



HAL
open science

Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle

Isabelle Berrebi-Hoffmann

► **To cite this version:**

Isabelle Berrebi-Hoffmann. Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle. *Revue Française de Gestion*, 2006, 32 (168-169), pp.157-176. <10.3166/rfg.168-169.157-176>. <hal-03522201>

HAL Id: hal-03522201

<https://hal.science/hal-03522201v1>

Submitted on 24 Feb 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.



HAL Authorization



Les **consultants** et **informaticiens**

Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle

Les grandes sociétés de conseils et services offrent depuis peu un terrain d'observation privilégié de la rencontre de deux mondes opposés : celui de la grande organisation de taille industrielle et celui des logiques et régulations professionnelles. Au-delà des interrogations que cette confrontation suscite, des régulations hybrides s'y rencontrent et des formes d'organisation et de modes d'exercice du pouvoir « à distance » s'y réinventent. À partir de nos enquêtes, on peut conclure que les entreprises parviennent à concilier marché professionnel et organisation en utilisant le contrôle par les pairs et la mise en concurrence interne des consultants et sept types de stratégies de contrôle vertical direct auxquels répondent cinq comportements types de salariés que nous décrivons.

Lorsque l'on tente de cerner les transformations de l'entreprise et du travail, les mondes informatiques et parfois ceux du conseil sont fréquemment conviés. C'est qu'il s'y donne à voir ensembles, de façon paradigmatique, une série de traits propres au travail productif moderne comme l'organisation en projet, le caractère immatériel des productions, la globalisation des activités et des marchés, le rôle central du savoir et des compétences. Par ailleurs, on associe fréquemment travail dans les secteurs liés à l'informatique et innovation et atypisme. Le télétravail, la flexibilité des horaires, la mobilité interentreprise de la main-d'œuvre intellectuelle, les contrats à durée déterminée, le freelance, le multisalariat, l'intrapreneuriat seraient fréquents dans le secteur. L'autoformation comme l'intensification du travail, la globalisation et normalisation des expertises et savoirs immatériels, ou encore les nouvelles formes d'entreprises (virtuelles, en réseau, open source, etc.) se seraient rencontrées là plus tôt, et plus qu'ailleurs. Si ce constat commun souvent exagéré, parfois erroné demande à être nuancé, c'est que le mythe de la start-up continue d'oblitérer la réalité des grandes sociétés de services. Les activités informatiques et de

conseil s'opèrent massivement dans un cadre organisationnel plus classique, comme nos enquêtes de terrain ont pu le préciser¹.

Un autre constat, nous semble intéressant à mettre en relation avec ce qui précède. Les grandes firmes globales de prestations intellectuelles intégrées constituent une réalité économique récente et nouvelle. Depuis le milieu des années 1990, des multinationales de l'expertise se sont créées, et atteignent au début des années 2000 une taille sans précédent. La première, IBM Global Services, née en 2002, emploie plus de 190 000 informaticiens et consultants dans le monde. En l'espace de quelques années, à coups d'acquisitions et fusions géantes et rapides avec les entités conseil des cabinets d'audit (« big five ») le secteur s'est restructuré. Les SSII se sont engagées dans une course à la taille internationale et une stratégie d'intégration verticale de l'ensemble des prestations immatérielles et intellectuelles aux entreprises. Ce faisant, elles ont également intégré une partie du conseil en stratégie. Ces multinationales du conseil et service, ainsi formées, constituent dès lors de grandes firmes de services globales dont l'activité productive consiste à rentabiliser une main-d'œuvre intellectuelle diplômée, et ce à l'échelle industrielle. On comprend bien l'enjeu dès lors d'une gestion efficace d'une grande diversité de salariés aux compétences et savoirs spécialisés. Le faire dans le cadre d'une organisation, de la taille

parfois de nos plus grandes bureaucraties et industries, constitue une gageure et une première, si l'on excepte les grandes bureaucraties professionnelles que sont les hôpitaux, l'université ou même le secteur voisin de l'audit.

Ce double constat appelle immédiatement une série de questions sur les modèles d'organisation et d'encadrement à telle échelle, globale et industrielle de professionnels à activité intellectuelle. C'est dans ce cadre et sur ce terrain, qu'il nous a ainsi semblé judicieux de poser la question du management des professionnels.

Pour ce faire, en jouant sur la polysémie du terme de management, nous distinguerons dans cet article, trois niveaux de discussion, d'abord celui du marché professionnel, ensuite celui de l'organisation et enfin celui du face-à-face encadrant/encadré, ceci après avoir choisi de rapidement situer le problème dans la littérature sociologique.

I. – REGARD SOCIOLOGIQUE SUR LA TENSION ORGANISATION/PROFESSIONS

La simple association des termes management et professionnels suscite immédiatement une première série d'interrogations. Ainsi, la légitimité de l'autorité hiérarchique ne va pas de soi dans des univers de travail productifs où la part des savoirs et du capital humain est devenue prépondérante. On voit bien ce qui pose question.

1. Trois enquêtes dans le secteur du conseil et dans celui des services informatiques, servent de base aux propos qui suivent. La première, basée sur un échantillon de 200 entretiens menés courant des années 1990, dans 4 grandes SSII en France et aux États-Unis, a donné lieu à une thèse (Berrebi-Hoffmann 1997), la seconde, financée par la fondation HEC a été effectuée entre 2000 et 2002 sur le secteur du conseil en management (Berrebi-Hoffmann 2002), la troisième commencée en 2005 et encore en cours, sur le thème des formes d'emploi dans les grandes SSII, s'insère dans le cadre d'un projet européen sur l'emploi (programme « Dynamo ») avec cinq autres équipes nationales européennes et trois chercheurs et enseignants chercheurs du Lise (CNRS-CNAM) et du Clersé (CNRS-Lille I).

Dans un nombre croissant d'entreprises, à force d'*empowerment*, de polyvalence, d'adaptation aux clients et de décentralisation, de gestion des ressources humaines par les compétences et de flexibilité des marchés du travail, un nombre croissant d'employés et de cadres se pensent comme des professionnels. Est-ce à dire qu'ils sont véritablement liés par un contrat d'apport de compétences et d'expertise à l'organisation qui les emploie ? Tout dépend de la définition des professions comme nous le verrons plus loin.

Par ailleurs, l'encadrement et ses ressources comme ses pratiques et son évaluation, ont fortement évolué. Cela n'est pas sans faire penser aux réflexions sur la crise de la figure du cadre, même transformée en « manager » (Bouffartigue, 2001). Qu'en est-il alors de l'évolution du rapport hiérarchique en entreprise entre des salariés moins captifs, plus autonomes et experts et des encadrants dont la légitimité fait problème et dont le pouvoir de sanction, plus souvent lié à la menace de la fin du contrat de travail peut être ressenti comme arbitraire, voire coercitif ? Que l'on se souvienne que la subordination, l'autorité directe et l'obéissance sont inscrites en France dans la définition du contrat de travail et l'on comprendra qu'aujourd'hui, l'écart s'est creusé entre la règle juridique et la réalité humaine et organisationnelle des entreprises².

Mais les cadres ou managers ne sont pas les seuls à être interpellés, les études sur les dirigeants montrent une profonde transformation de ce rôle et de ses ressources, jusqu'à ce que l'on puisse parler de possibilité

d'un « leadership sans contrôle » dont les grandes organisations de services professionnels, comme les sociétés d'audit, les cabinets de conseil, les banques d'investissement ou les cabinets d'avocats sont particulièrement représentatives.

Associer les termes de management et de professionnels, c'est ensuite poser un beau problème de sociologie et théorie des organisations. Manager des professionnels c'est souligner d'emblée une tension forte, un paradoxe que les sociologues des professions ont eu à cœur de documenter. En théorie, pour ces sociologues, les régulations professionnelles et organisationnelles sont incompatibles. Le contrôle hiérarchique et procédural caractéristique de l'entreprise apparaît contradictoire avec la logique professionnelle dans la littérature anglo-saxonne sur les professions. Comme le souligne Freidson (1986), un professionnel est régi par les règles de sa profession, par les codes et normes institués par les instances professionnelles dont il dépend (ordres des médecins, des avocats, etc.). Il est soumis à la hiérarchie symbolique des carrières professionnelles propres à son champ, aux sanctions des institutions, pour l'entrée ou la sortie d'une profession. Il évolue sur un marché du travail qui déborde les frontières d'une simple organisation ou entreprise. Il fait carrière à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui l'emploie. Sa loyauté va à la hiérarchie symbolique ou technique de son ordre professionnel et non à la hiérarchie administrative ou procédurale de son entreprise. Si la carrière professionnelle ne semble que croiser par-

2. Il serait trop long ici de traiter en détail des transformations du travail et des sociologies qui en rendent compte. Nous renvoyons pour ce faire par exemple à M. Lallement (2007).

tiellement les objectifs d'une organisation, la subordination hiérarchique requise par l'entreprise pour son fonctionnement semble elle totalement contradictoire avec un dernier trait qui caractérise les professionnels, l'autonomie et l'autodétermination requise pour exercer l'expertise.

Pourtant, ce croisement hybride entre régulation hiérarchique et managériale et régulation professionnelle est plus qu'auparavant central dans les évolutions des grandes organisations, qu'il s'agisse des réformes de l'hôpital, de l'université, ou des transformations du travail dans les grandes entreprises globales. Les grandes entreprises ou bureaucraties publiques employant des professionnels introduisent toutes des outils de gestion et des normes managériales qui entrent en conflit avec l'autodétermination fermée des communautés professionnelles. Certes les consultants et les informaticiens ne sont pas des médecins, des avocats ou des professeurs. C'est par élargissement de la définition stricte qui caractérise les professions suivant les normes anglo-saxonnes, que l'on peut s'autoriser cette mise en question. On remarquera cependant que l'élargissement de la notion aux employés des entreprises de services professionnels (« professional services firms ») est aujourd'hui revendiquée et portée par les dernières recherches en sociologie des professions (Freidson, 2001 ; Evetts, 2006a). Plus, J. Evetts fait du choc entre professionnels libéraux et firmes professionnelles l'un des enjeux centraux pour penser l'entreprise et les professions aujourd'hui (Evetts, 2006b). S'intéresser au « management des professionnels » c'est donc poser la double question de la réinvention nécessaire du lien vertical et hiérarchique qui définit toujours l'entreprise et des formes organisation-

nelles qui rendent compatibles ce qui *a priori* ne l'est pas. C'est aussi poser la question de la possibilité du contrôle hiérarchique des travailleurs du savoir. Peut-on résoudre cette équation contradictoire : coordonner sans contraindre, diriger sans ordonner, organiser l'action commune sans obéissance formelle directe de cadres et employés professionnels, rendre supportable le lien hiérarchique en l'absence d'acceptation de la subordination ?

Pour les professionnels du conseil et des services informatiques, le contrôle hiérarchique direct apparaît en effet *a priori*, comme triplement non légitime. La culture libertaire originelle des univers informatiques rend *a priori* choquante toute tentative d'encadrement hiérarchique classique, la nature des tâches (technicité, observation de l'effort impossible, etc.), comme les formes organisationnelles des sociétés de services (pyramides inversées, travail en projet chez le client) en sapent d'emblée l'efficacité, jusqu'à le rendre contre-productif, voire absurde.

La carrière se pense souvent comme externe : il faut bouger, changer d'entreprise, ou du moins d'unité ou de filiale pour faire carrière.

Pourtant, comme nous tenterons de le montrer plus loin, dans ces entreprises se renverse le paradoxe logique et moral d'autonomie contrainte, d'initiative subordonnée, de liberté dans l'obéissance consubstantiel au contrat de travail. Le rapport de force entre employeur et employé également. Il s'y donne à voir de nouvelles formes de contrôle vertical et des systèmes de pouvoir réinventés, qui répondent peut-être en miroir, à certains défis de l'organisation du travail contemporain.

II. – LA PART DU MARCHÉ : DIVERSITÉ DES PROFESSIONNELS ET « BUSINESS MODELS » DES SOCIÉTÉS DE CONSEIL ET DE SERVICES INFORMATIQUES

Après avoir mis en évidence la tension fondatrice du mode de gestion d'un public de professionnels dans des univers qui rappellent par leur taille les bureaucraties d'antan, abordons la manière dont le management doit composer avec les effets de marché. Deux temps rythmeront notre propos à ce sujet : après avoir évoqué les principales étapes qui ont rythmé l'histoire du monde de l'informatique et du conseil, nous nous intéresserons au type de « business model » dominant dans le secteur.

1. Une histoire récente : la formation des multinationales de prestations intellectuelles intégrées

Les SSII (sociétés de service en ingénierie et informatique) apparaissent en France entre la fin des années 1950 et le début des années 1970. À l'écart des crédits d'État, ces sociétés se développent discrètement au sein d'une grande entreprise nationale, ou de façon totalement indépendante et turbulente sous l'égide d'entrepreneurs énergiques et enthousiastes. Au nombre de 350 en 1972, dont 250 emploient moins de 30 personnes et une cinquantaine plus de 100, ces petites sociétés croissent rapidement au rythme moyen de 20 % par an dans la décennie 1970, s'implantent même aux États-Unis pour certaines. En quelques années, moins d'une décennie pour la plupart, les leaders atteignent des effectifs de plusieurs milliers d'employés et sont internationalisés. Leur réussite éclair surprend. Celle-ci est d'autant plus visible que les

constructeurs informatiques français (Bull) connaissent des revers commerciaux sérieux, malgré des crédits et soutiens institutionnels importants. Plusieurs des SSII leaders sont des réussites entrepreneuriales, des PME appartenant à leur fondateur, à l'instar de Cap Gemini ou de la CGI, ou encore à leurs employés comme la GSI plus tard cédée au groupe américain ADP. Elles se hissent au rang des grandes entreprises françaises et deviennent paradoxalement des « champions nationaux » sans avoir bénéficié de la politique industrielle et des plans français. Les SSII se lancent dans la décennie quatre-vingt dix dans une course à la taille, à l'internationalisation et à l'intégration verticale qui les conduit à massivement racheter le secteur voisin du conseil en management.

Au milieu des années 1990, les interviewés du conseil en management décrivaient la segmentation du secteur en distinguant trois traditions et métiers distincts : le conseil en stratégie, le conseil en management et organisation de culture française et les grands cabinets d'audit et conseil. La stratégie était représentée principalement par des cabinets de conseil anglo-saxons dont les cabinets McKinsey, BCG, Bain & Co, Mercer, ou Braxton, le conseil en management et organisation français par des sociétés comme Bossard, Orgaconseil, Cegos, Eurogroup, et les cabinets d'audit ayant une activité conseil formaient les « big six » (devenus successivement « big five » puis « big four ») composées alors des cabinets Peat Marwick, Andersen Consulting, Price Waterhouse, Ernst & Young, Deloitte Touche et Coopers & Lybrand. L'arrivée des grandes SSII dans le secteur bouscule cette typologie. L'exemple, en France, de

Cap Gemini Sogeti qui crée Gemini Consulting en 1992, rachète Bossard en 1996 avant d'acquérir la partie conseil du cabinet Ernst & Young au début des années 2000, est typique de ce mouvement d'intégration des prestations intellectuelles face au client.

Passé l'an 2000, le paysage se modifie et se clarifie. De grandes multinationales du conseil et services se partagent un marché mondial (Berrebi-Hoffmann, 2002). En 2006, IBM global service compte 190 000 consultants répartis dans plus de 160 pays, Accenture 140 000, BearingPoint 16 000, Cap Gemini près de 60 000. Quels que soient leurs effectifs ces grands groupes couvrent l'ensemble des prestations depuis l'informatique jusqu'à la stratégie, en passant par l'organisation, ou le management de grands projet de restructuration.

2. Diversité des professionnels : un « business model » industriel dominant importé du monde du service informatique ?

Au-delà des synergies internes que de tels regroupements peuvent créer, la question est alors de savoir quelle culture de métier va l'emporter dans quel type d'organisation et avec quel type de process de travail, de carrière, de gestion des individus. Le premier point étant d'abord un enjeu de rapport de force entre deux cultures. D'une part, la culture de la stratégie, la plus noble certes dans la hiérarchie des prix de journée, des diplômés des recrutés et du niveau d'interlocuteur des entreprises clientes, mais aussi la plus faible en termes d'effectifs, du poids du marché et de durée des projets. D'autre part, la culture des SSII, numériquement plus nombreuses, dominantes en termes de

pouvoir de décision actionnarial, engageant des projets sur plusieurs années impliquant parfois des équipes très nombreuses et des tâches plus définies, parfois standardisées, mais dont les salariés sont à la fois moins bien payés, moins diplômés, moins bien facturés au client, et moins bien traités. L'association de ces deux cultures organisationnelles est potentiellement conflictuelle. Chacune d'entre elles correspond à une logique d'activité de service distincte : une logique de standardisation sinon du contenu de l'activité, du moins du process, d'une part, une logique de services immatériels et relationnels relevant plutôt du « sur mesure » non reproductible, d'autre part.

Nous avons montré (Berrebi-Hoffmann, 1997) que le « business model » dominant des SSII est celui de la mise en adéquation et de l'optimisation de deux types de flux. D'abord le flux de main-d'œuvre intellectuelle que représente les consultants, leur recrutement, leur turn-over et leur affectation sur les contrats en fonction du niveau d'activité pour minimiser le taux d'intercontrat global et de ressources inutilisées d'une unité productive. Le second flux est celui des contrats, projets et clients, bref le flux de commandes à mettre en adéquation avec la population de professionnels. Manager une SSII c'est, pour aller vite, d'abord savoir gérer de façon optimale ces flux. D'où peut-être les abus en situation économique tendue et la mauvaise réputation de ce milieu professionnel, accusé parfois, sous le manteau, d'exploitation ou de traiter les salariés comme de la marchandise, de « vendre de la chair humaine ». L'investissement immatériel dans la formation et l'évolution des savoirs et compétences, est contrairement à ce qui est sou-

vent affiché, peu souvent une priorité, dans la mesure où le recours au marché du travail pour « acheter » les compétences rares ou nouvelles est économiquement plus efficace, plus rapide et plus fréquent.

Du côté des cabinets de conseil en management (stratégie et organisation), de taille en général beaucoup plus modeste (de quelques centaines à quelques milliers pour les leaders mondiaux), la réalité est à la fois proche et différente.

On retrouve dans l'ensemble du secteur trois niveaux distincts sur l'échelle hiérarchique : celui de consultant (junior, senior, etc.), celui de manager, ou chef de projet suivant les dénominations, celui d'associé, directeur ou partner suivant les entreprises et leur structure de propriété. L'échelle hiérarchique est donc courte, même si la plupart des groupes ont eu tendance à détailler les niveaux et proposer des promotions horizontales (filiales à l'étranger, responsabilités de comptes prestigieux, etc.).

On sait qu'un cabinet de conseil facture des honoraires, calculés en jours/homme, suivant le niveau des membres de l'équipe. Le prix de la journée varie suivant le prestige du cabinet et son activité, l'informatique occupant le bas de la hiérarchie symbolique et monétaire, la stratégie le haut, et le management et l'organisation les strates intermédiaires. Ce prix fluctue concrètement entre moins de 1000 euros pour un junior à parfois plus de 10000 euros pour un partner. À la fin des années 1990, le salaire d'un débutant dans le conseil en stratégie était équivalent chez McKinsey ou BCG, à savoir environ 100000 dollars par an. Le salaire tient compte du diplôme du consultant au départ, souvent une

grande école de commerce ou d'ingénieur (en France), ou un MBA, dans les grands cabinets de stratégie, mais ensuite l'évaluation annuelle permet de lisser ces différences. Alors que les consultants en stratégie étaient traditionnellement les mieux payés, Andersen Consulting, aujourd'hui disparu mais dont on retrouve les entités dans le groupe BearingPoint refondé en 2002, a été obligé d'augmenter certains des salaires des consultants en technologies dès le milieu des années 1990, pour tenir compte d'un marché en évolution : celui des systèmes intégrés. Les salaires étaient de 30 000 dollars à 50 000 dollars pour un analyste (1^{er} année) et de 130 000 dollars (100 000 dollars plus 30 000 dollars en prime de signature) pour un consultant en stratégie en 2001. La règle majeure qui régit l'évolution de carrière d'un consultant dans les grands cabinets internationaux³, est également bien connue : il s'agit de l'« up or out ». Il faut progresser vite ou sortir de l'entreprise. Dans les grands cabinets anglo-saxons, le MBA (Master of business and administration) est requis pour les consultants en stratégie, mais pas pour les consultants « process » ou « technologies ». Les analystes en stratégie doivent donc suivre une formation de MBA après deux ou trois ans sinon ils doivent quitter la société. Un candidat ayant déjà son MBA commence tout de suite au niveau de senior consultant en stratégie. Un parcours type pour un consultant senior est le suivant : être promu au rang de « manager » après trois ans et ensuite être nommé ou élu « partner » après six à sept ans. La durée d'une carrière avant le rang de partner peut être plus longue. Ainsi elle

3. Pour les cabinets de culture française on pourra consulter M. Villette (2003, p. 91-110).

varie entre dix ans à quatorze ans, chez Accenture pour un débutant. Certains cabinets ont créé un rang intermédiaire de « junior partner » pour permettre d'élargir la pyramide dans les rangs supérieurs. Chez Andersen, en 2000, un consultant était évalué tous les quatre mois par les managers qui ont travaillé avec lui selon des critères très précis : 15 critères « business » et 5 critères de comportement. Avant chaque mission les critères étaient passés en revue afin de fixer les objectifs pour la mission. La quantité de bonnes notes aux évaluations détermine alors la vitesse de promotion.

III. – LA PART DE L'ORGANISATION : LE RECOURS AUX CONTRÔLES HORIZONTAUX

Dans la gestion des professionnels, le marché n'explique pas tout. Les modes de management que nous avons observés sont à lier également aux configurations organisationnelles qui informent au quotidien le travail de ces spécialistes de l'informatique et du conseil. Pour le montrer, nous commencerons par faire retour sur la structuration typique des SSII avant d'évoquer deux stratégies de contrôles aussi originales que courantes dans le secteur.

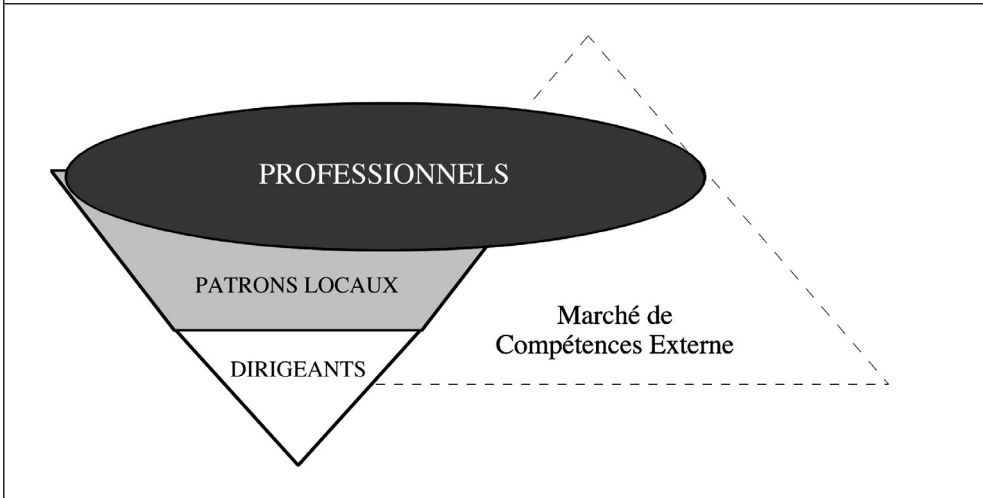
1. Le modèle des grandes SSII : les difficultés et spécificités de l'encadrement des informaticiens

La forte autonomie des consultants informatiques, parfois seuls experts sur leur contrat, la segmentation des entreprises en petites unités décentralisées, la délocalisation de ces derniers dans certains métiers du conseil informatique (on travaille près du client) participent d'un fonctionnement où

l'encadrement hiérarchique géographique, local ou national semble peu pertinent. Et de fait, il existe une hiérarchie de projet (le chef de projet, le partner ou directeur responsable du marché), mais une faible hiérarchie formelle dans ces entreprises. La plupart du temps, les informaticiens travaillent seuls, ou en petites équipes, de façon autonome. À l'origine les grandes SSII étaient tournées vers l'informaticien opérationnel à la base de l'organisation. Le centre se définissait comme « au service » de la base, la base étant soit les unités opérationnelles (bureaux, agences, et patrons locaux de ces entités), soit les informaticiens eux-mêmes. Ce qui permettait de voir ces entreprises comme structurées autour d'une double pyramide inversée interne et d'un marché de compétences professionnelles externes dans les années 1990.

Cette double appartenance et identité professionnelle se retrouve fortement dans la façon qu'ont les consultants du secteur de décrire la culture de leurs entreprises. « Finalement, ici, on est plus une agrégation de consultants indépendants qu'une entreprise classique. Et c'est ça qui définit l'organisation et pas le contraire. On ne pourrait pas survivre si on n'avait pas ce minimum de consensus culturel sur l'autonomie, le rejet du système hiérarchique, l'entrepreneuriat. » Dans la mesure où, par ailleurs, l'expertise est à la base du métier des SSII, il existe une incertitude forte sinon radicale qui est au cœur de l'activité du travail effectué. Rien ne garantit en fait la qualité de la prestation, les consultants peuvent déployer des efforts d'inégale ampleur. Le contrôle est d'autant moins aisé que les responsables hiérarchiques sont souvent dépassés techniquement. On comprend dans ces conditions que la relation

Figure 1
LES PROFESSIONNELS « À CHEVAL » SUR L'INTÉRIEUR ET L'EXTÉRIEUR DE LA FIRME



employeur/employé se rapproche d'un modèle client/fournisseur, voire même en relève directement. Ainsi, dans certaines entreprises de conseil en informatique – surtout aux États-Unis – une proportion non négligeable des employés est constituée de free-lance, c'est-à-dire d'entrepreneurs individuels non salariés facturant des honoraires.

De même, l'autonomie forte dont bénéficient les bureaux locaux, dispersés géographiquement dans le monde, pose la question de la capacité de contrôle des unités opérationnelles par le centre. Les patrons locaux embauchent, licencient, investissent, développent des produits ou marchés de façon totalement indépendante. À travers le contrôle des entités, se pose la question des relations centre-périphérie mais également celle de l'intégration de structures très décentralisées. Le problème est

d'autant plus aigu, que les « centres » se trouvent face à des patrons locaux qui ont souvent eux-mêmes créé leur entreprise, puis ont été rachetés, comme en témoigne cet entrepreneur français, salarié à la fin des années 1990 d'une grande SSII: « À trente ans j'étais directeur de l'informatique chez BSN, mais ma nature fait que je n'aime pas les choses répétitives. J'aime être dans un processus créatif continu. Je me suis jeté à l'eau, j'ai créé une boîte... Je ne me considère pas dans des relations hiérarchiques, ni avec le haut ni avec le bas. J'estime que mes employés comme les gens de la direction générale du groupe sont des partenaires, des collaborateurs ou des fournisseurs de services. Personne n'ordonne ou décide pour les autres. On discute, on négocie, on essaye de convaincre, on passe des contrats, explicites ou implicites. » Si bien que la subor-

dination hiérarchique semble culturellement tout à fait impossible.

2. Les stratégies organisationnelles : le recours aux contrôles « horizontaux »

Les grandes organisations de conseil et service se sont toutes reconfigurées dans les années 1990 pour adopter une structure de « business units » ou « practices » qui correspond à une organisation mondiale par secteurs d'activité (Fincham *et al.*, 2005). Il y a ainsi des business units « sciences de la vie », services financiers, assurances et banque, services publics, transports, etc. et des practice « stratégie » ou « SAP ». Dans le cadre de ces configurations existent ce que nous avons appelé des « contrôles horizontaux » d'une population professionnelle conséquente (Berrebi-Hoffmann, 2005). Parmi, ces contrôles horizontaux, au-delà des contrôles propres aux professions (déontologiques, techniques, etc.), deux systèmes institués souvent par l'entreprise en prenant appui sur les caractéristiques du travail intellectuel, nous semblent intéressants à évoquer. Les mécanismes s'appuyant sur le *contrôle social* exercé par les pairs, systèmes parfois sophistiqués de régulation comme le « contrôle latéral » dans les cabinets d'avocats d'affaires (Lazega, 2000) et le recours à des mécanismes d'autorégulation marchande par l'organisation d'un système de *mise en concurrence interne* des professionnels.

Le contrôle social par les pairs

Le contrôle social ne doit pas être confondu avec le *contrôle normatif* des comportements par des valeurs intériorisées, qui est une forme de contrôle *vertical*. Nous nommons « contrôle social » un contrôle qui

repose sur la densité du tissu et des échanges sociaux. Pour qu'y il ait contrôle social, il faut qu'il y ait interactions entre les individus. Les relations hors travail, les réseaux préexistants (écoles, cooptation), la vie sur les projets chez le client, en province et à l'étranger, nécessitant une vie entre avions et hôtels, l'animation des bureaux (soirées, week-ends, séminaires), créent la possibilité d'interactions pour des individus au travail autonome. La condition de ce contrôle n'est plus l'intériorisation de règles de comportement, mais l'animation du tissu de relations des employés, afin que ceux-ci, malgré leur autonomie totale, un travail parfois solitaire, se retrouvent pris dans un réseau de liens permettant une observation mutuelle, des phénomènes de *réputation* et de sanction par le groupe en cas de déviance. Depuis les bureaux paysagers, jusqu'aux stages, soirées, week-end d'entreprises, en passant par le tutorat des jeunes embauchés, et les équipes projet une série de pratiques actuelles permettent de favoriser l'émergence de ce type de contrôle, alors que l'autonomie individuelle dans le travail reste totale.

Le marché professionnel interne

Une deuxième stratégie se fonde sur des incitations financières et des mécanismes de marché. Elle ne consiste pas seulement à introduire de la concurrence entre pairs sur des ressources collectives (budgets, recrutements, masse salariale) ou individuelles (promotions, incitations financières) à partir d'une évaluation individualisée (objectifs, résultats). Il s'agit de l'instauration d'une *auto-régulation marchande des activités*. Dans l'une des entreprises enquêtées à l'occasion de nos recherches, le système de

contrôle de gestion informatisé, permet d'évaluer en temps réel, quotidiennement, la plus-value individuelle de chaque employé facturé au client et de chacun des 400 bureaux locaux autonomes. Les performances sont comparées toutes les semaines. Une équation salariale basée sur cette plus-value permet alors automatiquement de valoriser la contribution de chaque individu et entité de l'organisation, en les mettant en concurrence vis-à-vis de la plus value générale qui sera redistribuée soit dans le salaire, soit sous forme de prime, soit sous forme de stock-options. La stratégie des dirigeants consiste alors à favoriser les mécanismes de contrôle par le marché ainsi créé. Leur rôle est de réguler ce marché interne tout en maintenant son existence. Pour cela, le maintien des employés dans un état *atomisé*, c'est-à-dire sans lien social fort avec des collègues ou responsables, est nécessaire tout comme l'est la transparence des informations financières. On encouragera donc, dans ce modèle, une forte rotation du personnel, que le secteur lui-même favorise par sa croissance et son turn-over élevés.

Des outils et pratiques comme les évaluations à 360 degrés, la cooptation externe et interne, le tutorat ou mentoring, l'indivision des salaires et l'intéressement, la distribution de stock-options, les normes qualité, peuvent servir de support à ces formes de contrôles mais ne suffisent pas à les décrire. Notons tout de même que les contrôles horizontaux ont ceci de particulier qu'ils ne nécessitent pas *a priori* d'intervention hiérarchique directe pour fonctionner. En cela, on peut les opposer au contrôle vertical (hiérarchique) que les chercheurs ont pour habitude d'utiliser pour définir les organisations par opposition au

marché ou aux communautés. Ces pratiques permettent d'instaurer d'autres formes de contrôles que le seul contrôle hiérarchique direct. Elles redéfinissent le rôle des dirigeants. Ceux-ci gouvernent moins qu'ils ne s'assurent du bon fonctionnement de mécanismes d'auto-régulation notamment en s'efforçant de densifier les réseaux sociaux (contrôle social) ou au contraire en les empêchant de se former (marché interne).

IV. – LA PART DU MANAGEMENT : DE QUELQUES STRATÉGIES DE CONTRÔLE BILATÉRAL

Par-delà le marché et l'organisation demeurent toujours les stratégies d'acteurs et les faits d'interaction, qui ne se réduisent pas à des faits préformatés par l'un et l'autre de des deux faits sociaux que sont le marché et l'organisation. À ce stade, il nous reste à examiner la question du face-à-face hiérarchique entre professionnel et dirigeant. Comment se passe ce face-à-face? Comment dirigent les dirigeants, selon quelles normes et légitimité? Quel peut-être le rôle de l'encadrement, supposé traditionnellement organiser le travail d'autrui, coordonner les équipes, ordonner, sanctionner, décider, si l'expertise des subordonnés rend caduque d'autres méthodes que l'autonomie complète en matière d'organisation du travail, du process de production du service ou produit, en l'occurrence intellectuel. Que devient le rôle hiérarchique?

1. Un leadership sans contrôle?

La question a donné lieu à des ouvrages récents de praticiens et chercheurs académiques dans le champs des organisations, qui s'intéressent notamment à la question du

« leadership sans contrôle » (Lorsh, 2004), ou au management des stars professionnelles. Les agences de publicité et leurs stars, les sociétés de conseil et leur managers ou partners les plus performants, les banques d'investissement et leurs traders vedettes, les cabinets d'avocats et leur associés seraient concernés de façon commune par cette nouvelle façon de diriger que deux dirigeants de Bain & Company définissent ainsi : « Il s'agit de manœuvrer un groupe de pairs qui sont des "stars performers" et qui constamment questionnent, débattent, et même s'opposent aux initiatives. C'est comme faire de la boxe avec une main liée derrière le dos : on n'a plus le pouvoir de faire appliquer nos décisions même si on en a la responsabilité. Les leaders des firmes de services professionnels doivent maîtriser l'art de gérer des réseaux de pouvoir complexes et de construire le consensus. »⁴ (Rogers, Tierney, 2004, p. 78-79).

Certes, l'on comprend que les dirigeants, et cadres s'interrogent sur leur pouvoir de sanction direct diminué. Mais ces considérations nous semble relever d'une réflexion interne sur les difficultés et ficelles de métier d'une autre catégorie professionnelle : celle de dirigeant ou manager, réflexion et constats qui finalement sont loin d'être nouveaux. Gérer des ambivalences, des contre-pouvoirs des « barons » locaux ou même des stars prêtes à partir et fonder des « spinoff », ne nous semble pas fondamentalement rompre avec l'art et la fonction des « executives » depuis près d'un siècle. Ceux-ci doivent inciter et convaincre à la fois. Les analyses lumineuses de C. Barnard le soulignaient et l'établissaient de façon magistrale dès le

début des grandes organisations productives (Barnard, 1938). La fin présumée et annoncée de l'autorité n'y a rien changé, hormis peut-être les apparences.

La réalité que nous avons observée dans les grands groupes de conseil et service est au contraire un investissement et un contrôle particulièrement efficace des consultants. Nous constatons que la hiérarchie se positionne sur un triple rôle de services.

En premier lieu, les services touchant aux conditions de travail et d'accomplissement des tâches. Les banques centrales de cas, les supports logistiques aux voyages, frais, formations en sont quelques exemples. Sur ces quelques actions, on a vu se développer une abondante littérature, concernant les outils de management de la connaissance ou « knowledge management » (Segrestin, 2004). Plus qu'un outil de gestion ou une mode managériale, ce « knowledge management » nous apparaît relever ici d'une triple invention d'outils, structures et d'une rhétorique ayant aussi pour office de légitimer des organismes et fonctions centrales faibles dans des organisations de professionnels décentralisées.

En second lieu, le rôle hiérarchique est un rôle de service à la carrière. Les pratiques de tutorat et mentoring, avec un rôle du tuteur comme défenseur de son dauphin dans les rounds d'attribution des primes et de promotion, l'organisation de sessions d'évaluation des professionnels tous les 6 mois, la sophistication des critères d'évaluation, les techniques à « degrés » (jusque 360), et les fonctions DRH participent de ce rôle.

Enfin, dernier rôle de service : celui de service à la personne, par une position de coaching professionnel et personnel. Les

4. Nous traduisons de l'anglais.

réseaux internes, techniques ou non reposent souvent ainsi sur ce tutorat très personnel. Le coaching professionnel et personnel dépend des personnes et cultures d'entreprise. Courant dans les « practice » de stratégie du conseil en management et organisation, il l'est moins dans le conseil et services informatiques plus « industrialisés ».

Cependant au-delà de ces rôles généraux, nous avons pu répertorier dans ces entreprises, sept grandes stratégies de contrôle direct des employeurs et manager vis-à-vis

des professionnels. Certaines peuvent se combiner, toutes ne sont pas efficaces, mais en pratique elles existent. À ces sept stratégies répondent cinq grands registres de contre-pouvoir des salariés professionnels. Nous les résumons dans le tableau qui suit avant de les détailler dans les paragraphes suivants.

2. Du côté des managers

Face au défi de contrôle que présentent les professionnels autonomes de ce secteur, les managers et dirigeants ont développé une

Tableau 1
EXEMPLES DE STRATÉGIES DE POUVOIR D'EMPLOYEURS ET D'EMPLOYÉS
DANS LE SECTEUR DU CONSEIL ET SERVICE

Stratégies d'employeurs					
La renonciation au contrôle L'achat (buy) de compétences sur le marché du travail au coup par coup.	Le contrôle tatillon S'exerçant sur des règles de gestion (qualité, ISO 9000) ou administrative et juridiques (remboursement de frais) conférant parfois un pouvoir de nuisance.	La confiance Misant sur des phénomènes d'engagement et de surinvestissement due à l'incertitude des résultats du travail pour les employés.	Le charisme Empruntant les figures de maîtres, arbitre, conseiller ou tuteur face au poids de l'incertitude supportée par les employés.	L'arbitraire autoritaire Figure dénoncée dans le harcèlement moral, comme une forme perverse de contrôle psychologique alternant brimades et encouragements du subordonné.	Les réseaux politiques Une garde rapprochée visite les entités décentralisées ou s'introduit dans des filiales permettant une remontée d'information et une influence politique du dirigeant sur les entités décentralisées.
Stratégies d'employés					
Le chantage au départ	L'alliance avec des pairs pour tirer partie des jeux de réputation.	Le deal bilatéral c'est un contrat moral avec l'employeur d'échanges de services.	Le surengagement et l'intériorisation des coûts du système.	L'accès au client	

série de pratiques visant à contourner ou maîtriser la difficulté, pratiques que nous répertorions ci-après.

*La renonciation au contrôle direct
par le recours au marché*

Lorsque les coûts d'un contrôle efficient des structures et des hommes apparaissent trop élevés, la solution la plus rationnelle n'est-elle de tenter de supprimer ou de transférer les risques sur le salarié, le client ou le marché? C'est la solution globale adoptée dans certaines activités ou secteurs des SSII qui se rapprochent parfois de la gestion de CV, en particulier à l'étranger, par exemple dans les agences d'intérim informatique. L'entreprise est construite pour mettre en relation une force de production intellectuelle avec une demande cliente dans une structure de relations partenariales, sans garanties ou assurances de résultats pour le client d'une part, et en protégeant la société de conseil d'autre part, par des contrats d'embauche où les consultants prennent la responsabilité des résultats de leur travail.

La confiance

Une autre forme de renonciation au contrôle consiste à faire confiance *a priori* et totalement, en effectuant une forme de pari sur l'autre. Cette stratégie se retourne souvent de pari pour le dirigeant en contrainte pour le professionnel à qui son supérieur hiérarchique dit « je ne veux rien savoir, je vous fais confiance, seul le résultat compte » et peut conduire au surengagement des plus jeunes ou moins expérimentés.

La tentation du contrôle tatillon

Il ne s'agit pas d'une forme effective de contrôle de l'effort et des résultats des

consultants, mais d'une forme de procédure administrative visant à matérialiser des signes de qualité rassurants soit pour les clients, soit pour la hiérarchie interne de l'entreprise. La première difficulté de ce type d'attitude vient du fait que l'on ne dispose pas *a priori* de standards ou critères pour contrôler dans une entreprise de conseil. Cela a changé avec notamment l'élargissement des certifications qualité aux entreprises de services par les biais des normes ISO 9002 et 9004. Dès lors, un contrôle de procédure systématique et tatillon devient possible. Ce contrôle tatillon reste cependant déconnecté de l'activité productive. Il constitue un contrôle administratif ayant un pouvoir de nuisance sur des individus dont le travail n'est aucunement affecté par les procédures. On remplit les formulaires qualité, en plus du travail quotidien ou hebdomadaire, sans trop savoir qu'y mettre.

Contrats et incitations

Introduire un système contractuel interne avec des instances d'arbitrage et des incitations marchandes fortes constitue une seconde tentative de traitement de la relation responsables/consultants. On se trouve alors dans un système semi-marchand, où la hiérarchie devient gardienne du droit, de la loi et intervient opérationnellement pour débloquer des situations de conflit, à la façon d'un tribunal de commerce interne, ou d'une chambre de règlement de conflit, tel qu'il en existe sur les places de marché de matières premières (café, coton, etc.). L'arbitrage correspond à une procédure rapide et peu coûteuse. La hiérarchie joue alors un rôle de tiers garant dans la relation marchande bilatérale interne, à la façon du droit, tiers garant des contrats commerciaux.

L'autorité charismatique

Une autre famille de solutions consiste à réinventer un contrôle vertical non bureaucratique sous une forme « charismatique »⁵ qui s'appuie soit sur des ressources personnelles des dirigeants, soit sur une stratégie d'offre de services personnalisés et psychologiques au groupe et aux consultants.

Ce type d'autorité est tout à fait compatible avec le rejet de la hiérarchie classique que l'on retrouve dans les discours des consultants et des responsables des sociétés de conseil. Les managers adoptent alors les figures du tuteur, du conseiller ou du maître. On la retrouve également dans de nombreux cabinets de conseil en management et organisation de taille moyenne, où les fondateurs sont encore présents. Une partie importante des ressources de l'entreprise est alors allouée afin de créer des lieux et des moments (discussions informelles, réunions, séminaires, week-ends, colloques) où puisse s'exercer et se révéler cette autorité qui se veut non formelle. La pratique du parrainage ou du tutorat dans les sociétés peut également en relever. Empruntant à plusieurs registres de relations, le leadership local s'appuie sur des rôles différents suivant la personnalité du manager et la situation. Il repose sur les fonctions d'animation, d'arbitrage et de conseil, mais aussi sur des jeux plus précis et des liens psychologiques plus personnalisés.

Il n'est pas rare de constater que, dans une activité où les clients sont très agressifs ou difficiles, le manager ou partner fait office de tampon pour préserver une forme de tranquillité d'esprit et de confort psycholo-

gique de travail aux consultants. Il peut également diffuser au coup par coup des « leçons de vie et d'expérience » pour aider à gérer l'incertitude ou le risque élevé du métier. Ce faisant, il structure les priorités et fournit une aide à la prise de décision dans des situations qui relèvent toujours de l'urgence et sont sources de stress. De façon plus générale, il s'agit d'une stratégie d'offre de services « psycho-sociologique » structurants aux consultants en échange d'une forme de légitimité hiérarchique, d'une part et d'un contrat implicite de loyauté et d'engagement, d'autre part.

D'autres figures, moins positives, sont possibles et se rencontrent relativement fréquemment dans les entreprises. Ayant recours à l'arbitraire, aux coûts psychologiques qu'ils sont capables d'imposer personnellement aux responsables locaux, certains dirigeants ont recours au contrôle direct et personnalisé par la terreur, l'arbitraire et l'imprévisibilité comportementale. En France, en particulier, ce type d'autorité est courant. L'incertitude accrue du monde du travail de ces dernières années lui a très certainement permis de se développer. Ces pratiques relèvent parfois du harcèlement moral. Malheureusement, elles se révèlent efficaces dans des environnements peu réglés et contraints, où la contrainte psychologique dans un face-à-face qui peut-être pervers est la seule règle qui prévaut.

Le réseau politique

Nous regroupons sous ce terme une série de stratégies ayant en commun de parier sur une troupe d'élites (proches de la direction,

5. Nous empruntons le terme d'autorité charismatique à M. Weber (1971). Une école de psychosociologues américains et israéliens, proche des travaux traditionnels sur le leadership, s'est consacrée à l'étude du leadership charismatique qu'ils affirment être d'essence particulière. M. Maccoby (1996), avance ainsi que seuls des « strong leaders » peuvent gérer les « knowledge-workers ».

consultants internes..., anciens de l'entreprise), pour exercer une forme de contrôle diffus dans l'entreprise, par des moyens politiques (discussions, remontées d'information, repérages de futurs patrons, surveillance implicite, etc.). Nous en citons quelques formes ci-après. La forme la plus simple, que l'on retrouve dans de nombreuses entreprises, associations, ou autres groupes fonctionnant de façon très décentralisée, notamment géographiquement, consiste en un recours systématique à « la visite de terrain ».

Les consultants internes sont amenés à pénétrer les entités opérationnelles, à vivre quelques réunions et soirées avec les consultants et patrons locaux. Le placement d'anciens de l'entreprise proches de la direction générale constitue une autre forme de contrôle politique d'entités indépendantes et peut par exemple participer d'un système de contrôle diffus et politique des unités autonomes. L'entreprise peut également tenter de sélectionner parmi les employés et responsables, un certain nombre d'individus dont elle cultivera activement la loyauté. De façon formelle, cela se fait par la mise en place de groupes de réflexions, comités, projets spéciaux sur des problèmes particuliers (service client, qualité, turn-over, formation etc.). De façon plus diffuse et personnalisée, le réseau peut se constituer par le biais de liens sociaux entre niveaux hiérarchiques différents utilisant les déjeuners, soirées et séminaires pour se créer et s'entretenir

Le recours aux valeurs et le contrôle comportemental

Enfin, une dernière stratégie consiste à établir un système de règles et normes parallèles à l'activité, qui permet de retrouver du

pouvoir en s'arrogeant le rôle de gardien des règles. C'est l'une des fonctions que l'on pourrait reconnaître à la fixation et la diffusion des cultures d'entreprise ou à l'éthique dans ces organisations. On déplace alors le contrôle des critères d'efforts et de loyauté non observables vers des critères de comportements et de discours qui le deviennent. Ceci est d'autant plus efficace que les modes d'évaluation et promotions prennent le relais. Cela équivaut à construire un champ d'action et de jeux parallèles où les comportements conformes aux normes servent de signaux pour une loyauté réelle, non observable directement.

3. Du côté des professionnels

De la même façon, nous avons répertoriés cinq catégories de stratégies de professionnels dans leur face-à-face avec la hiérarchie de leur entreprise que nous examinons maintenant.

La spirale de l'engagement

Les consultants junior et senior et la plupart des managers sont dans une logique d'engagement vis-à-vis de leur travail, que les difficultés rencontrées, les horaires de travail souvent importants, les voyages, le stress des délais ne font que renforcer. C'est pourquoi l'on peut parler d'une spirale de l'engagement qui conduit ces derniers à intérioriser des coûts et contraintes de plus en plus élevés. L'engagement induit une réponse en termes de loyauté aux problèmes et mécontentement éventuels.

Le chantage au départ et l'ultimatum

Après un certain temps dans l'entreprise, devenus managers, les professionnels parviennent à comprendre les atouts dont ils disposent pour faire pression sur les respon-

sables locaux et le centre. De cette maturité politique nouvelle, ils tirent des stratégies parfois radicales de chantage au départ et à la démission quand ils sont en position de le faire. C'est ce que nous nommons « l'ultimatum », stratégie rendue d'autant plus facile que le mécontentement et le « ras-le-bol » du consultant est élevé. Certains construisent leur avantage de façon plus solide encore en choisissant le moment de la menace du départ. À savoir lorsqu'ils sont devenus indispensables momentanément sur un projet ou chez un client et que le coût de leur remplacement est le plus élevé.

Les intérêts bien compris : le « deal » bilatéral

De façon moins radicale, certains consultants parviennent à passer des accords implicites ou explicites de façon bilatérale avec un responsable de bureau ou un commercial, monnayant ainsi une partie des atouts dont ils disposent, à savoir l'accès au client, ou la renonciation explicite à un comportement « mercenaire ».

Les jeux avec le système : argumentation et jeux de réputation

Certains jouent avec le système sans qu'il y ait à proprement parler d'accord bilatéral entre quatre yeux. Comprenant les contraintes des autres acteurs, le consultant peut faire pression en utilisant les bons arguments et le bon registre de raisonnement, dans un jeu d'argumentation. On comprend mieux la forte présence du vocabulaire « officiel » dans le discours des consultants les plus intégrés ou performants dans les entreprises.

Par ailleurs, s'ils s'estiment d'abord victimes de mécanismes de réputation peu liés

à leurs compétences professionnelles réelles, les consultants parviennent cependant à influencer sur ce mécanisme fondamental au sein des organisations d'expertise. Une première stratégie consiste à tenter de forger sa propre réputation en usant de ressources personnelles (savoir se vendre) et sociales (se vendre aux bonnes personnes et à plusieurs personnes à la fois pour multiplier l'effet réputationnel, grâce à ses propres réseaux internes). Il faut bien sûr pouvoir disposer d'un capital personnel et social.

L'alliance entre pairs

Des couples ou groupes de consultants et chefs de projets peuvent se former et impliquer le cas échéant des responsables. Ces groupes mettent en œuvre une stratégie coopérative de construction de réputation réciproque. Il s'agit de dire du bien des autres, systématiquement et à tous les personnalités-clés intéressants. Pour ce, les membres du groupe s'échangent fréquemment des « informations » qui sont en fait des arguments tout prêts (un peu sur le modèle du communiqué de presse) que l'autre se charge de diffuser. Cela peut être explicite entre consultants unis par une complicité joueuse et ironique : « tiens, ça m'arrangerait si tu faisais circuler l'anecdote suivante » ou implicite : on met au courant les uns et les autres dans un registre courtois d'intérêt (écoute) réciproque, où l'intérêt (économique) n'est jamais évoqué. Ces formes d'alliances se développent dans des structures où un certain nombre de décisions (promotion/évaluation) sont collégiales, aussi et surtout lorsqu'il existe un processus d'évaluation par le bas (si les responsables sont évalués par les consultants rattachés à leur bureau).

L'accès au client : les stratégies externes

Si les stratégies évoquées jusqu'ici sont tournées vers les acteurs internes, il existe également des stratégies externes pariant sur le client. On peut observer toute une gamme qui va de la construction d'un monopole d'accès au client jusqu'à la loyauté totale envers celui-ci. Dans ce dernier cas, le professionnel considère le client comme un futur employeur ou, au moins comme un prescripteur.

On le voit bien, le contrôle vertical bilatéral et le pouvoir hiérarchique existent bel et bien dans les sociétés de conseils et services, mais de façon renouvelée, s'exerçant parfois à distance avec une redoutable efficacité. Si les contre-pouvoirs des employés existent, ils sont limités. Les départs et situations de chantage bien que spectaculaires sont en définitive moins fréquents qu'il n'y paraît.

CONCLUSION : LA PART DU RÊVE

Les grandes sociétés de conseil et services offrent depuis peu un terrain d'observation privilégié de la rencontre de deux mondes opposés : celui de la grande organisation de taille industrielle et celui des logiques et régulations professionnelles. Au-delà des interrogations que cette confrontation suscite, il s'y rencontre des régulations hybrides et s'y réinventent des formes d'organisation et des modes d'exercice du pouvoir hiérarchique « à distance » que nous avons tenté de décrire. Ceci nous amène à une série de remarques finales sur le management des professionnels du conseil.

Si l'on peut parler des difficultés du management de « stars », c'est qu'il existe des stars, ou du moins des vedettes, et même des figures mythiques dans les métiers du

conseil et dans les univers informatiques. S'il y a des stars, il y a aussi des futures stars, des aspirants à l'être que les stars font rêver. Qu'il s'agisse de rêve de fortune à partir d'un garage, ou de stocks-options dont on anticipe le cours mirobolant, que le rêve soit celui de l'accession rapide à la vie d'élites internationales ou encore d'entrer dans les cercles de pouvoir et réforme des structures gouvernées par les dirigeants de Davos, la part du rêve dans le management des professionnels est celle sur laquelle nous voudrions conclure. C'est que les figures du consultant réformateur, marginal sans frontières, intellectuel du monde des affaires, d'une part et d'autre part l'informaticien entrepreneur, créatif, iconoclaste, visionnaire du futur ou libertaire participent de l'encadrement des professionnels. Elles facilitent et adoucissent la pénibilité des tâches, la pression d'une compétition dans des parcours excluant les moins performants, comme l'obligation de la mobilité externe et de la formation permanente à des savoirs renouvelés, sans compter les coûts d'une vie de voyages et travail qui empiète (voire empêche) sur la vie privée, amicale ou personnelle. Le système est pensé comme sans limites temporelles, comme permettant un investissement total pour un risque élevé et un gain possible qui l'est encore plus. Certes tous ne rêvent pas de devenir des stars, ou riches ou célèbres mais les figures nobles du métier dans lequel ils se reconnaissent permettent à tous de s'engager plus fortement dans leur activité. C'est bien de l'utilisation à cet effet de contrôle d'une rhétorique et d'un imaginaire professionnel dans les entreprises de services intellectuels que J. Evetts traite, lorsqu'elle indique que dans les sociétés contemporaines, les professions et

systèmes de régulation professionnelles sont mises en compétition avec les formes organisées de professionnalisme. Ces dernières, à savoir les grandes sociétés de services professionnels, empruntent aux discours, aux imaginaires et au rôle social et

moral d'une profession « pour gérer et contrôler des employés salariés "à distance" et pour les auto-motiver afin qu'ils soient moralement impliqués dans leur travail et fournissent un service sans limites aux clients » (Evetts, 2006, p. 8).

BIBLIOGRAPHIE

- Barnard C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.
- Berrebi-Hoffmann I., Pouvoir et contrôle dans les entreprises d'expertise, thèse de doctorat de sociologie, IEP Paris, 1997.
- Berrebi-Hoffmann I., « Les multinationales du conseil », *Sociologies Pratiques*, n° 6, 2002 p. 47-69.
- Berrebi-Hoffmann I., « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs, *Les organisations-État des savoirs*, éditions Sciences Humaines, 2005, p. 167-177.
- Bouffartigue P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.
- Evetts J., "Short note: the sociology of Professional Groups – New directions", *Current Sociology*, vol. 54, n° 1, 2006a, p. 133-143.
- Evetts J., "Organizational and Occupational Professionalism: the challenge of new public management", *XVI ISA World Congress of Sociology*, Durban, South Africa, July 2006b, p. 23-29.
- Fincham R., Clark T., Handley K., Sturdy A., 2005, "The Consultant as Sector Specialist, a Key Element of Consultant Knowledge", *Critical Management studies conférence*, Cambridge, UK, 4-6 juillet 2005.
- Freidson E., *Professional Powers: A study of the institutionalization of formal knowledge*, Chicago and London, University of Chicago Press, 1986.
- Freidson E., *Professionalism: The Third Logic*, Cambridge, Polity Press, 2001.
- Henry O., « Le conseil, un espace professionnel autonome ? », *Entreprises et Histoire*, 7, décembre 1994.
- Lallement M., *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, 2007.
- Lazega E., "Rule enforcement among peers: A lateral control regime, *Organization Studies*, 2000.
- Lorsh J. W., Bain&Co., *Aligning the stars – how to succeed when professionals drive results*, Harvard Business School Press, 2002.
- Maccoby M., "Resolving the leadership paradox: the doctor's dialogue", *Research-Technology Management*, May/June 1996.
- Rogers P., Tierney T., "Leadership without control", *European Business Journal*, Bain&Co., 2004, p. 78-82.

Segrestin D., *Les chantiers du manager*, Armand Colin, coll. « Sociétales », 2004.

Vallas S.P., “Empowerment Redux: Structure, Agency, and the Remaking of Managerial Authority”, *American Journal of Sociology*, vol. 111, n° 6, May 2006, p. 1677.

Villette M., *Sociologie du conseil en management*”, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003.

Weber M., *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.