un risque, car il faut construire la conduite du changement « en fonction de la nature du changement ». En synthèse, le consultant en Change doit avoir des méthodes et des outils innovants, à dimension presque scientifique, qu'il sait utiliser judicieusement pour pouvoir être pertinent face à des changements de différentes natures, afin d'embarquer des collaborateurs dont le potentiel de motivation, présenté comme existant par défaut, doit être révélé. Dès lors, les capacités de ce consultant ne sont pas communes et doivent avoir été prouvées au terme de la négociation commerciale. Le consultant en conduite du changement est expert, ou doit pouvoir le prétendre, car une conduite du changement sur deux ne fonctionne pas. La posture d'expertise est alors relative : il s'agit d'être davantage expert que ceux qui échouent, c'est-à-dire les acteurs d'un changement sur deux. Pour cela, on peut se démarquer verticalement avec des meilleurs outils, voire une meilleure compréhension des enjeux ; ou horizontalement, avec davantage de méthodes et d'outils. Ces deux axes semblent renforcés par la présence d'un label ou d'une étiquette, à l'instar d'un pôle dédié à l'intérieur du cabinet.

Etant donné que les directions stratégiques peuvent être prêtes à tout pour sécuriser le risque d'un échec, surtout quand les investissements pour la réalisation du changement sont grands, le consultant doit donner une garantie de ses capacités, avant d'endosser sa propre responsabilité de garantie de la réussite de la mission opérationnelle. Le label est une

forme de garantie, mais la garantie vient de la confiance et d'autres stratégies peuvent être mises en application pour l'obtenir. En ce sens, la création d'un pôle dédié à la conduite du changement semble une décision cohérente, car il ne suffit pas que les consultants standards soient généralistes et formés aux bases de la conduite du changement, il faut des experts pour la mener. C'est un moyen pratique de défendre son expertise, mais il convient de l'assumer, donc d'être capable de répondre à ce risque important d'échec et ses conséquences.

- L'invention dogmatique comme risque stratégique, en théorie sécurisé par le consultant

L'expert en conduite du changement doit donc pallier un risque menaçant la bonne exécution de la transformation. Mais qu'est-ce qu'une entreprise qui rate sa transformation ? Il serait possible d'avancer que si une nouvelle solution technologique censée améliorer la performance des salariés était – par exemple – proposée par la direction, celle-ci pourrait l'imposer quoi qu'il arrive. Si les salariés reconnaissent son utilité et se l'approprient, c'est le scénario d'application le plus aisé, et s'ils n'en veulent pas, malgré des efforts en termes de conduite du changement, on maintient par la force cette évolution jusqu'à ce qu'elle soit reconnue.

Mais les conséquences de cette dernière option sont destructrices pour toutes les strates hiérarchiques. C'est ce que Norbert Alter propose à travers la distinction entre deux types de changements : l'innovation et l'invention dogmatique<sup>38</sup>. « L'innovation diffère de l'invention, en le sens où elle représente la mise en œuvre de cette invention et son intégration dans un milieu social », tandis que l'invention dogmatique renvoie à des inventions non appropriées, qui sont maintenues malgré tout, par la force, au prix d'une déstabilisation qui détruit « les formes de sociabilité antérieures ». Comme il le précise plus tard dans ce même ouvrage, l'invention devenue dogme est le reflet d'un échec. Durant un changement, la direction essaie de maintenir un tissu social pour l'accueillir, un pacte avec les équipes suffisamment malléable pour intégrer la transformation à la vie d'entreprise sans le rompre. Ceci permet une forme de continuité malgré la rupture opérationnelle, qui soit aussi peu que possible vécue comme une souffrance ou un désarroi. Sinon, le tissu social est brisé et « la gestion de l'emploi passe brutalement au registre de l'échange économique sous sa forme la plus étroite ».

---

<sup>38</sup> Norbert Alter, *L'innovation...* op. cit., chapitre 3.

Ces processus sont alors destructeurs et redoutés autant par les équipes opérationnelles que par les directions, à cause de l'incertitude qui en découle. La mise en suspens de l'inertie remet complètement en cause, pour un temps variable, les règles du jeu, pour reprendre les termes de Jean-Daniel Reynaud<sup>39</sup>. Cela perturbe, de plus, naturellement le mouvement lui-même, souhaité par certaines directions stratégiques, car l'inertie est une force précieuse qui pousse en avant et peut promettre de la stabilité, en ce qu'elle complique l'émergence de sentiments de révolte. Il est donc indispensable de mettre tout ce qu'il est possible en œuvre pour que l'invention ne devienne pas dogme coercitif. La fonction du consultant en conduite du changement est alors d'intégrer le changement à une forme de continuité sociale, à ne pas dévier brutalement la trajectoire de vie d'entreprise – d'évolution – des collaborateurs. C'est pour cela que le consultant est, dans l'idéal, un médiateur à même de percevoir les contours du tissu social et de la culture d'entreprise, afin de les préserver autant que possible, leur donner une nouvelle couleur sans les dénaturer complètement.

C'est d'ailleurs un des conseils apportés dans le numéro de la revue d'idées d'Argon&Co que nous avons précédemment évoqué : dans l'enquête « Les secrets des entreprises qui réussissent leur transformation », les auteurs recommandent de s'adapter au contexte et à la culture de l'entreprise. Ces deux points sont des lieux communs de la conduite du changement et réapparaissent dans de nombreux verbatims, autant qu'à l'oral. Il est d'ailleurs recommandé un « dispositif interne-externe » où « les équipes internes conduisent le changement et les équipes externes apportent expertise et méthodologie ». Le consultant doit, selon les consultants eux-mêmes, savoir prendre de la distance, malgré son expertise pour laisser les équipes s'approprier le changement et lui donner encore plus de sens. Le consultant explique, les équipes construisent.

Il peut d'ailleurs paraître assez curieux que les équipes externes soient responsables de la dimension « expertise » alors que les équipes opérationnelles sont naturellement les plus averties des enjeux du métier et du changement à venir. D'autant que le changement doit être sur mesure. En réalité, le consultant est chargé, si l'on suit la logique du discours, de créer les conditions de compréhension du sens de la mission de changement, plus que d'en expliquer directement le sens. Des outils et des ateliers contribueraient à la découverte d'un sens caché du changement, sa nature positive incomprise en premier lieu par les équipes. La promesse de cette approche est de faire oublier que la direction est à l'origine du changement. Tout le processus de passage de l'invention à l'innovation décrit par Norbert Alter implique une appropriation des équipes, largement facilitée quand les entrepreneurs, à l'origine de

---

<sup>39</sup> Jean-Daniel Reynaud. *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin, 1997.

l'invention, appartiennent directement aux équipes et vont convaincre leurs collègues de même rang. Le consultant doit faire du changement le changement des équipes, plus de la direction.

La peur de l'invention dogmatique valorise donc l'expertise Change et les consultants en charge de déplacer l'émetteur du changement. Ce qui a accompagné d'ailleurs l'émergence de nouveaux termes, comme la « co-construction », très populaire dans le milieu du conseil, par exemple. Cela est d'autant plus vrai face au mouvement, qui semble beaucoup plus dur à faire approprier dans cette mesure. L'enquête<sup>40</sup> montre d'ailleurs que si 50% des transformations sont des échecs ou des réussites mitigées, 93% des entreprises ont connu au moins un changement majeur, et 73% au moins deux. Sont considérés comme changement majeur ici les ruptures de business model, réorganisations, projet ERP<sup>41</sup>, programme de compétitivité, PMI / Carve out. On note d'ailleurs que les changements ayant pour raison d'être de stabiliser ou sécuriser le niveau de CA et d'améliorer la rentabilité connaissent un succès beaucoup plus faible que les entreprises en situation d'urgence ou de croissance.

Il faut donc des ruptures de l'entreprise, des changements qui ne soient pas des ruptures du tissu social et de la culture d'entreprise trop violentes. Cela ferait du changement une invention dogmatique. Certains facteurs facilitent la solidité du tissu social, comme le caractère urgent du changement ou l'intervention d'un consultant à même de faire advenir l'innovation. L'innovation est l'aboutissement positif d'une mission de changement, la réussite, tandis que l'invention dogmatique est l'échec. Aussi, la fonction du consultant est de participer au développement de la première et sa posture se construit autour.

- La compétence Change comme prérequis du consultant et non plus comme spécialité

Une des ambitions de la Business Line Transformation et Conduite du Changement est de former l'ensemble des autres consultants aux outils et méthodes du Change. C'est l'objectif que décrit E., directrice, dans son entretien<sup>42</sup> : « mon sujet ne devrait pas être indispensable, parce que tous les consultants, tous les managers, toute la ligne hiérarchique devraient être

---

<sup>40</sup> Voir note liminaire sur les annexes.

<sup>41</sup> Un ERP, souvent SAP, est un progiciel de gestion intégré proposé aux entreprises pour faciliter leurs démarches numériques.

<sup>42</sup> Annexe 3.1

en capacité de faire ce que je fais ». En effet, la quête de légitimité sur les sujets de transformation que nous avons évoqués préalablement amène un nouvel enjeu : la conduite du changement est nécessaire pour faire du profit, mais pas suffisante.

L'enjeu est de réduire au maximum les pertes induites par une mauvaise gestion du changement, il n'est donc pas fondamentalement générateur de valeurs. Implémenter un ERP, modéliser des données pour les traiter ensuite et proposer des solutions, réorganiser la logistique sont quelques exemples de missions qui créent de la valeur pour le client, et donc pour le consultant. C'est parce que son expertise rapporte qu'on le paye, que ce soit par forfait, en régie ou, de façon encore plus explicite, au pourcentage d'économies réalisées. Or, la conduite du changement ne « produit rien » dans cette acception, elle veille à ce que le reste ne soit pas détruit par la non-appropriation. Une gestion du changement bien réalisée ne rapporte rien par rapport à la performance modélisée sur le papier, dans son monde pur et parfait, et on peut même croire qu'elle n'a servi à rien, si à l'arrivée les équipes sont très enthousiasmées : peut-être qu'elles auraient été volontaires également sans l'intervention du Change ? D'un point de vue strictement commercial, un cabinet dont l'expérience est davantage orientée ingénierie peut se méfier du développement d'une grande verticale Change. Il est nécessaire d'avoir le pôle conduite du changement sur le papier, pour vendre des missions, mais rien n'encourage à l'accroître. Dès lors, tout consultant devrait être à la fois un expert technique qui peut intervenir sur des activités génératrices de valeur, et être appelé sur l'implémentation du changement qu'il a contribué à développer. Chacun doit être expert en opération et compétent en conduite du changement à la fois. Nous entendons expertise au sens de « savoir-faire, acquis à force d'expérience »<sup>43</sup> tandis que la compétence relève davantage de la formation dispensée par des experts.

Dans cette perspective, plusieurs projets internes ont été mis en place. Comme le souligne E., il y a eu notamment des formations, dispensées par les membres de la Business Line. Des formations à la prise de parole en public, réputé comme un *pain point* (point de tension, ici un axe d'amélioration), des formations aux outils digitaux de facilitation, à la préparation de réunions en présentiel comme à distance, des formations à la formation pour que chacun puisse transmettre avec le plus de fluidité et d'efficacité ses propres savoirs en interne ou en externe, etc. Les actions sont nombreuses et E. remarque que : « Aujourd'hui, on a formé tous les consultants, consultants seniors, qui sont maintenant des managers. Je ne dis pas qu'ils l'appliquent tous, mais tout l'enjeu c'est qu'on n'ait pas une horizontale qui vient alimenter les verticales »<sup>44</sup>. La conduite du changement se développe chez les

---

<sup>43</sup> Guillaume Calafat. « Expertises et compétences ». Hypothèses, 14, 2011.

<sup>44</sup> Annexe 3.1

consultants, principalement en dessous du grade de directeur, pour que chaque mission puisse être réalisée avec succès, en mobilisant de moins en moins la Business Line.

Cela peut avoir pourtant des effets inattendus. Certains discours assez critiques vis-à-vis de celle-ci émergent dans les échanges informels entre consultants. Par exemple, à propos de l'accompagnement en conduite du changement, un consultant junior déclare avec cynisme : « ah oui, c'est la partie manipulation ». Ou encore, un manager récemment promu défendant qu'il est nécessaire d'avoir la double compétence technique et Change pour bien mener une transformation. Ces profils nouvellement généralistes interrogent donc la posture d'expert des consultants en conduite du changement, dont l'action peut leur paraître insuffisante voire négligeable, s'il n'y a pas de compétences techniques pour les accompagner. En les formant à utiliser les méthodes, outils et matrices du Change, certains remettent en question la portée de l'expertise leurs formateurs.

Cela s'accompagne par ailleurs d'une forme d'omerta sur les missions qui échouent. E. souligne par exemple que « L., il a l'humilité de te dire : « J'ai fait des projets, je suis retourné voir le client un an après, il m'a dit « bon, c'était sympa de travailler avec vous mais ce que vous avez proposé on n'a rien appliqué » »<sup>45</sup>, mais que ce n'est absolument pas une norme chez les directeurs et directeurs associés, qui ne le questionnent pas forcément. Ainsi, les consultants sont de plus en plus éveillés sur les enjeux de culture d'entreprise<sup>46</sup>, d'appropriation à travers les méthodes et outils, parce qu'il s'agit de plus en plus d'un prérequis de mission, mais peuvent les appliquer de façon tronquée voire s'en passer, ce qui ne sécurise pas toujours la réussite concrète des missions (bien que celle-ci ne soit jamais vraiment sécurisée, même avec l'intervention de « spécialistes » Change). Le projet peut se dérouler sans encombre, mais l'appropriation rester en surface, et se dissoudre complètement au départ des consultants.

La posture d'expert en conduite du changement est à la fois consolidée par sa qualité à dispenser la compétence et fragilisée par celle-ci, puisqu'elle fait émerger de nouvelles critiques de l'approche. On reproche à l'expert de n'être spécialiste que de sa discipline et de ne pas pouvoir intervenir ailleurs, ce qui impacte sa posture de médiateur. Un consultant expert en opération et compétent en conduite du changement serait parfois plus légitime qu'un expert en conduite du changement.

---

<sup>45</sup> Annexe 3.1

<sup>46</sup> C'est une idée que l'on retrouve à la fois dans les discours informels et dans certains entretiens, comme celui de J. et de K. (annexes 3.2 et 3.3)

Le Change (entendu comme Change Management, c'est-à-dire l'activité de conduite du changement) existe donc dans une perspective marchande long-termiste : si tous les consultants font du Change ou sont en mesure de le prétendre et de le revendiquer, alors le cabinet peut être mobilisé sur tout type de missions d'implémentation. Le Change serait une garantie dans les discours commerciaux que les échecs de transformation n'advieront pas et que les changements deviendront innovation. Cette labellisation de l'expertise Change, caractéristique d'une forme de rhétorique de la preuve, participe à construire la posture du consultant, en ce qu'elle appelle à « prouver » la compétence, et avoir ainsi une légitimité supérieure sur certains sujets. Le consultant est perçu comme un expert de l'innovation et sa parole doit être reçue comme telle, malgré les contestations internes qui peuvent apparaître lorsqu'il « dispense » sa compétence. Il s'agit donc d'interroger, sur le terrain, la manière dont cette légitimité se traduit dans la posture du consultant.

## B) Le consultant comme pédagogue idéologiquement marqué

- Expliquer le pourquoi : les rôles d'autorité du consultant

La clé pour réussir un changement, selon les consultants, est d'expliquer le « Pourquoi ». C'est l'élément le plus commun aux différents entretiens menés, qui revient systématiquement avec quelques légères variantes. E. nous dit que « tu ne peux pas mener un changement si tu n'as pas expliqué en quoi il est nécessaire. Le « pourquoi », c'est la question de base. Il faut y répondre le plus vite possible »<sup>47</sup>. Elle l'oppose ainsi au « comment » qui doit intervenir dans un second temps. Elle déplore d'ailleurs que d'autres cabinets commencent par ce dernier, perdant ainsi rapidement les équipes dans la transformation. La clé de réussite de la mission étant les équipes, qui vont ou non accepter de porter le changement, il revient dans les discours qu'il ne faut pas les surprendre, et limiter au maximum l'opacité. Il conviendrait d'être transparent, en vue de les engager, d'où la réponse à la question « pourquoi ? ».

E. insiste d'ailleurs sur le fait que le cerveau fonctionne de cette manière, qu'il bloque s'il ne comprend pas, c'est d'ailleurs « la première question de l'enfant qui commence à parler ». Il s'agit donc d'être pédagogue, d'accompagner comme on accompagnerait un enfant qui pose une question. Le consultant, relais de la décision stratégique et habitué des changements dans d'autres entreprises, peut également se faire vulgarisateur. Il a une connaissance à

---

<sup>47</sup> Annexe 3.1

diffuser auprès d'un public qui n'est pas nécessairement infantilisé, mais qui ne peut pas comprendre toute la portée du changement. S., directrice, cite dans son entretien<sup>48</sup> le livre *Start with the Why* de Simon Sinek, valorisant à cet effet les enjeux de ce qui apparaît comme une connaissance objective.

L'entretien avec J., consultante junior, nous apporte une autre dimension : « Quand il y a un changement ou une transformation dans l'entreprise, l'élément essentiel pour que ça marche, c'est les gens. C'est eux qui vont la faire vivre cette transformation, pour la faire vivre et qu'ils y adhèrent il faut être sûr qu'ils la comprennent, qu'ils y adhèrent, qu'ils y participent. »<sup>49</sup>. La compréhension est une première étape vers l'adhésion et la participation. Cet enchaînement peut paraître très naturel, mais il justifie cette méfiance vis-à-vis du « comment ». Commencer par le « comment » serait voué à l'échec, car cela endiguerait la participation des équipes. Une fois de plus, le consultant ne peut pas conduire seul le changement, il a besoin du soutien des équipes, et est chargé de créer les dispositions pour faire émerger ce soutien, il est donc davantage un « passeur ». Il transmet une connaissance pour que celle-ci puisse être mobilisée immédiatement par d'autres acteurs, futurs passeurs de l'information.

De plus, le processus même d'explication peut se heurter à des contradictions ou des résistances. C'est ce que relève K., consultante senior en dehors de la Business Line Transformation et Conduite du Changement : « Si le client dit qu'il n'a pas envie de changer parce que ça lui prend trop de temps, il y a 2 choses. Soit effectivement ça lui prend du temps, il faut essayer de minimiser le temps passé [...] Et après l'autre possibilité, c'est qu'il n'ait pas compris l'enjeu »<sup>50</sup>. Cette approche inclut donc deux éléments : d'une part, il faut être prêt à simplifier le changement s'il n'est pas adapté, c'est-à-dire être capable de recevoir du *feedback* pendant l'implémentation du changement et de l'adapter ; d'autre part, il ne faudrait pas exclure que le consultant soit capable de plus de prospective sur le métier du collaborateur que le collaborateur lui-même, et donc qu'il y aurait une asymétrie d'information à déjouer. Le consultant aurait alors un rôle « d'enseignant », chargé de juger si la remarque est pertinente ou témoigne d'une incompréhension.

Cette asymétrie supposée, quelle que soit la forme et le rôle qu'elle prend, n'est pas nécessairement étayée dans la réalité. Cependant, elle apparaît suffisamment dans les discours pour introduire certains enjeux de la posture, à travers cette multitude de visages que

---

<sup>48</sup> Annexe 3.4

<sup>49</sup> Annexe 3.2

<sup>50</sup> Annexe 3.3

peuvent revêtir les consultants. Est-ce que c'est le rôle de pédagogue, d'enseignant, de passeur ou de vulgarisateur qui est le plus une partie intégrante de la posture du consultant en conduite du changement ? En réalité, ces rôles semblent se distinguer et influencer la posture sur un sujet particulier : la propension à accueillir le feedback.

En effet, est-ce que le consultant est prêt à changer son plan, sa manière de voir la conduite du changement, selon les signaux renvoyés par les récepteurs, pour reprendre le schéma communicationnel cybernétique<sup>51</sup> ? Au contraire, cherche-t-il à défendre le changement ? Le rôle de vulgarisateur par exemple, ou de passeur, n'implique pas un refus du feedback tandis qu'un rôle de pédagogue suppose une disparité très importante entre les compétences du consultant et celles de son public. Quelques éléments de réponse se trouvent dans les entretiens et la revue d'idées. S., directrice, défend par exemple que : « Ça peut arriver qu'on revienne sur la copie, mais chez nous la copie est généralement assez bonne »<sup>52</sup>. Le consultant estime avoir une vision plutôt claire de la prospective, ce qui revient également dans les autres entretiens.

Comme le souligne Michel Villette en étant un peu plus radical : « Pourtant, en pratique, la remise en cause du contrat initial est exceptionnelle. Ni les cadres subalternes de l'entreprise cliente, ni les consultants subalternes chargés de la mission n'osent remettre en cause un contrat conclu en haut lieu, entre dirigeants »<sup>53</sup>. Il y aurait alors un impératif de respect d'un contrat presque sacralisé et intouchable. Le consultant n'est pas toujours légitime à remettre en cause le contrat ni le plan de changement, il se contente d'en être le médiateur. Ainsi, il y aurait des niveaux de légitimité avec le contrat tout en haut, le consultant au milieu et le public cible en-dessous.

En synthèse, la posture classique du consultant en pratique semble être davantage marquée par des rôles d'enseignant ou de pédagogue, car le *feedback* ne peut être reçu pleinement, dès lors qu'il remet en cause le contrat. Aspirer à une posture plus souple, se faire passeur plutôt qu'enseignant par exemple, supposerait de démystifier le contrat. Ainsi, le consultant resterait dans une posture de médiateur en cascade, ne pouvant remettre en cause ce qui vient du haut, mais en mesure d'assumer une forme d'ascendant vis-à-vis des équipes opérationnelles.

---

<sup>51</sup> Norbert Wiener. *Cybernetics : Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris : Hermann&Cie, 1948.

<sup>52</sup> Annexe 3.4

<sup>53</sup> Michel Villette, *Sociologie...*, op. cit., p. 47.

- La partialité de la fonction face à la posture d'objectivité

Cette tension dans la posture du consultant – entre le respect du contrat stratégique supérieur et ces rôles d'enseignant ou de pédagogue – peut conduire à troubler sa reconnaissance par les équipes opérationnelles. En effet, la promesse de l'innovation repose sur l'expertise du consultant. Or, si celui-ci ne peut pas remettre en cause son approche car soumis à la pression inconditionnelle du contrat, la nature de l'expertise peut être contestée.

De plus, si le mouvement amène de plus en plus de changements qui réussissent de moins en moins, comme le propose l'enquête de la revue d'idées ADD d'Argon&Co<sup>54</sup> sur les facteurs de réussite de mission (un changement réussirait mieux s'il répond à une urgence concrète), le consultant est dans une situation délicate. Il doit prouver la valeur de transformations à l'utilité réelle discutable. Le consultant, en tant que médiateur, doit assumer une posture d'acteur externe objectif et même la revendiquer, comme le montre K., consultante senior hors Business Line : « [le consultant est] quelqu'un qui ne fait pas partie de l'organisation, donc tu peux avoir déjà un œil extérieur pour voir où est le problème, et comment je pourrais les aider pour le changer, sans vraiment avoir de filtre subjectif. On est objectif vu qu'on est en dehors de la boîte »<sup>55</sup>.

Pourtant, le contrat est profondément situé. Pour reprendre Michel Villette, les positions sont « dissymétriques » : « Le client paie en échange d'un service, le consultant fournit un service en échange d'un paiement, et la « cible » subit, parfois à son insu, les effets fastes ou néfastes du contrat conclu entre les deux autres »<sup>56</sup>. Si la posture se veut objective, la fonction, elle, est fortement orientée. Le consultant est responsable du changement, il est garant du caractère réalisable de son passage en innovation, sitôt qu'il se positionne comme enseignant ou pédagogue. Si le consultant « sait », a un rôle de « sachant » quelle qu'en soit la nature, le changement est épuré de son caractère incertain. Le changement est indissociable d'une dimension de progrès.

Or, nous pouvons remarquer que cette connaissance qui se veut objective peut être mise en perspective avec le quotidien même du consultant. Sa vie professionnelle est marquée par des changements qui sont autant d'évolutions positives et de bonnes nouvelles. Chaque semaine, au *Friday News*, les consultants découvrent les nouvelles missions remportées, les

---

<sup>54</sup> Voir la note liminaire des annexes

<sup>55</sup> Annexe 3.3

<sup>56</sup> Michel Villette, *ibid.*, p. 51.

nouveaux sujets sur lesquels interviendra Argon&Co, avec un classement des trois projets les plus chers et donc rentables. L'activité du consultant est de mener des changements : aussi plus les changements sont structurels, en profondeur et coûteux, plus ils sont des opportunités intéressantes. Il est à noter que chez Argon&Co, la politique est de faire changer de mission chaque consultant tous les ans. Il est estimé que la mission devient sinon moins enrichissante et, sauf rares exceptions, cette politique est appliquée. Un consultant qui ne change pas assez de missions de changement perd son temps, ce qui peut affecter les évolutions très linéaires de carrière. Le changement est alors présenté comme quelque chose de naturellement positif, c'est un progrès.

A ce sujet, le système pyramidal et très traditionnel du conseil peut sembler assez curieux : en deux à quatre ans, on devient consultant senior, puis après un temps similaire manager, senior manager, directeur et enfin partner (directeur associé). C'est le phénomène du *up or out* caractéristique du consulting : il faut monter dans la hiérarchie ou quitter la structure. Stagner n'est pas tolérable. Des mails sont envoyés en interne deux fois par an pour informer l'ensemble de la structure des promotions : véritable rituel pour mettre en avant l'importance de l'évolution. Nous avons pu ressentir une véritable domination symbolique de la hiérarchie au quotidien, à travers les repas ou les échanges informels : le consultant senior est « meilleur » qu'un consultant junior à tout point de vue, de même qu'un senior manager l'est vis-à-vis d'un manager. Il sait faire ce que le profil en dessous fait, mais il a des compétences en plus qui justifient la démarcation. Dans une entreprise classique, des phénomènes de domination s'exercent aussi, mais certains salariés inférieurs hiérarchiquement peuvent revendiquer une compétence rare, comme dans les ateliers de la Seita<sup>57</sup>, car ils ont un profil plus opérationnel, tandis qu'un manager aura une compétence de nature managériale, sans avoir une expertise technique comparable. La distinction entre cabinet de conseil et autres entreprises est bien entendu plus complexe, mais nous avons pu ressentir cette tendance à différents niveaux.

Ainsi, dans le milieu du conseil, la domination nous paraît absolue à cause du *up or out*. Il n'y a presque jamais de consultant senior considérés comme plus expérimentés que des managers. Dans les discours, dans la stratégie commerciale, dans l'évolution même de sa carrière, le consultant est confronté à des changements et missions de changements synonymes de progrès, qui, plus ils sont nombreux et efficaces, plus ils sont valorisés et lui permettent de se développer. Les représentations du changement par les consultants sont donc foncièrement situées et proches de la notion de performance, le changement étant vecteur de performance dans cet environnement très particulier qu'est celui du cabinet. Mais

---

<sup>57</sup> Michel Crozier, Erhard Friedberg. *L'Acteur et le Système*. Seuil, 1977.

à l'échelle du monde de l'entreprise, cette position n'est pas aussi évidente, ce qui fait de ce rapport une posture idéologiquement marquée, qui n'est pas réellement objective.

Le consultant peut bien sûr avoir du recul vis-à-vis de son rapport au changement, mais il revient couramment dans les verbatims cette idée que ce dernier est nécessairement innovation : si les équipes ne « résistent » pas et se rendent compte de son caractère positif, il créera du mieux. Cette idée revient par exemple dans l'entretien avec K.<sup>58</sup>, consultante hors du pôle Change, qui défend une vision de la conduite du changement marquée par l'esprit du *Lean management*<sup>59</sup> et de la performance. Cela conduit naturellement à rendre floue la frontière entre une idéologie de l'innovation marquée et un idéal de raison, incarnée par le regard « objectif » du consultant externe enseignant ou pédagogue. Il y a donc un point de tension notable dans l'usage de ces rôles, car ils nient la dimension idéologique propre à la fonction de consultant, fragilisant alors la posture du consultant.

- Le transfert de l'idéologie à la raison et ses limites

La place de la réflexion critique du consultant est assez floue, ce qui présente quelques limites dans son rapport au savoir. Comme le décrit Milie Théodora Pélage, un modèle de la diffusion du changement est une « diffusion de la stratégie comme un processus d'information à tendance unidirectionnelle »<sup>60</sup>, c'est-à-dire une communication descendante qui ne souffre pas de contradiction. La contestation relèverait de mauvaise foi, ou d'incompréhension, pas de causes « légitimes » et ne serait donc pas recevable. Pour entretenir sa raison d'être – c'est-à-dire conduire le changement en apportant une expertise externe et objective –, il peut rentrer dans ce paradigme où la raison est de son côté. Tout l'enjeu est de saisir ce décalage et ses manifestations.

Cela se vérifie dans les discours, où la place de l'idéologie et de la raison sont transférées, sans être appuyées pleinement par une démarche critique. Dans l'article « Accélérer le changement grâce aux neurosciences » issu de l'ADD de 2018 et écrit par S. et E., directrices de la Business Line, la place accordée à la raison et à la science témoigne de cet intérêt des

---

<sup>58</sup> Annexe 3.3

<sup>59</sup> Le Lean Management est un modèle de gestion qui vise à produire le plus efficacement possible, en cherchant et combattant toutes les sources de gaspillages, qu'elles soient matérielles, financières ou humaines.

<sup>60</sup> Milie Théodora Pélage. « Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication ». Quaderni, 54, 2004.

consultants et cabinets (qui en sont les auteurs). L'idée principale de cette étude est que le cerveau crée de la résistance par défaut, et que celle-ci peut donc être déjouée, pour peu qu'on la comprenne et qu'on la traite ou « surmonte » avec les bons outils. Ainsi, les premières lignes présentent le cerveau humain comme naturellement orienté vers la stabilité et les habitudes, qu'il craint le changement. Trois zones du cerveau seront présentées, le néocortex, le limbique et le reptilien. Ce dernier serait « la source des comportements primitifs qui répondent à des besoins fondamentaux. Il assure entre autres, la sauvegarde de l'individu et de l'espèce ». Le changement est présenté comme contre-nature, car contraire aux intuitions primitives, qu'il s'agit de déjouer. L'article propose ensuite cinq étapes-clés du changement pour les collaborateurs qui y sont confrontés : l'ignorance, puis la réflexion, puis la préparation, puis l'action, puis le maintien (la pérennisation).

Le terme « ignorance » est assez révélateur : le collaborateur est un sujet du changement, mais n'est pas en mesure de le comprendre si on ne le vulgarise pas. Le consultant, à l'inverse, est externe au changement, il n'est pas le public cible, donc serait davantage à l'abri de ces influences émotionnelles et du risque d'être ignorant des enjeux. Ce travail sur l'application de la science dure au management, traditionnellement davantage marqué par les sciences humaines et sociales, représente donc un tournant. Le changement se fait très organique, biologique, ce qui peut être sujet à débat, et tend surtout à réduire la portée des contestations, vu que l'on peut les expliquer.

Cette tendance se retrouve ailleurs : l'article « Décision managériale et neurosciences : une nouvelle vision de la gouvernance ? »<sup>61</sup>, publié dans la revue *Management et Avenir*, en est un bon exemple. Dedans, les auteurs reprennent certaines critiques des sciences humaines et sociales vis-à-vis de la biologie en les dénonçant. D'un point de vue épistémologique, les auteurs valorisent clairement l'apport de ces modèles explicatifs, frôlant la critique sous-jacente des autres modèles non-biologiques. Cela renvoie à l'idée de Michel Villette évoquée en introduction concernant la « rationalité procédurale » du consultant, avec les neurosciences qui se développent, le conseil peut vouloir suivre la marche de la raison et renforcer sa rationalité avec des outils et méthodes neuroscientifiques. Ainsi, « les neurosciences apportent ainsi un éclairage scientifique » pour reprendre les termes de l'article.

Or, cet apanage de la raison est unidirectionnel. Les neurosciences ne permettent pas d'évaluer si le changement est fondamentalement bon ou mauvais, mais montre comment contrer les résistances. Il ne sert pas la réflexion critique, et est un outil de plus pour renforcer la légitimité du consultant, sans forcément faire preuve d'un usage complet de cette fameuse

---

<sup>61</sup> Bernard Roulet, Olivier Droulers. « Décision managériale et neurosciences : une nouvelle vision de la gouvernance ? ». *Management & Avenir*, 69, 2014

rationalité. Ainsi, le consultant peut maintenir sa position idéologique et faire usage de raison dans son implémentation, sans trahir la forme qu'il donne à ses rôles d'autorité. L'article propose comme phrase d'accroche que « management, leadership et change management sont depuis quelques années l'un des terrains de recherche des neurosciences », mais nous pouvons arguer que l'inverse est vrai également : la conduite du changement semble avoir de plus en plus besoin de validation scientifique. Le transfert de l'idéologie à la raison n'est pas entièrement vérifié malgré les nouvelles méthodes et outils du consultant, appuyés par un discours à connotation scientifique, puisque l'auto-critique n'est pas permise.

Sur le terrain, le consultant revêt donc plusieurs rôles d'autorité, parce qu'il saurait « pourquoi » le changement a lieu et que les équipes opérationnelles ne le sauraient pas. Du simple passeur au pédagogue, en passant par celui de vulgarisateur ou d'enseignant, il affirme sa posture d'acteur objectif et « supérieur » sur la question de la compréhension du changement. Or, cette posture atténue la capacité à recevoir la critique, ce qui est d'autant plus concret face aux enjeux propres à l'idée d'innovation : le consultant est exposé à une certaine vision du changement et du mouvement qui présuppose le succès théorique de chaque mission. Le contrat ne peut qu'exceptionnellement être remis en cause, donc si celui-ci suppose qu'un changement peut devenir innovation, alors c'est à défendre par le consultant. Le décalage entre la posture et le terrain s'accroît d'autant plus avec le développement de discours scientifiques visant à légitimer le changement mais participant davantage à discréditer les phénomènes de résistances. Il convient alors d'interroger ces dernières, y compris les nouvelles formes de résistances qui peuvent émerger dans ce contexte de mouvement, pour voir si elles affectent et fragilisent la posture du consultant.

### C) Le consultant comme acteur de l'innovation, forcé de se renouveler

- Les formes de résistances au changement créées par le mouvement

La résistance traditionnellement active pour la défense de la stabilité perdure, mais les consultants se sentent aujourd'hui confrontés à un nouveau type de défiance, plus passif, marqué par une lassitude et un désinvestissement de certaines équipes opérationnelles. C'est ce que nous dit notamment E., directrice, dans son entretien, à propos des entreprises habituées à changer, déjà soumises dans une certaine mesure à l'injonction au mouvement : « Je crois que les entreprises qui ont vécu d'autres changements, quelle que soit la nature du

changement, je ne vais pas me répéter, subissent parfois un peu un effet d'épuisement, c'est-à-dire « oui on va faire des formations etc. » mais tout l'enjeu c'est de le faire différemment »<sup>62</sup>. Cet épuisement est donc directement lié à la multiplication des changements. Si ceux-ci ne sont plus différenciants, et moins marquants à l'échelle organisationnelle, il peut y avoir un désintérêt : pourquoi s'investir alors que ce changement n'est qu'une pièce d'un puzzle duquel nous n'arriverons pas à bout ? Il est difficile de se saisir de la mission de changement, du côté des équipes opérationnelles, parce que l'état B stable promis s'éloigne. L'invention que le consultant veut transformer en innovation n'est pas marquante.

L'enjeu se transforme alors : le consultant ne vise plus à récupérer l'énergie de la résistance traditionnelle pour la mettre au service du changement, car il n'y a pas d'énergie en face, ou du moins de synergie. Un outil des consultants de nombreux cabinets, dispensé également au sein des formations universitaires en management, est la « carte des partenaires ». Celle-ci vise à situer les individus touchés par un changement sur un graphique à deux axes, « antagonisme » et « synergie » justement, afin de développer des stratégies propres à chaque groupe. Ici, nous pourrions donc dire que la résistance n'est pas que le fruit des « opposants » et « irréductibles » mais plutôt qu'une grande partie du public cible tendrait vers les « passifs ». Les collaborateurs attendraient davantage que le changement se passe et se focaliseraient en priorité sur leur travail de tous les jours, le *business as usual*. Il est conseillé au consultant qui utilise cette méthodologie de s'appuyer sur les « alliés » – c'est la stratégie dite des alliés – soit principalement les « constructifs » et les « inconditionnels », afin de mobiliser les autres à terme. Cependant, dès lors que le changement n'est plus un enjeu majeur de la vie professionnelle des collaborateurs et que les profils deviennent passifs, ne serait-ce que du point de vue du consultant, la mobilisation devient plus difficile et la posture de ce dernier doit être adaptée.

De plus, cette déstabilisation multiple pose la question de l'identité, comme le souligne Yvon Pesqueux : « S'identifier au changement est impossible dans la mesure où ledit changement vient justement poser des problèmes d'identification »<sup>63</sup>. La mission de changement, achetée par les directions stratégiques clientes pour faire de l'invention une innovation, se heurte au contexte organisationnel et la trajectoire de changement en cours. Si les changements sont nécessairement positifs, comme peuvent l'assumer les consultants dans leur posture, il faut les multiplier, mais cette même multiplication atténue leurs effets, jusqu'à en faire des dogmes rapidement abandonnés.

---

<sup>62</sup> Annexe 3.1

<sup>63</sup> Yvon Pesqueux, « Le changement, dérive... », op. cit.

Le client expliquant au directeur associé d'Argon&Co un an après la mission qu'ils n'ont rien appliqué de la transformation en est un bon exemple : le consultant ne se rend pas forcément compte que la solution qu'il implémente est fragilisée par un dédain discret des équipes, et qu'à son départ, la pérennisation de l'invention n'est pas assurée. Dans le cadre de changements au service du mouvement, qui n'intègrent pas une dimension d'urgence précise, la relation entre consultant et équipes opérationnelles peut se retrouver beaucoup plus distancée. Or, la confiance des équipes envers le consultant apparaît comme un moteur fort, si ce n'est un prérequis, dans la fabrique de l'innovation : si le consultant n'est pas de confiance ou si sa posture n'est pas reconnue, il se substitue à la direction d'entreprise en figure d'opposition et n'apporte plus aucune valeur ajoutée en termes de conduite du changement.

Dans *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*, Richard Soparnot<sup>64</sup> relève comme troisième facteur de résistance, en reprenant les travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg, que les collaborateurs ne sont pas forcément hostiles au changement, mais y contribueront s'ils y voient un intérêt pour eux, s'il est « profitable ». Une urgence est alors une raison suffisante pour changer, car le *statut quo* promet d'entraîner une instabilisation future bien plus grave pour les acteurs, tandis qu'un changement sans problématique avérée n'introduit pas forcément un danger futur tangible. Dès lors, les collaborateurs peuvent évaluer eux-mêmes si ce changement s'annonce positif pour eux ou négatif, et les effets en cas de non-appropriation. Ainsi, même institué dans la culture d'entreprise, le changement peut continuer à être confronté à ces formes de résistances « politiques ».

Bien entendu, comme le soulignent J., consultante Change junior, et E. dans leurs entretiens respectifs<sup>65</sup>, il est malgré tout plus agréable pour un consultant de conduire le changement auprès de populations qui ont déjà connu des changements. Les entreprises qui n'en ont pas connu beaucoup peuvent faire face aux résistances traditionnelles, que Richard Soparnot divise en six catégories : psychologique, identitaire, politique, collective, culturelle et cognitive. Lorsque l'entreprise cliente a déjà mené des changements, les facteurs psychologiques, identitaires et culturels sont un peu moins mis en danger, vu que le changement s'est déjà imposé comme modèle. Cette réflexion nous montre cependant que l'évolution du rapport des entreprises au changement crée de nouvelles problématiques, qui

---

<sup>64</sup> Richard Soparnot. « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». *Recherches en sciences de gestion*, 97, 2013.

<sup>65</sup> Annexes 3.1 et 3.2

ne sont pas forcément dans les typologies actuelles ou dans le *scope* des outils et méthodes du consultant.

Les consultants constatent une forme de désintérêt des collaborateurs au sein des entreprises qui ont connu beaucoup de changements. Contrairement aux résistances habituelles, où les neurosciences, des explications pédagogiques des raisons du changement pouvaient être employées, il s'agit ici d'acteurs conscients de la multiplication des changements et qui souhaitent s'en détacher. Ils ne croient pas forcément au changement en cours et ne s'y identifient pas : la multiplication de changements vendus comme innovations ou progrès se heurte à une forme de lassitude. Cela peut affecter la posture du consultant, s'il garde les mêmes rôles face à un public plus familier au changement, il perd en crédibilité. L'asymétrie d'information ne peut pas être maintenue en l'état.

- Une réorganisation forcée des cabinets pour les soutenir, tournée vers l'innovation

Des solutions envisageables pour faire face à cette critique à la fois du mouvement et de la posture du consultant qui le défend, les consultants peuvent faire le pari de l'innovation. E. le note : « Ils [les collaborateurs] ont l'impression d'être sollicités de la même façon, donc tout l'enjeu est d'être innovant dans notre approche »<sup>66</sup>. Ce qui fait la plus-value de la Business Line au sein du cabinet, c'est sa capacité à générer de la confiance chez le client. Or, le contexte concurrentiel est fort aussi pour les cabinets de conseil, et si le consultant ne parvient plus à éveiller un intérêt particulier chez les équipes, qui justifie son coût, alors la partie conduite du changement sera transférée à l'avenir à d'autres cabinets. Dans cette perspective, il n'est pas possible de mener des dizaines de changements de la même façon, et la multiplication des changements au sein d'une même entreprise pose un nouveau défi au consultant Change : chercher de nouvelles méthodes et outils pour surmonter des résistances en évolution. La proposition de valeur de la Business Line doit alors être plus intéressante pour le client que celle des autres cabinets. Il s'agit de trouver de nouvelles façons d'expliquer le changement. Le changement ne serait pas appréhendé différemment en lui-même, mais présenté différemment.

Cette volonté d'innover dans les « explications » du changement et la conduite du changement en tant que telle est souvent liée au numérique. Pour un client international

---

<sup>66</sup> Annexe 3.1

spécialisé dans le commerce de minéraux, nous avons ainsi pu réaliser une vidéo d'animation de deux minutes, présentant le projet et ses raisons dans les grandes lignes. En l'occurrence, la vidéo se découpait en sept scènes. La première présentait le passif de la mission et la raison d'être, à savoir « rendre l'entreprise plus orientée client ». La seconde présentait deux services qui allaient être impactés à travers deux personnages fictifs les représentant : Helena et Peter. Ces deux personnages étaient montrés ensuite face à leurs difficultés quotidiennes, les *pain points* à changer pour améliorer leur quotidien. Ces *pain points* amorçaient naturellement le besoin de changer. La quatrième scène présentait donc les solutions apportées par la mission, la « raison » du changement : « améliorer le service au client », « réduire les inefficacités internes » et « limiter les tâches sans valeur ajoutée pour nos employés ». Il est intéressant de voir que l'on a pris le point de vue des collaborateurs pour les *pain points* mais qu'on reconnaît par la suite que le changement est à destination des clients avant tout. Ensuite, le changement était accompagné d'un plan social et d'une réorganisation dans deux centres français, présentés dans un cinquième temps avec une vision globale des autres centres en Europe. Une sixième scène valorisait la simplification des process et de l'organisation, pour améliorer le service au client et la logistique. Enfin, pour conclure, la vidéo proposait la feuille de route et un message à l'attention des équipes, ce dernier indiquant que « l'on » compte sur eux pour faire de cette transformation un succès.

L'objectif est donc d'expliquer le changement et le justifier en le rendant simple, clair et intelligible par rapport à une documentation écrite plus détaillée et indigeste. Ce qui compte ici est donc le message, la narration et la façon dont l'outil va être percutant. Les séquences sont rythmées et le texte réduit au strict minimum. Il n'y a même pas de sous-titres, la vidéo a été traduite dans toutes les langues cibles. L'identification est visée à travers des personnages génériques censés représenter les membres des équipes opérationnelles impactés par le changement. Certaines dimensions du changement sont sous-entendues voire omises, comme les impacts de réorganisations sur les anciens pôles, qui laissent leurs places aux deux centres. Argon&Co propose donc un support de communication interne à destination de tous, pour remplacer, selon les dires de la manager en charge du projet (une directrice Change) une présentation d'une cinquantaine de slides.

Ce format vidéo, dès les premiers succès côté client, a été standardisé et vendu dans différentes missions. Il est devenu rapidement un des outils de l'offre en conduite du changement d'Argon&Co. De la même façon, l'approche scientifique par les neurosciences, qui fait émerger de nouveaux outils, est un argument dans différentes propositions commerciales. La Business Line a, plus généralement, une palette d'outils en constante évolution, notamment sur les outils digitaux. La formation à l'utilisation d'outils digitaux d'intelligence collective, à destination des consultants hors Change, répertorie une vingtaine

de solutions numériques différentes pour cinq grands thèmes : faire une réunion virtuelle, une présentation interactive, etc. Parmi les projets internes développés durant l'alternance, plusieurs étaient directement des travaux de recherches sur un outil ou une méthode, afin de s'en saisir et de les mettre « au format Argon », c'est-à-dire aux couleurs de nos présentations, du *template*, et en synthétisant autant que possible le propos ou l'usage. Cette idée de format Argon traduit bien la quête quantitative de ressources méthodologiques.

Les cabinets cherchent donc à se mettre à jour en continu et à avoir une palette de méthodes aussi compétitive que possible, car la multiplication des changements au sein de certaines organisations appelle l'innovation technique, face aux résistances. Cela force le consultant à devenir lui-même « chercheur » en conduite du changement, « scientifique », pour développer de nouveaux supports de la transformation. Cette approche est stimulée entre autres par le besoin de combler la nature très discutable de certains changements menés. Présenter le changement avec des outils traditionnels ne convainc plus, il convient alors de surprendre. Pour citer quelques termes associés à l'imaginaire du changement et des projets, on visera des formations plus « dynamiques », des communications plus « efficaces », des outils de « co-construction » plus fluides, etc.

Cependant, il y a une forme d'abondance déraisonnée dans cette approche. La posture du consultant d'expert appelle à capable de fabriquer des solutions sur mesure à des problématiques sociales et culturelles, pas de fabriquer des outils sur mesure à même de porter efficacement des solutions moins ambitieuses, moins pertinentes pour les collaborateurs. Ce rôle de « marchand » de solutions innovantes quel que soit le contexte, même s'il s'accompagne d'une dimension de « chercheur » ou de « scientifique » dans le développement de ces solutions, semble peu conciliable avec les enjeux de la conduite du changement auprès des équipes opérationnelles.

- Une surenchère qui remet en cause la déontologie du consultant

Il y a une certaine forme de dissonance entre cet écueil auquel mène la défense du mouvement et de la multiplication des changements par le consultant, et l'idéal-type du consultant évoqué plus tôt, c'est-à-dire celui d'un expert médiateur externe et objectif. La tendance à l'utilisation d'outils de plus en plus nombreux et innovants n'exclut pas une forme de similarité entre eux : leur développement vise à les faire de plus en plus « impactants » et efficaces sans changer drastiquement l'approche concrète sous-jacente. La manière de présenter le changement et d'expliquer la raison de celui-ci témoigne davantage de l'envie

d'avoir une offre commerciale de plus en plus large que de l'envie de proposer des solutions adaptées. Le cabinet cherche en continu à engager les équipes opérationnelles, jusqu'à poser quelques questions d'ordre déontologiques aux consultants en charge de cette conduite du changement.

Dans le document de présentation de l'offre Change & Transformation d'Argon&Co, on retrouve quelques slides consacrées au « langage du Change », dont l'un des mots est la « métaphore de la *burning platform* », issue elle-même de Daryl Conner<sup>67</sup>. Ce modèle défend que sur une plateforme en feu, il est plus intéressant de sauter, malgré les risques, que de rester dessus. En conduite du changement, il peut donc être recommandé de construire une « *burning platform* »<sup>68</sup> pour que les collaborateurs saisissent l'urgence en cours, et « l'impératif de changer ». Or, certains changements issus du mouvement servent des intérêts, comme nous l'avons vu, distincts de la stricte urgence commune, et bâtir une *burning platform* peut renvoyer à une idée de « manipulation », pour reprendre une critique émise plus tôt. Créer de l'urgence, malgré les risques que cela représente pour les équipes que nous avons évoqué en citant Richard Soparnot<sup>69</sup>, peut remettre sérieusement en cause la posture de médiateur du consultant : en jouant avec l'urgence, il trahirait toute confiance des équipes opérationnelles, et pourrait fragiliser leurs liens.

C'est pourtant dans une moindre mesure la même idée que développer des supports de discours au lieu de développer une solution : le consultant recherche avant tout à faire réagir, à recréer de l'énergie perdue par la lassitude du changement des équipes, et développe des outils de plus en plus stimulants pour y répondre. Le consultant vend-il des discours performatifs, ou un accompagnement personnalisé ? On peut de plus objecter à cette quête de l'innovation qu'il serait plus pertinent de donner un sens global aux missions pour éviter la lassitude, car celle-ci ne relève pas de l'ignorance ou du manque de pédagogie : les équipes ont compris qu'il y avait une dynamique de changement, mais ne lui accordent simplement pas d'intérêt.

Cette critique est à mettre en perspective vis-à-vis de notre propre expérience : deux missions auprès de clients externes ont ponctué les neuf mois de travail et toutes ont pu poser question et sembler absurdes à différents moments, pour des raisons différentes. En ce qui concerne la vidéo pour le client issu du secteur minéral précédemment évoqué, elle a pu nous sembler complètement « gadget » et anecdotique face à l'enjeu réel de la réorganisation. Nous

---

<sup>67</sup> Daryl Conner. *Managing At the Speed of Change*. Random House, 2006.

<sup>68</sup> Annexe 2.4

<sup>69</sup> Richard Soparnot. *Les effets...*, op. cit.

avons eu l'impression de vendre un discours tronqué justement, et de tirer parti d'un format technologique agréable pour adoucir des contestations légitimes.

De la même façon, le travail réalisé pour la filiale chinoise d'un groupe agroalimentaire français pendant plusieurs mois a lui aussi fait l'objet de contradictions importantes. Par exemple, à la suite d'un travail sur les *pain points* de l'entreprise d'un point de vue fidélisation des collaborateurs, face à un turnover assez important, il convenait de réaliser un questionnaire s'inspirant de différents questionnaires de satisfaction, comme celui de Great Place To Work<sup>70</sup>. Après plusieurs tentatives, un questionnaire presque identique à celui de ce dernier modèle a été proposé au client. Pourtant, d'autres propositions avaient eu lieu, plus spécifiques à l'entreprise, et reprenant les *pain points* évoqués afin de les mettre en perspective et de voir leur importance relative vis-à-vis d'autres éléments de la vie de l'organisation moins sensibles. Deux critiques ont été adressées à cette approche, qui ont conduit à son refus : d'une part, le questionnaire n'aurait pas d'échelle de comparaison donc ne serait pas mobilisable immédiatement, contrairement à un questionnaire déjà éprouvé, ce qui était une raison à la fois cohérente et insuffisante en ce qu'elle empêche toute spécification du besoin. D'autre part, et c'était là le motif le plus frustrant : il fallait que le résultat de l'enquête soit positif, donc il fallait omettre ces *pain points* étudiés plus tôt. L'enjeu n'était pas de comprendre et d'approfondir l'analyse de ces tensions, mais de satisfaire le client avec un questionnaire au résultat déjà échelonné.

Ce ne sont que quelques exemples qui ne peuvent servir à généraliser le propos, mais qui peuvent expliquer en partie notre position critique vis-à-vis de cette gestion du changement. Les outils, parfois standardisés malgré leur potentiel de spécification au besoin, viennent à desservir la mise au point d'un accompagnement adapté et ancré dans le réel. La multiplication des changements semble provoquer une multiplication de canevas fourre-tout qui donnent un relief fallacieux à la conduite du changement sans pour autant la remplir ou l'affiner.

Comme le relève Michel Villette dans la conclusion de son ouvrage consacrée aux jeunes consultants, le fait de ne pas être suffisamment impliqué dans la mise en œuvre en tant qu'alternant disponible quelques jours par semaine, et sur des missions courtes crée des frustrations : « ce n'est pas tant le monde de l'entreprise que l'on apprend à connaître, qu'une succession de situations absurdes, faites de malentendus, où les normes et les croyances

---

<sup>70</sup> Celui-ci propose au consulté différentes assertions sur la vie de l'entreprise, la fierté au travail et quelques autres thèmes, avec plusieurs niveaux de réponses (complètement d'accord, en désaccord, ...). L'enjeu est de donner un score à l'entreprise puis de la labelliser si ses collaborateurs sont suffisamment satisfaits.

managériales, auxquelles on se raccroche faute de mieux, servent de viatique. On s'oblige à y croire, parce qu'on est payé pour y faire croire »<sup>71</sup>. C'est d'autant plus vrai lorsque le consultant junior est en charge d'entretenir une représentation du changement comme innovation, alors qu'il n'a pas le temps d'être convaincu lui-même de la valeur du « pourquoi » du changement, et alors qu'il est en charge de créer les supports pour diffuser sa réponse. Or, le consultant lui-même, s'il ne croit pas en son action, peut modifier sa posture. Si la posture diffère trop des actes, qu'il n'est pas satisfait de la manière dont il doit s'acquitter de sa fonction, elle se fragilise.

## Conclusion intermédiaire

Ainsi, l'une des dimensions commerciales majeures de la relation de conseil est la confiance des clients envers la compétence des consultants. La création de l'activité de conduite du changement au sein d'Argon&Co répond donc à une volonté de gagner cette confiance sur les sujets de transformation, au-delà des diagnostics. Ce besoin d'experts dédiés au sujet émerge à partir d'une peur des entreprises du risque d'invention dogmatique réfutant parfois l'évolution des inventions en innovations. De là, l'ambition à long-terme était de faire de tous les consultants des experts en conduite du changement, des garants de l'innovation afin que les clients fassent appels en nombre au cabinet sur ces sujets. Dans les discours, tout changement a le potentiel d'aboutir sur une innovation performante, lien parfois difficile à certifier en réalité.

De plus, le consultant est lui-même idéologiquement marqué par cette croyance au changement, tout en se faisant le porte-parole de la raison. Le consultant assume des rôles d'enseignant ou de pédagogue, chargé d'expliquer le « pourquoi », tandis que sa vie professionnelle est rythmée par une abondance de discours valorisant le changement et affectant potentiellement, par-là, ses représentations. Il est cependant confronté au risque d'utiliser outils et méthodes pour faire de son idéologie la raison, et faire des postures de résistances de la part des équipes des signes de mauvaise compréhension ou de mauvaise foi.

Mais cette posture classique idéologiquement marquée se heurte à de nouvelles formes de résistance, du côté des équipes déjà expérimentées vis-à-vis des changements, qui pressentent voire comprennent l'injonction au mouvement, devenant par-là lasses de

---

<sup>71</sup> Michel Villette, *Sociologie du conseil...*, op. cit., p. 112.

changer. Cela mène à une réorganisation des cabinets, très impliqués dans l'innovation en conduite du changement, aboutissant à certains égards à une surenchère qui pose plusieurs questions déontologiques au consultant, ce dernier se retrouvant à faire face à des situations absurdes, qu'il ne peut déjouer sans remettre en cause l'un des différents visages – ou rôles – de sa posture.

En synthèse, la manière de s'acquitter de sa mission pour le consultant – sa posture – émerge en partie d'une logique marchande qui le conduit à développer un système d'attitudes, de rôles et d'interactions asymétriques vis-à-vis des équipes opérationnelles. Nourrie par des représentations positives du changement prenant leurs sources dans une forme de culture du mouvement, la cohérence de la posture se heurte à la partialité des représentations, notamment face à ces nouvelles formes de résistances. Les réponses développées face à cette problématique semblent tournées vers l'innovation des outils et des méthodes, ce qui questionne à la fois ses capacités de médiation et l'enjeu de son expertise. Les imaginaires du mouvement, du progrès et de la performance tendent donc à fragiliser la posture du consultant, bien plus que la consolider, car il ne peut pas se faire garant de l'innovation s'il n'est pas en mesure de mettre en cause les conséquences de la multiplication des changements. D'autant plus si un dialogue à ce sujet n'est pas ouvert avec le public cible du changement, acteur final de celui-ci.

Pour autant, le mouvement ne peut pas seulement être traité comme une succession de transformations indépendantes, mais aussi comme une dynamique d'ensemble. Or, si la posture du consultant est déjà fragilisée vis-à-vis des publics face à une multiplication perçue des changements, celle-ci peut l'être d'autant plus avec la perspective d'une évolution continue à long-terme. Il convient donc d'analyser si cette question est portée au sein des missions et, le cas échéant, sa réception et impacts sur la posture du consultant.

## II) La difficile normalisation de l'évolution continue par les consultants

L'idée d'évolution permanente des entreprises, appuyée par différents auteurs que nous avons préalablement cités, qu'ils la considèrent comme une dérive organisationnelle ou encore que cette permanence représente une forme de stabilité, pose de nouvelles questions concernant la pratique du métier de consultant en conduite du changement et sa posture. C'est notamment le cas avec l'émergence de nouvelles formes de résistances qui touchent ces changements qui ne sont pas perçus comme urgents. Si les publics sont plus avisés, à force de changements, alors une communication à propos de l'évolution continue devrait être possible. L'enjeu serait alors de la « normaliser », ou de la remettre en question si sa légitimité est remise en cause. Pourtant, en pratique, le sujet n'est pas toujours abordé, et ce nœud de tension se retrouve ignoré. Il s'agit donc d'analyser à la fois pourquoi la conscience d'une ambition stratégique d'évolution continue par les consultants ne tend pas à la transparence avec les équipes opérationnelles, et les éclaircissements que ce positionnement apporte sur la posture du consultant.

Dans un premier temps, nous partons de l'évaluation des équipes opérationnelles en termes de « maturité au changement ». Ce terme assez fort et situé renvoie directement au rôle de pédagogue et montre le rapport particulier des consultants aux changements qu'ils mènent, et au contexte dans lesquels ceux-ci s'inscrivent. Il semble alors que le consultant entretient un idéal de résilience et de flexibilité des entreprises, qu'il convient d'analyser et de définir à la fois dans les discours et les pratiques. De même, il s'agit d'interroger les mentions du rythme de transformation, de la trajectoire, de la vitesse et de l'accélération comme objectifs stratégiques des directions et des consultants, afin de définir précisément cette relation du consultant à l'évolution permanente. L'enjeu de cette partie est donc de rendre compte à la fois des discours des consultants sur le caractère continu du mouvement et leurs représentations des équipes opérationnelles dans ce cadre.

Ensuite, en interrogeant cette relation, on se rend compte qu'elle n'est pas représentée comme telle selon les interlocuteurs et notamment qu'elle peut être tronquée auprès des équipes opérationnelles. La *big picture*, les objectifs long-termes induits par le mouvement, ne « peuvent » pas être présentés ainsi par les consultants. On remarque aussi que les outils et méthodes sont inadaptés pour amorcer l'idée d'évolution continue directement dans un contexte de réalisation d'un changement particulier. Cela peut aller jusqu'à la négation de ce caractère systémique, avec des consultants qui ne se positionnent qu'en défense du modèle d'innovation. Il s'agit donc dans cette partie d'analyser la mesure du décalage entre les

discours sur l'évolution continue et la pratique du métier, les rôles et la posture du consultant vis-à-vis des équipes opérationnelles.

Enfin, on se rend compte que la capitalisation est presque inexistante sur les enjeux de conduite du changement et de permanence de l'accompagnement, depuis les fiches références à destination du consultant, jusqu'aux discours commerciaux. Cela remet en cause une fois plus sa posture d'expert, car l'expertise sur cet enjeu stratégique de la permanence est atrophiée. Cette dernière partie vise à prendre du recul sur les attendus de la fonction de consultant et les failles de la posture, celle-ci ne parvenant pas à y répondre pleinement à cause du décalage observé et des injonctions paradoxales du mouvement.

## A) La « maturité » au changement dans les discours du consultant et ses représentations de l'évolution continue

- Le consultant et « l'évidence » de l'évolution continue

C'est considéré comme un fait, un acquis, qui n'est pas conscientisé par les publics les moins « matures » au changement : l'évolution continue existe. « Dans n'importe quelle entreprise, ceux qui sont matures par rapport à la conduite du changement, ils ne parlent même plus de changement. Ils parlent d'évolution permanente »<sup>72</sup> nous dit S., directrice de la Business Line. De la même façon, E., directrice également, considère que « celles [les entreprises] qui ont connu des changements, elles ont des fonctions supports type RH qui sont un peu plus matures sur ces sujets-là ». Que revêt cette idée de maturité ? S'agit-il d'une compréhension des enjeux stratégiques qui se jouent ? S'agit-il d'une forme de sagesse, qui préserverait les publics de créer des résistances considérées comme immatures ? S'agit-il de compétences concrètes, utilisables d'un changement à l'autre ? D'après *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*<sup>73</sup>, la maturité au changement relève de la capacité à changer. Pour une entreprise, les auteurs reprennent les travaux de la chaire de l'Essec : il s'agira de savoir si elle a formalisé ses enjeux, construit des ressources, etc. Pour

---

<sup>72</sup> Annexe 3.4

<sup>73</sup> David Autissier et al. *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Dunod, 2019, outil 64 : « La maturité au changement ».

un individu, cela relèverait davantage donc de son autonomie dans le changement et dans son potentiel d'acceptation.

La littérature professionnelle se consacre donc elle aussi à évaluer et séparer (ainsi que donner des clés d'évaluation, des conseils et des recommandations) les « bons » élèves des « mauvais » élèves du changement. Le terme de maturité renvoie une fois de plus à la raison : les immatures aux changements ont une attitude enfantine, ignorante, tandis que le public mature est un public adulte, qui se comporte comme tel. Le consultant, dans cette perspective d'infantilisation, peut donc assumer son rôle de pédagogue, une fois de plus car le fait que le changement soit une pièce d'un puzzle de changements plus vastes est pour lui une connaissance objective. Ceux qui ne la détiennent pas n'ont pas compris et ne « raisonnent » pas, ils ont un rapport au changement peut-être trop émotionnel.

Pour autant, on retrouve moins cette idée de maturité au changement dans les discours des plus jeunes consultants, ici représentés par J. et K.. Dans son entretien, J., consultante junior, concède que « dans les cultures plus propices au changement, d'office il y a moins de résistance »<sup>74</sup> mais elle ne porte pas de jugement de valeur aussi direct. Son propos rejoint d'ailleurs ce que nous avons dit plus tôt sur la typologie plus large de résistances traditionnelles que de nouvelles formes de résistances dues au mouvement, mais en omettant l'intensité évaluée dans l'enquête ADD. Les changements non-urgents, plus caractéristiques des entreprises qui ont l'habitude de changer, ont moins de succès. Pour revenir au rapport à la maturité au changement des consultants, l'évaluation elle-même peut porter à questionnement. Quelles sont les outils pour évaluer cette maturité et quels sont les niveaux de maturité ? Enfin, à quoi sert-elle ?

Dans le document présentant l'offre Change & Transformation, on retrouve plusieurs occurrences de la maturité au changement. Elle apparaît notamment au sein de deux outils. La méthode de communication « Food for thought » propose, parmi ses trois objectifs, de « permettre la maturité sur un sujet ». L'autre est le jeu autoportant « Questopoly » qui, sans facilitateur, transpose des messages clés dans un cadre plus ludique et offre la « possibilité pour le manager de s'appuyer sur le jeu pour faire passer des messages et comprendre la maturité de ses équipes vis-à-vis de la démarche ». Les vecteurs d'évaluation ou de quantification de cette thématique semblent donc assez flous. La maturité est évoquée d'autre fois à des fins utiles, c'est-à-dire qu'un des cinq « facteurs intangibles d'une transformation réussie » est l'adaptation de « la cible à l'organisation et à sa maturité ». On demande

---

<sup>74</sup> Annexe 3.2

également au middle management d'être en mesure de piloter la montée en performance et en maturité.

Enfin, on promet à travers l'approche ADE<sup>75</sup> d'évaluer cette montée en maturité. Le document de l'offre est à destination à la fois des clients – les directions – et des consultants. La maturité y est un thème important, mentionné à plusieurs reprises comme indispensable à penser dans le cadre d'une conduite de changement. Mais rien, pas même dans d'autres fichiers disponibles sur l'espace partagé du Change, riche en outils, ne présente concrètement comment s'en saisir. Il faut donc peut-être y voir ce que la partie sur l'ADE laissait entendre : on n'évalue pas la maturité, on évalue la montée en maturité. C'est-à-dire que le concept de maturité ne se comprend pas si ce n'est dans son mouvement. Il n'y a pas des stades de maturité au changement des individus, il n'y a que des équipes plus ou moins averties, que l'on veut faire évoluer, progresser, « monter » en maturité. C'est un concept essentiellement discursif.

La maturité est donc symptomatique d'une ambition de continuité dans l'évolution. Les outils et méthodes du consultant visent à emmener des équipes vers de plus en plus de « maturité » au changement, bien que les contours de celle-ci soient flous. L'idée de maturité renvoie au rôle de pédagogue, parfois infantilisant pour le public cible, qui traduit dans la posture une forme d'expertise revendiquée à l'évolution continue, au-delà de l'expertise destinée au changement en cours. Cependant, tout comme les contours, les limites de cette « montée en maturité » sont floues.

- Les imaginaires de la résilience et leurs tensions

La maturité au changement est un concept qui peut interroger en ce qu'il pourrait supposer d'atteindre à terme une forme de résilience au changement, qui prémunirait des effets les plus négatifs de celui-ci. Par résilience, nous entendons la « capacité [...] d'un groupe d'individus à se rétablir après une perturbation extérieure »<sup>76</sup>, bien que le terme soit dans cette acception lié à des problématiques écologiques. Cependant, il nous semble voir un parallèle intéressant avec les enjeux environnementaux en ce que les individus qui le subissent ne sont pas en état de contrôler les effets de la perturbation (ici le changement) car

---

<sup>75</sup> Assess Design Embed est la méthodologie développée et déposée par Argon pour englober tous les aspects de la conduite du changement. Annexe 2.5.

<sup>76</sup> Larousse. (s. d.). Résilience. Dans Dictionnaire en ligne. Consulté entre juin et septembre 2021. Sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/resilience/68616>

la cause est externe. Ils ne pourraient que viser à se rétablir des changements en étant plus matures, c'est-à-dire à même de comprendre le phénomène et ses enjeux. Être mature, être résilient au changement, c'est s'y habituer, pas le remettre en cause.

Ainsi, le conseil implémenterait les germes de la résilience à venir, pour poursuivre la métaphore biologique, pour pallier les effets de ses propres changements. Il proposerait ainsi la solution à ses problèmes inhérents. Ceci rentrerait alors en contradiction avec l'idée de changement comme innovation, parce que l'innovation serait condition d'une résilience artificielle et difficile à bâtir, dans le cadre du mouvement et de changements nombreux liés les uns aux autres. L'objectif induit par cette résilience, forme finale de la maturité au changement, serait plutôt de pouvoir augmenter la vitesse de changement, car les publics cibles auraient appris à vivre avec. Il faudrait que ce modèle culturel d'une « capacité au changement rapide, à la réactivité face à la « fuite du temps » » ne soit plus à l'origine de « douleurs »<sup>77</sup>. Les résistances passives des équipes les plus matures évoquées précédemment ne seraient dans ce cadre qu'une étape avant la résilience totale, où le changement fait suffisamment partie du quotidien pour perdre sa dimension temporelle et devenir normal, c'est-à-dire appartenir au *business as usual*. Si le changement est normal, il est plus difficile d'en être las, car ce n'est pas seulement un élément extérieur trop récurrent pour marquer une rupture, mais justement une absence de rupture, un quotidien.

Pour s'approcher de cet idéal de résilience (donc de souplesse face au changement) des entreprises issu de l'imaginaire consultant, il conviendrait de structurer l'identité culturelle des équipes opérationnelles autour des thématiques de flexibilité. Tout comme l'idée de « pérennisation du changement » qui est omniprésente dans les discours, de la revue d'idées aux propositions commerciales, en passant par les plaquettes et documents de présentation de l'offre Change & Transformation, la Business Line cherche à développer des outils pour mener le changement et influencer cette tension culturelle en faveur du mouvement.

Un exemple est la vente d'un outil Change tiré du *Community Canvas Guidebook*<sup>78</sup>, littérature professionnelle à destination des entreprises, associations et autres acteurs souhaitant bâtir des communautés durables avec des liens sociaux-culturels forts. Le document original répertorie 17 composantes d'une communauté réparties en trois thèmes : l'identité, la structure et l'expérience. L'enjeu est de relever ce qui fonde la raison d'être de la communauté par exemple, ou les rôles et règles, puis de poser les questions et outils qui

---

<sup>77</sup> Yvon Pesqueux, « Le changement, dérive... », op. cit., p. 12.

<sup>78</sup> Fabian Pfortmüller, Nico Luchsinger, Sascha Mombartz. « The Community Canvas Guidebook. The guide to build meaningful communities ». 2017, <https://community-canvas.org/>

permettront de rendre cela plus durable, plus efficace et donc plus pérenne. Nous avons repris ce document en le synthétisant et en le mettant au « format Argon » déjà évoqué, c'est-à-dire en l'adaptant à notre charte graphique avec quelques ajustement pour pouvoir se l'approprier, afin de vendre cette nouvelle approche à nos clients. Cependant, les contextes de missions dans lesquels nous intervenons et la vendons ne sont pas toujours directement liés à ces problématiques. Une slide introductive de cette approche est intégrée à la proposition commerciale aux côtés d'autres outils Change, comme argument de pérennisation de la mission alors que la mission de changement en elle-même se concentre sur un besoin plus particulier.

L'outil semble en réalité au service d'une proposition de conseil supplémentaire complémentaire, visant à développer la flexibilité des équipes opérationnelles. En utilisant cet outil, on ne souhaite pas seulement faciliter la mission en tant que telle, on veut implémenter des méthodes de durabilité, afin que les équipes aient les armes pour faire face à l'évolution permanente. Il s'agit là d'une interprétation personnelle, peut-être moins étayée concrètement que d'autres analyses précédentes, mais la manière dont l'outil a été vendu puis mobilisé dans certaines missions ne faisaient pas vraiment sens, du point de vue d'un alternant à l'origine de la synthèse du document original. Il nous semblait que l'on vendait de la résilience au changement, un remède contre ses effets, alors que nous étions nous-mêmes responsables des effets et que nous ne prenions pas nécessairement les mesures pour les atténuer. Toujours dans un imaginaire d'innovation, il s'agissait de proposer une réponse innovante aux effets d'un changement innovant, plutôt que prendre du recul critique vis-à-vis de ce dernier.

Nous pouvons de plus avancer que les thématiques d'identité et de pérennisation des missions de changement sont de plus en plus au cœur des stratégies de conseil. Cela pose alors à nouveau la question de la posture, dès lors que le consultant prend parti en dehors de son périmètre. Le fait que la mission de changement soit pensée comme partie intégrante d'une trajectoire plus large de changements permanents semble impliquer qu'il ait à se positionner sur les deux thématiques. Un des « mots » du Change pour reprendre le document sur l'offre de la Business Line est celui de « Transformation Journey » : « Le voyage ou la vague de changement qui se fait en plusieurs étapes. Il s'agit d'un parcours conçu pour atteindre un impact élevé à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel et qui implique tous les niveaux organisationnels d'une entreprise ». Cette idée de voyage global, elle aussi de plus en plus présente, traduit la façon dont est appréhendé le changement : il y a un service à rendre, un chemin à accomplir, supérieur au strict accompagnement du changement en cours. Naturellement, cette « vision » répond aux grands enjeux et dimensions du mouvement. C'est un imaginaire mélioratif : le voyage est quelque chose de positif qui fait évoluer les individus, il est associé aux vacances et se distingue du quotidien, renvoie à l'exploration et

aux imaginaires de l'entrepreneuriat, du projet, caractéristiques de *l'ethos* moderne du capitalisme que nous avons étudié précédemment.

En synthèse, l'idéal de résilience vise à rendre le changement indolore pour les équipes et sous-entend qu'il faut changer le rapport des équipes au changement plutôt que remettre en cause celui-ci. Dans cette mesure, les consultants viseraient à structurer l'identité culturelle de l'organisation autour de cette souplesse, car celle-ci remplacerait les résistances au changement, nées de l'immaturation des équipes. L'objectif serait alors de trouver une solution innovante pour éviter les effets négatifs du changement, plutôt que d'agir sur le caractère permanent de ce dernier. En effet, le mouvement n'est pas perçu comme un problème, il est positif, c'est un « voyage ».

L'imaginaire construit autour de la maturité au changement fait émerger différentes notions, qui nous permettent de saisir les représentations des consultants à la fois de l'évolution continue et des équipes opérationnelles. D'une part, de nouveaux rôles émergent pour répondre à ce besoin de « montée en maturité ». Le consultant doit se faire expert de l'évolution continue, donc donne une nouvelle dimension à son rôle de pédagogue, mais est, dans les discours commerciaux, en plus en mesure d'évaluer le rapport du groupe au changement. De cette façon, il se confère l'autorité d'un « scientifique » ou, vu que le public cible est un collectif, d'un spécialiste des groupes humains. D'autre part, les concepts de résilience et de voyage témoignent d'une forme de reconnaissance de l'altérité provoquée par le mouvement pour les équipes opérationnelles, tout en effaçant une partie de la dimension critique que l'on pourrait objecter à ce rythme de changements : être mature préserve des effets négatifs du changement, donc la responsabilité d'un échec revient à l'immaturation du public cible. Dans sa posture, le consultant se dédouane, son seul échec potentiel se borne à ne pas avoir fait assez « monter » en maturité les équipes. Enfin, l'ambition de structurer l'identité culturelle des organisations autour de l'évolution continue traduit un renouvellement partiel et perçu de la fonction de consultant. Cela a nécessairement un impact sur la posture, vu que celle-ci est directement liée à la fonction.

Cependant, ces différents points sont analysés à partir de discours qui ne sont pas directement issus du terrain et de l'interaction avec les équipes opérationnelles, qu'il convient donc d'analyser.

## B) Une asymétrie de connaissances entre consultant et public cible qui ne tend pas à être comblée

- L'agenda caché des consultants et la délimitation des projets

En mission, le consultant ne propose pas une communication transparente aux équipes opérationnelles, bien que la perspective d'accompagner la montée en maturité vers la résilience puisse le supposer. Il y a un agenda caché, au sein de programme d'action dissimulé, que S., directrice, met en évidence et justifie à propos de la mission pour le même groupe agroalimentaire auprès duquel nous avons travaillé : « Ça n'a pas un début et une fin, ce plan de 6 ans il est très mignon, mais on sait très bien que dans 3 ans, il sera déjà différent. Par contre, on aura déjà fait du chemin, on sera tous plus matures dans 3 ans »<sup>79</sup>. Le plan de six ans en l'occurrence consiste à soutenir une croissance de 20% par an jusqu'à fin 2025 (et a été initié en 2020). La mission est très transverse, avec six *streams* différents sur lesquels Argon&Co intervient en parallèle : un segment ressources humaines, un segment logistique, un segment commercial, un segment achats et investissements, un segment recherche et innovation, ainsi qu'un segment *sustainability* orienté développement durable. En intervenant sur ces différents points, l'enjeu est d'assurer un soutien global à la trajectoire que souhaite prendre l'entreprise.

Pourtant, comme l'illustre la citation, cet objectif est un horizon. L'enjeu n'est pas de l'atteindre, car il s'éloignera toujours, mais d'avancer vers lui. Ceci concerne la partie ressources humaines, où le Change intervient depuis mars 2021 sous forme de « sprints agiles » de deux mois. Les RH de la filiale, actuellement composés de neuf personnes, vont devoir s'agrandir et se former pour supporter la nouvelle activité. L'objectif des consultants mobilisés est donc de créer une nouvelle équipe à partir de celle déjà présente, plus adaptée à une stratégie de croissance continue. Actuellement, chaque salarié intervient sur des sujets aussi bien stratégiques qu'opérationnels, c'est-à-dire autant sur la création de politiques RH que sur la paie par exemple, quel que soit son grade. Argon&Co souhaite donc spécialiser chacun sur certaines fonctions en fonction de son niveau dans la hiérarchie pour gagner en performance d'une part, et d'autre part sensibiliser l'équipe à l'arrivée de nouveaux membres qui risquent de bouleverser la structure actuelle. Quatre postes de plus sont prévus, avec des collaborateurs qui seront probablement plus expérimentés que les actuels (la plupart n'ont connu que cette entreprise). Argon&Co a déterminé quels étaient les profils clés à recruter en

---

<sup>79</sup> Annexe 3.4

priorité lors d'ateliers de cocréation avec les équipes, mais intervient malgré tout beaucoup, car les consultants portent avec eux l'expérience d'autres missions de croissance dans des contextes présentés comme similaires.

Les consultants importent donc des modèles extérieurs pour bâtir un nouveau modèle d'entreprise cohérent avec les objectifs. Nous avons par exemple pu proposer le nombre de collaborateurs RH qu'il faudrait à différents jalons du changement, en fonction d'une mission réalisée auprès d'un groupe pharmaceutique. Ce système de références peut poser question, mais nous y reviendrons plus tard. Pour revenir à la déclaration de S., elle répondait à notre question sur l'objectif final de la mission. Il nous semblait étrange que l'on puisse vendre une croissance annuelle pendant cinq ans, comme si l'entreprise souhaitait se stabiliser par la suite et s'arrêter subitement. Elle confirme donc, par sa réponse, que ce n'est pas l'enjeu. Les missions de changement se vendent pour soutenir des objectifs stratégiques différents, qui seront révélés une fois qu'un premier palier aura été franchi.

Un autre exemple ayant été particulièrement frappant à cet égard vient d'une conversation informelle à l'heure du déjeuner avec un consultant mobilisé dans une mission longue auprès d'un industriel du livre. Un changement logistique massif était prévu sur presque dix ans, avec à terme la centralisation de plusieurs bâtiments, partout en France, en un complexe massif. Le consultant nous a expliqué alors que de nombreux contrats de confidentialité avaient été effectués avec plusieurs interlocuteurs, parce que les consultants n'avaient pas le droit de diffuser de façon égale certaines informations. En l'occurrence, certains membres même haut placés du groupe n'étaient pas au courant de la centralisation et ne doivent pas l'être avant une date ultérieure, parce qu'ils travaillaient au sein d'un des complexes qui allaient être remplacés. S'ils l'apprenaient à cette date, cela risquait de perturber l'activité présente, alors même qu'il était prévu qu'elle continue normalement pendant au moins cinq années supplémentaires. La transparence était donc considérée par les clients principaux comme un risque politique majeur, au point qu'il fallait s'assurer par les contrats qu'elle n'advienne pas. Cela affecte donc grandement la qualité de la médiation du consultant, qui ne peut se faire librement porte-étendard du changement. Les publics avaient alors conscience de certaines missions de changement, mais pas toutes, ce qui comptait était là aussi qu'on leur montre suffisamment pour qu'elles avancent, mais pas assez pour qu'elles résistent.

Dans les deux cas, cela peut être source de questionnements pour le consultant qui se fait acteur d'un jeu politique auquel il n'avait pas forcément souscrit, vu que les consultants mobilisés le plus sur les missions ne sont pas ceux qui les ont vendues<sup>80</sup>. Le contrat inclut des

---

<sup>80</sup> Michel Villette remarque d'ailleurs à ce sujet que « la rentabilité d'un cabinet est déterminée par le ratio junior / senior », les juniors sont largement plus nombreux et donc plus mobilisés que leurs aînés.

une diffusion plus ou moins limitée de l'information, à laquelle le consultant doit souscrire dans sa démarche d'accompagnement, ce qui affecte nécessairement ses stratégies de médiation. Cela peut également le conduire à terme à être considéré comme responsable d'avoir réalisé ces omissions auprès des équipes. Dans le second exemple, le silence sur les enjeux de la mission permettait de retarder l'apparition du plan social, le rendant encore plus violent à son arrivée, pour maintenir la performance d'une entreprise déjà en croissance. La délimitation des projets est artificielle et sert de prétexte au mouvement : l'important est de trouver un facteur de mobilisation pour faire changer ; présenter des chiffres aux équipes opérationnelles avec des bornes claires semble être un moyen, même s'il est discutable d'un point de vue déontologique.

Cela est pour autant considéré comme normal pour les consultants. Ainsi, S. ajoute à propos de la mission auprès de la filière agroalimentaire : « On n'est pas dans un ancien pays de l'Est, où on a un programme sur 5 ans et quand on l'a fait, c'est bon, on arrête, au revoir monsieur, on recommence à 0 : ce n'est pas comme ça que ça marche »<sup>81</sup>. Il faudrait entretenir la vision d'un changement allant d'un point A à un point B pour favoriser l'émergence d'un engouement, que la permanence du changement assumée ne permettrait pas auprès d'un public « peu mature ».

Il y a donc une asymétrie d'information volontairement entretenue sur les bornes du changement. Même lorsque l'idée d'évolution continue est acquise pour les consultants et les directions stratégiques avec qui le contrat est passé, elle n'est pas communiquée aux équipes opérationnelles. L'adhésion et l'engagement de celles-ci étant considérées comme condition de la mise en marche du mouvement de l'organisation, il conviendrait de renoncer à la transparence. La posture du médiateur est alors tronquée : le consultant prend un rôle de « conteur », en donnant de la crédibilité à un récit partiellement faux. Cependant, cette asymétrie peut avoir des conséquences importantes sur les équipes opérationnelles, attisant par-là les tensions inhérentes à sa posture, voire à sa fonction.

- Les systèmes de représentations du changement en réécriture permanente

Dès lors que les objectifs finaux se meuvent, s'éloignent, sont remplacés ou en cachent d'autres, se pose la question de la gestion de la trajectoire. Comment sont gérées l'apparition, la disparition et la transformation des bornes du changement ? Le parcours d'appropriation et

---

<sup>81</sup> Annexe 3.4

la vidéo d'animation que nous avons réalisés pour le groupe industriel spécialisé dans les minéraux est assez évocateur. Toute une partie antérieure de la mission avait changé en profondeur les différentes fonctions de l'entreprise, à l'exception de la logistique et du service client. L'argument mobilisé à ce moment-là était que l'entreprise devait devenir plus performante, sans stopper pour autant l'activité. S., directrice présente sur la mission le décrit de cette façon : « Ils ont fait ça à travers toutes leurs fonctions, mais une fonction n'était pas touchée pour ne pas déstabiliser le client. Le service client, donc, était écarté parce qu'il fallait rester en lien avec les clients et ne pas chambouler tout »<sup>82</sup>. Pour autant, à l'issue de ce premier changement, qui a été assez mal vécu selon S. à cause d'une mauvaise communication qui n'a pas permis d'enlever la représentation du changement comme un « cost-cutting project » – un prétexte à la suppression de « 20% » de postes – la seconde partie a été initiée.

Celle-ci consistait justement à mener un projet auprès de ces fonctions inchangées précédemment, malgré la peur des équipes d'un nouveau plan social déguisé. Il convenait donc à la fois de réparer les erreurs de la première partie, et de rassurer sur la seconde. Dans ce cadre, pour reprendre les mots de S., il fallait maintenant « être clairs : où ça commence, où ça s'arrête. Le service client, le service logistique et point barre, ça s'arrête ». La gestion des bornes du changement, pas seulement temporelles, est donc en réécriture, selon les résultats des premières avancées. La vidéo s'inscrit donc dans ce contexte, tout comme le parcours d'appropriation : resituer les changements déjà menés, ainsi que ceux de la logistique et du service client, afin d'être davantage « customer-centric », c'est-à-dire orienté client.

Il y a donc un phénomène de « dyschronies » tel que développé par Marc Uhalde et Norbert Alter<sup>83</sup>, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'uniformité dans le changement. L'entreprise change en permanence, mais toutes les fonctions ou strates ne changent pas également et simultanément. Ici, le changement antérieur vécu par les équipes d'autres fonctions influe sur la réception du changement à venir de la logistique et du service client. Ainsi, il y a une interconnexion qui peut fragiliser les représentations du changement qu'essaient d'influer les consultants. Cela est d'autant plus vrai dans le cadre de changements où l'objectif est instable et l'entreprise en mouvement. L'évolution continue dissimulée, en retrait dans les discours, ne suffit pas à empêcher l'émergence de résistances, car à défaut de connaître précisément la trajectoire globale de changements à venir, les collaborateurs peuvent analyser chacun en fonction de ce qu'ils connaissent ou interprètent, notamment les changements précédents. Si

---

<sup>82</sup> Annexe 3.4

<sup>83</sup> Norbert Alter et al. *Sociologie du monde du travail*, op. cit., troisième partie du chapitre 19.

ceux-ci sont vécus comme une régression, alors tout le mouvement est compromis. C'est ce que les auteurs appellent le « vécu collectif de crise », cette phase où le processus de changement est perçu, sans parvenir à déterminer s'il est à l'origine de progression ou de régression. Cette mission illustre bien à cet égard les difficultés que peuvent causer des dyschronies sur la façon de présenter le changement, alors même que le consultant est contraint dans sa communication.

De plus, cette question de la crise interroge également le rapport du consultant lui-même aux notions de progression et régression. Dans l'entretien avec K. notamment, consultante senior hors Business Line, le discours évolue au fur et à mesure de l'entretien. Au début de l'échange, le changement est associé à la performance et semble linéaire. Pour autant, dès que le mouvement et l'évolution continue sont abordés en tant que tels, le rapport à la trajectoire change. La trajectoire n'est plus linéaire vers du mieux, suivant cet idéal managérial de la roue de Deming<sup>84</sup> repris par Yvon Pesqueux, mais peut varier selon les besoins stratégiques du moment. Ainsi, l'on passe de « on veut toujours plus, pas forcément au niveau chiffre d'affaires mais on veut être plus innovant »<sup>85</sup> pour reprendre ses mots, à « tu changes ta stratégie en fonction des demandes de marché évidemment, mais à travers la conviction initiale de l'entreprise ».

La performance n'est plus dans cette perspective un absolu, mais davantage une mode du marché, ce qui pourrait d'ailleurs être un facteur explicatif du développement des modèles d'évolution continue : le changement permanent y serait une forme de mode managériale tenace, vu qu'elle est directement entretenue par l'idéologie capitaliste. Pour revenir aux missions de changements en elles-mêmes, comme le relève Michel Villette : « L'histoire du management est ponctuée par l'engouement massif pour certains types d'interventions, inspirés par des doctrines à la mode »<sup>86</sup>. Cela fait écho aussi à la littérature professionnelle : il n'est pas un hasard que le numéro de la revue d'idées ADD paru en 2021 soit consacré aux Greens Operations, l'année de la parution d'un nouveau rapport du Giec et d'une sensibilisation de plus en plus importante aux thématiques associées. Comme le souligne K. : « La performance ça peut être plein de choses aujourd'hui. C'est gagner de l'argent d'abord et demain, comme pour beaucoup de marques de luxe, ça peut être de renforcer la partie RSE ». Or, le fait que les interventions et discours puissent être soumis à des modes, elles-

---

<sup>84</sup> La roue de William Edwards Deming, ou méthode dite PDCA (plan-do-check-act), permettrait aux entreprises de s'améliorer continuellement, en accumulant de l'expérience positive.

<sup>85</sup> Annexe 3.3

<sup>86</sup> Michel Villette *Sociologie du conseil...*, op. cit.

mêmes définissant ce qu'est la performance, remet en cause le rapport du changement à la régression et la progression.

En effet, le temps opérationnel n'est pas le temps stratégique. Les modes stratégiques ne font pas forcément écho au sein d'un tissu culturel et social d'organisation forgé par les années et l'expérience. De plus, l'évolution des modes peut, sur le long-terme, altérer les processus de réécritures des bornes du changement. Trois ans après le début de la mission, les facteurs de réussites du changement ne sont plus forcément pertinents. La trajectoire peut devenir alors un ensemble de sauts de puces incompréhensible pour les publics cibles, marqué par des dyschronies. Dans cette mesure, l'expertise et la médiation sont toutes les deux en porte-à-faux, car cela signifie que le consultant n'est pas à même de comprendre lui-même la trajectoire, ou au contraire qu'il le sait en tant qu'expert mais ne le partage pas. Dans les deux cas, sa posture est remise en cause face à ce phénomène.

Ainsi, le rôle de pédagogue de l'évolution continue et le discours autour de la maturité au changement sont fragilisés par un refus de transparence vis-à-vis des équipes. Le changement continue d'être borné, parce qu'il semble nécessaire que ce public cible « croit » en la borne, pour adhérer au changement en cours, avant d'adhérer à l'évolution continue. Cependant, le rôle de conteur qui émane de ce besoin d'opacité, visant à manipuler et transformer les représentations du changement dans le temps des équipes opérationnelles, se heurte aux fragilités qu'il engendre lui-même. En effet, des phénomènes de dyschronies, de modes et de réécritures des bornes de missions apparaissent et sont vecteurs de flou, voire de déstabilisation. Le décalage entre les discours sur l'évolution continue la présentant en interne ou auprès des directions comme une évidence, et une posture opaque sur le terrain, qui ne donne pas la pleine mesure des enjeux du mouvement, tend à développer de nouveaux rôles qui fragilisent la posture. D'une part, le rôle de conteur est ambiguë et remet en cause la capacité du consultant à être médiateur. D'autre part, le rôle de pédagogue n'est pas tenable si la trajectoire n'est pas explicitée, donc le maintien de celui-ci malgré ses contradictions ébranle la posture d'expert du consultant.

De plus, cette tension issue à la fois d'un rythme de changement et d'évolution continue questionnable mais pas questionné dans les discours, ainsi que d'un triptyque de représentations plus ou moins divergentes (client, consultant, public cible), ne semble pas forcément comprise ni reçue par les cabinets.

## C) Une capitalisation et critique quasi-inexistante de cette tension

- La conduite du changement, grande absente de la capitalisation interne

La capitalisation est un enjeu clé des cabinets de conseil, dans une perspective d'amélioration continue motivée, entre autres, par les différents ressorts idéologiques que nous avons évoqués. Pour autant, la conduite du changement trouve rarement sa place dans ce contexte, notamment au niveau de la capitalisation interne, incarnée matériellement par les fiches références<sup>87</sup>. Les consultants sont amenés à œuvrer pour le développement de différents projets internes chez Argon&Co, dont la capitalisation fait partie. Le pôle « Capit' » se concentre sur la pérennisation de l'expérience accumulée au travers des nombreuses missions du cabinet. L'offre du cabinet est relativement large : 14 expertises différentes sont proposées sur le site Internet, chacune portant avec elle son lot de sous-thématiques, et d'un point de vue purement quantitatif, plusieurs nouvelles missions sont vendues chaque semaine. Il y a donc un flot de succès, de ratés, d'expériences en tout genre qu'il convient d'entretenir et de mutualiser, en vue de le mobiliser à bon escient, au cours de futures missions. D'autant plus si le nombre de missions est voué à se développer auprès de mêmes acteurs, avec l'entretien de certains comptes que nous accompagnons depuis plus de dix ans, rejoignant ici l'idée de mouvement.

Il semble important d'entretenir la mémoire, une forme d'historique, des premières missions réalisées auprès d'eux, puisqu'à part les directeurs associés en charge du compte, beaucoup de consultants qui ont travaillé dessus ne sont plus dans le cabinet depuis des années. L'expérience accumulée des consultants peut en effet se révéler assez évanescence vu le turnover du secteur. En juillet par exemple, quatre pots de départs ont eu lieu le même jour, pour des profils allant de 1 an et demi d'expérience à 10 ans. Cela n'a évidemment pas lieu toutes les semaines, mais il faut comprendre que la capitalisation est dans l'idéal un bon moyen de retenir la connaissance, et de progresser dans son approche des missions. Si une mission achat est vendue demain, il suffit de regarder les anciennes missions achats pour voir ce qui a marché ou n'a pas marché. Cela est constitutif de la posture d'expert, capitaliser serait mettre le savoir de chacun à destination de tous.

---

<sup>87</sup> Annexe 2.1

Dans *Consulting au quotidien*<sup>88</sup>, un dossier entier est consacré à la « capitalisation » et au « transfert » des connaissances. On espère d'une part parvenir à une transcription fidèle des enseignements d'une mission de changement, d'autre part de pérenniser la relation client, en assurant un suivi des missions réalisées pour lui, mais nous y reviendrons dans un second temps. A quel point est-il possible de transférer ces connaissances, combien de pertes pour combien de connaissances effectivement conservées ? Le pôle Capit' se concentre principalement sur la réalisation de fiches références épurées, d'une slide par changement.

Le document est particulièrement succinct : une slide en anglais, sa traduction en français, un titre, un logo et trois catégories d'information. Pour les clients les plus confidentiels, comme celui présenté en annexe et pour lequel nous avons réalisé la vidéo d'animation, pas de logo ni de mention directe de l'entreprise. Le titre permet de situer l'expertise et le périmètre, ici la logistique (une partie de la *Supply Chain*, spécialité d'Argon&Co). Ensuite, à gauche, le contexte : une courte description du client pour situer ses enjeux inhérents, ainsi que les missions réalisées par Argon&Co. A droite, l'essentiel du travail de capitalisation divisé en deux colonnes de tableau : le rôle d'Argon, c'est-à-dire ses réalisations, puis les résultats, avec le rendu final, chiffré dans la mesure du possible. Que ce soit pour le rôle ou les résultats, il y a entre deux et cinq *bullets points*. Si cela semble court, il faut prendre aussi en compte que certaines fiches références, comme celle-ci, rassemblent trois changements en un. Le rôle du consultant en charge de ce travail est alors de trouver la juste synthèse des trois pour les rassembler en une slide. Il les met ensuite à disposition dans un *SharePoint* commun, contenant déjà plusieurs centaines de fiches références, celles antérieures à 2018 étant dans un ancien format.

Nous avons été sollicités avec J., en tant que représentants du pôle Change, pour réaliser chacun un peu plus d'une vingtaine de ces fiches références sur des missions sur lesquelles nous n'étions pas intervenus. Nous avons principalement travaillé sur d'anciennes fiches références, plus à jour, qu'il fallait fusionner, ou à partir de dossiers de missions, afin de récupérer quelques ressources clés. Le format étant extrêmement expéditif, il fallait faire du tri (sauf pour l'adaptation d'anciennes fiches références, où il avait déjà été réalisé). La fiche référence est alors principalement une succession d'outils et de méthodes clés, décrites en quelques mots, pour que le lecteur puisse déduire ce qui a été demandé, et, s'il veut en savoir plus, qu'il puisse potentiellement contacter un collègue ayant travaillé dessus. Cette dernière interprétation est personnelle, nous n'avons qu'une très vague idée de la façon dont sont

---

<sup>88</sup> David Autissier et al. *Consulting au quotidien*. Dunod, 2014, dossier numéro 9.

utilisées ces fiches ni par qui et dans quel contexte, nous n'avons pas eu d'écho particulier pendant la durée de l'alternance à ce sujet.

Ce que nous pouvons cependant observer, c'est l'absence à deux niveaux du Change Management. N'étant pas une méthode ou un outil générateur de valeur clé, il n'est pas cité, et les processus ingénieurs lui sont largement préférés. D'autre part, quand bien même il serait abordé de temps à autre, ce serait sous l'angle d'une méthodologie particulière et standard, car il n'est pas possible de présenter une approche unique et adaptée à un contexte particulier, ni ses actions, en moins de 30 mots. Sur la fiche que nous avons présentée, qui synthétise trois missions, les enjeux humains ne sont qu'à peine sous-entendus. On déduit par exemple de « L'équipe DS sera centralisée à Toulouse pour profiter de tous les leviers d'amélioration des performances comme démontré dans le B-Case » que l'équipe DS va connaître un déménagement partiel si ce n'est un plan social. Mais la question ne sera pas posée. Or, la mise en place d'un centre de services partagés, l'optimisation des processus transports et la réorganisation de la livraison sont trois changements aux conséquences humaines importantes qu'il conviendrait d'interroger. A moins de se pencher plus en détail sur la question et d'interroger directement les consultants en charge de la conduite de ces missions, les enjeux humains resteront invisibilisés.

Ce processus de synthèse peut sembler excessif vu les enjeux qu'il passe sous silence, et pose une réelle question sur la capacité à capitaliser sur les précédentes conduites de changements. De plus, le contexte de la mission est trop court pour rendre vraiment compte du rythme de changement que connaît l'entreprise et de la vitesse à laquelle elle évolue, ce qui serait aussi une clé de compréhension intéressante pour évaluer le caractère permanent ou ponctuel de ces changements, et la façon dont ils justifient telle ou telle approche, au-delà de la conduite même du changement.

Cette forme de tradition écrite de la mémoire du cabinet exclut donc une partie des enjeux de la mission, notamment les enjeux de mouvement et les impacts du changement sur les individus. Or, il semble essentiel pour les cabinets, si l'on suit la logique des discours, de développer des approches d'amélioration continue, pour continuer à innover et affirmer la légitimité de leurs consultants dans chaque secteur. Pour autant, si les enjeux propres au mouvement ne sont pas mis en avant ou discutés, la compétence stagne voire s'étiole. Ne reste plus que l'expertise des consultants spécialisés en conduite du changement, ce qui va à l'encontre des objectifs stratégiques du cabinet. Cela remet en cause par ailleurs la légitimité (et donc la posture) des consultants les moins expérimentés de la Business Line ainsi que celle des consultants en dehors de la Business Line.

- Une mémoire à destination de l'externe à peine plus critique

Il existe pour autant d'autres contenus pouvant faire indirectement office de capitalisation, en ce qu'ils synthétisent des missions à destination des propositions commerciales. La capitalisation n'est pas leur raison d'être, mais ces variantes de fiches références, appelées *Client Journeys*, ont une forme de valeur ajoutée par rapport à celles que nous avons étudiées plus tôt.

La proposition commerciale est une étape-clé de la négociation client pour prouver à la fois sa qualité, sa créativité et sa démarche particulière en tant que cabinet. Une manière d'illustrer ces trois aspects est d'utiliser des missions passées pertinentes et de les mettre en valeur. La référence démontre la qualité, dans une logique de « preuve » assez présente dans les cabinets<sup>89</sup>. Chez Argon&Co, les documents *Client Journeys*, à la fois utilisés à Paris et dans la filiale anglaise, sont particulièrement intéressants pour notre réflexion. L'objectif de ce support<sup>90</sup> est de raconter l'histoire d'une transformation, marquée de multiples missions de changement, pour voir d'où l'entreprise part et où l'amène Argon&Co. Cette destination n'est pas un absolu, certains comptes continuent d'être entretenus bien qu'une fiche raconte déjà leur « voyage ». L'enjeu est de rassurer le client sur la capacité du cabinet de mener à bien plusieurs projets d'ampleur ou, pour reprendre les termes de S., « en amont, lui prouver avec des vrais exemples, lui raconter des histoires. Je fais le lien avec le Client Journey, parce que c'est là où ça devient hyper pertinent de pouvoir raconter une histoire qui lui rappelle sa propre histoire »<sup>91</sup>. Nous pouvons d'ailleurs faire le parallèle avec le rôle de conteur, car l'enjeu ici est de faire un véritable récit, pas un simple retour d'expérience. Il s'agit de raconter un « voyage », une « histoire », pas de présenter une mission ou un compte-rendu.

Cependant, qui raconte cette histoire ? C'est un sujet principalement confié au Change Management. Nous avons eu l'occasion durant l'alternance de contribuer à la réalisation d'une quinzaine de Client Journeys – sur les trente disponibles aujourd'hui. Il peut paraître surprenant de confier le soin de narrer une histoire complexe à un alternant qui ne les a pas vécues du tout. Mais plusieurs facteurs peuvent être potentiellement explicatifs. D'une part, la Business Line est censée apporter une expertise communicationnelle particulière, et peut sembler la plus à même de créer des supports commerciaux de ce type. D'autre part, c'est

---

<sup>89</sup> Nous pouvons faire le parallèle avec la pratique du Benchmark, qui revient à prouver qu'une manière de faire fonctionne ailleurs et qu'il est légitime de s'en inspirer pour performer également.

<sup>90</sup> Annexe 2.2

<sup>91</sup> Annexe 3.4

sûrement là la raison principale, il fallait quelqu'un d'assez disponible pour se mobiliser sur ce sujet, ce qui n'était pas le cas à ce moment-là des consultants qui avaient pu travailler sur les missions concernées. Enfin, il est question ici de transformation à l'échelle de comptes, donc les plus à même de savoir ce que doit contenir l'histoire sont des directeurs associés, particulièrement indisponibles pour un exercice à valeur ajoutée aussi relative. Si les directeurs n'ont pas le temps, que les consultants mobilisés n'ont qu'une connaissance partielle du sujet, alors il n'est pas nécessaire de faire appel à un expert de la mission.

Cela rejoint l'analyse d'Hélène Guichardière<sup>92</sup> sur le temps que le consultant peut consacrer à la capitalisation. Il y a une tension réelle entre le besoin de générer de la valeur, donc de travailler directement sur les missions, et le besoin de capitaliser sur les connaissances pour créer de la valeur à long terme. L'arbitrage ici, comme pour la capitalisation interne d'ailleurs, est de laisser ceux qui ont le plus de temps mais le moins de connaissances s'emparer des sujets, pour rentabiliser au maximum le temps de chacun. Bien que des allers-retours soient réalisés avec les responsables de compte pour donner des informations, renvoyer vers d'autres consultants habilités, valider ou non le document, cela peut représenter un obstacle à la transmission des connaissances, notamment sur les sujets de conduite du changement.

Pour autant, ces sujets ont leur place dans ce format. Dans une *Client Journey*, le titre est semblable à celui d'une fiche référence. Dans la partie de gauche, un encadré résume le contexte de la transformation, l'ambition du projet et les résultats. En-dessous, les points positifs et négatifs du projet qui ont affecté la conduite de la transformation générale, ou des changements particuliers. Cette partie, bien que restreinte, concerne directement la manière dont le projet s'est déroulé, et ce qui a affecté le plan initial. A droite, on retrouve le détail des missions, avec entre 6 et 10 moments majeurs du « voyage ». Ils sont répartis entre les trois catégories *Envision*, *Deliver* et *Sustain*<sup>93</sup>, marquant ainsi les étapes d'un changement (ou transformation) supérieur aux missions de changements qui le constituent. L'enjeu est ainsi de montrer comment le cabinet peut accompagner l'évolution d'une structure sur un temps long, de supporter avec elle son évolution continue, à travers un large périmètre de missions de changements à mener.

Ce rapport aux comptes client entretenus sur le long-terme pourrait là encore poser question : le rôle du cabinet n'est-il pas de résoudre des problèmes de façon pérenne, et n'est-

---

<sup>92</sup> Hélène Guichardière. « Les enjeux de la capitalisation de connaissances dans le conseil : effets d'une intégration post-fusion sur les processus de capitalisation des connaissances. Sciences de l'information et de la communication ». Mémoire Celsa Sorbonne-Université, 2018.

<sup>93</sup> On pourrait traduire ces termes respectivement par : imaginer, réaliser, pérenniser

ce pas un aveu d'échec de continuer à faire des missions ? Mais comme nous l'avons évoqué plusieurs fois, l'évolution continue est assumée, un changement réussi peut donner suite à d'autres changements, car il ne se suffit pas à lui-même. Pour reprendre la formule citée par K. qui illustre bien cette représentation : « *You can't be the best, but you can be best* »<sup>94</sup>. Il n'y a pas de sommet à atteindre, il faudrait simplement continuer de progresser. L'exemple de *Client Journey* disponible en annexe en est là aussi témoin. Il a la particularité d'avoir été réalisé en autonomie par un manager présent sur la mission, parce que celui-ci estimait qu'envoyer des documents à quelqu'un qui n'avait pas participé à la mission pour qu'il le fasse serait contre-productif et une perte de temps dans ce contexte pour tout le monde. Les verbatims n'ont pas été retouchés et témoignent d'une certaine représentation de la transformation, bien que les *Guidelines* générales de ce support lui aient été transmises. Par exemple, en point négatif, il relève un « niveau de maturité des équipes opérationnelles faible qui limite les progrès », tandis qu'en point positif, le cabinet peut se féliciter d'un « saut de maturité réussi sur l'ensemble du processus ». Certaines phrases voire quelques mots témoignent donc de difficultés opérationnelles ou de tensions qui ont perturbé la feuille de route.

Il n'est cependant presque jamais question de remise en cause de l'approche, d'interprétation de ces tensions ou de réelle rupture dans la continuité du changement. C'est la faiblesse du document d'un point de vue capitalisation : d'une part, il sert de support et est complété à l'oral lors des soutenances de projets, ne représentant donc qu'une portion difficilement évaluable de la capitalisation réelle sur le projet. D'autre part, c'est un document commercial, donc il ne peut pas y avoir de réelle rupture. Ce sont des missions exemplaires, donc la conduite du changement ne doit pas avoir rencontré trop d'obstacles, et il a été possible de faire ce qui avait été prévu. La capitalisation se concentre alors principalement sur ce qui a été fait, mais ce qui a été imprévu, à adapter, n'est que très rapidement survolé. Or, dans ce cadre, la manière d'accompagner ne s'améliore pas de mission en mission, ce qui remet en cause le rapport du consultant, et du cabinet plus généralement, au mouvement.

- Une expertise stagnante face aux risques de l'évolution continue

Des supports de capitalisation classique, l'un n'aborde pas l'évolution continue et l'autre l'aborde de façon orientée, sous son angle le plus lumineux, et la critique y est très limitée. En

---

<sup>94</sup> Annexe 3.3. « Tu ne peux pas être le meilleur, mais tu peux être meilleur ».

dehors de ces supports, l'évolution continue n'est pas réellement mise en perspective dans la base de données de la Business Line Transformation et Conduite du Changement, qui n'est par ailleurs accessible qu'à ses quatre membres. En réalité, l'évolution continue est dans les discours, mais n'apparaît pas vraiment en tant que telle de façon tangible, si ce n'est à travers l'allusion à la « maturité au changement ». Cela pose deux questions, assez familières à la fois en tant qu'apprenti chercheur et en tant que consultant : d'abord « Pourquoi ? », puis « Comment faire ? ».

Le mémoire d'Hélène Guichardière<sup>95</sup> évoqué plus tôt nous propose un premier axe d'analyse : elle y défend notamment qu'une impulsion managériale, grâce à la supériorité hiérarchique et l'expérience accumulée des managers, peut permettre une meilleure capitalisation. Dans son étude d'une fusion entre deux structures, elle a observé une réelle influence de ces profils sur la manière de capitaliser. Nous pouvons alors faire le pont avec notre situation en nous demandant quelle est la ligne éditoriale, ou stratégie, de capitalisation. Impulsé par la direction et par les responsables du pôle capitalisation, collaborateurs les plus à même de lui donner de l'importance, elle doit répondre à des objectifs particuliers. Sur la *slide* « La capitalisation résumée en une page » du mode d'emploi « 3.0 » de la capitalisation interne, il est écrit que sa raison d'être est de « disposer d'une base unique de références et de projets, et leurs documents principaux ; pour soutenir les Argonautes dans leur travail au quotidien : rédaction de propales, construction de livrables... ». L'enjeu n'est donc pas de remettre en cause les pratiques, mais bien d'accélérer le développement de contenus standardisés. Il semble alors plus cohérent que la conduite du changement n'y soit qu'anecdotique, car elle n'a pas la même vocation d'industrialisation, d'autant plus face aux nouvelles résistances évoquées plus tôt.

Si le temps du consultant est déjà trop précieux pour être consacré à la capitalisation et que cette même capitalisation ne vise qu'à améliorer le temps passé du consultant à certaines tâches de moins en moins exigeantes intellectuellement, alors l'expertise réelle peut être remise en cause. Les propositions commerciales, en raison entre autres de cette approche de la capitalisation, tendent à être créées de plus en plus rapidement et à être de moins en moins différentes les unes des autres. Certaines sont rédigées en une nuit avec plusieurs managers et directeurs mobilisés pour remplir des slides déjà toutes faites, afin de répondre à un appel d'offres urgent et intéressant. Le cabinet ne vise pas la rupture dans ses méthodes, la remise en cause, mais bien la croissance, et la capitalisation ne vise pas, par voie de conséquence, l'innovation.

---

<sup>95</sup> Hélène Guichardière. « Les enjeux... », op. cit.

Pour autant, l'innovation est au cœur de la posture des consultants, en ce qu'ils s'en font les garants auprès des clients. Il y a là un paradoxe, rarement posé. Il l'a pourtant été en août lors de l'Université d'été d'Argon&Co. Pendant deux matinées puis une journée complète, des formations sont dispensées aux consultants et aux managers afin de prendre du recul sur le métier. A l'issue des tables rondes, retours d'expérience et autres ateliers de prospective sur le futur du métier post-covid, le directeur général a fait un discours sur les deux années passées (c'était le premier jour avec tous les consultants en présentiel depuis Noël 2019). Il y a notamment souligné que les consultants, sans reproche particulier, n'étaient jamais vraiment « innovants », en ce que leur activité ne leur permet pas d'agir *out of the box*, de créer des ruptures eux-mêmes, surtout pour les profils les mieux placés dans la hiérarchie (les directeurs associés).

Il s'agissait d'un constat sur l'activité de conseil plus que d'un reproche, et lui a permis de réitérer l'importance d'un événement comme l'Université d'été pour prendre du recul et réfléchir. Cela rejoint donc plusieurs points que nous avons évoqués précédemment : le consultant est en charge de faire advenir l'innovation, mais n'innove pas forcément en interne et n'a pas besoin de le faire. Il peut développer de nouvelles méthodologies, de nouveaux outils pour faire face à de nouvelles problématiques, mais le cabinet lui-même suit une trajectoire assez stable. La croissance y est organique, les missions sont vendues à un rythme régulier et même un changement comme le Covid n'a pas perturbé de façon structurelle son fonctionnement, si ce n'est par le biais de la relation entre télétravail et présentiel. Le consultant est garant de l'innovation mais n'innove pas particulièrement, l'évolution continue lui semble une évidence mais il n'a pas besoin d'en saisir tous les enjeux pour vendre, et donc par extension pour s'acquitter de sa fonction.

Il ne semble donc pas y avoir de réel positionnement réflexif du consultant sur sa démarche de conseil vis-à-vis de l'évolution continue. Les tensions n'ont pas suffisamment besoin d'être analysées à court-terme pour être saisies, car la croissance se maintient. Il est intéressant de noter que la seule formation de la Business Line dispensée dans le cadre de l'Université d'été concernait l'animation de réunion. La conduite du changement est largement distancée par des sujets comme le Green (plébiscité pendant le vote sur l'évolution du positionnement d'Argon) ou le Digital ; une véritable prise de recul sur le Change Management n'était pas au programme de l'année.

Cette absence, à la fois de capitalisation, de recul critique institutionnalisé, ou de besoin de prospective pose donc la question de l'habilitation des consultants à mener des projets en conduite du changement, dans un contexte d'évolution continue qui, lui, semble tendre à renouveler ses enjeux à mesure qu'il se développe et se répand au sein des entreprises.

## Conclusion intermédiaire

L'étude du rapport qu'entretient le consultant avec l'évolution continue nous a apporté quelques clés de lecture sur la remise en cause de sa posture. Tout d'abord, l'idée de maturité au changement est principalement discursive, et s'inscrit dans une représentation plus générale d'amélioration continue des équipes opérationnelles dans un contexte de changement permanent. Le consultant se doit alors d'accompagner non seulement les équipes sur le changement pratique, mais aussi de les aider à s'approcher d'un idéal de résilience, mettant en cause la nature de l'activité de conseil. Tout ceci, bien sûr, relève des discours et de la posture, et plus précisément de la posture vis-à-vis des directions clientes ou du cabinet lui-même.

En effet, le consultant n'hésite pas à dissimuler, sur le terrain, aux publics les plus « immatures » et éloignés de cette forme de résilience les enjeux transcendants d'une mission et la trajectoire de changements dans laquelle elle s'inscrit. Un des objectifs est de lever les obstacles à la bonne conduite de chaque transformation, parce qu'il y a un enjeu de vitesse du changement et de rythme à soutenir, donc il convient d'attendre parfois passivement que les collaborateurs « mûrissent », plutôt que de les confronter au mouvement. Des contraintes remettent cependant en cause cette passivité, car les trajectoires de changements ne sont pas des lignes droites régulières suivant le chemin de la performance. Elles forment au contraire des courbes qui ne sont pas systématiquement intelligibles, car confrontées à des phénomènes multiples, notamment des « modes » de changement. Tout cela peut conduire à des « dyschronies », remettre en cause la pertinence des changements et ajouter à la douleur que ceux-ci peuvent poser aux équipes opérationnelles.

Cette tension n'est pour autant pas toujours prise pleinement en compte, car il y a un déficit réel de capitalisation sur ces sujets, malgré l'existence d'une politique de capitalisation plus globale au sein du cabinet. Les fiches références ne posent pas ces questions, tandis que les propositions commerciales ne gardent que les missions les mieux réussies. Ceci s'explique par une stratégie que l'on pourrait qualifier de non-innovation en interne, où le consultant n'a pas le temps de remettre en cause son approche de la conduite du changement, pour des raisons économiques et faute d'intérêt. La gestion des nouvelles résistances dues à l'évolution continue tient donc davantage d'un engouement à trouver de nouvelles méthodes pour contourner la lassitude, que de tentatives de les confronter.

Plus précisément, la posture est redessinée par un ensemble de rôles que le consultant assume en raison de l'évolution continue et qui fragilise ses deux axes principaux : la médiation et l'expertise. En mettant en avant sa compréhension du changement permanent au sein de chaque changement, une forme de méta-changement, le consultant se distingue des équipes opérationnelles et accentue l'asymétrie symbolique de connaissances. Il se fait donc « pédagogue », capable d'enseigner à un public qui serait immature, mais aussi « scientifique », ou « anthropologue » capable d'évaluer et de comprendre le rapport à l'évolution continue du groupe humain. Cette fracture représentée entre sa compréhension des choses et celle des équipes opérationnelles l'amène à pouvoir devenir « conteur » et jouer avec les enjeux du changement, en présentant des bornes de changement auxquelles il ne croit pas, voire des enjeux factices. Cependant, ces trois premiers rôles, hypertrophies de sa posture d'expert, ne sont pas appuyés par une démarche réellement critique ou objective : aucun outil ne permet concrètement d'évaluer cette « maturité », et l'expérience potentiellement acquise au cours des missions n'est pas transmise. La posture d'expert est donc fragilisée par ce caractère « prescripteur désincarné » qui peut être remis en cause par les équipes. Le rôle de « conteur », lui, affecte directement la posture de médiateur, en ce qu'il remet en cause le contrat de confiance et expose, par ses omissions, les équipes opérationnelles à la violence de changements non-anticipés.

A cela s'ajoute une fragilisation exogène de la posture du consultant auprès des équipes opérationnelles, due aux directions clientes elles-mêmes. Celles-ci visent de plus en plus à faire de leurs équipes des ambassadeurs du changement, à mesure qu'elles deviennent « matures » au changement.

### III) L'accompagnement de nouveaux ambassadeurs du changement en interne : le déclin de l'idéal-type de médiateur-expert

Le consultant externe ne peut affirmer pleinement sa posture classique dans cette perspective d'évolution continue, ce qui tend à l'éloigner de l'idéal-type de médiateur expert. Dès lors, il se charge de former de nouveaux porte-paroles et relais de l'évolution continue, au sein des équipes supports ou du management intermédiaire, ce qui est d'ailleurs aussi une demande des directions stratégiques. En effet, il y a une demande parallèle des directions à former les équipes internes au changement, ce qui a un impact sur la posture du consultant. Les outils et méthodes de ce dernier peuvent alors devenir de plus en plus standardisés pour permettre une appropriation optimale et accélérée, la conduite du changement étant alors appréhendée selon une logique de rentabilité. Tout ceci peut conduire à poser de nouvelles questions déontologiques vis-à-vis de l'accompagnement Change.

Dans un premier temps, il s'agit d'observer cette ambition interne des clients à créer des nouveaux médiateurs de changement, à travers une potentielle nouvelle culture du « projet », qui prend sa source dans le nouvel esprit du capitalisme<sup>96</sup>, présenté plus tôt. Le projet est, en interne, à la fois un outil de politique RH, de Marketing et de communication. De plus, certains postes ont une exigence de se confronter au changement et à l'évolution continue. C'est le cas des équipes supports dans une moindre mesure, mais surtout du management intermédiaire. Celui-ci est de plus en plus amené à faire ses preuves sur ce terrain-là. Cette formation d'ambassadeurs à même de transmettre l'expertise du consultant relaye ce dernier à un rôle plus secondaire, dont les impacts sur la posture peuvent être conséquents. L'enjeu de cette partie est d'analyser en profondeur les imaginaires du projet et de voir dans quelle mesure ils peuvent faire culture, rejoindre ceux du mouvement et influencer la posture du consultant.

Cette idée du projet s'accompagne de l'implémentation d'un « mode projet » et d'une diffusion d'un modèle « agile » à toutes les strates. Ces deux éléments redessinent concrètement les contours du *business as usual* vis-à-vis de la stabilité opérationnelle, influant par-là sur la posture du consultant en charge de les mettre en place, selon le niveau de « maturité » des équipes cibles. Le mode projet est en effet une pierre angulaire des approches modernes de la transformation et du changement. Là aussi cependant, il peut y

---

<sup>96</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello. *Le nouvel esprit...*, op. cit.

avoir une critique active de sa dimension de « progrès », est-ce que ces modes de travail sont réellement des innovations systématiques chez les clients ? Nous pouvons arguer que les consultants essaient malgré tout, à travers cette fusion du mode projet et du *business as usual*, de créer une nouvelle forme de stabilité dans le changement au sein des entreprises, ce qui modifie profondément la posture du consultant.

Enfin, à cette instabilisation s'ajoute une standardisation de l'outil et des méthodes des consultants en conduite du changement, au service de l'accélération des changements. Il y a un besoin de rentabilité qui entraîne, à mesure du développement des ambassadeurs en interne, un déclin de la figure de médiateur expert. Afin de défendre cette idée, il convient de s'interroger sur ce besoin de rentabilité et ses matérialisations concrètes. Cela passe par une analyse de cette ambivalence, son caractère réel et ses limites, ainsi que ses perspectives concernant la posture et les rôles du consultant.

## A) Le consultant à la recherche d'ambassadeurs face à la nouvelle valeur culturelle du projet pour les managers et équipes supports

- Le projet : un outil interne de politique RH, de Marketing et de Communication

Nous avons cité la culture du changement comme amélioration continue au sein des cabinets, mais cette logique s'applique aussi à de nombreux égards en interne. Le projet, nouveau principe commun supérieur dès la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, comme développé par Luc Boltanski et Eve Chiapello<sup>97</sup>, influence les organisations de façon pratique, à tous les niveaux de hiérarchie. Le changement, dès lors qu'incarné par le projet, a une valeur positive et devient expérience. Le temps sacrifié au *business as usual* au profit du changement vaut plus et est vecteur de davantage de reconnaissance que le *business as usual* lui-même. Cela se traduit d'un point de vue RH par un impact réel sur la gestion individuelle des carrières. Comme le présente S., à propos de la politique RH de Schlumberger : « Schlumberger, c'est l'exemple parfait pour ça. Ils veulent que tout le staff bouge tous les deux ans. Tu n'es jamais plus de deux ans sur un poste, donc en tant que personne tu dois développer une agilité qui est juste énorme »<sup>98</sup>. Cela fait écho aux missions d'un an d'Argon&Co, et montre une volonté de fuir

---

<sup>97</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello. *Le nouvel esprit...*, op. cit.

<sup>98</sup> Annexe 3.4

concrètement la stabilité. Changer de poste aussi régulièrement, c'est supposer que l'on n'apprend plus ou que l'on ne progresse plus au bout de deux ans.

L'imaginaire du projet préfère un regard horizontal large, avec de nombreuses expériences à mettre en avant, plutôt qu'une spécialisation. Cela rejoint d'ailleurs la critique de l'expertise de la Business Line Change chez Argon&Co, qui n'aurait pas assez de compétences d'un point de vue ingénierie, bien que ce ne soit pas son corps de métier. Ce modèle de diversification suppose néanmoins que l'expérience s'accumule sans perte. D'ailleurs, dans une expérience professionnelle précédente de « chasseur de têtes » il y a deux ans, nous avons pu observer que l'on formait les recruteurs à privilégier des profils avec de nombreuses expériences de deux à trois ans, plutôt que des profils étant restés dans une même entreprise plus de cinq ans. Il est donc supposé que ne pas voir d'autres manières de faire entraînerait une forme d'inertie et diminuerait les compétences d'un individu. Qu'elle soit vécue comme une tension ou non, la politique s'applique. S. donne un éclairage de cette façon de penser dans son entretien : « Il faut faire abstraction du spécialiste, tu peux être un très bon spécialiste et être junior, mais ce qu'on va valoriser dans une entreprise c'est de savoir si tu as déjà travaillé en mode projet, si tu as déjà travaillé sur des projets transversaux, sur des programmes longue durée avec beaucoup de parties prenantes. Ça ce sont des compétences qui sont très reconnues et qui souvent vont te permettre de monter et de grimper »<sup>99</sup>. D'un point de vue marketing et communication, il est plutôt mal perçu de ne pas innover, ou de ne pas être à la pointe. Cela s'illustre notamment dans la multiplication des transformations vers le numérique. Par exemple, la formation à l'outil Klaxoon destiné à des publics assez éloignés de ces outils de facilitation et du numérique, développé en entretien par J.<sup>100</sup>. Le digital, ou numérique, apparaît donc dans les discours des cabinets, comme des entreprises, à la fois les changements en cours et les prochaines innovations. Argon&Co demande par exemple fin 2019 sur LinkedIn et son site : « Êtes-vous prêts à passer à l'usine 4.0 ? ». Cela suppose un certain nombre de transformations depuis l'usine 1.0. Il y a une forme de course à la modernité, où être au niveau 4.0 permet de se différencier des expertises déjà obsolètes des concurrents au niveau 3.2.

Par ailleurs, l'implication des équipes dans un projet de changement est idéale dans cette perspective communicationnelle et marketing. Un bon exemple est Airbus en ce que plusieurs *success stories* semblent valoriser un engagement sincère des collaborateurs dans le changement. Une première histoire est racontée par S. dans son entretien, qui est instructif du point de vue des représentations des consultants : sur une chaîne d'assemblage d'avions,

---

<sup>99</sup> Annexe 3.4

<sup>100</sup> Annexe 3.2

plusieurs sites sont répartis un peu partout à l'international. Les deux derniers centres sont à Brême, en Allemagne, et à Séville, en Espagne. Les Allemands sont « ultra-syndiqués, ils ne peuvent pas faire une seule heure de plus »<sup>101</sup>, ce qui provoquerait un retard : « A la fin c'était toujours les pauvres Espagnols à Séville qui bossaient pendant 6 mois tous les weekends et qui ont dû travailler en 3/8 ». La solution qui aurait permis de tout résoudre fut d'envoyer des collaborateurs espagnols sur le site allemand et inversement, jusqu'à ce que chacun prenne conscience des difficultés de l'autre. Ainsi, à travers cette histoire, le message est que pour prendre du recul et faire mieux à grande échelle, il faut du « changement drivé par l'intérieur », être « dans les chaussures de l'autre ». En quittant sa zone de confort ou son *business as usual*, un collaborateur pourrait développer sa vision d'ensemble et faire un travail à la fois plus juste et plus efficace. Il est important de présenter cela au conditionnel, car la conclusion de l'histoire semble supposer que le tort revenait aux Allemands qui respectaient strictement leur nombre d'heures, ce qui peut être sujet à discussion. Pour autant, le discours indique une claire défense du changement : à travers ce projet d'échange, les collaborateurs ont pu s'émanciper de leur vision partielle de leur propre travail.

Un autre exemple est l'interview du Senior Vice-President Business Improvement & Quality du même groupe au sein du numéro 8 de la revue d'idées ADD<sup>102</sup>. Le titre de l'échange est : « Il est impératif de mettre l'humain au centre ». L'article présente donc succinctement « L'initiative Quest », lancée en 2013, qui a permis de « réduire de 50% les surcoûts liés à la non-qualité » en trois ans, et propose un « retour sur une aventure éminemment humaine, dont le succès repose sur l'implication de ses 140 000 collaborateurs ». En bref, pour éviter une transformation top-down, la direction a formé des ambassadeurs, c'est-à-dire des acteurs relais du projet, sur la base du volontariat, afin qu'ils participent à conduire le changement dans toutes les divisions. A cela s'ajoute des actions de formation et de communication qui auraient touché directement « près de 50 000 personnes ». Il n'y aurait pas eu beaucoup de résistances, si ce n'est de la part d'un middle management qui n'était pas convaincu par la nécessité de changer. Il est aussi intéressant de noter que les outils d'évaluation n'étaient initialement pas adaptés au terrain et présentaient des incohérences : l'engouement des collaborateurs était surévalué au début. En conclusion, le Senior Vice-President se félicite d'avoir avec ses équipes « initié quelque chose de profond. Nous avons d'ailleurs plusieurs chantiers en cours, ce qui signifie que l'amélioration de la qualité s'inscrit dans le long-terme chez Airbus ». On retrouve donc à la fois l'idée d'évolution continue, permise par une montée en « maturité » collective, la perspective de réaliser de plus en plus de chantiers, et le soutien

---

<sup>101</sup> Annexe 3.4

<sup>102</sup> Voir la note liminaire des annexes

de collaborateurs embarqués dans le changement à différents degrés. Le projet porte ses fruits car il permet de préparer de nouveaux projets à l'avenir, ainsi que de communiquer dans le présent sur un engagement des équipes qui serait « sincère », bien que provoqué par la direction.

L'imaginaire du projet encourage donc les organisations à développer leurs politiques RH, marketing et communicationnelles autour de la diversification des compétences. Participer à des projets, donc à des missions de changements, c'est augmenter significativement sa valeur en tant qu'acteur de l'entreprise, et être reconnu. Par-là, le projet fait culture, au sens où il forme un « ensemble de phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe [...] par opposition à un autre groupe »<sup>103</sup>. Le projet s'oppose à une vision traditionnelle du travail marquée par un modèle de spécialisation. Plus précisément, le projet s'inscrit dans la culture du mouvement car il résulte des mêmes enjeux et valeurs, à l'échelle des entreprises.

Cependant, la contestation initiale du projet par les managers intermédiaires abordée précédemment peut nous interroger sur la portée culturelle du projet en ce qu'ils deviennent, au-delà de l'exemple d'Airbus, des relais de plus en plus clés du changement et du projet.

- Vers une convergence des intérêts du consultant et du management intermédiaire

Ignorés dans les transformations qui ratent et ambassadeurs dans celles qui sont les plus pérennes, les managers intermédiaires sont des alliés de plus en plus précieux pour le consultant qui souhaite mener un changement face à des résistances, que l'entreprise soit « mature » face au changement ou non. Ce sont des alliés, à condition que leurs objectifs convergent, en ce qu'ils pourront être en support de l'accompagnement du consultant et participer à lui donner de la légitimité. C'est en tout cas le propos développé dans une partie de la littérature académique comme professionnelle et dans les discours d'Argon. Dans « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel »<sup>104</sup>, les auteurs insistent particulièrement, à travers une synthèse de nombreuses approches, sur la façon dont cette position intermédiaire construit différents rôles

---

<sup>103</sup> Larousse. (s. d.). Culture. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté entre avril et septembre 2021. Sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/culture/21072>

<sup>104</sup> Alain Vas, Nathalie Guilmot. « Les cadres intermédiaires au cœur du sensmaking : le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel ». *Revue internationale de psychologie et de comportement organisationnel*, 45, 2012.

de création de sens, à la fois envers les strates supérieures de la hiérarchie, inférieures ou même égales, c'est-à-dire entre collègues. Ces rôles sont à la fois interpersonnels, informationnels et décisionnels et continuent d'être développés et débattus depuis le début des années 80. Cette aptitude à la création du sens évoque directement la quête des consultants de l'engagement des équipes. Le manager intermédiaire a une position qui facilite certaines dimensions de cette création de sens par rapport au consultant.

Ce côté créateur a bien entendu un pendant destructeur : si le manager ne trouve pas lui-même de sens dans un changement, il peut bloquer à différents niveaux une partie de l'adhésion collective. Selon Huy<sup>105</sup>, « les cadres intermédiaires sont responsables de la gestion du flux d'émotions » et donc peuvent par-là accentuer ou diminuer les effets de l'incertitude sur les équipes. De nombreux avantages semblent donc donner au manager intermédiaire une aptitude à mener le changement égale, si ce n'est supérieure, à celle du consultant.

Une des différences principales est que le manager intermédiaire a traditionnellement moins de temps à y consacrer. Le changement, vu sa tendance à se répéter face au mouvement, ne doit pas affecter la performance présente de façon conséquente. Ainsi, le passage, en ce qu'il est l'état normal des entreprises, comme développé par Norbert Alter et Marc Uhalde, n'est pas un « événement »<sup>106</sup> et ne peut donc souffrir de baisse de rendement exceptionnelle, vu qu'il n'est pas une exception. Donc, en plus d'assurer une partie de la charge du changement, le manager intermédiaire doit maintenir l'activité classique. Il y a donc une tension entre son rôle à jouer dans le changement et les exigences de qualité du *business as usual*. C'est justement là la place que trouve le consultant, pour qui l'activité classique consiste à développer le changement en cours, mais qui est insuffisante parce qu'il n'est pas toujours à même de fédérer et de créer ce sens, comme nous l'avons étudié plus tôt. Il doit donc, dans la mesure du possible, essayer de mobiliser le management intermédiaire à ses côtés, pour assurer leur intérêt commun : maintenir l'activité tout en implémentant le changement.

C'est d'ailleurs le propos de l'article de la revue d'idées ADD consacré aux managers, « clé de voûte de la transformation ». Présentés comme les « premiers ambassadeurs du projet et les relais indispensables auprès des équipes », ces profils sont jugés « sous-estimés » dans les transformations. Il est expliqué que les managers, principalement ceux de

---

<sup>105</sup> Quy Nguyen Huy. « Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers ». *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002.

<sup>106</sup> *Sociologie du monde du travail...*, op. cit.

proximité, sont les plus à même de mobiliser les équipes, rejoignant par là le propos de la littérature académique. Le propos défendu est que les organisations changent, que la communication descendante ne suffit plus à responsabiliser les collaborateurs, et qu'il y a donc, dans ce cadre, un rôle privilégié à jouer pour les managers. La suite de l'article présente davantage des solutions et des méthodes pour engager les managers intermédiaires, à travers trois temps d'accompagnement et quatre thématiques. Celles-ci sont : « donner la priorité à la transformation » qui relève de l'efficacité de la transmission d'information, « accompagner l'évolution du rôle du manager » qui concerne le changement de posture d'un manager qui doit être de plus en plus agile et visionnaire, « les former au partage et à l'écoute » qui consiste à apprendre aux managers à comprendre au mieux ses équipes, et « les inciter à la transparence et à la sincérité » pour augmenter la confiance des équipes.

La place donnée à la posture d'expertise est là aussi intéressante. Il peut en effet paraître présomptueux de former des chefs d'équipes à communiquer avec leurs équipes et de leur confier outils et méthodes pour le faire, avant même d'avoir diagnostiqué si les leurs étaient ou non effectivement inadéquats. Cela rejoint le propos de Michel Villette<sup>107</sup> sur la rationalité procédurale du consultant : une bonne information est une information qui sera passée à travers les méthodes de traitement du consultant. Les « gemba walks » évoquées dans l'article ou les approches « go, look & see » peuvent potentiellement sembler absurdes d'un point de vue opérationnel et entraîner un décalage, si elles ne restent que des concepts vagues correspondant à des pratiques déjà en place. Il faut cependant admettre que l'article est à destination des directions clientes, entre autres, et vise donc à rassurer des potentiels acheteurs sur la prise en compte de certains besoins comme l'écoute des équipes.

Aussi, il n'est pas étonnant que certaines approches puissent sembler peu novatrices, vu qu'elles ne sont qu'en support d'un propos plus général sur l'approche du changement. Ce qui compte en définitive, c'est que le consultant puisse donner les clés de la conduite du changement aux managers et qu'il ait un vrai rôle à jouer, même si sa légitimité auprès des équipes opérationnelles est mise en doute et qu'il ne peut pas être l'acteur principal du changement.

Le manager intermédiaire peut donc être un allié précieux du consultant, en ce qu'il a la légitimité du terrain et une capacité à fédérer les équipes opérationnelles parfois plus forte, s'il est apprécié de ses pairs. Toutefois, il ne peut pas se consacrer au changement directement dans une perspective de mouvement, car le changement n'y est pas un événement. Il est chargé de maintenir la performance de l'entreprise, donc son temps quotidien à consacrer au

---

<sup>107</sup> Michel Villette. *Sociologie du conseil...*, op. cit.

changement est bien plus limité que celui du consultant. Le consultant peut quant à lui être amené à se positionner plus en retrait en raison de cette culture du projet et des ambassadeurs de celle-ci, sans se retirer complètement. Il convient donc d'analyser le degré de retrait du consultant effectif, ainsi que l'adaptation provoquée de sa posture.

- Le consultant en retrait

L'intégration de l'évolution continue aux carrières accentue le rôle joué par les managers intermédiaires et tend à restreindre l'activité du consultant en conduite du changement, qui doit renoncer progressivement à sa posture d'expert. C'est notamment une idée présentée brièvement par E. dans son entretien : « Un expert a rarement l'ambition de se mettre derrière le rideau, sauf qu'à un moment donné pour faire le changement, il faut être derrière le rideau ! Il faut que l'entreprise ait tellement pris le changement qu'elle le fasse elle-même, comme pour un chef d'orchestre : c'est le premier violon qui parle, mais c'est pas toi le premier violon »<sup>108</sup>. Le consultant doit donc se mettre en retrait pour parvenir à l'innovation car, avant tout, il reste un acteur externe partial mobilisé par les directions.

La posture du consultant est donc, dès lors, déterminée par un déclin nécessaire de la présence. Le consultant est, au démarrage, très présent pour les diagnostics et la mise en place du plan : il est l'expert. Puis, il se fait médiateur des ambitions stratégiques et des lignes du plan (ou du moins la partie de plan qu'il peut transmettre) auprès des managers et des équipes. Enfin, il laisse sa place aux managers qui seront en charge de pérenniser le changement en cours directement avec leurs équipes. Cette ambition, cohérente vis-à-vis des modèles traditionnels de conduite du changement, s'inscrit malgré tout dans un contexte d'évolution continue où les changements sont voués à se répéter. Cela a donc un effet secondaire : d'un changement à l'autre, les consultants seront de moins en moins nécessaires, à mesure que les nouveaux ambassadeurs deviendront eux-mêmes des experts du changement et des médiateurs légitimes.

La pérennité du modèle est remise en cause, dans ce cadre. D'une part, le consultant reste le détenteur des méthodes et le sachant, même s'il forme à l'utilisation de celles-ci, d'autre part il conserve sa qualité de prestataire externe (même si cette neutralité a déjà été mise en cause). Pour autant, la perspective d'une évolution continue ancrée dans les valeurs facilite l'engagement des managers intermédiaires, en ce qu'ils y auront un intérêt tangible et

---

<sup>108</sup> Annexe 3.1

ne seront pas dans l'incertitude des premiers changements, où les intentions stratégiques ne sont pas pleinement clarifiées. Pour citer E. à nouveau, les entreprises qui ont connu plusieurs changements « ont des fonctions supports type RH qui sont un peu plus matures sur ces sujets-là. Donc elles savent qu'il faut bien suivre les infos, alors que les entreprises qui n'ont pas changé, toutes les fonctions supports – que ce soit la comm interne, que ce soit le RH, etc. – il faut beaucoup les accompagner dans ce qu'elles doivent faire : c'est du changement dans le changement »<sup>109</sup>. Il s'agit de donner les bons outils, bonnes méthodes et bonnes pratiques au bon moment pour que les équipes puissent devenir autonomes vis-à-vis d'une rupture provoquée par un changement et, là encore, devenir résilientes.

Plus elles sont autonomes, plus les projets peuvent s'accélérer. Avec des équipes supports résilientes et des managers intermédiaires en défense de l'évolution permanente, l'entreprise peut mener une politique d'amélioration continue qui lui semble idéale d'un point de vue stratégique, c'est-à-dire rentable sans s'attirer les résistances de l'opérationnel. A court-terme, les managers intermédiaires sont donc les meilleurs alliés des consultants sur le terrain, parce que les embarquer signifie maximiser les chances de réussite de la mission tout en œuvrant pour une dynamique plus globale de changement. A cet égard, les consultants d'Argon reçoivent des formations de la part de la Business Line Change concernant l'importance d'intégrer ces profils au changement, et de leur laisser une place. Malgré cette ambition, il semble en effet que le retrait du consultant ne soit pas toujours effectif ou bien amené.

La difficile normalisation de l'évolution continue par les consultants et de ses effets n'empêche pas une montée en puissance de la culture du projet auprès des équipes opérationnelles. Par le biais de politiques RH, communicationnelles et marketing en ce sens, un nouvel ensemble de discours vient bousculer le rapport au changement et encourage à l'accélération des transformations. Cela se traduit entre autres par une valorisation des collaborateurs engagés pour le changement à la fois discursive et concrète, à travers les perspectives d'évolution de carrières par exemple. Le management intermédiaire est notamment une cible de choix, du fait de sa position de médiateur légitime qui complète celle du consultant, leurs intérêts convergent d'autant plus face au mouvement et aux valorisations du projet permanent. Le projet accentue donc le retrait de la posture d'expert du consultant à mesure qu'il s'inscrit dans une logique de formation continue des équipes, à la fois au changement et au fait même de changer.

---

<sup>109</sup> Annexe 3.1

L'expertise relative du consultant est donc déclinante. Cela interroge la pérennité de la fonction (et par extension la posture) de consultant en conduite du changement, car si tous les outils sont donnés pour rendre indépendants les équipes, l'apport particulier d'un médiateur externe ne fait plus aussi sens. Cela s'ancre concrètement avec le « mode projet » en lui-même et l'implémentation d'un rapport nouveau au mouvement.

## B) La diffusion à grande vitesse du mode projet et de l'agilité par les consultants

- L'agilité et le mode projet, pierres angulaires du changement

Le mode projet est une réalité assez ancienne dans les organisations, antérieure au développement de l'injonction au mouvement en elle-même. Certains professionnels le font même remonter au XV<sup>ème</sup> siècle avec la cathédrale de Florence, voire à la préhistoire<sup>110</sup>. Cependant, il se généralise de plus en plus, à mesure que se démocratise dans les entreprises la culture du projet. Le mode projet en est son émanation directe : un mode de travail par objectifs, qui permet à l'échelle d'une équipe réduite de croiser les regards et les expertises pour être dans l'idéal plus efficaces. De même, la notion d'agilité renvoie au manifeste agile<sup>111</sup> qui promeut la flexibilité dans le management de projet pour obtenir, là encore, de meilleurs résultats. L'approche agile vise à éviter un « effet tunnel » du mode traditionnel de travail « en V », où l'on rend un résultat conforme *a priori* au cahier des charges, sans avoir effectué d'itérations et de vérifications intermédiaires ou presque. L'idée est donc de fonctionner en « sprints » où chaque partie du projet sera rendue et validée au client avant de passer à la suivante, afin que le résultat soit optimal et conforme à l'évolution des attentes. L'agilité prend donc en compte la nature instable des objectifs d'un client dans le temps et s'adapte à cet aspect mouvant. La littérature concernant l'agile est déjà foisonnante, aussi nous nous concentrons principalement sur cet aspect : l'agile est nécessaire dans un contexte où les cahiers des charges et attentes évoluent.

Or, comme nous l'avons vu plus tôt, c'est le propre du mouvement de répondre à des modes et de s'adapter à des demandes du marché évolutives. Il n'est donc pas étonnant que

---

<sup>110</sup> Serge Levan. « Petite rétrospective du mode projet ». 2009, Cours à l'université de technologie de Troyes.

<sup>111</sup> Kent Beck et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001, <https://agilemanifesto.org/history.html>

l'agilité puisse devenir une méthodologie phare de la conduite du changement. De plus, sur des projets longs, il est essentiel de pouvoir valider des résultats réguliers pour plusieurs raisons. D'une part, la validation de résultats est synonyme de victoires intermédiaires, les *quick wins*, qui sont un trésor pour les consultants : ce sont à la fois des vecteurs de motivation (et de reconnaissance) importants des équipes car les efforts ont des effets directs sur l'organisation, des vecteurs de projection car ils illustrent le changement encore à parcourir, et des vecteurs de confiance car l'accompagnement des consultants se concrétise. D'autre part, avancer régulièrement signifie fragmenter le changement, et lui donner une dimension quotidienne : il y a du travail à accomplir au jour le jour, des points sont organisés chaque semaine pour voir la progression. Dès lors, implémenter l'agilité, ce serait implémenter une forme de résilience au changement. Des équipes agiles sont capables de mieux supporter les changements et de les intégrer à leur gestion quotidienne.

Au sein d'une mission de changement, il n'est donc pas rare que le consultant soit amené à former les équipes opérationnelles à l'agilité et au mode projet. Cela peut provoquer des résistances voire un sentiment d'absurdité cognitive, comme nous le verrons plus tard, mais prend la forme d'une nécessité. L'agile est vendu en lui-même comme une innovation, en plus de la mission et de ses objectifs intrinsèques. Ainsi, lors de la mission de changement sur plusieurs années auprès de la filiale chinoise du groupe agroalimentaire que nous avons déjà étudié, l'agile a été mis en place auprès des différentes équipes très tôt. La proposition commerciale d'Argon&Co proposait ainsi des cycles de huit semaines incluant « une liste de livrables à mettre en œuvre concrètement qui apportent des avantages tangibles et mesurables ». La dimension mesurable apparaît donc comme essentielle : à l'issue de chaque sprint, le client peut toucher, voir l'impact, sentir l'évolution, et rendre par là le changement très sensible. Parmi ces livrables, on retrouve des decks de communication, un Handbook, un plan de communication, une grille de compétences et d'évaluation, des documents RH, etc. Toutes les une ou deux semaines, une réunion évalue l'avancée du projet, les risques immédiats qui risquent de se poser, ainsi que les actions potentielles pour y répondre. A la fin du cycle, un SteerCo – pour Steering Committee – a lieu et vise une revue complète des deux mois, la présentation des livrables finaux du cycles et la validation des prochains livrables à remettre, pour la prochaine session. Par exemple, à la fin du cycle 1, les équipes se sont félicitées d'avoir lancé plus de 42 projets sur l'ensemble des six programmes.

Cela nous montre donc la capacité d'un changement à se décupler en une myriade de plus petits changements, ces « projets », à travers la mise en place du mode agile. Le contexte de la mission étant de soutenir une croissance annuelle jusqu'à 2025 (c'est du moins ce qui a été conclu et présenté aux équipes), chaque projet est une composante à part entière qui incarne le chemin à franchir. Ces projets s'accompagnent chacun de livrables permettant de

récapituler l'accompagnement mené et montrer le travail collectif des consultants et des équipes.

Le mode agile convainc principalement les managers et directeurs, qui ont demandé par ailleurs plus de documentation à Argon&Co sur cette méthodologie, afin d'en apprendre plus sur son utilisation et la façon de la mettre en place. Le sujet est très populaire, notamment sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, ou dans les discours à vocation inspirante, comme les TED Talks. L'agilité y est présentée comme une forme de souplesse intellectuelle ; il convient même de viser à devenir agile dans des environnements qui ne le sont pas<sup>112</sup>. L'agile est levier d'optimisation également dans la littérature professionnelle, par exemple *The art of doing twice the work in half the time*<sup>113</sup> dont le titre est assez évocateur.

Le mode projet et l'agilité sont donc des thèmes très représentés, à la fois dans les littératures académiques et professionnelles, dans les discours auprès du grand public comme dans les cabinets, qui n'hésitent pas à le mettre en place vu sa capacité à s'accorder avec le mouvement et l'accélération des transformations. Le projet démultiplie le nombre de changements et participe à le rendre quotidien, facilitant l'ancrage dans le réel des missions des consultants. Cependant, cette omniprésence discursive ne rend pas systématiquement plus facile l'implémentation.

- L'agilité et le mode projet en tension

Si l'agilité et le mode projet proposent une optimisation du temps de travail afin d'atteindre des objectifs fixés en un temps plus court, il ne va pas de soi que leur implémentation soit nécessaire : la recherche de l'efficacité dans le projet n'est pas un motif d'adhésion suffisant, dès lors que l'on n'adhère pas au projet ou que l'on ne le considère pas comme urgent. En effet, les équipes ont un métier avant d'avoir à mener des changements. C'est ce qu'E. présente par exemple dans son entretien : « Mais il est d'abord directeur de la qualité, il est d'abord objectif pour fournir un service à l'entreprise, son métier n'est pas d'être chef de projet, donc lui, le changement il a compris qu'il fallait le faire mais ce n'est pas le cœur de son

---

<sup>112</sup> Peter Biddle : « Being agile in an un-agile place ». – 2003, TED@Intel, [https://www.ted.com/talks/peter\\_biddle\\_plucky\\_rebels\\_being\\_agile\\_in\\_an\\_un\\_agile\\_place](https://www.ted.com/talks/peter_biddle_plucky_rebels_being_agile_in_an_un_agile_place)

<sup>113</sup> Jeff Sutherland. *Scrum : The art of doing twice the work in half the time*. Random House Business, 2015.

métier »<sup>114</sup>. Dans l'initiative Quest de Airbus, la qualité et les enjeux de changements ont été, d'après le responsable interrogé, ajoutés au nouveau parcours d'intégration des recrues. Ainsi, l'objectif est de ne pas déstabiliser les nouveaux venus avec une politique d'évolution continue surprise, à laquelle ils n'adhéreraient pas forcément. Si cette culture du changement n'est pas en place, la justification de l'implémentation de méthodologies de changement ne fait pas sens pour les équipes. Dans ces entreprises que les cabinets peuvent décrire comme peu matures au changement, une fois de plus, le « comment » ne peut pas précéder le « pourquoi ».

Or, si la méthodologie agile se fait nécessaire dès le lancement de la mission, il peut exister naturellement des tensions. C'est ce qui a pu arriver notamment avec la filiale chinoise, comme le décrit K. dans son entretien, avec qui nous avons pu travailler pour l'entreprise : « Ils n'ont pas du tout l'habitude de travailler en mode projet. Ils trouvent que suivre les indicateurs, les KPI, et aussi faire le meeting de suivi 3 fois par semaine, c'est perdre du temps. Ecrire la gouvernance, remplir les outils, c'est perdre du temps. Ils préfèrent utiliser ce temps pour faire les tâches opérationnelles »<sup>115</sup>. Si le changement ne doit pas influencer la performance et que le travail de la semaine est incompressible, tout le temps passé sur le projet est une perte de temps et un manque à gagner qui peut créer frustration et incompréhension.

En réalité, il est assez difficile de juger si un changement est bon pour l'activité, du point de vue des équipes opérationnelles peu habituées à des changements structurels non-urgents malgré la vitesse qu'on leur insuffle. Comme le développe Arthur Leonard Stinchcombe, cité par Marc Uhalde et Norbert Alter, « l'incertitude caractérise les activités dont les variables définissant le résultat ont une forte variance : on ne peut prévoir celle qui aura le plus d'influence ; on ne peut connaître la relation entre une variable et son résultat. L'incertitude renvoie à l'imprévisibilité des conséquences de l'action »<sup>116</sup>. Plus les changements sont fréquents sans résultats visibles, plus l'incertitude augmente et la confiance s'en trouve altérée. Même si elles peuvent avoir un intérêt direct pour le changement selon les politiques RH et l'organisation sociale, les équipes opérationnelles peuvent avoir des difficultés à appliquer sans broncher un modèle, dès lors que celui-ci leur semble en décalage. L'agilité peut certes être efficace pour mener un projet, mais elle est également contraignante. Comme le résume K. : « L'agile a été créé parce qu'il y a du changement partout, tu es obligé de changer parce que tes besoins clients changent ». On peut objecter à cette approche que la

---

<sup>114</sup> Annexe 3.1

<sup>115</sup> Annexe 3.3

<sup>116</sup> Norbert Alter et al. *Sociologie du monde du...*, op. cit. Deuxième partie du chapitre 19.

sociologie des organisations nous donne de nombreux exemples d'entreprises où la reconnaissance de l'expertise et de la qualité du travail est plus importante pour les équipes que la stricte application des demandes du client. L'implémentation de modes de travail chronophages peut alors créer des tensions si sa justification intrinsèque ne répond pas aux facteurs de motivation des acteurs.

Pourquoi, dans ce cadre, tenter d'implémenter à tout prix le mode projet et l'agile ? Ces méthodes sont efficaces en théorie, mais il convient de pouvoir les appliquer, ce qui présente un risque, comme nous l'avons vu. A long-terme, des équipes agiles peuvent accélérer leurs changements en faisant preuve de résilience, mais est-ce que cet idéal est réellement atteignable ? Et s'agit-il vraiment d'un idéal ? En pratique, les consultants en conduite du changement sont amenés à former les équipes à différents outils, selon le besoin, et l'approche peut être compliquée. C'est le cas par exemple du digital avec des équipes peu familières des outils numériques, comme en parle J. dans son entretien, à propos de la formation de collaborateurs à l'outil Klaxoon : « Je leur avais expliqué comment utiliser Klaxoon, c'était des formations en groupe, il n'y avait jamais de question, tout était clair, mais on sentait bien que si on les laissait seuls devant l'outil, ça allait être compliqué »<sup>117</sup>.

Cependant, le mode projet et l'agilité ne présentent pas les mêmes caractéristiques qu'un nouvel outil digital, car ce n'est pas tant la compréhension de leur fonctionnement qui pose problème, mais davantage l'adoption. Ils forment un rythme et une manière de travailler, simple à saisir mais difficile à appliquer. Comme le développe Michel Villette à propos des cabinets en management et stratégie, ceux-ci mettent beaucoup en œuvre pour se rendre indispensables : en dessinant les façons de travailler du client, ils créent une dépendance réelle. Plus précisément : « lorsque la « mise en forme » de la réalité proposée par les consultants se généralise et devient une norme, ou une quasi-norme, il devient très difficile pour les entreprises de s'en passer »<sup>118</sup>. Ici, la volonté d'implanter une évolution permanente active et de plus en plus rapide conduit les cabinets à implémenter l'agile, parce que cette manière de faire influencera aussi le rapport du client au cabinet et au conseil en général.

Pour aller plus loin, nous pourrions également défendre que ce développement du mode projet et de l'agilité conduit à créer une nouvelle forme de stabilité dans le changement. Certes, l'état du passage est déjà l'état normal, pour reprendre Marc Uhalde et Norbert Alter, mais le changement n'est pas vécu systématiquement comme tel. L'implémentation généralisée du mode de travail en projet permettrait justement de franchir ce pas : le changement se

---

<sup>117</sup> Annexe 3.2

<sup>118</sup> Michel Villette, *Sociologie du conseil...*, op. cit. p. 87.

confondrait avec le *business as usual*, il ferait pleinement partie du quotidien. Pour peu que les temps de travail soient aménagés pour faire coïncider le métier et le changement, les frontières pourraient se brouiller.

La fonction première des équipes opérationnelles n'est pas de réaliser des projets, ou d'y participer, aussi une culture d'entreprise favorable au projet semble nécessaire au passage à ce mode de travail. Par nature incertain, le projet ne répond pas toujours aux facteurs de motivation des acteurs. De plus, il est contraignant. Son implémentation semble finalement résulter de l'ambition stratégique de développer une forme de dépendance au changement des équipes à des manières de travailler riches de sens. A terme, cela viserait potentiellement à confondre le projet et le *business as usual*. C'est donc un nouveau rôle qui émerge : celui de « guide », qui dirige les équipes opérationnelles vers un modèle, vers une culture du travail nouvelle.

L'agilité et le mode projet, en tant que méthodes de travail « à la mode » pour les directions stratégiques et efficaces dans une perspective de projet, sont donc de plus en plus utilisés malgré une implémentation parfois délicate, car ils peuvent être à l'origine d'une instabilisation conséquente du *business as usual*. Le consultant a alors pour fonction de participer au développement de cette habitude du changement, ce qui contribue à terme à une accélération et à une « industrialisation » des changements. En effet, ceux-ci deviennent partie d'une activité importante et mécanisée (si l'on ajoute la dimension de changement « générique », on tend vers l'idée de standardisation). Enlever au changement sa nature de rupture, c'est conduire à une nouvelle forme d'industrie du changement : chaque changement se déroule selon le même schéma, avec une validation régulière des objectifs, et les projets se multiplient. Les projets ont encore dans cette perspective une identité propre et un enjeu particulier, mais ces micro-divergences sont négligeables à côté de l'uniformisation générale des processus d'évolution.

C'est à l'origine d'une nouvelle évolution de la posture du consultant : il prend le rôle de « guide » et se fait acteur direct de l'accélération et de l'industrialisation des transformations en fondant les frontières entre changement stratégique et stabilité opérationnelle. Cependant, il en est responsable, aussi il devient par la même occasion « porte-à-faux » en cas d'échec de l'implémentation. Au-delà de ces cas particuliers, cette industrialisation pose une question sur la déontologie du consultant en conduite du changement, car semble tendre à l'opposé de sa fonction originelle.

## C) Standardisation des méthodes et quête de la rentabilité du consultant en conduite du changement

- Logique de rentabilité et conduite du changement

Le cabinet est soumis à la même injonction au mouvement que les entreprises, donc les missions, même de conduite du changement, doivent être intelligibles et s'inscrire dans ce cadre. Pour cela, il y a une attente de résultats à peine dissimulée. Ces résultats peuvent prendre plusieurs natures : d'une part, il s'agit de résultats financiers, comme vendre plus de missions parce que l'on propose une approche Change. D'autre part, il y a un enjeu communicationnel : il faut pouvoir raconter ce que fait le pôle. Il faut pouvoir montrer des outils, des méthodes et montrer là où ceux-ci ont été mis en place et ont fonctionné. Il y a une rhétorique de la preuve quantitative : l'outil a une vocation universelle et peut fonctionner quelle que soit l'entreprise. On ne dit pas : « nous avons une approche par projet, conçue spécialement pour l'occasion ». Au contraire, la présentation de Assess Design Embed® dans le document sur l'offre Change d'Argon&Co titre « Notre approche s'intègre parfaitement dans chaque programme »<sup>119</sup>. Le texte en dessous ajoute même : « Nous disposons d'une suite d'outils et de méthodologies entièrement développés pour réaliser chaque partie d'une transformation ».

Il ne s'agit pas là, bien sûr, de remettre en cause le fait d'avoir développé des outils efficaces qui peuvent répondre à des problématiques concrètes, mais bien de prendre du recul sur leur usage. Ceux-ci s'inscrivent dans une succession d'étapes déjà parfaitement calibrée et à visée universelle. Au sein de chaque mission, il sera possible d'implémenter cet enchaînement, parce que c'est la manière d'Argon&Co d'aborder un changement, il n'y en a pas d'autres. Le cabinet ne fait pas ce choix par hasard, il s'agit bien entendu d'une réponse à une attente marchande : les clients doivent aimer les approches éprouvées et ne pas prendre le risque d'une approche trop sur-mesure. Cela renvoie une fois de plus à la question de la confiance : c'est une politique de risque minimal. L'enjeu est pour le client de faire vivre à ses équipes une approche de la transformation chirurgicale, précise, qui a déjà connu des résistances ailleurs et qui saura les affronter si besoin est ici. Une approche sur-mesure de la conduite du changement aurait au contraire un écart-type plus grand. Elle pourrait à la fois fonctionner parfaitement et s'adapter effectivement aux équipes bien mieux qu'une approche

---

<sup>119</sup> Annexe 2.5

standard, mais pourrait aussi échouer complètement et faire perdre le « contrôle » aux consultants et par extension au client.

Or, dans une perspective de changement continu et d'accélération des transformations, il est plus cohérent de viser un rendement moins fort de chaque composante plutôt que de prendre le risque de briser la chaîne. Cela a une influence notable sur la posture des consultants en conduite du changement, parce que celui-ci a à l'avance une série d'outils et de méthodologies à utiliser. Il a, en quelque sorte, un arbre de possibilités, d'événements qui peuvent arriver et qui encourageraient l'utilisation de tel ou tel outil. Son travail se fait légèrement moins ciblé, en ce qu'il peut toujours proposer des nouveaux usages ou proposer une approche particulière du changement en cours, mais que son filet de sécurité est un carcan.

Cette logique, nous la retrouvons aussi dans la pratique, par exemple à travers une anecdote qui nous a beaucoup interpellé durant l'alternance. Au près de différents clients, nous intervenons sur la mise en place d'un processus S&OP<sup>120</sup>, c'est une des spécialités d'Argon sur la Supply Chain. Il s'agit de collaborer avec les différentes fonctions de l'entreprise à différents temps pour « équilibrer les capacités de production, d'achat et de stockage avec la demande du client », pour reprendre le livrable dont nous allons parler. Ainsi, plusieurs réunions ont lieu : une revue de la demande avec les directions commerciales, une réunion de l'offre avec les directions industrielles, une analyse des scénarios de demande et capacitaires avec ces deux ensembles d'acteurs, une réunion de synthèse et d'arbitrage avec toutes les directions concernées et la direction même du groupe. Puis la mise en place des décisions, par exemple « basculer une référence d'une usine à une autre », « définir la date de lancement d'une innovation », « ouvrir une ligne en 3x8 », etc. Ce processus pouvant paraître assez abrupt et opaque d'un point de vue opérationnel, un outil de facilitation a été développé pour le présenter plus simplement. Il s'agit de la roue S&OP, un livret qui simplifie le processus pour le rendre intelligible et en présenter les grands enjeux.

L'outil a trouvé un certain succès, au point d'être qualifié de « best-seller » par une directrice en conduite du changement durant une réunion bimensuelle interne de la Business Line. Vendu à plusieurs milliers d'exemplaires, le livret répondait ainsi aux questions « Pourquoi » et « Comment » du S&OP, grands enjeux de la conduite du changement. Ce qui nous a interpellé n'était donc pas tant la valorisation de ce livrable qui semblait effectivement tenir ses promesses, mais plutôt l'ampleur donnée à ce succès. A plusieurs reprises et pendant plusieurs semaines, le livret était devenu la réussite numéro 1 de la Business Line.

---

<sup>120</sup> Annexe 2.3

Le terme « Best-seller » était évoqué à plusieurs reprises avec beaucoup de fierté de la part de la directrice, comme s'il s'agissait d'une forme de consécration pour notre pôle.

Nous avons été ainsi particulièrement étonné de voir que ce qui comptait le plus n'était pas, par exemple, un appel d'un consultant satisfait un an après notre intervention, mais bien une victoire quantitative. Le Change avait rapporté à Argon&Co, il avait vendu. Il nous a semblé que ce n'était pas seulement sa capacité à être une réponse qualitative à un problème qui était source de fierté, mais aussi sa dimension profondément standardisable. La conduite du changement avait trouvé une « poule aux œufs d'or ». Cette idée mérite donc d'être creusée, pour mieux comprendre quels sont les enjeux et risques de cette ambition.

- Une standardisation risquée de l'approche du changement

Il y a effectivement une ambivalence entre ce rapport au quantitatif et les discours qualitatifs, qui brouille les rôles du consultant et influe là encore sur sa posture. L'accélération des changements engendre une nouvelle valorisation du quantitatif ainsi que l'implémentation de méthodologies comme le mode projet et l'agile, tandis que le qualitatif persiste dans les discours et semble s'opposer frontalement à la pratique. Ainsi, on retrouve dans le premier des trois « articles de fond » du numéro d'ADD (les deux autres étant sur les managers intermédiaires et les neurosciences) les clés de l'engagement des collaborateurs. L'article se nomme « Engager pour mieux transformer » et est écrit par E., directrice de la Business Line. Il défend largement l'importance d'une approche particulière et unique, adaptée à la culture d'entreprise et à l'organisation.

C'est une approche à laquelle nous pouvons souscrire, comme présenté plus tôt, mais une phrase, mise en avant, en *highlight* si l'on peut dire, nous interpelle : « « One size fits all » ne fonctionne pas, et tout particulièrement dans l'accompagnement du changement ». Plus précisément, on retrouve dans le texte cette idée, de façon encore plus marquée : « L'approche « One size fits all » est strictement à bannir ». Nous pourrions traduire cette expression par « taille unique » ou « une taille pour tous ». Elle renvoie à l'idée que l'on ne doit absolument pas proposer une solution unique quel que soit le contexte, comme si toutes les entreprises clientes fonctionnaient de façon identique. Cela est donc assez surprenant que pour un même interlocuteur, deux approches aussi différentes soient présentées sérieusement. En effet, la revue d'idées tient ici un discours qu'on ne retrouve pas concrètement dans la proposition commerciale alors que les deux sont – au moins en partie pour la revue d'idées – à destination des directions clientes. Comment défendre que « one

size doesn't fit all », alors qu'on propose l'approche ADE qui fonctionne partout ? Cela peut sembler paradoxal.

En réalité, nous pouvons postuler que les deux discours ne sont pas directement comparables. Le discours de la revue d'idées évoquerait les modalités d'intervention, tandis que la méthodologie ADE serait un cadre d'intervention. Ainsi, dans un cadre d'intervention fixe, le consultant aurait les outils et méthodes nécessaires pour proposer une approche particulière. Il y aurait donc un équilibre à trouver entre standardisation rentable de la conduite du changement et marge de manœuvre au sein de ce cadre standardisé. Il convient cependant de remarquer que dans une perspective de mouvement, et donc d'accélération des changements, à la fois dans les entreprises et dans les cabinets, ce point d'équilibre ne peut pas être stable. Le rythme soutenu des projets pousse à une standardisation de plus en plus importante, d'où la fierté ressentie par la Business Line quand elle parvient à mettre au point une solution universelle adaptée. En l'occurrence : résoudre un problème d'incompréhension provoqué par un des propres outils du cabinet. La mouvance porte donc vers un recul de l'approche sur mesure de la conduite du changement, car trop diffuse face au rythme projet.

Cependant, la standardisation, au-delà de la remise en cause de la raison d'être du consultant en conduite du changement (permettre l'émergence d'une innovation) peut aussi menacer sa pérennité. Il y a un risque d'inertie important à trop standardiser. Déjà en germe, comme nous l'avons vu avec la remise en cause du caractère « innovant » des consultants par le directeur général du cabinet, le risque pourrait s'accroître encore davantage. Moins le consultant doit faire appel à sa créativité et s'oblige à se remettre en cause pour résoudre des problématiques particulières, plus sa posture d'expert s'étiole. Il devient un exécutant et son rôle est de moins en moins stratégique, ce qui pose question face à l'émergence des nouveaux ambassadeurs du changement.

Nous pouvons également défendre que cette recherche continue de solutions « magiques » ou de « best-seller » ne doit pas être considérée comme un progrès absolu de la conduite du changement. Cette vision, tout comme celle que nous allons défendre maintenant, relève en effet de savoirs profondément situés. En effet, les deux renvoient à des visions profondément marquées et discutables de l'entreprise, qui ne relèvent pas d'un savoir scientifique ou rationnel. Juger d'un point de vue quantitatif la qualité d'un outil de conduite du changement peut être partiellement pertinent mais insuffisant. Tomber dans cet écueil revient à défendre une vision de la conduite du changement finie, vu qu'à terme, elle suppose une émergence de solutions absolues pour faire face aux différentes résistances au changement qui ne nécessiteraient plus de consultants externes. Sans être aussi holiste, cette vision considère que certaines problématiques de la conduite du changement peuvent avoir une

réponse complètement standardisée, comme si la résistance au changement était elle-même un puzzle fini, dont les causes et les faiblesses pouvaient être pleinement intellectualisées et généralisées.

Le consultant en conduite du changement participe donc activement à se faire expert, prenant par-là des rôles de « scientifique » ou de « chercheur » auprès des entreprises qu'il conseille, en ce qu'il doit comprendre l'unicité et la particularité de l'entreprise, mais défend malgré tout cette expertise à travers des outils génériques. Celle-ci semble indispensable dans un cadre d'accélération des changements, où le changement n'est plus seulement perçu comme une innovation, mais bien comme un ensemble de projets eux-mêmes innovants. Cette dualité influence donc sa posture, parce que sa capacité à agir se développe quand sa capacité à réagir décline. Il se fait de moins en moins expert-médiateur et de plus en plus facilitateur-tierce, en ce qu'il ne représente plus seulement la médiation des intérêts stratégiques : il représente un mode de travail qui se standardise dans toutes les entreprises.

En effet, vu que les cabinets parviennent à dessiner les manières de travailler et de s'organiser des entreprises clientes afin de se rendre indispensables, pour reprendre le propos de Michel Villette<sup>121</sup>, une tendance à la standardisation implique un appauvrissement général des modèles organisationnels. Il convient donc de se demander les causes profondes de ce positionnement à risque de la Business Line, en défense du mouvement.

- Pression sur la Business Line, tirée entre le temps opérationnel et le temps du mouvement

Plusieurs éléments tendent à éloigner le consultant de la réalité opérationnelle, entre autres au sein du cabinet lui-même. Le consultant en conduite du changement n'est pas condamné à aller vers la standardisation, il faut donc analyser les facteurs qui causent les discours et les pratiques que nous avons étudiés. Comme le dit E. : « Quand on est sollicité par un client, parce que c'est notre rôle, je dis toujours « vous pouvez prendre 15 ans pour faire votre changement » [...] Tout l'enjeu du consultant, c'est trouver des raisons de faire maintenant ». La dynamique marchande implique de créer l'urgence, qui peut être éloignée de la réalité et créer des résistances, comme nous l'avons vu plus tôt. Mais il est également intéressant de noter que le consultant en conduite du changement évolue aussi au sein d'un cabinet et que cette structure peut influencer elle aussi les discours et les pratiques.

---

<sup>121</sup> Michel Villette. *Sociologie du conseil...*, op. cit.

Il sera ici peut-être plus difficile d'apporter des « preuves » concrètes, si ce n'est notre propre rapport personnel d'étonnement sur l'alternance. Nous avons en effet pu ressentir une forme de pression diffuse sur la Business Line, souvent mise à l'écart ou remise en cause. Nous avons déjà cité la vision du Change comme « manipulation » qui n'est pas en soi une remise en cause profonde de l'accompagnement mais qui indique quand même une forme minimale de contestation. Un exemple plus marquant était à l'occasion d'un déjeuner avec deux consultantes et un directeur, tous en dehors du pôle. Le repas se déroulait assez tranquillement, jusqu'à ce que la conversation prenne la direction de l'alternance. C'était une période assez calme d'un point de vue missions, aussi il n'y eut qu'un bref survol des projets en cours (le terme projet est très utilisé en interne, pas seulement au sein des missions). Le directeur a ensuite dévié la conversation vers les directrices de la Business Line, posant des questions à la portée assez floue, à la fois sous couvert d'humour et sérieuses. Il nous a semblé qu'il essayait de faire dire que l'activité du pôle était faible, et que les directrices n'avaient pas beaucoup de travail. Il nous a semblé y voir une tension au sein de la direction, une critique portée qui cherchait des preuves pour l'appuyer contre le pôle conduite du changement. Est-il possible que le Change soit contraint par une pression interne, qui joue un rôle sur la posture de ses représentants directs ?

Il semble que la Business Line Change n'ait jamais grandi d'un point de vue numérique, contrairement au cabinet qui comprend de plus en plus de consultants à Paris. Les alternants et alternantes du Celsa qui nous ont précédé dans la structure ne sont jamais restés eux-mêmes à moyen-terme. On remarque par ailleurs une pyramide hiérarchique étonnante : deux directrices pour deux juniors. De plus, lors de discussions hors entretien avec la consultante junior, il lui semblait que nous étions tous les deux souvent appelés pour des tâches plus « ingrates » : remise en forme de documents sans valeur ajoutée, traduction, etc. A cela s'ajoute un réel ressenti tout au long de l'alternance que l'étiquette Change est presque dévalorisante, exclut plus qu'elle n'inclut du point de vue du staffing par exemple, dans le sens où des consultants hors Change peuvent être mobilisés sur du Change, mais pas l'inverse. Comme si la conduite du changement n'était pas vraiment considérée comme une expertise à part entière. Cela rejoint par ailleurs le constat d'E. à propos de la formation à la conduite du changement des consultants en dehors du pôle : une partie non négligeable n'en applique pas les enseignements, notamment dans les profils les plus hauts placés.

Cette tension chez les directeurs et directeurs associés que nous ne pouvons formellement vérifier pourrait expliquer en partie cet intérêt pour le quantitatif et la standardisation. Pour prouver sa valeur, la Business Line serait en charge de produire la même chose que les autres fonctions, aurait un besoin de rentabilité similaire. Or, il est beaucoup plus difficile de mesurer le rendement d'une politique de conduite du changement,

à part si on la standardise et qu'on vend des livrables. Les livrables, surtout les plus chers, primeraient alors dans cette perspective sur l'approche en elle-même. On ne peut pas mener une conduite du changement deux fois, pour évaluer toutes choses égales par ailleurs combien une mauvaise approche coûte ou combien une bonne approche rapporte. On doit donc se contenter de ce qui rapporte dans tous les cas, ce qui est palpable et tangible, et défendre une estimation du reste.

Il y a donc plusieurs scénarios à envisager. Si le Change est soumis à une forme d'injonction aux résultats, le pôle risque d'être contraint d'entretenir un mode de fonctionnement qui peut l'amener à avoir de moins en moins de missions et à l'étouffer. Pour les plus vieux comptes d'Argon&Co, la Business Line est rarement mobilisée. En tant qu'argument de vente, les experts en conduite du changement sont laissés aux entreprises les plus frileuses vis-à-vis des résistances que leur transformation peut engendrer au sein de leurs équipes opérationnelles. Mais l'injonction globale au mouvement tend à raréfier ces entreprises frileuses, vu qu'elles impulsent elles-mêmes le changement et le projet dans leur culture.

Dès lors, à mesure que le pôle standardisera sa méthodologie pour justifier son existence et verra décliner sa capacité à innover en proposant de nouvelles approches, il deviendra moins indispensable. Une approche rationalisée et procédurale de la conduite du changement peut être facilement mobilisable par des non-experts. On observe d'ailleurs qu'avec la consultante junior, nous avons connu des périodes d'intermission assez longues, qui découlaient sur de la chefferie de projet ou des besoins très ponctuels. Seules les directrices ont encore une réelle valeur ajoutée dans cette perspective, mais celle-ci semble être aussi parfois discrètement remise en cause. Un autre scénario, si cette injonction aux résultats du Change n'est pas vérifiée, serait de dire que ce rapport au quantitatif est volontaire. Il y aurait une impulsion donnée par la direction Change vers plus de méthodes stars à mettre en valeur et diffuser. La Business Line viserait à proposer une acception du Change comme ensemble de produits vecteurs de performance. Or, la pérennité de ce modèle ne semble pas assurée dans ce cadre, et la posture du consultant s'en trouve à moyen-terme très affectée.

## Conclusion

Nous avons donc dégagé plusieurs pistes de travail sur la posture du consultant et le mouvement qui nous permettent de proposer autant de réponses, bien qu'incomplètes, à notre problématique et nos hypothèses initiales. Avant d'y répondre, revenons sur les différentes réflexions que nous avons menées.

- Première hypothèse : le consultant défend la vision d'un changement comme progrès nécessairement positif, pour légitimer le mouvement

Dans un premier temps, il s'agissait d'étudier le rapport qu'entretenait le consultant vis-à-vis de l'idée d'innovation. Nous avons vu qu'une logique marchande était à l'origine du développement de la Business Line Transformation et Conduite du Changement : il était essentiel pour les clients d'avoir une preuve de la compétence d'Argon&Co sur ces sujets. Ce degré de confiance nécessaire pour le client s'expliquait par une peur de l'invention dogmatique, antagoniste de l'innovation, selon la dualité décrite par Norbert Alter<sup>122</sup>. En déclinant ce besoin, il était aussi attendu des nouvelles directrices du pôle de former l'ensemble des consultants à ce métier. A partir de cela, nous avons pu déduire que la conduite du changement était reconnue comme une expertise en tant que telle par les directions stratégiques, suffisamment importante dans une mission de changement pour être exigée des consultants. La posture d'un consultant en conduite de changement devait donc être celle d'un expert des organisations, en plus de médiateur, à même de préserver les changements des résistances habituelles des équipes opérationnelles. Cette approche était cependant conditionnée par deux prérequis : d'une part que toute mission de changement devait nécessairement contenir les germes d'une innovation, d'autre part que les compétences d'un acteur externe seraient toujours *a priori* suffisantes pour les faire grandir. En cela, nous avons pu déconstruire l'idée de garantie d'innovation, car la première hypothèse n'avait rien d'évident bien qu'elle semblât acquise dans les discours.

Ensuite, nous sommes rentrés dans l'exploration de certains rôles que le consultant prenait et qui influençait sa posture. Ces rôles, autant de masques que le consultant pouvait porter pour nourrir sa posture, étaient justement provoqués par la posture d'expert et en dérivait, étant en quelque sorte ses hypertrophies. C'était par exemple le cas du rôle

---

<sup>122</sup> Norbert Alter. *L'innovation ordinaire...*, op. cit.

d'enseignant, voire de pédagogue, qui supposait une supériorité presque intellectuelle vis-à-vis des équipes opérationnelles. Ayant pour rôle principal d'expliquer le « Pourquoi » du changement, le consultant semblait omettre à la fois de déconstruire la question et de se la poser à lui-même, voire d'avoir une réelle posture d'écoute vis-à-vis des critiques. Le « consultant » que nous citons ici n'est pas un individu en particulier, mais bien une image, un idéal-type créé par les consultants eux-mêmes dans les discours et dans les entretiens, dont nous avons proposé une analyse critique. Les rôles du consultant se heurtaient donc à une frontière tenace entre l'idéologie et la raison. La relation du consultant au mouvement était particulièrement consensuelle, il lui semblait naturel de multiplier les changements pour augmenter en performance, bien que le changement en organisation soit une rupture et puisse être vecteur d'échec même avec une bonne mise en œuvre.

Enfin, nous avons étudié les formes de résistances au mouvement, nouvelles dans une perspective de conduite du changement, ainsi que leurs impacts sur la posture du consultant. La pérennisation d'un changement vécu comme dogme ou comme innovation peu différenciante entraîne une remise en cause des changements suivants, parce que les équipes sont en mesure de comprendre le lien entre ces changements. En effet, dans une perspective de mouvement, une transformation en suit une autre sans que celles-ci puissent être dissociées. Si le changement ne répond pas à un problème unique, mais vise juste à faire avancer l'organisation dans une direction, et que cette direction n'est pas si intéressante au vu des expériences de changement précédentes, alors les équipes n'ont pas de bonne raison de s'engager. Cela se heurte donc directement au rôle de pédagogue, parce que les équipes comprennent l'enjeu sans y adhérer. Il ne faut plus leur expliquer, mais les convaincre et le consultant doit se faire rhéteur. Cependant, le consultant n'accepte pas facilement cette relégation de sa posture d'expert et tente de maintenir une asymétrie en se réorganisant. Ainsi les cabinets développent – et le consultant implémente – des outils et des méthodes de plus en plus innovants, pour présenter différemment le changement et surprendre, car cette nouvelle forme de résistance relève principalement de la lassitude. Le consultant prend alors le masque de l'animateur, qui doit trouver les bons atouts pour attirer l'attention. Mais ce rôle, et plus généralement cette surenchère, remet en question sa posture d'expert : certaines réponses peuvent paraître « gadget » tandis qu'une approche plus réflexive sur la pratique pourrait être plus efficace que l'effervescence de méthodes.

Nous avons donc les éléments pour répondre à l'hypothèse une, à savoir que le consultant défend la vision d'un changement comme progrès nécessairement positif, pour légitimer le mouvement. Elle n'est que partiellement validée, à moins de la reformuler légèrement. Le mouvement semble ici intervenir en amont et ne pas être l'objectif final de la défense du changement comme progrès. Il serait plus exact de dire que le consultant, en tant

que défenseur du mouvement, propose une vision d'un changement comme progrès nécessairement positif. Parce que le mouvement apparaît comme évident et du côté de la raison, le consultant est amené à développer son arsenal d'outils et de méthodes pour toucher des publics cibles récalcitrants, quel que soit le contexte et quel que soit le changement. La critique des changements issus du mouvement a une place relativement faible, parce que les rôles qui complètent la posture d'expert en charge de la médiation du consultant sont des rôles de sachant (enseignant, pédagogue, chercheur, etc.) et ne permettent pas une réelle mise en perspective.

- Deuxième hypothèse : le consultant doit encourager la multiplication des changements et accompagner le développement d'un modèle d'évolution continue

Nous avons abordé dans un second temps l'évolution continue, ainsi que l'effort de normalisation de celle-ci auprès des différents publics. Cela nous permettait d'aborder différentes questions sur la posture d'expert et de médiateur du consultant : est-ce que l'expertise du consultant s'étend jusqu'à l'implémentation ou la diffusion d'un modèle culturel tel que celui du changement permanent ? Est-ce qu'il se fait médiateur du mouvement, au-delà des ambitions stratégiques du changement particulier dans lequel il intervient ? Tout cela permettait aussi naturellement d'interroger l'évolution des rôles et de la posture du consultant face aux enjeux de rythme et de trajectoire. D'abord, nous nous sommes penchés sur la question de la « maturité » au changement. Ce terme assez fort, en lien avec l'idéal d'amélioration continue et au mouvement, montre une autre portée de la posture d'expert. Celui-ci est en mesure d'évaluer – d'après les discours – la propension d'un collectif à subir un changement, afin de déterminer et d'anticiper les résistances. Il prend donc un rôle de scientifique, à la frontière de plusieurs disciplines vu qu'il étudie un milieu humain : entre anthropologue, ethnologue et sociologue. L'enjeu de rendre mature ces populations au changement est de les faire accéder à la résilience, une forme de flexibilité ultime pour supporter tous les changements. En tant qu'expert et que médiateur, le consultant semble alors avoir un double rôle à jouer auprès des publics peu matures : expliquer pourquoi le changement en cours a lieu, et « éduquer » au changement.

Cependant, nous avons vu par la suite que cette « éducation » ne visait pas à être directe. Le consultant ne peut pas révéler le caractère non-borné des missions, par peur d'une résistance marquée ou d'une démoralisation générale. Dans cette perspective, le mouvement ne peut pas préexister aux changements, il faut un changement déjà en cours pour espérer faire advenir une évolution continue. Il faut une première transformation, même longue, pour

elle-même, qui servira ensuite de tremplin à la permanence du changement. Le consultant est alors chargé de se faire porte-parole d'un projet dont l'horizon se déplacera. Ce rôle, moins flatteur, serait celui d'un conteur : il doit faire vivre une chimère auprès des équipes opérationnelles pour atteindre des objectifs plus profonds. Mais ces omissions ont des conséquences, par exemple l'évolution de l'horizon au rythme des modes managériales et sociétales, ou des phénomènes de dyschronies<sup>123</sup>, est encore plus violente. L'incertitude entraînée par ce double jeu met en cause sa posture de médiateur, ainsi que sa posture d'expert, parce qu'il est soit perçu comme inapte, soit comme défenseur des intérêts des directions au détriment des équipes.

A cela s'ajoute une dernière dimension qui accentue les tensions : l'absence de capitalisation et de prise en compte de ces enjeux. Sûr du bien-fondé de cette approche ou ne la jugeant pas assez critique pour être remise en question dans le cas inverse, la prise de recul du consultant est rare. D'une part la capitalisation interne est très discrète voire inexistante sur ces enjeux, d'autre part les discours sur les missions réalisées à l'externe ne concernent que certains types de changements, majoritairement réussis. Les changements ratés sont oubliés et passent à travers les mailles de l'histoire d'Argon&Co. Il y a également une dimension temporelle importante à prendre en cause : le consultant n'a pas vraiment accès à un temps dédié de réflexion sur les missions passées, si ce n'est quelques retours d'expériences qui ne s'intéressent pas aux sujets d'évolution continue, et à peine de conduite du changement. L'enjeu de la capitalisation est d'accélérer le travail du consultant, pas de le remettre en cause. Dans cette perspective, le consultant ne peut pas vraiment se targuer d'être innovant, il vise avant tout à être efficace et rapide. Sa posture d'expert n'inclut donc pas à ce niveau-là de dimension réflexive, son énergie n'est pas dépensée à prouver qu'il ait tort (afin de progresser), ou défendre qu'il ait raison à tout prix en produisant des preuves, mais bien de conduire le changement en partant du postulat que son approche est cohérente et légitime. Il ne s'agit pas là de prétention et d'ego – ou du moins pas seulement – mais bien d'un manque de temps consacré à cela par la politique du cabinet. Il n'y a donc pas de moyen interne d'évaluer la maturité des consultants vis-à-vis du changement, du mouvement et de l'évolution continue.

Ces différents points nous permettent de proposer une réponse à la deuxième hypothèse, à savoir : « le consultant doit encourager la multiplication des changements et accompagner le développement d'un modèle d'évolution continue ». Nous pouvons à nouveau valider partiellement l'hypothèse. En effet, le consultant défend la légitimité de multiplier les changements et de mettre en place une politique de changement permanent, afin de répondre

---

<sup>123</sup> *Sociologie du monde du travail...*, op. cit.

à l'idéal d'amélioration continue, mais il ne participe pas toujours activement à leur émergence. Selon la « maturité » du public au changement, il amènera plus ou moins l'idée de continuité, tout en espérant développer leur résilience. Cette discrétion peut néanmoins être considéré comme une action en ce qu'elle vise à lever les freins à l'émergence du modèle, avant même qu'ils n'apparaissent. De plus, la non-capitalisation sur ces enjeux et la difficulté à porter une réelle dimension critique à cette émergence valide l'hypothèse, car l'évolution continue n'est quasiment jamais mise en cause.

- Troisième hypothèse : Le consultant doit donner du sens pratique à l'accélération des changements, en l'ancrant de façon tangible dans l'organisation, les processus et les métiers

Notre troisième partie s'intéressait au déclin de la posture de médiateur-expert, à travers l'émergence de nouveaux ambassadeurs du changement chez les clients. Il s'agissait d'interroger l'accélération des changements et la notion de projet qui y est liée, ainsi que leurs réalités opérationnelles. Tout d'abord, il fallait prendre conscience de ce qu'était le projet aujourd'hui dans les organisations, à travers les politiques RH, marketing et communicationnelles. De la reconnaissance sociale et organisationnelle aux promotions et autres enjeux de gestion de carrière, le projet est devenu un objet majeur de motivation ou de crainte au sein des organisations. Naturellement, ce nouvel esprit du capitalisme<sup>124</sup> qui pousse les directions à entreprendre un mouvement continu orchestré par des cabinets de conseil les pousse aussi à favoriser l'émergence du mouvement en interne. Cela n'est bien entendu pas vérifié dans toutes les entreprises, mais est en essor chez les entreprises clientes : nous avons pu prendre quelques exemples. Dès lors, certains acteurs deviennent ambassadeurs internes d'une culture du projet, et deviennent particulièrement stratégiques dans le cadre d'un changement. Les consultants ont toujours besoin de relais internes parce qu'une innovation ne peut pas advenir sans les équipes. Si des volontaires se présentent pour être médiateurs du changement à leur tour, les intérêts des deux convergent. Cependant, le mouvement, comme on le rappelle, suppose une amélioration continue. Donc à mesure que les ambassadeurs internes, notamment les managers intermédiaires, prennent de l'importance dans le changement, plus ils sont qualifiés et rendent obsolète la médiation du consultant. Sa posture de médiateur est alors remise en cause, devient progressivement un simple rôle parce

---

<sup>124</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello. *Le nouvel esprit...*, op. cit.

qu'il n'est plus reconnu pour ça. Sa posture est en crise et le consultant peut devenir à son insu un simple relais.

Nous avons par la suite analysé l'incarnation directe de la culture du projet, c'est-à-dire le mode projet et l'agilité. Omniprésents dans les littératures professionnelles et académiques, dans les discours à l'international et dans la pratique, le consultant se charge de l'implémenter autant que possible, en défiant parfois la nécessité. L'agile est considéré comme une innovation en soi, avant même la perspective du changement, ce qui peut porter à confusion si l'agile n'apparaît pas comme indispensable pour les équipes, remettant ainsi en cause son caractère innovant. La place particulière laissée à cette méthodologie renvoie directement au mouvement : intégrer le mode projet au quotidien, c'est intégrer l'accélération des transformations dans le *business as usual*. Implémenté auprès de populations qui n'ont pas l'habitude du changement – peu « matures » – l'agile facilite le développement rapide de nombreux changements de taille réduite, les projets. Le consultant se fait donc garant du progrès de l'agilité sur le long-terme et des services que le mode projet peut rendre, ce qui le met directement en porte-à-faux en cas de critique : il n'agit pas ici en médiation des directions stratégiques, il impose sa propre méthodologie de travail.

Enfin, nous avons interrogé la logique de standardisation et de rentabilité de la conduite du changement face au mouvement et à l'accélération qu'il impose. Nous avons remarqué que les cadres méthodologiques étaient de plus en plus standardisés et à vocation universelle, tandis qu'on se félicitait également de plus en plus du développement d'outils rentables financièrement. Le consultant en conduite du changement se faisait alors commercial plutôt que scientifique, visant davantage le quantitatif que le qualitatif. Dans les discours pourtant, l'approche scientifique continue de dominer, créant un dédoublement de posture présentant des rôles contradictoires. Nous avons également vu les risques que présente la standardisation sur la légitimité du consultant à exercer, et les différentes causes qui pouvaient l'entraîner malgré tout dans cette voie. Ici, la piste d'une pression d'un cabinet principalement ingénieur sur une Business Line davantage tournée sciences humaines a été explorée. Nous avons alors vu que cette approche commerciale pouvait entraîner un recul réel de la posture d'expert, dans un contexte où les contestations deviennent de plus en plus précises, et que le consultant n'a pas le temps de s'adapter à cette évolution.

De ces réflexions, nous pouvons apporter une réponse à la dernière hypothèse qui proposait le postulat suivant : « Le consultant doit donner du sens pratique à l'accélération des changements, en l'ancrant de façon tangible dans l'organisation, les processus et les métiers ». L'hypothèse est donc validée, en ce que la montée en puissance des ambassadeurs internes est encouragée par le consultant, que les processus et les métiers sont largement

impactés et marqués par l'implémentation de l'agilité et du mode projet, tous deux au service de l'accélération des transformations induites par le mouvement. Il convient cependant d'ajouter que le consultant ne tient pas ce rôle seul et qu'il y a pour beaucoup d'entreprises une valorisation plurielle du projet qui accentue la diffusion culturelle du mouvement.

- Réponse à la problématique et réflexions sur les limites de notre travail

Nous avons donc plusieurs degrés de réponse pour tenter d'apporter un éclairage à la question suivante : dans quelle mesure la posture du consultant vis-à-vis du changement est-elle redessinée par l'injonction stratégique au mouvement ? Il semblerait que la posture générique du consultant en conduite du changement, celle d'un expert-médiateur, soit fragilisée à différents égards, et précisée – donc modifiée – en réponse à cette déstabilisation. D'une part, la logique de mouvement semble exiger du consultant un certain nombre de qualités très différentes, de rôles, que celui-ci se retrouve à devoir revêtir sans pouvoir en assumer toute la portée. Ainsi, le consultant se fait enseignant, pédagogue, chercheur, scientifique, conteur, commercial, et d'autres déjà évoqués, afin de légitimer son approche. Cette dernière semble très marquée en faveur de l'injonction stratégique au mouvement, qui n'est pas remise en cause en tant que telle par le consultant, mais plutôt présentée dans les discours comme un principe commun supérieur, à l'instar du projet dans les sociétés capitalistes modernes. Pour autant, ces différents rôles que nous avons cités ne parviennent pas à intégrer durablement la posture du consultant, car les acteurs – dont le consultant lui-même parfois – ont conscience des limites de ces rôles, ou, sans en avoir conscience, peuvent les remettre en cause. La posture fondamentale d'expert-médiateur externe est cependant elle aussi questionnée, notamment avec le développement de la standardisation des outils du consultant et l'émergence d'ambassadeurs internes de plus en plus qualifiés. Ces deux phénomènes sont là aussi directement liés au mouvement : c'est parce que le changement tend à faire partie des métiers opérationnels que les ambassadeurs deviennent d'abord un atout puis une contrainte pour l'activité de conseil. La standardisation est de la même façon une rationalisation des outils de production en vue d'une accélération des changements. Face à la montée des contestations et le développement des expertises internes des entreprises les plus « matures » au changement, la posture du consultant tendrait donc vers un modèle de facilitateur-relai, en le sens où il aurait vocation à transmettre l'usage de ses méthodologies et de cadres génériques, tout en se faisant premier relai des ambitions stratégiques auprès des nouveaux médiateurs.

Ce scénario est bien entendu loin d'être le seul possible, il relève d'une analyse prospective biaisée par une approche personnelle qui présente de nombreuses limites. Notre terrain nous a permis d'analyser de nombreux éléments de discours et plusieurs pratiques concrètes, nous offrant par là une vision assez large des représentations d'un consultant « type » en conduite du changement par les consultants eux-mêmes, mais ne permet pas d'appréhender tous les aspects de la posture. En effet, l'analyse de la réception par les publics dits « cibles » serait une piste d'approfondissement particulièrement intéressante pour décortiquer la frontière entre la posture et les rôles du consultant, ainsi que la consistance réelle des critiques, à la fois de ces équipes opérationnelles et des directions stratégiques. Notre approche donnait principalement à voir la réception de la réception, c'est-à-dire ce que les consultants comprenaient, admettaient ou niaient des difficultés qu'ils pouvaient rencontrer sur le terrain.

Au-delà de cette question, notre travail est profondément marqué par notre propre rapport à la conduite du changement, qui a évolué au cours de ces neuf mois d'alternance. Une dimension critique du métier peut être ressentie à la lecture de ces pages et il convient de les situer : nous pensons sincèrement que le métier de consultant en conduite du changement est un métier riche à plusieurs égards, qu'il permet de réaliser des missions concrètes, ancrées et adaptées, voire de remettre en cause des approches standardisées qui sont souvent synonymes de facilités. Pour autant, les missions effectuées pendant l'alternance ne rentraient quasiment jamais dans ce cadre et nous ont posé plusieurs cas de conscience (dans le meilleur des cas) ou ont ébranlé significativement notre motivation (dans les pires). Comme beaucoup de jeunes consultants, nous avons donc été confronté à des sentiments d'absurdité. Il nous semble important de le préciser, bien que nous ayons tenté autant que possible de déconstruire ces enjeux personnels dans notre travail. Au contraire, nous pensons et espérons que ces interrogations ont pu le nourrir et l'enrichir. Cependant, il faut reconnaître que notre posture en a été affectée.

Une autre limite de notre travail concerne son étendue. Nous aurions aimé pouvoir rentrer beaucoup plus dans le détail sur la partie historique et sur les enjeux de pouvoir de la Business Line chez Argon&Co. Malheureusement, notre relation avec les directeurs et directrices n'était pas assez privilégiée pour accéder à cette connaissance, nous n'avons que quelques indices observés subrepticement sur le terrain ou au cours des entretiens.

Nous aurions pu également évoquer la pandémie de Covid-19. Bien entendu, elle a eu des impacts extrêmement importants sur le métier, sur les façons de travailler, sur les motivations intrinsèques de tous les acteurs. Il y a probablement un champ d'étude et d'analyse très vaste, mais nous avons fait le choix de ne pas l'aborder pour plusieurs raisons.

D'une part, la documentation à propos des impacts de la pandémie sur la pratique du métier de consultant en conduite du changement est encore très légère, notamment parce que la pandémie présente encore son lot d'incertitudes et, accessoirement, n'est pas éradiquée. De plus, il nous a semblé que le « nouvel esprit du capitalisme » n'en avait pas tant que cela été altéré, et que la dynamique de mouvement ne s'était ni particulièrement calmée ni particulièrement décuplée. C'était peut-être le cas, mais nous n'avons en réalité pas les moyens de l'étudier, ayant commencé notre alternance en janvier 2021, dans un contexte de pandémie. N'ayant ni éléments de comparaison, ni littérature ou support pour appuyer, nous avons préféré laisser de côté ce bouleversement sociétal en nous consacrant à ce que nous pouvions observer directement.

Plusieurs éléments que nous n'avons pas pu analyser ici retiennent donc notre attention. La perspective de voir des équipes opérationnelles de plus en plus familières avec l'évolution continue et le mouvement est notamment intrigante. Comment les consultants vont-ils s'adapter ? Vont-ils parvenir à s'adapter ? D'une part, nous rejoignons Michel Villette<sup>125</sup> sur le fait que les cabinets parviennent à se rendre indispensables en ayant seuls les clés des méthodes de travail qu'ils ont implémenté, mais d'autre part la figure du consultant en conduite du changement armé d'une palette d'outils et incapable de s'en défaire ou de proposer une approche novatrice tend à projeter un déclin des cabinets aux approches trop rigides. L'accélération des changements rend difficile la projection : soit le rythme conduit les projets à être de plus en plus simplifiés et faisables sans appui extérieur, soit le rythme est justement trop soutenu et les consultants restent indispensables pour réguler le flot d'évolution. Les deux réponses seront probablement vraies à différentes mesures selon les entreprises, les politiques et les rapports de confiance envers les cabinets externes (n'oublions pas le développement du conseil interne !), mais il sera intéressant de voir les points d'équilibre choisis, entre interne et externe, vu le coût que représentent les consultants. L'évolution de la posture du consultant en conduite du changement est en effet aussi dépendante de l'évolution de la logique marchande. Quels seront les arguments des cabinets en faveur de l'externalisation des missions de changements, si les ambassadeurs internes se sont saisis de ces sujets, et les ont implémentés dans leur quotidien ? Depuis que la culture du mouvement se développe, la pérennité du modèle du Change n'a jamais semblé, à notre sens, aussi mise en danger. Nous avons probablement, jeunes consultants, un rôle à jouer pour se défaire de la standardisation d'une offre qui se met en danger, afin de participer à notre échelle à une amélioration tangible de la pratique du métier et, par voie de conséquence, du monde du travail.

---

<sup>125</sup> Michel Villette. *Sociologie du conseil...*, op. cit.

# Bibliographie

## Ouvrages

ALTER (Norbert). – *L'innovation ordinaire*. – Paris : PUF, 2010, 310 p.

*Sociologie du monde du travail* / sous la direction de Norbert Alter. – Paris : PUF, 2012, 384 p.

BOLTANSKI (Luc), CHIAPELLO (Eve). – *Le nouvel esprit du capitalisme*. – Paris : Gallimard, 1999, 843 p.

CROZIER (Michel), FRIEDBERG (Erhard). – *L'Acteur et le Système*. – Seuil, 1977, 436 p.

GIDDENS (Anthony). – *The Consequences of Modernity*. – Stanford University Press, 1990, 188 p.

OSTY (Florence) et al. – *Les mondes sociaux de l'entreprise*. – La Découverte, 1995, 611 p.

PAUL (Maela). – *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. – Paris : L'Harmattan, 2004, 352 p.

REYNAUD (Jean-Daniel). – *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. – Paris : Armand Colin, 1997, 348 p.

THEVENET (Maurice). – *Audit de la culture d'entreprise*. – Editions d'organisation, 1986, 202 p.

VILLETTE (Michel). – *Sociologie du conseil en management*. – La Découverte, 2003, 128 p.

WIENER (Norbert). – *Cybernetics : Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. – Paris : Hermann&Cie, 1948, 212 p.

## Thèses et mémoires

GUICHARDIERE (Hélène). – « Les enjeux de la capitalisation de connaissances dans le conseil : effets d'une intégration post-fusion sur les processus de capitalisation des connaissances ». – Mémoire Celsa Sorbonne-Université, 2018, 139 p.

MEIJA MORELOS (Jorge Humberto). – « Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines ». – Thèse HEC, 2005, 770p.

## Articles

BARON (Xavier). – « Quels dialogues entre chercheurs et consultants ? ». – L'Harmattan, 16, 2008.

BLANCHET (Philippe). – « La réflexivité comme condition et comme objectif d'une recherche scientifique humaine et sociale ». – Cahiers de sociolinguistique, 14, 2009.

CALAFAT (Guillaume). – « Expertises et compétences ». – Hypothèses, 14, 2011.

HUY (Quy Nguyen). – « Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change : The Contribution of Middle Managers ». – ASQ, 47, 2002.

PELAGE (Milie Theodora). – « Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication ». – Quaderni, 54, 2004.

PESQUEUX (Yvon). – « Le changement, dérive organisationnelle ». – L'Expansion Management Review, 129, 2008.

ROCHEBLAVE (Anne-Marie). – « La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels ». – Revue française de sociologie, 4-3, 1963.

ROULLET (Bernard), DROULERS (Olivier). – « Décision managériale et neurosciences : une nouvelle vision de la gouvernance ? ». – Management & Avenir, 69, 2014.

SOPARNOT (Richard). – « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». – Recherches en sciences de gestion, 97, 2013.

VAS (Alain), GUILMOT (Nathalie). – « Les cadres intermédiaires au cœur du sensmaking : le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel ». – Revue internationale de psychologie et de comportement organisationnel, 45, 2012.

VERMEULEN (Franck). – Compte-rendu de la réunion « Chercheurs, consultants : le dialogue impossible ? ». – Ecole de Paris du Management, 18 mars 1997.

## Résumé et mots-clés

Version française :

La fonction des consultants est de faire de chaque changement organisationnel une innovation reconnue par tous. De là, leur posture est double : ils sont à la fois des médiateurs du changement auprès des équipes, supposés objectifs et neutres, et des experts.

Pour autant, les directions d'entreprise recherchent aujourd'hui une évolution continue et le changement se fait mouvement, c'est-à-dire un « passage à une absence d'état stable ». L'enjeu de ce travail est d'interroger la manière dont la posture du consultant est redessinée par cette injonction stratégique au mouvement, en étudiant le cas du cabinet Argon&Co.

Le consultant est amené à structurer sa posture autour du caractère positif du changement. Il doit favoriser la multiplication des changements et donner du sens pratique à leur accélération. Sa posture tend à terme vers un modèle de facilitateur-relai du changement.

Mots-clés : Consultant ; Conduite du changement ; posture ; transformation ; mouvement ; rôle ; évolution continue

English version:

The function of consultants is to make each organisational change an innovation recognised by all. Hence, their position is twofold: they are both mediators of change with the teams, supposedly objective and neutral, and experts.

However, today's management is looking for continuous evolution and change is a movement, i.e., a "passage to an absence of a stable state". The aim of this work is to examine the way in which the consultant's posture is redrawn by this strategic injunction to move, by studying the case of Argon&Co.

The consultant is led to structure his posture around the positive character of change. He must encourage the multiplication of changes and give practical meaning to their acceleration. His position tends towards a model of facilitator-relator of change.

Keywords: Consultant; Change Management; posture; transformation; movement; role; continuous evolution

# Annexes

## Note liminaire concernant les annexes

En annexes, nous proposons une bibliographie des documents professionnels externes analysés et utilisés dans le mémoire. Il peut s'agir par exemple de littératures non-académiques, réalisées par des acteurs de l'entreprise ou du conseil, que l'on peut considérer comme situées, c'est-à-dire en dehors du strict domaine de la recherche. Les références de cette catégorie, que nous avons mobilisées tout au long de ce travail, ont été traitées avec un recul critique nécessaire.

De même, sont présents en annexes quelques documents d'Argon&Co strictement confidentiels afin de faciliter la compréhension du lecteur et incarner notre propos. Ces documents ont été remplacés par des cadres blancs dans le cadre de cette version accessible. Nous expliquerons à la fois les conditions de réalisation et d'utilisation de ces documents chez Argon&Co, ainsi que leur pertinence particulière au sein de notre travail. Nous tenons à préciser que le numéro 8 de la revue ADD, largement cité et analysé, est disponible gratuitement en ligne, ce qui nous a évité d'ajouter de nombreuses pages d'annexes. Il est accessible ici :

[ADD8-Lhumain-partenaire-indispensable-du-succès-de-vos-transformations.pdf](#)  
([argonandco.com](http://argonandco.com))

Les transcriptions des quatre entretiens semi-directifs menés sont présentées à la suite, ainsi que la grille d'entretien, afin de mieux comprendre la démarche méthodologique de notre travail de recherche. Nous proposons également une note d'explication du choix des interrogés.

## Table des matières des annexes

Note liminaire concernant les annexes .....	103
Table des matières des annexes .....	104
Annexe 1 – Documentation professionnelle externe .....	105
Annexe 1.1 – Ouvrages professionnels.....	105
Annexe 1.2 – Articles professionnels .....	105
Annexe 1.3 – Autres supports .....	105
Annexe 2 – Documents Argon&Co .....	106
Annexe 2.1 – Fiche référence .....	106
Annexe 2.2 – Client Journey .....	107
Annexe 2.3 – Roue S&OP .....	108
Annexe 2.4 – Langage du Change.....	109
Annexe 2.5 – Approche ADE .....	110
Annexe 3 – Entretiens semi-directifs .....	111
Annexe 3.0 – Méthodologie, profils et grille d’entretien .....	111
Annexe 3.1 – Entretien E. ....	116
Annexe 3.2 – Entretien J.....	124
Annexe 3.3 – Entretien K. ....	129
Annexe 3.4 – Entretien S. ....	135

## Annexe 1 – Documentation professionnelle externe

### Annexe 1.1 – Ouvrages professionnels

AUTISSIER (David) et al. – *Consulting au quotidien*. – Dunod, 2014, 826 p.

AUTISSIER (David) et al. – *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. – Dunod, 2019, 192 p.

CONNER (Daryl). – *Managing at the Speed of Change*. – Random House, 2006, 320 p.

HONORE (Carl). – *Eloge de la lenteur*. – Marabout, 2013, 288 p.

SUTHERLAND (Jeff). – *Scrum : The art of doing twice the work in half the time*. – Random House Business, 2015, 256 p.

### Annexe 1.2 – Articles professionnels

Argon&Co. – « Argon & Co classé parmi les meilleurs cabinets de conseil en 2021 par Décideurs Magazine ». – 8 juillet 2021, <https://www.argonandco.com/fr/argon-co-classe-parmi-les-meilleurs-cabinets-de-conseil-en-2021-par-decideurs-magazine/>

LEVAN (Serge). – « Petite rétrospective du mode projet ». – 2009, Cours à l'université de technologie de Troyes.

PFORTMÜLLER (Fabian) et al. – « The Community Canvas Guidebook. The guide to build meaningful communities ». – 2017, <https://community-canvas.org/>

### Annexe 1.3 – Autres supports

BECK (Kent) et al. – *Manifesto for Agile Software Development*. – 2001, <https://agilemanifesto.org/history.html>

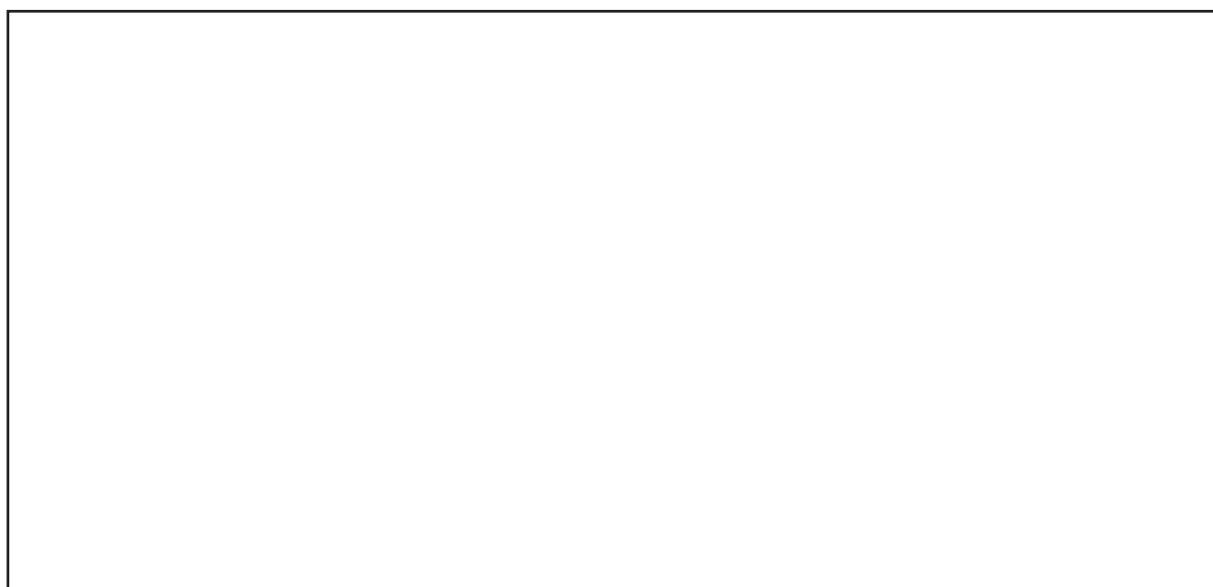
BIDDLE (Peter). – « Being agile in an un-agile place ». – 2003, TED@Intel, [https://www.ted.com/talks/peter\\_biddle\\_plucky\\_rebels\\_being\\_agile\\_in\\_an\\_un\\_agile\\_place](https://www.ted.com/talks/peter_biddle_plucky_rebels_being_agile_in_an_un_agile_place)

## Annexe 2 – Documents Argon&Co

### Annexe 2.1 – Fiche référence

Comme décrit dans le mémoire, la fiche référence est un document de capitalisation utilisé en interne chez Argon&Co. Il permet de resituer les « grands enjeux » d'une mission passée, afin d'en garder mémoire.

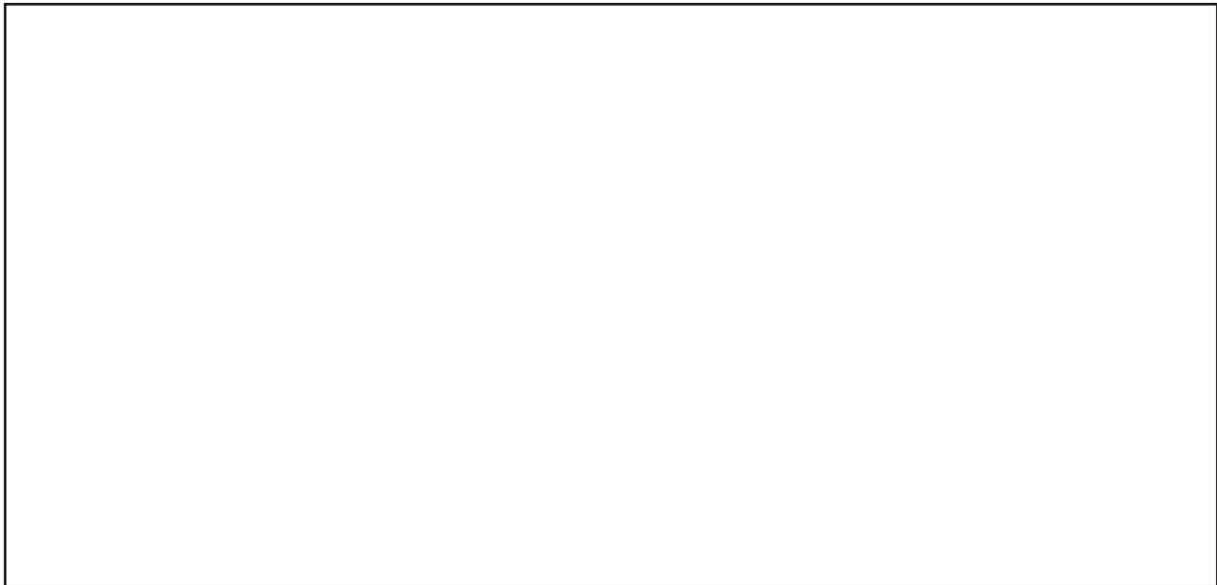
Dans notre propos, nous proposons que les enjeux de la conduite du changement et du mouvement sont assez absents de cette mémoire du cabinet. En voici donc un exemple, à partir d'une mission réalisée chez un client confidentiel, pour illustrer cette idée.



## Annexe 2.2 – Client Journey

Les *Client Journeys* sont, à l'instar des fiches références, des formes de mémoire du cabinet. Mais à la différence des premières, celles-ci s'utilisent dans un contexte commercial, en s'intégrant dans les propositions.

Elles renvoient donc à certaines représentations des enjeux inhérents à une mission de changement, et à ce qui doit ou non être montré aux clients. Ici, cet exemple illustre en partie la façon dont les enjeux de « maturité » peuvent être abordés avec les directions stratégiques, ou encore relever la faible responsabilité des consultants vis-à-vis de l'échec, à travers les axes d'amélioration.



## Annexe 2.3 – Roue S&OP

La « roue S&OP » est un outil de facilitation autoporteur, visant à expliquer simplement le processus du même nom à des futurs usagers qui ne le connaissent pas. Nous questionnons dans notre travail la manière dont cet outil a pu devenir un vecteur de fierté important, et ce que cela peut vouloir dire du rapport qu'entretiennent les acteurs de la Business Line avec les enjeux de rentabilité financière.

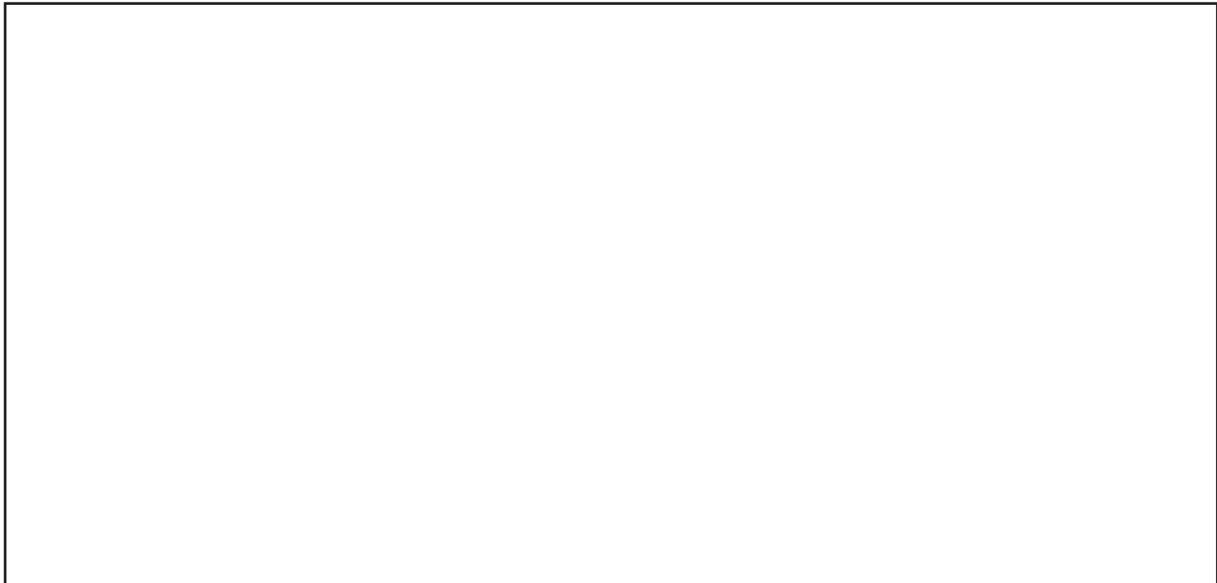
En voici donc une présentation sommaire en anglais, réalisée à destination des clients, potentiels futurs acheteurs de la roue. Nous la mettons à disposition pour incarner cet objet et en donner les clés de compréhension. Ce document est donc un extrait de présentation Powerpoint d'un outil de facilitation (la roue) visant à clarifier une méthode (le processus S&OP).



## Annexe 2.4 – Langage du Change

L'offre Change est une présentation d'une quarantaine de diapositives à destination à la fois des clients et de l'interne. Certaines sont sélectionnées pour des propositions commerciales, d'autres permettent d'illustrer l'expertise de la Business Line auprès des nouveaux arrivants chez Argon&Co.

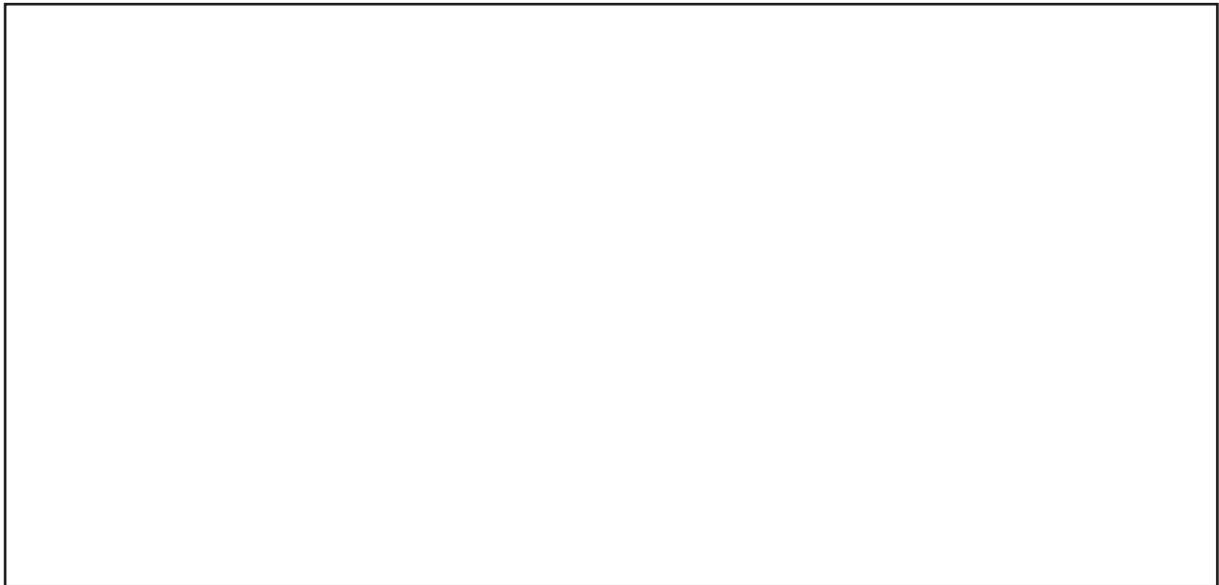
Nous avons choisi cette slide, parmi les cinq consacrées au « langage du Change » car elle propose des définitions de certains concepts que nous avons évoqué dans notre travail, comme la « résilience » et la « burning platform », mais avec des mots de la Business Line choisis avec soin, à déconstruire et analyser.



## Annexe 2.5 – Approche ADE

ADE est une « suite d'outils et de méthodologies » mobilisée à la fois dans les discours commerciaux et sur le terrain, c'est l'approche d'Argon&Co de la transformation.

Pleine de promesses, l'approche est censée s'intégrer à tous les contextes et besoins d'entreprises sur lesquels le cabinet intervient. Il est donc intéressant d'en effleurer la surface pour comprendre comment cette approche macroscopique, véritable pilier de l'approche de la conduite du changement par la Business Line, propose d'aborder le changement.



## Annexe 3 – Entretiens semi-directifs

### Annexe 3.0 – Méthodologie, profils et grille d'entretien

#### Profils

Comme présenté en introduction, la Business Line étant composée de seulement trois autres consultantes en conduite du changement, il nous a semblé pertinent d'échanger avec chacune. Ainsi, avec leur accord, nous avons pu réaliser des entretiens individuels d'une durée allant de 25 à 38 minutes. Nous avons également estimé qu'il pouvait être pertinent d'avoir un regard extérieur au pôle afin de questionner les représentations des enjeux de conduite du changement par le reste des consultants. Nous tenions à avoir travaillé avec la personne interrogée, pour que le dialogue puisse se nouer plus facilement et éviter des discours trop consensuels ou biaisés. K., consultante senior présente sur la mission auprès de la filiale chinoise du groupe agroalimentaire – mission évoquée à de nombreuses reprises – a accepté.

#### Approche Générale

Les quatre profils retenus étant particulièrement différents, il nous a semblé pertinent de construire nos entretiens autour de grilles sur mesure. Nous avons ainsi élaboré un socle commun de questions générales sur le changement, et des blocs de relance particuliers selon les profils. Tous les blocs sont indicatifs, pour soutenir la fluidité de l'échange en cas de difficulté, toutes les questions n'ont donc pas été posées, ou du moins pas sous leur forme initiale. Le tutoiement et un langage courant ont été privilégiés pour faciliter l'échange.

Pour rappel : E. et S. sont les directrices de la Business Line Transformation et Conduite du Changement. S. a une longue expérience en tant que DRH et a travaillé à l'international avant de rejoindre Argon&Co, tandis qu'E. a davantage travaillé dans les fonctions commerciales ou de transformation. J. est une consultante junior avec un an d'expérience en conduite du changement. K. est une consultante senior, ayant eu plusieurs expériences professionnelles avant Argon&Co, notamment dans le Lean Management.

Toutes ont donné leur accord pour être enregistrées, elles n'ont pas souhaité non plus être anonymisées. Nous avons cependant pris la liberté dans la retranscription d'anonymiser les clients mentionnés, en les nommant uniquement par leur initiale. Les retranscriptions ont été hormis ceci faites à la lettre, respectant la parole et le choix des mots de chacune, à l'exception de quelques répétitions de mots lourdes, habituelles dans un échange oral.

De plus, il convient de noter que nous n'avions pas précisé le sujet exact de notre travail de recherche avant les entretiens. Introduire en amont les enjeux de mouvement, d'évolution continue et d'accélération des changements nous paraissait risqué, en ce que cela pouvait biaiser le propos et influencer les réponses. Nous avons donc choisi de rester évasif, notre sujet de recherche était présenté simplement comme un « travail sur la posture du consultant, ses représentations du changement et de la conduite du changement ».

## Grilles de questions et relances

- E.

Bloc « Carte d'identité » :

- Est-ce que tu peux te présenter ?
- Est-ce que tu peux nous parler de ton métier / de ton parcours / d'une mission marquante ?

Bloc « Changement, Change, et conduite du changement » :

- Quelle est ta définition du changement ?
- Quelle est ta définition de la conduite du changement / du Change Management ?
- Quelle est la place du Change chez Argon ?
- Y a-t-il eu ces dernières années des évolutions sur la manière d'appréhender le changement chez Argon ?

Bloc « Mission » :

- C'est quoi un « bon accompagnement » Change ?
- Dans les propositions commerciales, qu'est-ce qu'on met en avant pour vendre la conduite du changement ?
- Y a-t-il eu des ratés marquants / des réussites marquantes dans certaines missions ?
- Quelle est la posture du consultant en conduite du changement en mission ?
- Y a-t-il des différences de perception du changement entre consultants, directions stratégiques et équipes opérationnelles ?

- Qu'est-ce que tu penses du modèle de revente de missions ?

Bloc « Clôture » :

- Quelle évolution des pratiques de conduite du changement dans les années à venir ?

- Un conseil pour les jeunes consultants en conduite du changement ? / Un dernier mot à ajouter ?

- J.

Bloc « Carte d'identité » :

- Est-ce que tu peux te présenter ?

- Est-ce que tu peux nous parler de ton métier / de ton parcours / d'une mission marquante ?

Bloc « Changement, Change et conduite du changement » :

- Quelle est ta définition du changement ?

- Quelle est ta définition de la conduite du changement / du Change Management ?

- Pourquoi les clients achètent-ils un accompagnement en conduite du changement ?

- Qu'est-ce que représentent pour toi les termes « maturité au changement » et « résistances au changement » ?

Bloc « Mission » :

- Comment fait-on de la conduite du changement ?

- Quel est le cycle de vie d'une mission, selon toi ?

- Quels sont les critères de réussites d'une mission ?

- Quelle est la place du consultant junior dans les missions de conduite du changement ?

Bloc « Clôture » :

- Quelle évolution des pratiques de conduite du changement dans les années à venir ?

- Un conseil pour les jeunes consultants en conduite du changement ? / Un dernier mot à ajouter ?

- K.

Bloc « Carte d'identité » :

- Est-ce que tu peux te présenter ?

- Est-ce que tu peux nous parler de ton métier / de ton parcours / d'une mission marquante ?

Bloc « Changement, Change et conduite du changement » :

- Quelle est ta définition du changement ?

- Quelle est ta définition de la conduite du changement / du Change Management ?

- Comment fait-on de la conduite du changement, hors du pôle Change ?

- Qu'est-ce que représente le pôle Change au sein des missions de changement d'Argon ?

Bloc « Mission A » :

- En ce qui concerne l'entreprise A pour laquelle nous avons travaillé, quels étaient pour toi les enjeux et risques de la mission ? Quels critères de réussites et principales difficultés ?

- Quelle est la méthodologie d'Argon sur ces enjeux ?

- Est-ce que l'équipe RH d'A est prête à changer, est-elle dans le même état d'esprit que les consultants d'Argon, ou que la direction ?

Bloc « Clôture » :

- Qu'est-ce qui t'a attirée chez Argon et qui te plaisait dans notre façon de travailler ici ?

- Un conseil pour les jeunes consultants en conduite du changement ? / Un dernier mot à ajouter ?

- S.

Bloc « Carte d'identité » :

- Est-ce que tu peux te présenter ?
- Est-ce que tu peux nous parler de ton métier / de ton parcours / d'une mission marquante ?

Bloc « Changement, Change et conduite du changement » :

- Quelle est ta définition du changement ?
- Quelle est ta définition de la conduite du changement / du Change Management ?
- Quelles sont les compétences requises pour faire de la conduite du changement ?
- Quelle est la particularité de l'approche d'Argon ?
- Est-ce que la façon d'être consultant a changé ces dernières années, et si oui comment ?

Bloc « Mission A » :

- Quels sont les enjeux et risques de la mission A ?
- Pourquoi séparer le stream A1 (enjeu RH et conduite du changement de la mission) des autres streams ?
- Qu'est-ce que tu penses de l'utilisation des benchmarks, de modèles qui fonctionneraient ailleurs ? Comment faire en sorte que ça corresponde aux besoins de l'entreprise ? Dans quelle mesure doit-on s'inspirer de modèles ?
- Dans cette mission, l'objectif est la croissance sur cinq ans ? Comment pérenniser un changement sur 5 ans alors que l'objectif de croissance continuera probablement au-delà ?
- Comment s'assurer d'être alignés avec l'équipe dirigeante et les équipes opérationnelles dans la représentation du changement ?

Bloc « Clôture » :

- Quels attendus pour une directrice Change, ex-DRH, dans un cabinet orienté opérations ?
- Un conseil pour les jeunes consultants en conduite du changement ? / Un dernier mot à ajouter ?

### Annexe 3.1 – Entretien E.

Matteo : Bonjour E., est-ce que tu pourrais te présenter, me raconter un peu ton métier ?

E. : Bonjour, E. B., moi j'ai travaillé pendant 5 ans chez Argon. Je suis en charge de la Business Line Change & Transformation. Cette Business Line, elle a pour objectif d'accompagner les aspects humains de tout projet, que ce soit un projet sur l'une des verticales (achat ou finance par exemple) ou autre. On est vraiment une horizontale dans l'offre de services d'Argon. Cela veut dire accompagner les gens à accepter le changement, à s'embarquer dans le changement, et bien sûr à faire le changement, puisque c'est eux qui vont en être bénéficiaires. Et pour ça, ce sont des techniques d'accompagnement : on va développer ce qui se passe sur de la communication collective, mais également individuelle à certains niveaux de la hiérarchie avec des accompagnements spécifiques pour les managers par exemple... Il y a de la communication, il y a des exercices de compréhension, de capacité à transmettre, notamment pour les lignes managériales puisque ce sont des vecteurs qui vont permettre d'embarquer. On est peu nombreux dans cette horizontale, mais l'enjeu c'est de faire en sorte qu'un maximum de consultant Argon acquièrent cette capacité, pour faire du changement et de la conduite de projet. Avant ça, j'étais directrice de la transformation au sein d'un groupe qui s'appelle le groupe Socotec, et j'ai été également avant ça directrice commerciale chez Socotec. Ça fait 20 ans que je travaille, et même si je n'ai pas fait 20 ans d'accompagnement au changement, c'est quand même quelque chose que j'ai fait beaucoup sur des sujets très différents, à la fois en tant que consultante et en tant qu'opérationnel. Ce qui fait d'ailleurs que quand j'arrive aujourd'hui chez des clients, je peux m'apercevoir qu'il y a un gros jeu politique qui peut nous empêcher d'avancer rapidement, donc de le traiter rapidement voilà.

Mattéo : Tu évoques la dimension politique du changement, existe-t-elle dans tous les projets de changement ? Plus généralement, quelle est ta définition du changement et qu'intègre-t-elle ?

E. : Ma définition, c'est qu'on est dans un mode de fonctionnement A. L'idée c'est qu'on passe à un mode de fonctionnement autre, qui peut être des interactions différentes avec des collègues, ou d'autres organisations, d'autres départements dans l'entreprise, ça peut aussi être un changement d'outil, ça peut être un changement de process, un changement d'organisation : donc le changement il est multiforme en fait. Parfois, il y a tout à la fois : organisationnel, process, outils et pour autant on va pas séquencer. C'est pas des tranches de saucisson, on va pas faire : « je traite le changement international et maintenant je viens vous voir monsieur pour le changement de process », il est multiforme. Et le changement, dès lors, je peux pas plaquer une seule solution, vu que je vais être obligée de m'adapter. Une

autre chose qui est très importante, c'est la compréhension de la culture d'entreprise. Une entreprise qui globalement ne s'est jamais transformée où très peu, elle ne va pas avoir la même appréhension du changement qu'une entreprise qui a l'habitude de changer son orga, parce qu'un jour elle est en matriciel et le lendemain elle est en silo etc. Il y a des organisations qui ont une histoire et, de cette histoire, ils sont empreints d'une certaine culture. La culture des argonautes n'est pas la même que la culture de chez Capgemini. On a une culture qui nous est propre, ça c'est difficile de définir la culture, mais c'est notre façon d'interagir entre nous etc. C'est à prendre en compte aussi parce que je vais pas travailler de la même façon auprès de 2 entreprises d'un même secteur d'activité. Je ne vais pas du tout avoir la même approche, même en limitant les différences, parce que dans un cas celle qui n'a pas changé il va falloir qu'ils comprennent pourquoi il faut changer et pourquoi il faut changer maintenant, ce qu'ils n'ont jamais fait, donc voilà dans ces entreprises là il y a assez peu de turnover et la première crainte c'est perdre son boulot, alors que ça peut ne pas être du tout l'enjeu de l'entreprise. A l'inverse, dans une entreprise qui a connu plein de transformations, un jour ils vont s'appeler responsable machin, et le lendemain ils vont s'appeler head of machin, ce n'est pas juste une question d'anglais ou de français, mais c'est qu'il y a déjà eu une plasticité à la fois intellectuelle : se dire « oui c'est un changement il y en a déjà eu 2 avant, il va y en avoir 3 », il y a des entreprises qui intègrent ça très facilement, mais d'autres pour qui c'est plus compliqué. Donc ça, il faut le prendre en compte, parce qu'on déroule pas la même recette, même si c'est un changement de process et d'outils des deux côtés. Par exemple, on ne va pas faire de la même façon dans deux entreprises qui ont un historique et une culture différente : le changement, c'est à la fois sur quoi il porte et dans quel contexte il intervient, dans quelle entreprise, ce qu'elle a vécu cette entreprise, il faut toujours s'intéresser à l'histoire de l'entreprise, parce que ça nous permet d'apprécier au mieux ce qui va permettre aux gens d'accepter le changement.

Mattéo : Est-ce que c'est plus facile ou est-ce que les enjeux sont différents, quand c'est une entreprise qui a vécu beaucoup de changements, où on s'inscrit dans une trajectoire de changement, c'est-à-dire quand les gens savent qu'il y a eu des changements avant et qu'il y en aura après ?

E. : Oui et non. Il y a des entreprises qui ont beaucoup changé et où il y a une trajectoire du changement, mais ça dépend quand même de la nature du changement. C'est par exemple au point de se dire « on va faire une joint-venture auprès d'une entreprise », on se dit on l'a déjà fait mais là ça touche cette branche d'activité etc. Je dirais que c'est peut-être plus facile d'intervenir dans une entreprise qui a connu des changements, d'abord parce que celles qui ont connu des changements, elles ont des fonctions supports type RH qui sont un peu plus matures sur ces sujets-là. Donc elles savent qu'il faut bien suivre les infos, alors que les

entreprises qui n'ont pas changé, toutes les fonctions supports – que ce soit la comm interne, que ce soit le RH, etc. – il faut beaucoup les accompagner dans ce qu'elles doivent faire : c'est du changement dans le changement. Il faut faire un accompagnement supplémentaire, pas seulement des personnes qui vont vivre le changement et éventuellement le subir positivement, mais qui doivent changer. Et en plus, il faut accompagner les fonctions connexes dans les entreprises qui ont déjà changé. Ces fonctions-là sont plus moteurs, elles ont compris leurs rôles, elles ont compris qu'elles ont une carte à jouer, que c'était nécessaire qu'elles interviennent etc. Donc je dirais qu'il y a une simplicité effectivement, ou du moins c'est plus facile d'appréhender un changement dans une entreprise qui en a plus vécu. Et on a à la fois des fonctions supports et des managers qui sont plus enclins à rentrer dans le changement, que des entreprises où il n'y en a jamais eu et que d'un coup il y a un nouvel actionnaire, et ça change tout. Il demande des reporting partout, les gens sont en stress... Personnellement, je trouve que c'est plus facile d'intervenir dans une entreprise qui a déjà vécu des changements, mais en même temps, parce qu'il y a un « en même temps », la difficulté c'est d'innover. Comment je vais faire passer un changement, alors qu'ils en ont vécu plein. Ce n'est pas juste de la communication comme ils en ont vécu 1000 fois, il faut trouver des supports, des façons de faire, c'est ce que j'aime bien aussi : être beaucoup plus innovant dans la façon dont on va faire passer les messages, ou même faire les formations et tout ce qui concourt au changement. Il faut que ce soit plus innovant, toutes les entreprises qui ont déjà vécu des changements ont l'impression qu'on applique les mêmes choses alors que le changement est différent. Ils ont l'impression d'être sollicités de la même façon, donc tout l'enjeu est d'être innovant dans notre approche.

Mattéo : Est-ce qu'il y a alors une attente dans le rapport au changement, au-delà de la conduite elle-même ?

E. : Oui, je crois que les entreprises qui ont vécu d'autres changements, quelle que soit la nature du changement je ne vais pas me répéter, subissent parfois un peu un effet d'épuisement, c'est à dire « oui on va faire des formations etc. » mais tout l'enjeu c'est de le faire différemment. On sait que ça marche et qu'il faut le faire, c'est comme ça que ça passera, mais il faut trouver des moyens de faire différent. C'est pas ça qui est le plus compliqué, mais il faut dire que ça ajoute, parce que le côté aussi extrême des entreprises qui bougent beaucoup c'est : « oui c'est un changement en plus, mais en fait si je bouge pas trop si je reste au statu quo c'est pas grave parce que de toute façon dans 2 ans on va me demander de changer et peut être même que ça sera dans l'autre sens donc je reste où je suis ». On peut avoir ça, on peut avoir un effet d'épuisement dans les entreprises qui ont subi beaucoup de transformations. Ça s'observe surtout sur les niveaux infra où les gens vont se dire oui mais

dans 2 ans on repasse à une autre organisation, donc « t'emballe pas trop ». Ça c'est un risque fort dans les entreprises qui ont déjà vécu des transformations.

Mattéo : C'est une sorte de résistance passive ?

E. : Oui, ils disent en fait de continuer de faire ce que tu sais faire, « de toute façon là ils s'occupent à changer les trucs, mais en fait on continue de faire comme on a toujours fait », et ça malheureusement on l'observe de plus en plus.

Mattéo : Donc l'enjeu, c'est à la fois de mener le changement et de montrer que le changement est utile ? C'est de le défendre ?

E. : Ah oui, tu ne peux pas mener un changement si tu n'as pas expliqué en quoi il est nécessaire. Le « pourquoi », c'est la question de base. Il faut y répondre le plus vite possible. Souvent, et ça c'est un vrai sujet des cabinets de conseil, on rentre dans le « comment », comment on va faire, on va faire comme ça, on va vous accompagner, « oui mais en fait moi j'ai pas besoin de répondre à cette question j'ai compris que vous allez m'accompagner, mais pourquoi on fait ça ». Et si tu réponds pas à cette question-là, c'est le cerveau qui fonctionne comme ça, c'est la première question de l'enfant qui commence à parler : pourquoi, pourquoi, pourquoi, pourquoi. En fait si tu ne réponds pas à ces questions-là, on sait pas comment faire avancer le comment. Même si les gens ne demandent pas explicitement pourquoi, il faut apporter cette réponse dès le début du projet. On est là, on va faire ce projet avec vous, ce projet consiste en ça, on fait ce projet peut-être parce qu'on a un problème de compétitivité ou je ne sais pas quoi, mais enfin bref il faut répondre à cette question. Et après, tu peux embarquer les gens dans le changement, et tu peux leur parler du comment. Si tu parles du comment, ils vont dire : « en fait j'ai toujours pas compris pourquoi on le faisait ce projet ». Tu n'as pas répondu très tôt, après ça devient un peu tard : « mais il faut le faire ! ». Si tu as répondu très tôt et que t'as la question en cours de route, tu peux dire « souviens-toi on avait fait ça, on avait dit ça à tel moment », on peut se référer au pourquoi du projet : le pourquoi, la première question à laquelle il faut répondre.

Mattéo : Pourquoi les gens sont alors de plus en plus épuisés par les changements ? Est-ce que c'est parce qu'il y a de plus en plus de changement ? Est-ce que c'est parce que la transformation devient une norme ?

E. : Oui. J'ai tendance à parler de plus en plus de changement, et de moins en moins de transformation. Moi, ça va faire 20 ans que je travaille concrètement. Même si mon métier est plus dans l'intellect et que je ne suis pas sur une chaîne de montage, mon métier a changé. Quand j'ai commencé, nos ordinateurs n'étaient pas portables, déjà tu arrivais au bureau, tu te connectais, mais c'était pas portable. Y avait des fax dans tous les bureaux, un truc de

dingue, l'accès à l'information n'était pas du tout le même. Si tu prends quelqu'un qui est sur une chaîne de montage, je prends exprès l'inverse en disant « bon il est sur une chaîne de montage, il continue ». Et bien qu'aujourd'hui il y a de plus en plus d'informations qui sont captées tout au long du montage, donc le monteur il reçoit de l'information, il a une tablette. Tout le monde du travail a changé, la difficulté aujourd'hui c'est la vitesse du changement. On a quasiment tous intégré qu'on n'allait pas faire le même métier toute notre vie, mais pour autant ce qui est difficile c'est la vitesse à laquelle ça se fait. Certes, certains métiers ne changent pas trop, par exemple un médecin. En même temps, je dis ça mais non, parce qu'aujourd'hui, il y a des imageries qu'il ne sait pas forcément lire s'il ne l'a pas appris à l'époque de ses années de médecine, donc un collègue viendra lui décrypter le truc. Je pense que les métiers ont foncièrement changé, des changements incrémentaux qui se sont fait dans le temps, maintenant on a des changements qui sont assez difficiles parce qu'on est pas tous en capacité de parler de la blockchain de l'lot etc. Alors que pour beaucoup de gens, ça va faire partie de leur quotidien. Les entreprises vivent le changement, la vitesse du changement, et c'est parfois difficile à appréhender par les collaborateurs.

Mattéo : Est-ce ça qui pourrait être à l'origine de phénomènes de résistance du changement ? Les cabinets de conseil peuvent être vus comme ces acteurs de la vitesse, voire de l'accélération du changement ?

E. : Quand on est sollicité par un client, parce que c'est notre rôle, je dis toujours « vous pouvez prendre 15 ans pour faire votre changement », mais en fait dans les 15 ans entre maintenant et le moment où vous pensez que ça sera fait vous aurez déjà eu plein d'autres changements. Donc en fait, il y a une question de rythme : c'est plus facile d'amener du rythme quand on est de l'extérieur, plutôt que quand on est à l'intérieur, parce qu'à l'intérieur, on peut toujours trouver des raisons de ne pas faire maintenant : « maintenant c'est pas possible ». Tout l'enjeu du consultant, c'est trouver des raisons de faire maintenant, mais en appréhendant le contexte du client. Ce qu'il faut bien voir, c'est qu'un projet c'est un épiphénomène. Un client, quand on fait quelque chose avec lui, à part un chef de projet il fait autre chose, il a un job, il est par exemple directeur de la qualité. On va le solliciter dans des ateliers Argon, et on va l'accompagner pour faire évoluer son métier ou celui de ses collègues. Mais il est d'abord directeur de la qualité, il est d'abord objectifé pour fournir un service à l'entreprise, son métier n'est pas d'être chef de projet, donc lui, le changement il a compris qu'il fallait le faire mais ce n'est pas le cœur de son métier.

Mattéo : Est-ce qu'au vu d'une multiplication des changements qui stimulent cette différence business as usual contre changement, il n'y a pas une évolution de la perception du changement ? Celui-ci ne fait-il pas partie du métier du point de vue collaborateur ?

E. : Oui et non. Tout manager quel qu'il soit : manager de la qualité, manager RH, manager opérationnel, manager de l'industrie, devrait être un change manager. Voilà, accompagner des équipes, encadrer ses équipes, c'est son métier. Être sachant sur son métier, ça c'est normal mais en même temps, savoir appréhender le changement pour son équipe, idéalement tout manager devrait le faire et être change manager.

Mattéo : Une autre question que j'ai en tête depuis tout à l'heure : Dans un contexte comme celui-là où il y a quatre consultants sur 200 dans l'horizontale Change & Transformation d'Argon, la Business Line ne peut pas intervenir sur toutes les missions. Alors, qu'est-ce qui justifie ou pas de faire appel au Change ?

E. : Ça n'intervient pas sur toutes les missions, mais ça intervient sur beaucoup de missions. C'est pour ça qu'on fait de la formation interne, moi c'est tout mon enjeu depuis le jour où je suis arrivé. Parce que Yvan [Salomon, président d'Argon], depuis qu'il m'a recruté, je lui ai dit que mon sujet ne devrait pas être indispensable, parce que tous les consultants, tous les managers, toute la ligne hiérarchique devrait être en capacité de faire ce que je fais. Le jour où ça arrive, là on aura réussi. Aujourd'hui, on a formé tous les consultants, consultants seniors, qui sont maintenant des managers. Je ne dis pas qu'ils l'appliquent tous, mais tout l'enjeu c'est qu'on n'ait pas une horizontale qui vient alimenter les verticales. L'enjeu serait de dire que dans les achats, on a des gens en capacité de faire passer des projets de changement sans obligatoirement faire appel à la Business Line Change & Transfo. A terme, ce serait ça l'idéal en fait, mais il fallait amorcer la chose. Moi, quand je suis arrivée, il faut voir qu'on faisait quand même 60% de notre chiffre d'affaires sur des diagnostics. Yvan m'a recruté parce qu'il était frustré, on faisait un diagnostic et après l'entreprise appelait un autre cabinet de conseil pour faire la mise en œuvre. Il disait : « c'est pas possible, on a fait le diagnostic on fait la mise en œuvre », mais les clients disaient : « non on vous voit pas là-dessus, vous êtes des experts, vous pensez c'est très bien, mais on vous voit pas comme des gens qui embarquent ». Et maintenant, ce qu'on voit aujourd'hui, c'est qu'on fait 60% du chiffre d'affaires sur la transformation. On a été en capacité de montrer qu'on savait embarquer. Puis, deuxième chose, tout consultant argonaute est un change acteur et il est en capacité d'embarquer son client, même si ce n'est pas le cas de tous nos consultants à date je suis bien d'accord.

Mattéo : Dans une logique marchande, le Change est vraiment valorisé comme quelque chose qui est nécessaire pour accompagner le changement, et est considéré comme un investissement cohérent côté client ?

E. : C'est un facilitateur. C'est-à-dire qu'imagine, un client dit : « ce process là, ça va pas du tout, il faut le revoir ». On revoit le process, donc on a un cahier des process, il est épais comme ça, le sujet c'est de se dire : si je fais pas de changement où d'accompagnement au

changement, je livre le cahier des process et on se débrouille, sauf que leur compréhension elle va pas être du tout la même. Chacun va lire à sa manière, donc il faut qu'il y ait une compréhension commune du process. Voilà ce qu'on va faire, voilà la vitesse à laquelle on le fait ensemble, parce que sinon le changement il s'étale sur des mois, des années et des compréhensions différentes. Tu pourrais aussi dire que ce qui est important, c'est de définir le process, mais à ce moment-là, ça devient un annuaire qui vient te caler les armoires. Parce que les gens ils vont pas le prendre par eux-mêmes. S'ils le prennent par eux-mêmes, il y a un risque énorme de distorsion de la compréhension de l'équipe et du collectif. L'enjeu c'est de dire : « voilà ce que tous ensemble nous comprenons de ce que nous devons tous faire ». Sinon, j'ai ma compréhension, tu as la tienne, et ça devient : « écoute-moi j'ai ma compréhension, toi t'as la tienne, chacun trace sa route et on verra bien ». Sauf que de cette façon, on crée encore plus de problèmes. Dans le système, c'est un facilitateur l'accompagnement du changement, c'est pour faciliter ce fameux changement quel qu'il soit, parce que sinon les gens vont le prendre à leur propre vitesse, à leur propre compréhension. En fait, tu recentres tout sur l'individu alors que l'entreprise est un collectif. Tout l'enjeu de l'accompagnement au changement c'est de positionner le changement au niveau du collectif, et c'est ça qui fait des difficultés. Sinon, on serait tous coachs. On aurait des coachs partout derrière chacun, mais c'est juste pas possible et extrêmement cher, donc il faut travailler avec un collectif, qui est une entreprise à un certain rythme, pour qu'il y ait du changement.

Mattéo : Par rapport à l'idée de former tous les argonautes et tous les consultants à ce type de pratique et à ce type de sujet, je me pose des questions sur l'évolution du métier de conseil dans les années à venir : est-ce que le Change est voué à ne plus être une spécialité mais à devenir un prérequis ?

E. : C'est déjà pour moi un prérequis aujourd'hui, même si on ne te le dira pas comme ça chez Argon on a des projets qu'on a vraiment raté, tu mettras un peu de dentelle autour de ça, parce qu'on n'a pas fait l'accompagnement au changement. Le client nous a dit : « votre projet il a foiré ». Le bon exemple là-dessus, c'est L. L, il a l'humilité de te dire : « j'ai fait des projets, je suis retourné voir le client un an après, il m'a dit « bon c'était sympa de travailler avec vous mais ce que vous avez proposé on n'a rien appliqué » ». Et en tant que consultant, là tu dois te poser la question : est-ce que moralement ce que j'ai fait valait le coup ? Ça, c'est une question que L se pose. Je suis pas sûre que tout le monde se pose. On ne perçoit pas toujours la nécessité d'accompagner le client sur la prise en main de ce qu'on fait. Certains ont trouvé ça génial par exemple, mais une fois que le consultant était parti ils ne savaient plus faire. Tout l'enjeu pour moi aussi de l'accompagnement au changement, c'est de dire : « une fois que j'ai fini une mission, le client il sait faire, il a plus besoin de moi, il est en autonomie pour faire. Le positionnement n'est pas le même partout, c'est pour ça que c'est difficile de faire en sorte que

tous les argonautes soient acteurs du changement parce qu'on se positionne comme un cabinet d'experts. Or, un expert a rarement l'ambition de se mettre derrière le rideau, sauf qu'à un moment donné pour faire le changement, il faut être derrière le rideau ! Il faut que l'entreprise ait tellement pris le changement qu'elle le fasse elle-même, comme pour un chef d'orchestre : c'est le premier violon qui parle, mais c'est pas toi le premier violon. Les consultants junior, senior, manager senior manager, ils ont compris ça. Il faut être expert, mais parfois il faut se mettre en retrait, c'est parfois au-dessus, que c'est un peu compliqué pour certains.

Mattéo : Merci, très instructif !

## Annexe 3.2 – Entretien J.

Matteo : Salut, pour commencer est-ce que tu peux te présenter, raconter un peu ton parcours ?

J. : J. T., je suis consultante au sein du cabinet Argon&Co qui est un cabinet spécialisé dans la transformation et les opérations. Moi je fais partie de la practice conduite du changement, une petite practice de 4 personnes où l'on intervient sur le volet accompagnement au changement, sur des projets qui sont justement des projets axés transformation des opérations, supply chain, logistique etc. Sinon que dire de plus, j'ai fait une école de commerce, Neoma Business School sur le campus de Reims. Avant ça j'ai fait une classe préparatoire ENS Cachan et j'ai fait tous mes stages de commerce dans des cabinets de conseil. Un cabinet de conseil en développement commercial, et un cabinet de conseil en change management.

Mattéo : Comment tu définis et distingues ces différents termes que tu as employé : changement, conduite du changement, change management, transformation ?

J. : Transformation, c'est quelque chose de global qui englobe plus de choses qu'un simple changement. Une transformation dans une entreprise implique plusieurs changements, des changements qui vont être majeurs, qui vont impliquer toute une population dans l'entreprise, c'est souvent des missions pour lesquelles on travaille où il s'agit de transformations assez longues, qui se comptent en années. Un changement, c'est quelque chose qui peut être assez ponctuel et impliquer moins d'acteurs, mais tout dépend du cadre dans lequel cela se déroule bien sûr.

Mattéo : Tu disais que c'était un pôle accompagnement au changement et plus précisément conduite du changement. Qu'est-ce que ça représente comme rôle au sein d'une mission, à quoi ça sert et pourquoi ça existe ? Pourquoi il y a besoin de change ?

J. : Quand il y a un changement ou une transformation dans l'entreprise, l'élément essentiel pour que ça marche, c'est les gens. C'est eux qui vont la faire vivre cette transformation, pour la faire vivre et qu'ils y adhèrent il faut être sûr qu'ils la comprennent, qu'ils y adhèrent, qu'ils y participent. Tout l'enjeu de la conduite du changement, c'est de les embarquer dans cette transformation. Nous, ce qu'on fait, c'est qu'on travaille sur plusieurs volets pour engager les gens à travers des ateliers, des workshops, des séminaires, on fait l'événementiel donc, mais aussi de la communication. Communiquer les points durs des changements, il y a de la formation aussi avec les nouveaux outils qui peuvent arriver suite à un changement, et on travaille à la pérennisation des changements avec des indicateurs, des KPI etc. Notre travail

c'est de faire en sorte que la transformation se fasse de la manière la plus fluide possible, que les gens ne soient pas résistants et que tout ne soit pas fait pour rien. Parce que c'est bien beau de mettre en place tout un tas de processus très performants mais si personne n'a envie de les utiliser, parce que les gens ont peur du changement et sont souvent plus enclins à rester dans leur zone de confort même si elle est moins pratique pour eux, ça ne sert pas à grand-chose. C'est quelque chose d'essentiel surtout dans les grands programmes de transformation où la formation est primordiale par exemple.

Mattéo : Par rapport à la pérennisation, comment on fait pour qu'un changement devienne durable et « stable » si l'on peut dire ? Je joue un peu sur les mots volontairement.

J. : Il faut dès le départ éviter tous les points durs possibles, il faut que le changement soit porté par la direction, par les équipes clients, etc. Il faut que les équipes aient bien compris, soient en confiance etc. Il faut que ce soit les nouveaux processus les nouveaux outils etc. Puis, sur le long terme, il faut les suivre voir si les gens appliquent bien les nouvelles méthodes, répéter, il faut beaucoup répéter et si besoin animer des nouvelles formations. Voir si ça va, s'ils sont à l'aise, suivre les gens et les accompagner même dans la dernière phase de pérennisation. Parfois, les gens nous disent que c'est bon, mais une fois qu'on les laisse seuls, c'est un peu la panique.

Mattéo : Quels sont alors les facteurs clés de réussite d'un changement ? Comment reconnaître qu'on a bien géré une mission de changement ?

J. : Il faut être hyper clair et mettre les gens en confiance, pour qu'ils puissent, eux, dire qu'ils n'ont pas compris. J'avais par exemple fait une mission avec E. sur E : on organisait des sessions Klaxoon avec une équipe au Gabon, des Gabonais. Je leur avais expliqué comment utiliser Klaxoon, c'était des formations en groupe, il n'y avait jamais de question, tout était clair, mais on sentait bien que si on les laissait seuls devant l'outil, ça allait être compliqué. On s'est rendu compte avec E. que ces populations n'étaient pas forcément à l'aise avec le fait de dire qu'elles n'avaient pas compris, donc on leur a fait des tutos, on a filmé tout le mode opératoire Klaxoon en enregistrant sur Zoom. On a regardé ensuite le nombre de vues sur la vidéo, et tout le monde l'avait regardée. Honnêtement, si on n'avait pas fait ça, ils auraient été incapables de réorganiser les sessions Klaxoon sans nous. Donc tu vois, c'est ça qui est important : c'est de savoir passer outre ce que les gens disent, et essayer de déceler s'ils ont besoin de plus ou pas. Mais ils le disent pas parce qu'ils n'osent pas et donc parfois il faut en remettre une couche, utiliser un autre moyen. Si on avait fait une autre session d'explications live, ça aurait sûrement mené à la même chose. Ils avaient besoin de pouvoir le refaire chez eux en mettant sur pause et d'être sans nous, libres, de le faire à leur rythme. Il faut être à l'écoute de ce que les gens ne disent pas.

Mattéo : Hier on a discuté avec E. des différents publics opérationnels. Il y a des gens qui ont connu beaucoup de changements et beaucoup de transformation, d'autres très peu. Est-ce que pour toi, il peut y avoir aussi une différence entre ces publics, ou est-ce que c'est la même chose de faire du changement pour ceux-là ?

J. : Ça dépend vraiment, un, de la personnalité des gens et, deux, de comment se sont passés les changements qu'ils ont vécu auparavant. Tu peux être en face d'une personne qui a vécu beaucoup de changements qui se sont très mal passés, qui a été plus ou moins traumatisée et qui va être du coup très réfractaire, qui va dire : « non de toute façon, ça marche jamais, je n'ai pas envie de me mettre encore là-dedans ». Il faut faire attention que ces personnes-là ne tirent pas les autres vers le bas. On peut aussi être avec une personne qui a eu des expériences positives, et là on va bénéficier de son expérience, pouvoir s'appuyer sur elle je pense donc que ça dépend du contexte, des missions de changement que la personne a vécu, je ne sais pas si c'est plus facile ou plus compliqué.

Mattéo : Je te demande ça parce que c'est une question qui m'intéresse dans mon travail : poser la question des trajectoires. Est-ce que ton changement, c'est le premier dans cette entreprise, ou il y a eu au contraire plein de changements, et le changement n'est alors plus du tout vu comme quelque chose de ponctuel mais bien de continu. Est-ce que ça fait écho pour toi cette question ?

J. : Oui, pour le relier au mémoire que j'avais moi fait, c'est une question de culture d'entreprise. Pour certaines entreprises, ça va être beaucoup plus compliqué que pour d'autres. Une entreprise où les gens passent toutes leurs carrières là-bas et puis prennent leur retraite, les changements sont plus compliqués parce que ce sont des boîtes qui ne bougent pas trop, où c'est difficile de mettre de nouvelles choses en place. Tout est tellement ancré que c'est plus compliqué. Des boîtes à l'inverse, un peu plus PME ou start-up, plus dans le mouvement, il y a plus d'ouverture aux nouveautés et donc c'est une question de culture d'entreprise. Comment tu prends le changement est-ce que c'est une contrainte qui va te perturber ou un tremplin pour t'améliorer ?

Mattéo : Quelles sont alors les différentes postures pour toi ? Est-ce que cette perception du changement que tu décris pour les start-up ou les PME elle est récente, généralisée, ou elle dépend des secteurs ?

J. : Il y avait déjà des start-up il y a 30 ans donc je ne pense pas que ce soit lié à un secteur, mais plutôt à une culture d'entreprise impulsée par le dirigeant. Ce sont eux qui créent l'écosystème de la boîte, ce sont eux qui consciemment ou inconsciemment te disent « ça va être comme ça ». Tout ça, ça joue. Il va y avoir des baby-foot, tout ça vient du dirigeant en fait, cette culture d'entreprise elle est impulsée par les équipes managériales aussi, qui vont

décider comment se passent les journées. Aussi les interactions entre les personnes, c'est une question de personnes plus que de secteur.

Mattéo : Dis-moi si je trahis ta pensée, mais est-ce que dans cette mesure le rapport au changement n'est pas une impulsion du haut de la boîte, par les dirigeants ?

J. : Ce n'est pas uniquement ça, mais ça fait beaucoup. Toute la culture d'entreprise Apple par exemple, c'est Steve Jobs. Il y a eu un leader charismatique qui a mis en place tout ça, et c'est ça qui a fait qu'il y a eu cette culture d'entreprise là chez Apple. Si tu te renseignes sur ce sujet, il y a eu beaucoup de formes d'entreprises, par exemple les entreprises libérées, qui sont impulsées par l'esprit des dirigeants ça ne fait pas tout. Il faut que ce soit mis en place, que ce soit suivi par les managers qui sont les relais, les vrais relais de l'équipe dirigeante auprès des équipes. Mais si les dirigeants disent « il faut faire comme ça », son travail c'est aussi d'embaucher des personnes qui sont dans cette ligne. Je ne sais pas si tu connais l'expression mais « le bocal fait le poisson ». Je pense que c'est un peu ça : tu mets les gens dans un bocal positif et ils seront positifs. Je pense que les gens sont très adaptables et que quand tu crées ton écosystème d'une manière, les gens s'adaptent plus ou moins naturellement à la culture d'entreprise que tu crées. Ils n'ont pas vraiment le choix, ils ne s'en rendent pas forcément compte, on le voit chez Argon : c'est une culture d'entreprise qui se rapproche d'une culture d'école de commerce, il y a plein de clubs, plein d'activités, des goûters etc. Et les managers relaient ça aussi.

Mattéo : Pour revenir vers le conseil, si le manager et les directions stratégiques impulsent une culture d'entreprise et une ambiance plutôt propice au changement, et que ces mêmes personnes vont appeler des cabinets pour impulser un changement, qu'est ce qui peut provoquer les phénomènes de résistance ? Comment, dans un second temps, on peut les gérer en tant que consultant qui fait face à ces ambiances soit positives soit négatives ?

J. : Dans les cultures plus propices au changement, d'office il y a moins de résistance. Après il y a toujours des personnes que le changement effraie, et qui seront plus touchées que d'autres pour faire face aux résistances. On écoute, on essaie d'avoir un regard extérieur, parce que les gens en interne ont trop la tête dans le changement, ils ont du mal à sortir du contexte de leur organisation, et nous on doit apporter un regard extérieur. Expliquer avec ce regard extérieur comment le changement va être positif, et prouver, « convaincre » les personnes qui sont résistantes que ça va leur rapporter in fine du positif. Ça passe par des actions à la fois d'engagement : des séminaires, des ateliers. Ce qui est bien aussi, c'est que le changement ne soit pas impulsé uniquement par la direction. L'idée d'une transformation l'est souvent mais c'est bien que l'implémentation soit faite avec les équipes, que ça se fasse

dans la cocréation. C'est comme ça qu'elles adhèrent aussi plus au changement, quand elles l'ont cocréé. Quand ça vient de toi, tu as plus envie d'y participer.

Mattéo : A ce sujet, sur la question de l'adhésion et de la posture d'écoute que tu évoques pour répondre aux résistances, comment tu gères ça en tant que consultante junior ? Comment, à partir de l'écoute, tu peux parler à des personnes qui n'ont pas envie de parler de changement ? Comment tu te positionnes en synthèse en tant que junior spécialisée Change ?

J. : C'est compliqué parce que j'ai pas le sentiment d'avoir vraiment eu affaire à des résistances au changement ou des cas compliqués comme ça. J'essaie de me projeter vis-à-vis de mes missions... Si ! D, ils n'avaient pas trop envie. Il y avait trois BU qui avaient différentes façons de travailler, et le UK pensait déjà faire tout bien, ils disaient « nous on a pas envie de changer » et étaient difficile à embarquer, donc on a organisé plusieurs réunions. On a regardé leurs process, comment ça se passait chez eux, pour montrer qu'on ne laissait personne de côté, et que même s'ils n'ont pas envie de changer, ils n'ont pas le choix, ce ne sont pas eux qui décident à un moment. Tout ce qu'on peut faire, c'est leur expliquer qu'on prend en compte leur avis, leur façon de faire, et qu'on va faire en sorte de les adapter au mieux, il faut montrer qu'on est à l'écoute.

Mattéo : D'accord, ça marche, merci beaucoup !

### Annexe 3.3 – Entretien K.

Matteo : Est-ce que tu peux te présenter, présenter un peu ton parcours, qui tu es ?

K. : Je suis arrivée il y a quelques mois, en janvier, avant j'étais chez Scilab consulting en tant que consultante. Je faisais des missions en transformation de produit et travaillais aussi un peu sur l'excellence opérationnelle. Avant cela, j'avais une vie un peu éloignée du consulting j'étais opérationnelle chez Schneider, j'étais ingénieur de méthodes. Je travaille donc beaucoup sur le sujet du change management parce que c'est l'évaluation de process, des méthodes et aussi des outils. Il y a aussi la partie changements opérationnels, etc. Avant ça j'étais aussi consultante en alternance, donc tout ce qui est performance process, mais aussi l'augmentation de production de capacité...

Mattéo : Qu'est-ce qui a fait pour toi la bascule entre excellence opérationnelle et conseil ?

K. : En fait je suis rentré dans le monde du conseil grâce à une opportunité. Ce n'était pas forcément prévu parce que je cherchais une alternance suite à ma formation en Lean Management. J'ai trouvé une entité de Schneider qui fait du conseil et qui se spécialise dans l'excellence opérationnelle, une petite équipe d'une dizaine de personnes travaillant de façon assez différente par rapport à une boîte de conseil d'aujourd'hui. Ils interviennent sur les projets internes, ils proposent des formations, aussi des solutions stratégiques, mais interviennent très peu sur la partie mise en œuvre des solutions. C'était différent de ce qu'on fait aujourd'hui. Ça m'a permis de connaître déjà un peu le monde du conseil : ça m'a permis déjà de voir plusieurs clients dans plusieurs contextes, et de connaître différents secteurs aussi. Quand j'ai terminé mon alternance on m'a proposé un poste chez Schneider en tant qu'ingénieur méthode. J'ai commencé ma vraie carrière dans une usine. C'était intéressant, je suis resté un an et j'ai pu appliquer tout ce que j'ai appris à l'école, en application sur le terrain. Par contre, la difficulté que j'ai rencontrée, c'est de vraiment travailler entre la direction de l'usine et aussi les opérateurs. Là en fait, j'avais 35 machines et j'avais une centaine d'opérateurs qui tournaient en 3/8. C'est pas moi qui gérait, mais j'ai travaillé avec eux parce que je venais prendre leurs attentes pour les aider à améliorer leur poste de travail, et aussi optimiser les placements au sein de l'usine. En même temps, il faut que je prenne les devants de la direction pour augmenter la capacité du rendu, optimiser le coût de fabrication, c'était donc assez dur de jauger entre les 2 parties. J'ai appris plein de choses mais finalement, au bout d'un moment, tu as fait un peu le tour. C'est toujours un peu le même train-train en fait. Il y a des projets intéressants mais il faut se battre pour avoir le budget, c'est pas comme dans le conseil où il y a déjà un budget de fait, une équipe motivée, et où il n'y a pas vraiment de contraintes politiques ni de contraintes budgétaires. Donc au bout d'un an, je me suis dit que

j'avais envie de voir autre chose que ce que je vois tous les jours, comme au début quand j'étais consultante. Et aussi l'ambiance à l'usine, c'est pas évident pour tout le monde. J'avais un peu de mal à m'y retrouver en fait du coup je suis partie. J'ai rejoint Scilab consulting pour recommencer ma carrière dans le secteur conseil.

Mattéo : Quand tu parles de contraintes politiques, c'est à dire que tu avais l'impression que les relations étaient beaucoup plus tendues dans un cadre vraiment opérationnel que dans une mission de changement externe ?

K. : Comment dire ça... Ce que j'ai ressenti dans l'usine, c'est qu'il y a un conflit. Enfin, je peux pas dire que c'est un conflit, mais il y a une différence des objectifs entre les opérateurs et la direction. La direction, ce qu'elle veut, c'est toujours plus : je veux que mes produits soient de très bonne qualité, qu'il n'y ait pas de mauvais retour client, le tout pour peu d'argent. C'est ça les intérêts de la direction de l'usine. Par contre, pour les opérateurs, ce qui les intéresse c'est pas ça : ils s'en fichent de combien de pièces ils produisent, ils sont payés par heure, donc ce qu'ils cherchent à la fin de la journée, c'est de savoir s'ils ont mal au genou ou mal au dos : « est-ce que quand je travaille, je n'ai pas besoin de faire un kilomètre par jour » par exemple, ou « Est-ce que j'ai un fauteuil roulant ». Ce qui les intéresse, eux, c'est leur environnement de travail, donc en tant que méthodiste, ce que j'ai vécu, c'est qu'ils te demandent des choses différentes qui sont parfois un peu en contresens au niveau du budget, parce qu'il faut savoir comment tu vas l'utiliser. Si tu écoutes ton chef, tu dois l'utiliser pour augmenter la capacité de production des machines, ou alors changer d'outil, sauf que d'un autre côté les opérateurs freinent. Ils ne veulent pas le changement, il y a plusieurs raisons : ils travaillent depuis 20 ans comme ça, donc si tu leur demandes de changer leur façon de travailler ils vont perdre leurs habitudes. Donc systématiquement, ils vont devenir très lents, soit consciemment soit inconsciemment, parce qu'il y a aussi un manque d'envie et un manque d'habitude. Donc au début le résultat, il n'est vraiment pas optimal, ils ne veulent pas changer leur façon de travailler. Deuxième chose, ils veulent que toi tu fasses leur projet : que leur poste de travail soit plus ergonomique, pas qu'on mette de l'argent dans la machine. Y a un frein de changement.

Mattéo : Cette problématique : « on travaille comme ça depuis 20 ans et on n'a pas envie de changer », pour toi on la retrouvait moins dans des missions que tu as pu faire chez Argon ?

K. : Les missions chez Argon avec partie change oui. On ne parle pas dans l'usine, mais c'est la même chose en fait. J'ai retrouvé ça chez les clients chinois pour qui l'on travaille. Je ne sais pas si c'est la généralité ou pas, parce que je n'y ai jamais travaillé, mais ce qu'on a aperçu avec les autres consultants – avec qui je travaille – c'est qu'ils n'ont pas du tout l'habitude de travailler en mode projet. Ils trouvent que suivre les indicateurs, les KPI, et aussi

faire le meeting de suivi 3 fois par semaine, c'est perdre du temps. Ecrire la gouvernance, remplir les outils, c'est perdre du temps. Ils préfèrent utiliser ce temps pour faire les tâches opérationnelles, donc au début c'était très compliqué de faire comprendre à certains clients qui nous disent « arrête de nous rajouter du travail, déjà on va pas finir nos livrables ». S'il faut encore remplir ça, remplir ça, c'est compliqué mais l'avantage d'être un consultant c'est que tu es toujours quelqu'un qui est hors de la boîte. Quelqu'un qui ne fait pas partie de l'organisation, donc tu peux avoir déjà un œil extérieur pour voir où est le problème, et comment je pourrais les aider pour le changer, sans vraiment avoir de filtre subjectif. On est objectif vu qu'on est en dehors de la boîte. Deuxième chose, quand les gens savent que tu es en dehors de l'organisation, c'est plus facile à accepter le conseil. C'est comme si on te dit je travaille dans une salle de sport et ton copain il t'apprend comment faire, tu vas dire « non, je ne vais pas l'écouter » mais par contre si un coach te dit la même chose, tu vas le croire parce qu'il est expert dans le domaine. C'est ça la différence quand tu es venu en tant que consultant avec un œil extérieur c'est plus facile de voir le problème, puis de faire accepter tes conseils. Par exemple, quand j'étais chez Schneider, on était sur le même plateau donc je voyais pas bien les choses, moi je travaille aussi avec eux et je ne faisais pas bien certaines choses. Je n'avais pas cette hauteur, j'avais pas un niveau supérieur hiérarchique : on était dans différentes fonctions. Même si je suis cadre, je n'ai pas vraiment un lien hiérarchique direct avec eux donc des fois ils ne veulent juste pas t'écouter.

Mattéo : Tu parlais du travail en mode projet en Chine, et de son absence justement, je me demandais donc : comment on se positionne en tant que consultant ? Parce qu'on a certaines méthodes qui marchent souvent, mais qui parfois ont l'air de moins bien marcher. Comment on gère ça quand on est consultant et comment on s'adapte ?

K. : En fait, il faut comprendre dans un premier temps ce qui les freine avec ce nouveau mode de travail. Si le client dit : « je ne comprends pas, il y a trop d'étapes, il y a trop de boutons à cliquer », dans ce cas il faut que tu expliques le plus simplement possible. S'il y a trop de tests et qu'ils ne comprennent pas, il faut expliquer oralement pour qu'ils comprennent mieux souvent. D'ailleurs c'est mieux avec une vidéo, parce que c'est le système qui est comme ça, en fait quand il y a le visuel et le son ça rentre plus rapidement. Donc pareil, s'il y a trop de boutons, il faut faire en sorte de rendre l'outil plus ergonomique. Si le client dit qu'il n'a pas envie de changer parce que ça lui prend trop de temps, il y a 2 choses. Soit effectivement ça lui prend du temps, il faut essayer de minimiser le temps passé sur la partie suivi, saisir les données, etc. C'est un peu relié au premier point, simplifier les outils, les méthodologies et la gouvernance. Et après l'autre possibilité, c'est qu'il n'ait pas compris l'enjeu. Même si ce n'est que 5 minutes par jour, ils se diront c'est trop parce qu'ils ne voient pas l'intérêt, donc il faut leur expliquer ce que tu peux avoir à la fin des sprints, en fin de cycle au milieu de projet ou

en fin de projet. Il faut aussi savoir trouver les quick wins, il ne faut pas attendre 6 mois pour lui dire « regarde ça marche », c'est trop tard. Il faut vraiment qu'il s'engage rapidement avec méthodes et outils, il faut trouver les petites quick wins qui lui permettraient de voir rapidement l'effet. Aussi, ce qui marche très très bien, c'est les témoignages. Si par chance tu as quelqu'un dans l'entreprise qui a travaillé avec toi ou avec cette méthode, il faut l'inviter à cette réunion de kick-off pour qu'elle explique à toute l'équipe ce qu'ils ont fait à l'époque, ce qui a bien marché et ce qui a moins bien marché. Donner des recommandations et surtout montrer les preuves que ça marche, que c'est pas une perte de temps. Comme ça les gens ils comprennent ce qu'on peut avoir tout le long du projet, ils peuvent se motiver pour changer leur manière de faire les choses.

Mattéo : Ces outils-là d'engagement et de mobilisation pour faire adhérer les équipes opérationnelles, comment tu y as été formée ? Vu que tu n'es pas directement dans la direction change, comment tu as fait face à ça et comment tu as pu t'approprier ces méthodes ?

K. : En fait, quand j'ai fait du Lean Management, c'était en grande partie du change management. Le principe du Lean justement, c'est d'enlever tous les gaspillages et rendre le temps rouge en temps vert, tout ce que tu fais d'inutile. Forcément, il y a du changement comme on disait, tu peux très bien dire ça, ça marche bien et ça, ça marche bien, mais si les gens ne veulent pas changer, ça n'a pas de valeur finalement. Donc oui, j'ai déjà été formée à la partie Lean Management, et donc un peu à la partie Change, mais après j'ai eu la chance aussi de travailler dans un environnement très compliqué, face à des opérateurs, donc j'ai pu appliquer justement les méthodes que j'ai apprises à l'école au niveau Change. Mais il y a aussi une grande partie qui est liée aux relations humaines. Il ne faut pas aller trop vite, trop brusque, il faut prendre du temps même si tu perds deux semaines. Deux semaines de retard ça peut valoir le coup, juste pour l'alignement, que les gens comprennent bien. Si tu essaies de forcer le démarrage, à la fin le résultat n'est pas du tout ce que tu souhaitais au début.

Mattéo : Au vu de toutes ces expériences, à la fois dans le Lean Management et côté conseil, quelle est pour toi l'essence du changement, ta définition du changement, grâce à tous ces regards croisés ?

K. : Je réfléchis... Pour moi le changement c'est de bien réfléchir, et décider de se débarrasser de tes habitudes pour pouvoir atteindre une performance plus élevée.

Mattéo : Le changement, c'est donc une dynamique de performance dans l'esprit du Lean Management, où tu épures ?

K. : Ça dépend, là on parle dans le cadre professionnel, quand tu changes quelque chose c'est pour aller mieux. Le Lean Management, c'est changer pour aller au mieux. C'est la philosophie

du Lean : quand tu changes quelque chose, il faut que ça vaille le coup. Si tu as dépensé beaucoup de temps et d'argent pour quelque chose, et que à la fin tu as moins, dans ce cas-là ton changement est inutile. Pour moi un changement utile, c'est un changement performant.

Mattéo : J'ai l'impression qu'aujourd'hui, on est dans un monde professionnel où il y a de plus en plus de changement, que les entreprises font plein de transformations. Est-ce que dans cette perspective que tu as donnée, si tu partages mon ressenti, ça illustre qu'on est voué à s'améliorer en termes de performance au sein des organisations, sans jamais atteindre le sommet ? Comment ça se fait qu'il y ait autant de changements ?

K. : Comment tu définis le sommet ? On veut toujours plus, pas forcément au niveau chiffre d'affaires mais on veut être plus innovant. On peut vouloir créer une image de brand plus forte qu'aujourd'hui, si tu restes à ce que tu es tu vas jamais atteindre ce que tu veux dépasser aujourd'hui. C'est pourquoi il y a le changement. Après, il y a d'autres changements, par exemple l'entreprise qui coule et fait des plans sociaux, parfois ça marche pas du tout, il faut changer le business model : il y a d'une part se sauver et d'autre part se valoriser encore plus.

Mattéo : Dans cette perspective, la vocation du changement c'est de se répéter à l'infini ? En fait, il ne semble pas y avoir de fin, vu que tu as toujours de quoi continuer à changer.

K. : Oui, je pense qu'il n'y a pas de fin, parce que pour moi y a pas de performance parfaite en fait. Tu peux pas être le meilleur mais tu peux toujours être meilleur, you can't be the best but you can be best. C'est toujours ça, qui est le meilleur en fait, y a pas de plafond.

Mattéo : Il semblerait donc qu'on soit encouragés à changer en continu. On ne passe plus d'un point A à un point B, il y a tellement de point A et de point B s'ils se définissent simplement par un écart de performance.

K. : Après c'est possible que tu reviennes au 0 aussi. Ça ne m'est jamais arrivée, mais en réfléchissant les demandes clients au sein d'un projet... Par exemple, on me demande un portable je dis ok je peux faire un portable, il me dit non mais j'aimerais bien aussi avoir la caméra intégrée, donc je fais ça, et à la fin ils disent en fait qu'on est accro. Donc en fait ils préféreraient un truc beaucoup plus simple, un smartphone noir sur blanc pour qu'on revienne à la nature. C'est comme on mange du bio aujourd'hui, du coup à la fin ton business model il revient à 0. Je pense que les changements ça se fait parce qu'il y a aussi les besoins qui évoluent. C'est pas contradictoire avec ce que j'ai dit tout à l'heure, parce que la performance ça peut être plein de choses aujourd'hui. C'est gagner de l'argent d'abord et demain, comme pour beaucoup de marques de luxe, ça peut être de renforcer la partie RSE. Ils gagnent pas de sous mais ils peuvent améliorer leur image de l'entreprise. Demain ça peut être ça, et peut-être la semaine prochaine faire de l'associatif. Donner le ton. Quand je dis performance, c'est

pas forcément performance c'est un objectif en fait. Quel est mon objectif, comment mon objectif a évolué en fait, comment je vais atteindre mon objectif en faisant du changement ?

Mattéo : Dans cette perspective, comment évoluent les objectifs dans le temps ? Est-ce qu'il y a des tendances, des modes ? Les objectifs, tu disais « un coup on va être plus RSE ou associatif », comment ça évolue ces objectifs comment ils se manifestent ?

K. : En fait, on parle de l'entreprise. Chaque entreprise a une conviction, tu vas pas dire mon voisin il fait de l'avion, moi je fais du vélo, et maintenant je vais faire de l'avion. C'est impossible, tu as déjà ta propre raison d'être à travers tes produits tu vas pas changer de conviction du jour au lendemain. Mais en tant qu'entreprise, tu vas toujours répondre à une demande sur le marché : si tout le monde dit demain on n'aura plus de voiture à essence, tu vas pas rester à continuer à faire de l'essence. Tu es obligé de t'adapter au marché aussi, mais après tu peux toujours garder ton modèle de base. Tu peux essayer d'aller voir d'autres clients, est ce qu'il y a des grosses machines qui ont besoin d'essence ? Je peux aussi passer dans une filière gaz ou je ne sais pas quoi. Tu changes ta stratégie en fonction des demandes de marché évidemment, mais à travers la conviction initiale de l'entreprise.

Mattéo : Est-ce qu'on peut alors placer ça sous le terme de trajectoire ? Enormément de changements, qui te font adhérer à des objectifs intermédiaires, qui s'inscrivent dans une trajectoire cohérente par rapport à la vision de base de l'entreprise.

K. : Oui, c'est un peu comme l'agile, même si l'agile c'est à l'échelle d'un projet. L'agile a été créé parce qu'il y a du changement partout, tu es obligé de changer parce que tes besoins clients changent. Tu t'adaptes tout au long du projet à des objectifs donnés par le client : aujourd'hui je veux ça et finalement je veux ça. Donc si tu fermes les yeux et que tu vas comme ça, tu vas jamais satisfaire ton client. Donc il faut laisser le client échanger avec toi pour pouvoir atteindre l'objectif final qui a changé tout le temps, en fait.

Mattéo : Je vois, merci !

## Annexe 3.4 – Entretien S.

Matteo : Bonjour S., est-ce que tu peux te présenter, me parler un peu de ton métier, de ton parcours ?

S. : Bien sûr, comme tu le sais je suis une des deux directrices au sein du cabinet Argon qui portent l'offre Change et Transformation. J'ai un parcours sûrement très atypique pour une entreprise française, parce que je ne suis pas française, je suis allemande à la base. Je suis juriste, j'ai commencé ma carrière dans un poste opérationnel dans les ressources humaines et suis très vite devenue dirigeante des ressources humaines. J'ai commencé ma carrière chez SAP en Allemagne, au siège. Au bout de 6 mois, je devenais le bras droit d'une entité, une start-up qui construisait les premières marketplace. C'était comme un Ebay, un Amazon, ou d'autres. SAP faisait la plateforme technique, Internet n'était pas encore très développé. Moi j'ai 50 ans aujourd'hui, c'était à la fin des années 90, une période de croissance importante, donc mon savoir-faire de juriste, ma toolbox de juriste, m'a amenée à ça. Au début, j'étais plutôt la Exec Assistante de cette start-up, et très vite par mon background, j'ai pris toute la partie ressources humaines. Au début, l'enjeu le plus important, c'était de faire rentrer des gens, et au début il ne fallait pas que ça se sache, parce que c'était un groupe côté en bourse. Donc on a fait des entretiens dans le coin café chez SAP, c'est un peu comme la Digital Factory, qui au début a recruté des gens au sein d'Argon. Et après, ils ont agrandi et pris aussi des gens qui venaient de l'extérieur. Très vite, une fois que tu as une taille critique, une croissance en tant que RH jusqu'à 400 personnes, tu vas racheter des structures qui proposent un besoin ad-hoc, une techno. Donc c'est des rachats par entité, et tu rachètes aussi des gens. Tu es dans le cœur du réacteur de ce que je fais aujourd'hui : la conduite du changement. Comment fait-on pour que tous ces gens-là qui sont fédérés autour d'un projet travaillent bien ensemble ? Parfois, c'est dans l'entreprise, il y a du mouvement et on la rachète. On a connu ça chez Argon qui a racheté Crimson, là on est en train d'acheter R&G, il y en a d'autres dans la Pipeline qu'on va intégrer dans le futur. Comment on fait en sorte que ces gens travaillent ensemble, et puissent mieux travailler ensemble pour livrer de la valeur chez le client ? En réalité, ce que je fais aujourd'hui dans l'offre que nous proposons, notre cabinet accompagne des entreprises dans la conduite de leur transformation opérationnelle. Parfois, on a une copie, un plan parfait et on se demande comment on va faire pour le mettre en œuvre. Et c'est là où nous on intervient parfois, le client ne sait pas exactement déterminer quelles sont les difficultés face au changement. Donc parfois, c'est coconstruit ensemble, pour déterminer les problématiques sur lesquelles on va l'accompagner. Parfois c'est évident, on le voit à première vue qu'il va y avoir des résistances, le niveau d'accompagnement dépend beaucoup de la maturité et de la compréhension du client.

Mattéo : A ce sujet, comment ça se passe quand on se rend compte que la copie parfaite ne correspond pas forcément avec ce que peuvent attendre les équipes opérationnelles ? Est-ce qu'on coconstruit ou est-ce qu'au contraire, on essaie de la laisser conforme ? Comment arbitrer entre ces paramètres ?

S. : Ça peut arriver qu'on revienne sur la copie, mais chez nous la copie est généralement assez bonne. Première étape, il faut avoir les bonnes personnes autour de la table. Il faut avoir dans la démarche toutes les personnes qui sont concernées par le changement. Et après, on commence avec je crois que je t'avais déjà partagé ces vidéos : « Start with the Why » de Simon Sinek. C'est vraiment la pédagogie d'expliquer « pourquoi » on fait ce changement, ensuite « comment ». Est-ce qu'on va le faire ? Non, c'est d'abord qu'est-ce qu'on va faire, le What. Bien définir le scope, parce que parfois c'est pas toujours très clair. Et après comment on va s'y prendre, je prends l'exemple de I, parce que tu m'as aidé à faire le parcours d'appropriation. La première chose à faire, ça tu te rappelles, c'est ce qu'on avait écrit tout en haut sur notre parcours d'appropriation : I a engagé un changement pour être plus centré sur le client en 2019. Ils ont fait ça à travers toutes leurs fonctions, mais une fonction n'était pas touchée pour ne pas déstabiliser le client. Le service client, donc, était écarté parce qu'il fallait rester en lien avec les clients et ne pas chambouler tout, plus le service client. Et à la fin, une fois que la transformation avait eu lieu, ils étaient mieux armés pour répondre aux besoins clients on s'attaque aussi au service client. Si tu n'expliques pas ça et que tu dis juste « et d'ailleurs maintenant on va restructurer le service client », les gens vont hyper mal le prendre. Pourquoi ? Parce que ce premier projet de changement, beaucoup l'ont vécu comme un cost-cutting project. Ils ont eu l'impression qu'il fallait faire du moins 20% de personnes, et du coup on l'a vendu comme quoi ce serait pour devenir plus customer-centric, pour avoir des fonctions qui sont plus minces, avec moins de personnes et straight-to-the-point, mais les gens l'ont hyper mal pris. En plus, il y avait une mauvaise communication autour du projet. Si tu n'expliques pas pourquoi on le fait, les gens vont dire « Ah c'est encore un nouveau projet et tu peux être sûr qu'il y a encore x personnes qui vont perdre leur poste ». Il fallait donc absolument éviter ça. Par contre, c'était important, et même primordial, de réparer ce qui avait été mal fait sur le premier projet. La démarche était faite avec un objectif final de répondre au mieux aux ambitions du client, et je dirais même au besoin du futur client, ou du client dans le futur, car ces deux entités vont évoluer, et donc d'être extrêmement pédagogique : pourquoi on le fait, avec cette idée de « close the loop ». Quelque chose était commencé et maintenant on va faire la dernière étape pour que ça fasse sens, qu'on atteigne l'ambition qu'on s'était donné dans un deuxième temps. Si tu visualises le parcours, c'est vraiment le « What », qu'est-ce qu'on fait, où là ce n'est que la partie PM EMEA avec une partie des produits, pas tous les produits, sur un scope Europe même s'il y avait eu un projet semblable en Asie-Pacifique. Et

là, il faut être clairs : où ça commence, où ça s'arrête. Le service client, le service logistique et point barre, ça s'arrête. C'est encore autre chose une fois que tu as fait le « Why » et le « What », tu vas dire « How ». Tu vas montrer, on va former les gens, et ça tu l'as vu. Le mini-questionnaire que tu avais testé, on avait dit aux gens « vous allez d'abord lire tout sur les produits, parce que dans le futur vous allez être organisés par marché, et vous devez impérativement connaître les produits de ce marché. Voilà cher collaborateur, ici tu as toute la documentation pour répondre à ça ». Tu es à la fois pédagogique, mais tu lui dis aussi pourquoi il doit le dire, tu lui dis parce que demain il va vraiment falloir être au point, que tu aies un minimum de connaissances du produit, pour que ton client en tant que Agent Customer Service, si tu l'as au téléphone, tu saches répondre. Au moins, tu visualises qu'ici tu as un produit qui se vend en pack de cinq, ou autre chose. Mais si je reprends l'élément vidéo que tu avais construit, pareil tu peux faire ça avec des slides, des slides et des slides, mais il vaut mieux éviter dans le « How » d'être trop compliqué, trop complexe. Il faut vulgariser énormément ce qui se passe, et la vidéo en tant que livrable, elle répond à la fois au « Why » parce qu'elle dit pourquoi on fait ça et elle montre aussi comment, parce qu'on a choisi des personnages qui sont dedans comme une persona Logistic Service. Et du coup, on voit en quoi leur vie va changer, la personne qui va vivre le changement va pouvoir s'identifier à cette personne et la comprendre.

Mattéo : Pour revenir simplement sur le « Why » et la question de la temporalité du changement, qui m'intéresse beaucoup dans mon travail, quand tu dis « on cadre, on leur dit ça commence là, ça s'arrête là », justement : quelles sont les bornes du changement ? Quel est le cadre du changement, parce qu'on pense parfois aux missions de pérennisation, à toute la réflexion sur le temps long, donc c'est quoi le cadre du changement ?

S. : C'est une très bonne question. Je pense qu'il y a différentes notions, et que ça dépend vraiment du contexte client. Je vais peut-être utiliser et illustrer avec les exemples I et A, que tu as en tête, parce que tu connais à peu près le contexte. Si je prends I, là ce qui est important c'est que l'entreprise est encore beaucoup plus grande, parfois ils n'interviennent pas que sur ce produit-là mais ils sont aussi intervenus sur autre chose dans le passé. Pour eux, c'est important qu'ils connaissent à la fois le scope géographique et je dirais en termes de contenu, ou qu'il sache « attention là ça ne concerne que la partie service client, mais ce n'est pas les achats, c'est pas la finance, ... », pour qu'on soit clair d'où à où, avec une vision bout-à-bout. Cette notion end-to-end, d'un point de vue process c'est important de le montrer. Parfois, tu peux aussi avoir un changement, pour prendre l'exemple de A, où on se projette sur un horizon beaucoup plus long, en l'occurrence une mission qui a pour ambition de produire 500 000 tonnes... ou du moins une croissance qui correspond à plus 20% chaque année sur les 5 ans à venir. Et du coup, ça reste assez flou tu vois, l'ambition en soi elle est claire mais ça te

semble juste être une énorme montagne. Du coup, là si tu veux expliquer le pourquoi du changement, bah c'est juste parce que c'est une super opportunité que le marché le permette. Parce que nous en entreprise on y croit, là le Why, c'est une ambition, c'est une donnée d'entrée parce que le boss a dit « je veux que vous produisiez tant ». Par contre, dans ce programme de transformation ce qui est beaucoup plus important, c'est le cheminement, comment on va y arriver. Un levier, c'est par exemple la gouvernance du projet : travailler en mode agile au lieu d'avoir un gros truc inatteignable, avoir six thèmes structurés. 4 gros thèmes en silo, plus deux gros thèmes en transversal : le thème RH et le Stream Sustainable Performance, parce que le sujet de la Sustainability revient un peu dans tous les sujets. Et le deuxième, c'est de dire « au lieu d'avoir un énorme livrable qui dit il faut produire 50000 tonnes d'ici 5 ans, le découper en disant que pour y arriver on a différentes étapes ». Et c'est l'exercice, tu t'en rappelles sans doute, de la roadmap : on a d'abord créé les gros sujets qu'on a mis dans les années, ou dans les demi-années : Learning Development plan par exemple ça va être en 2022, avoir un système RH ça va être en 2023, la Learning Academy ça sera 2024... Pour avoir du contenu, il faut avoir un système qui est capable de le soutenir. Et probablement d'ici là t'as déjà besoin d'un espace, parce que si tu veux que ce soit une université interne chez Argon ça pourrait être 3 jours l'été, mais chez Airbus ça sera un bâtiment quasiment à part comme une fac, tu y vas pour tous tes cours, tu y vas et les gens vont aussi s'identifier à un lieu. Pour ça, toute cette structuration c'est ce qui donne le cadre, et qui permet aux gens de s'engager, d'être motivés, de participer à ce changement. Une fois, c'est peut-être plus la gouvernance, mais aussi la notion de temps qu'il faut absolument illustrer. Une autre fois, c'est peut-être le périmètre géographique et de quelle partie de l'entreprise on parle. Ça peut vraiment être très différent et varié d'un projet à l'autre.

Mattéo : D'accord. Mais par exemple, pour A, on a tout un système de jalons. En 2022, on va faire ça en 2023, on va faire ça... Mais en soi, ce qui m'intéressait beaucoup à propos de cette mission, c'est de se dire « on veut atteindre un stade final où on aura fait plus 20% chaque année », mais au bout de 5 ans, la décision ça ne sera pas « maintenant on est stable et on arrête la croissance » il y aura encore là l'idée de poursuivre le projet.

S. : Non bien sûr, dans n'importe quelle entreprise, ceux qui sont matures par rapport à la conduite du changement, ils ne parlent même plus de changement. Ils parlent d'évolution permanente. Si tu lis des articles sur LinkedIn ou autre dans la presse un peu spécialisée là-dessus, les clients disent « le changement c'est tous les jours ». Ça n'a pas un début et une fin, ce plan de 6 ans il est très mignon, mais on sait très bien que dans 3 ans, il sera déjà différent. Par contre, on aura déjà fait du chemin, on sera tous plus matures dans 3 ans. Et tout ce qu'on aura fait nous rapprochera d'un objectif qui est entre les deux déjà important. On n'est pas dans un ancien pays de l'Est, où on a un programme sur 5 ans et quand on l'a fait,

c'est bon, on arrête, au revoir monsieur, on recommence à 0 : ce n'est pas comme ça que ça marche.

Mattéo : Alors pourquoi on continue d'entretenir cette idée : « tiens on va faire un plan sur 5 ans », alors qu'on sait que c'est un plan qui au final va continuer à s'entretenir ?

S. : Typiquement, ce plan sur 5 ans découle d'une stratégie qui est plus haute, très structurante pour l'entreprise. C'est un peu le squelette et pour mettre un peu de chair autour de ce squelette, il faut bien faire des plans qui découle de là. A c'est leur transformation, mais on pourrait très bien imaginer que ça fait partie d'un plan de transformation encore plus grand qui est celui du groupe, le plan du groupe ça sera de développer les filiales, d'être le champion du produit en Europe ou en tout cas en France, et maintenant ils veulent le devenir en Europe et au-delà. Ce plan de transformation répond alors partiellement à cette ambition encore plus grande, mais il y aura sûrement d'autres choses d'ici-là. Pour l'instant, on parle juste d'une organisation multisites, mais d'ici 2 ans on va se demander comment créer des synergies entre la croissance aux US et la croissance en Chine par exemple. Et c'est là où ça devient très fin, ce que nous faisons nous en tant que consultant à chaque fois quand on met le changement en perspective et qu'on aide nos clients à mieux comprendre, à mieux absorber et à mieux vivre le changement. Mais comme on les accompagne on apprend aussi beaucoup de choses, surtout sur leur manière de faire leur culture et ça nous aide à être pertinent, à les inspirer pour « comment est-ce qu'on peut faire encore mieux ? ».

Mattéo : Dans cette perspective, je vais peut-être partir d'une hypothèse qui est fautive et dans ce cas n'hésite pas à me corriger, mais j'ai l'impression qu'on tend vers un modèle où les entreprises seront de plus en plus matures vis-à-vis d'un changement permanent, plutôt que de changements ponctuels. Comment la conduite du changement va s'adapter à terme au fait que les gens ne seront plus dupes ? Ne vont-ils pas avoir de plus en plus conscience de cette évolution permanente ? Les plans de changement très segmentés où on part de A et on va à B, ça ne ferait plus du tout écho.

S. : Je pense que le début de ton hypothèse est bonne, on est de plus en plus dans l'évolution et « qu'est-ce qui va faire la différence entre les entreprises qui vont réussir de A à B et celles qui ne vont pas réussir ou moyennement réussir ». Mais je t'invite vraiment à prendre notre ADD 8 et de relire l'article là-dessus qui est écrit tout au début de l'enquête BBA. On a interrogé une centaine de dirigeants d'entreprise, c'est une enquête qui était faite par un institut indépendant et on les a exactement interrogés sur cette question. C'est-à-dire, c'est quoi qui fait que vous êtes performant, que vous réussissez vos transformations, et d'ailleurs avec quelle équipe vous réussissez à le faire. C'est là où je veux en venir pour moi aujourd'hui : qu'est ce qui décrit la maturité d'une entreprise en termes de conduite de changement ? C'est

les compétences, l'agilité de l'organisation, les compétences des personnes qui y sont... Tu sais, on a un Change Readiness Assessment light, où on va regarder à la fois sur quel niveau de leadership tu as dans l'entreprise, et quel niveau d'organisation tu as. Dans le niveau de leadership, la question c'est : est-ce que tu as des personnes qui ont déjà vécu des changements ou des transformations dans le passé ? C'est-à-dire, est-ce qu'ils ont cette expérience ? Ça peut être un directeur des achats qui a complètement restructuré son service et qui a dû vivre ça, ça peut être la mise en œuvre d'un outil qui est complexe parce que non seulement il faut décrire et redécrire tous les process, mais à la fois il faut les traduire pour que tu puisses les remodeler dans l'outil, et en plus il faut les expliquer aux gens pour qu'ils comprennent, pour qu'après, ils cliquent au bon endroit pour les exécuter dans l'outil. Si tu as des gens qui sont hyper intelligents mais qui n'ont jamais vécu un changement, tu as plus de risques de ne pas y arriver, parce que tu sais très bien que dans tout projet, il y a toujours des moments qui sont un peu plus durs. Il y a un truc qui ne marche pas, donc tu prends du retard, il y a une personne qui part... Le long fleuve tranquille n'existe pas en entreprise, mais comme dans la vraie vie, si tu penses que tu vas vivre et que jusqu'à ta vie de grand-père tout va bien se passer, ça n'arrive pas. Il y a toujours un problème quelque part : c'est l'exemple de la super pandémie qui nous tombe dessus, s'il y a 5 ans quelqu'un nous avait dit dans un an et demi on va tous rester chez nous, on aurait dit « toc toc, c'est pas possible ». Ma parenthèse était peut-être un peu longue mais ce que je voulais dire avec ça, c'est que c'est les gens qui comptent. C'est la capacité des personnes qui vont vivre le changement à le vivre. Mais ensuite, il y a un 2e élément et ça c'est l'élément « organisation ». Il y a des entreprises qui sont très matures là-dessus et même qui le demandent. Elles provoquent des situations pour mettre leurs équipes sous tension. Schlumberger, c'est l'exemple parfait pour ça. Ils veulent que tout le staff bouge tous les deux ans. Tu n'es jamais plus de deux ans sur un poste, donc en tant que personne tu dois développer une agilité qui est juste énorme. Pareil, je prends l'exemple de Airbus : si tu veux avoir une promotion tu peux seulement aller au grade au-dessus si tu as fait une mobilité, la mobilité t'oblige à aller en dehors de ta zone de confort. En plus, tu travailles dans différents pays et donc il y a une dimension culturelle avec des méthodes de travail différentes. Par exemple l'assemblage d'un A320, tu as des équipes allemandes, tu as des équipes espagnoles et le moteur est produit en Angleterre, tu as aussi une partie qui est produite en Turquie. Il faut fédérer tous ces gens ensemble et parfois c'est politique, surtout sur les programmes militaires. Les pays cofinancent un programme et donc il faut absolument qu'ils soient dedans. D'un point de vue industriel niveau production, ça ne fait pas sens : produire un bout en Turquie, un bout en Espagne, etc. Tu as des bouts d'avions qui volent dans un plus gros avion, et même au niveau de la chaîne s'il y en a un qui prend du retard quelque part, c'est celui en bout de chaîne qui paye. Pendant un moment, j'ai accompagné les équipes qui étaient dans la Final Assembly Line (la FAL) à Séville parce qu'à

chaque fois, avant eux dans la chaîne c'était les Allemands qui étaient sur un site près de Brême ultra syndiqué – ils ne peuvent pas faire une seule heure de plus ils n'ont pas le droit de travailler le week-end. Comme on a une heure de livraison qu'on a envoyé au client à la fin, c'était toujours les pauvres espagnols à Séville qui bossait pendant 6 mois tous les weekends et qui ont dû travailler en 3/8 même de nuit. Ils se sont dit : les Allemands pourquoi eux peuvent et pas nous, on doit absorber tous les retards à la fin de ce qu'ils ont fait. Cela a pris plus de temps, parce que c'était pas quelque chose que tu pouvais corriger en un mois, mais ils ont mis en place un système où tous les ans, toutes les équipes, il y avait un Espagnol qui devait partir à Brême et un Allemand qui devait partir travailler sur le site en Espagne. Miraculeusement, au bout de 6 mois à mettre en place ce système, ils se sont mieux entendus. C'est-à-dire là où on fait la pause, ils ont dit si vous faites pas là, c'est tous mes copains en Espagne qui payent. Mais c'est pas évident, au début si tu es le petit espagnol sur le site en Allemagne et que tu dois dire ça aux allemands. Par contre, quand les premiers allemands qui ont été en Espagne sont revenus et ont dit « mais vous vous rendez pas compte moi j'étais dans l'équipe là-bas j'ai vu comment on devait faire », eh bien là d'un coup tu peux créer, c'est du changement drivé par l'intérieur, parce qu'ils étaient dans les chaussures de l'autre.

Mattéo : Est-ce qu'on est, à ce sujet, plus dans un modèle on valorise les généralistes par rapport aux spécialistes ? Ou plutôt que des généralistes, des personnes qui auront vu l'ensemble de la chaîne de valeur ?

S. : Il faut faire abstraction du spécialiste, tu peux être un très bon spécialiste et être junior, mais ce qu'on va valoriser dans une entreprise, c'est de savoir si tu as déjà travaillé en mode projet, si tu as déjà travaillé sur des projets transversaux, sur des programmes longue durée avec beaucoup de parties prenantes. Ça ce sont des compétences qui sont très reconnues et qui souvent vont te permettre de monter et de grimper. Evidemment, ça va t'aider si tu as aussi une compétence autre qui n'est pas métier, parfois si l'entreprise n'est pas suffisamment grande, tu peux avoir quelqu'un qui est change agent, qui va arriver avec ses soft skills, qui va prendre beaucoup de hauteur, qui est plus un animateur gentil et qui va dire « tiens faites ci, faites cela ». Parfois, tu vas voir des personnes qui ont vécu de telles expériences qu'ils vont transposer ce qu'ils ont bien vécu ou mal vécu dans l'expérience, dans un autre contexte.

Mattéo : Est-ce que toute cette culture du mode projet, de la mobilité, c'est une manière de travailler qui est récente, ou est-ce que toi, tu as vu dans ta carrière toujours ce modèle-là ?

S. : On demande de plus en plus d'agilité aux gens. Tu vois, pour le contexte, la digitalisation on en parle beaucoup mais en réalité la révolution digitale a commencé avant. Moi, j'ai eu mon premier portable quand j'ai commencé à travailler, parce que j'étais dans une boîte IT, dans les années 90, j'imagine que tes parents te racontent les mêmes choses : quand je dis ça à

mes enfants ils disent « mais maintenant tu me dis ça juste parce que tu ne veux pas que j'ai un portable ». Bien sûr que non, il ne faut pas oublier que la manière de communiquer, à quel point tu peux créer de l'impact, à l'époque très vite Internet commence à exister, mais on n'avait pas une multitude d'infos comme on a aujourd'hui. Moi, en réalité, si je prends mon parcours, et encore il est pas typique, j'ai appris à programmer même si ça ne m'a jamais servi de ma vie. Cela m'a peut-être appris à penser d'une façon différente, comment je vais résoudre une problématique. Mais le codage que j'ai appris dans un parcours français où à l'époque il n'existait pas, et où c'était précurseur en Allemagne, ça ne sert pas à grand-chose. Mais ce côté « être beaucoup plus agile », je dirais oui c'est une tendance mais pas une tendance des dernières 5 années, c'est une tendance depuis... c'est comme la révolution industrielle la révolution digitale a commencé bien avant.

Mattéo : Peut-être une dernière question, comment tu penses que la façon de traiter la conduite du changement va évoluer dans les années à venir, avec tous ces changements de modèle dont on a parlé ?

S. : Alors déjà pareil, je t'invite à lire le dernier article dans notre ADD, en fait c'est une des questions qu'on a aussi posé dans notre enquête. Est-ce que les projets qui sont accompagnés aussi sur le volet conduite du changement réussissent mieux, pareil, ou moins bien que ceux qui ne sont pas accompagnés. On ne peut pas donner une réponse complètement généralisée, mais un de nos principaux learnings avec ça, c'est que si tu es avec une entreprise qui est très mature sur la compréhension, qu'il faut accompagner, dans ce cas-là tu n'as peut-être pas besoin d'un enseignement supplémentaire, car l'entreprise la garde déjà. Je reprends l'exemple de Schlumberger : dès que tu es dans une entreprise où les changements sont difficiles, où c'est pas des natives peut-être, où on n'est pas en mode agile du matin au soir, dans ce cas-là les projets accompagnés réussissent mieux, et surtout je dirais c'est même l'effet inverse ceux qui ne sont pas accompagnés ont beaucoup plus de risques de ne pas aboutir du tout. Et normalement c'est un risque que tu peux pas te permettre de prendre, il y a pas mal de dirigeants qui le prennent souvent sous une contrainte budgétaire mais je pense que le vrai learning c'est de ne pas vendre du change en standalone, c'est-à-dire ne pas vendre et dire « je sais accompagner n'importe quoi », c'est de le vendre en complémentarité : c'est-à-dire tout intégrer. Je fais une démarche, mais je l'accompagne je l'outille au bon niveau, au niveau de maturité de l'entreprise pour que ça puisse se faire, je vais remettre l'exemple de I, parce que là on a de la chance. On a un client, Jérôme, qui est le challenge leader, qui dirige le change management pour la boîte. Il a une bonne compréhension de ça, il sait que s'il n'accompagne pas les personnes dans le changement, ça va mal se passer, parce que sinon ils vont faire le lien : changement / cost-cutting et nous on ne va rien faire, on bloque ce qu'on a fait. C'est qu'on a accompagné sur un sujet métier :

optimiser la supply chain et tous les process bout en bout, qui sont aussi des process customer service, mais en se disant il faut l'expliquer, l'outiller à la bonne maille. Tu as besoin d'avoir un soutien de compréhension produit, de compréhension process, de compréhension plus grand à travers la vidéo que tu as produite par exemple, ou des choses comme ça. Quand une entreprise dit « oui j'anticipe », « je veux bien investir », c'est pas plus que 5% du coût global de tout ce que tu vas mettre en place. Et tu vois, quand on parle de mise en œuvre d'un nouvel outil, ça peut être un système SAP Oracle, peu importe, typiquement ces licences et le coût global de customiser tout ça c'est énorme, on parle de millions c'est-à-dire mettre 20000€, 50000,00€ en accompagnement, c'est peanuts par rapport à l'investissement total. Alors que l'accompagner et surtout de laisser travailler les équipes ensemble, que ça ne soit pas un truc qui vole en l'air de façon complètement indépendante, c'est ça qui va être garant que ta solution, que ton projet, va bien se passer. Pour moi, tu vas avoir beaucoup moins de risque de ne pas du tout y arriver, parce qu'il y a beaucoup de projets qui ont investis de l'argent et qui au bout d'un an n'ont toujours pas réussi. A la fin, ça coûte beaucoup plus cher que les 5% que tu aurais pu investir dès le début.

Mattéo : Il y a besoin de plus de fluidité dès le début pour que ça fonctionne.

S. : En fait le risque, c'est que très souvent – et il faut avoir beaucoup de conviction et être très pédagogique et ne pas hésiter à répéter, répéter et répéter – les personnes qui décident ce genre de question, ils connaissent déjà la problématique, mais déjà ça fait des semaines, des mois, qu'ils travaillent autour de la problématique. Donc la problématique leur paraît claire, ils l'ont incarné complètement. Mais du coup parfois, ils ont du mal, ils disent « oui c'est clair dans ma tête », mais ça veut pas dire que c'est clair dans la tête de tout le monde. Et là, tu as deux phénomènes, tu as d'une part quelqu'un qui dit « oui, oui, c'est simple ça va se faire naturellement » ou d'autre part la personne qui va se dire « Oh là là c'est une montagne, comment je vais y arriver, comment je vais faire ». Je ne suis pas sûr que le 2e client soit forcément le plus agréable, mais pour nous en tant que consultant ou du moins en tant que boîte, tu accompagnes ce type d'entreprise sur ces problématiques. Toute la question, c'est comment tu peux rassurer et démontrer auprès de ton client donc déjà en amont, lui prouver avec des vrais exemples, lui raconter des histoires. Je fais le lien avec le Client Journey, parce que c'est là où ça devient hyper pertinent de pouvoir raconter une histoire qui lui rappelle sa propre histoire. C'est-à-dire je vais vivre ça et ça dans le futur, comment je vais pouvoir m'y prendre ? Et c'est ça la question : il sait pas. S'il le savait il ne ferait pas appel à nous, il appuierait sinon sur un bouton et il le ferait tout seul. C'est là où c'est très intéressant de se dire « je fais attention » et non seulement je mets en place un nouvel outil pour faire l'accompagnement supply où ils sont capables de d'accompagner, de changer les process,

mais ils sont aussi capables de l'expliquer à toutes les personnes, qu'on va devoir faire différemment qu'on a fait dans le passé.

Mattéo : Très intéressant, merci beaucoup !