Cahiers de Psychologie Politique

**N° 9 | 2006**
**La citoyenneté Juin 2006**

# Les fous du roi, ou le réel pouvoir des consultants…

***Dominique MEIER***

**Édition électronique :**
**URL :** https://cpp.numerev.com/articles/revue-9/1139-les-fous-du-roi-ou-le-reel-pouvoir-des-consultants
**DOI :** numerev_292
**ISSN :** 1776-274X
**Date de publication :** 08/06/2006

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : MEIER, D. (2006) Les fous du roi, ou le réel pouvoir des consultants…. *Cahiers de Psychologie Politique*, (9). https://doi.org/10.34745/numerev_292

**Mots-clés :**

« *Il faut que tout change pour que tout continue*. »
Giuseppe Tomasi di Lampedusa – *Le Guépard*

Depuis les années 80, une nuée de cabinets de consultants s'est déversé sur un marché florissant du conseil en entreprise. Or, force est de constater que l'on ne sait rien ou presque des acteurs d'un secteur qui pèse aujourd'hui plus de 22 milliards d'euro, qui compte de véritables groupes internationaux employant parfois plus de 30 000 cadres et côtés en bourse.

Si auparavant, le recours à des cabinets conseils par les Politiques, se bornait au registre de la communication, dès les années 90, ce sont les pouvoirs publics et notamment les collectivités territoriales, qui chercheront à associer à un discours politique une légitimité technique fournie par des experts de tout ordre. Aujourd'hui, ce sont tous les champs de la vie publique et de la gestion territoriale qui se trouvent envahis d'intervenants susceptibles de résoudre des problématiques aussi diverses que des diagnostics de politique locale, des audits financiers, des projets d'urbanisation, des démarches d'accompagnement de mise en œuvre de politiques ou de changement organisationnel, des modalités de participation d'habitants...

Tout propos tenu sous couvert d'expertise, hérite d'une dimension « biblique ». L'apparence de rigueur et de transparence dans leurs méthodes donne à leur discours un caractère incontestable, et confère aux entreprises de conseil un statut quasi intouchable. Pour autant, des failles existent, et les conséquences de leur révélation peuvent être inattendues. Ainsi en fut-il avec l'affaire Enron et Arthur Andersen,[1] qui déclencha en 2002 aux USA une brutale dépression boursière, et dévasta la plus grosse entreprise de conseil au monde. Si selon David Abiker *« conseiller n'est pas un acte de sorcellerie qui s'exercerait à l'insu des élus et dans le dos des processus de décision démocratique ou administratif »*[2]*,* l'exemple précédent semble le contredire. Force est de constater qu'ici les petits actionnaires ruinés, n'ont rien su de l'activité biaisée du Conseil financier de Enron.

On serait tenté de croire qu'avec le recours aux experts, le pouvoir change de nature. Nous passerions de l'occulte à la transparence, de l'idéologie aux faits objectifs, de la politique à la science et qu'*in fine* le pouvoir cesserait de puiser sa force dans le symbole et le secret. Il n'est, bien entendu, nullement question de sorcellerie ici, mais

nous pensons toutefois qu'il y a dans les processus de décision et de conseil, une part non négligeable de croyance et donc d'illusion.

François Mitterrand n'était-il pas soupçonné de faire plus souvent appel aux services d'une voyante qu'à ses conseillers présidentiels ? Le combat déclaré de Georges Busch junior, contre « l'empire du mal », ne relève-t-il pas plus de la foi, que de la défense d'intérêts politiques ou économiques ? Au moment de décisions graves, on peut se demander qui parmi les conseillers de cet homme d'Etat, a pesé le plus lourd, son cabinet politique ou son prédicateur ?

Si pour certains le consultant reste celui qui vous emprunte votre montre pour vous donner l'heure, d'autres en attendent un réel soulagement et des perspectives heureuses agrémentées d'un discours messianique. Au delà des évolutions constantes des organisations visant à « externaliser » certaines de leurs activités, notamment celles relevant d'expertises souvent coûteuses, l'appel aux consultants procède de logiques parfois très éloignées les unes des autres.

La multiplicité de leurs interventions et la proximité des consultants avec les lieux de pouvoir, sont telles que la question de leur impact sur les dirigeants - dont les décisions ont une portée sur les systèmes économiques, sociaux ou politiques - ne saurait rester en suspend. Quels sont le rôle et l'impact véritables du « conseil » dans la prise de décision, au regard de la nature de la relation instaurée entre le pouvoir politique et le consultant ainsi qu'au regard des stratégies propres à chacun ?

Arrêtons nous un instant sur quelques aspects qui président à la relation entre un donneur d'ordre et un consultant et en premier lieu sur la nature du changement souhaitable, formulé puis obtenu. Selon la distinction introduite par Paul Watzlawick entre deux formes de changements : *L'une prend place à l'intérieur d'un système donné qui lui, reste inchangé, l'autre modifie le système lui-même*[3] ; nous voulons mettre en lumière qu'il est un changement qui jamais n'est obtenu, et pourtant souvent souhaitable, c'est celui qui touche à la structure même du pouvoir.

Nous distinguerons dans le prolongement de Watzlawick, deux formes d'intervention du consultant :

- La première consiste à agir de l'extérieur sur les éléments du système sur lequel le consultant est amené à produire un éclairage particulier. Nous sommes là dans une logique d'observation ou d'audit et d'étude, dans une perspective de conseil. Il s'agira d'apporter une réponse à une question, dans un processus de décision qui se situe en aval.

- A l'inverse, dans la seconde forme, la décision se situe en amont et vise un changement à travers une intervention directe sur la structure même du système. C'est à dire que le consultant occupera une place essentielle dans l'évolution de celui-ci, dans une logique d'accompagnement guidé. Il s'agira, par exemple,

d'aider à la mise en œuvre d'un projet, de favoriser l'adhésion ou la participation d'acteurs différents, de mettre en place une nouvelle organisation…

Agir « dans » ou agir « sur » le système, supposera généralement des démarches professionnelles différentes. Dans la première forme d'intervention le consultant possédera une expertise lui permettant d'opérer techniquement sur les objets en cause. L'approche est ici analytique. Dans sa seconde forme, l'intervention supposera essentiellement la prise en compte du facteur humain dans une approche systémique et psychosociologique clinique.

Y a t-il, en définitive, un ou des métiers de consultant ? *Le psychosociologue*, nous dit Florence Giust Desprairies[4], *n'identifie pas son travail à une profession, mais revendique un professionnalisme, des savoir-faire, une ligne de conduite, des positions étroitement articulées à des valeurs revendiquées.* En réalité, le consultant cherche à se faire reconnaître comme dépositaire d'un métier mais se reconnaît lui-même à travers la singularité de sa démarche, au carrefour de sa propre histoire, de ses références et de son inconscient. Il intervient en tant que sujet impliqué dans une relation, intégré dans un système complexe de valeurs et de rapports de pouvoir. Dès lors, toute intervention de consultant ne peut être considérée comme neutre, ce qui conduit Jacqueline Barus-Michel[5] à signifier que *les psychosociologues sont dans la nécessité de s'interroger sur leurs choix éthiques et politiques en amont de leurs choix théoriques et méthodologiques.*

L'essentiel de la démarche de consultation se situe, en effet, en amont de celle-ci. Les mécanismes qui conduisent à choisir un consultant au regard de l'objectif visé procèdent d'une certaine vision de l'activité humaine au travail ou encore du rôle possible des citoyens/ administrés. Ils se fondent essentiellement sur des paradigmes de la gestion dont Vincent de Gaulejac fait la critique : *les paradigmes qui fondent les sciences de la gestion sont inadéquats pour comprendre le monde de l'entreprise*[6]. Il en va de même, selon nous, du monde politique et administratif. Il y a des aspects d'ordre psychologique, sociologique et historique qui président donc à la préférence d'un consultant et d'une démarche particulière.

Au delà, le paradoxe de la relation client/ consultant réside dans le fait que ce dernier aura pour mission de remettre en cause l'objet même investi par le donneur d'ordre. L'affrontement étant exclu, de par la nature contractuelle du service, quelle sera dès lors, la stratégie déployée par le prestataire consultant pour contourner cet écueil ? Simplement en ne mettant jamais en cause la structure du pouvoir en place.

La mission implicite du consultant est donc celle-ci : répondre à une question dont la réponse est déjà connue du donneur d'ordre, dans ses contours tout au moins. Ce présupposé conduit à des mécanismes qui ont des effets sur le marché de l'offre du conseil. Le choix d'un prestataire, que ce soit par cooptation ou par appel d'offre, se fait, en général, au bénéfice des cabinets les plus réputés et souvent les plus chers. Ce sont surtout ceux qui, par l'homogénéité de leurs prestations, offrent le maximum de

garanties quant à l'adhésion de leur démarche à celle d'un donneur d'ordre hanté par la peur de perdre le pouvoir. A tel point, que dans son zèle, on l'a vu à travers le cas Enron/ Andersen, le consultant est amené à des compromissions radicalement opposées à l'éthique attendue chez tout consultant qui se revendique comme objectif, extérieur et neutre.

Quoi qu'il en soit, les chances de voir déstabilisé un pouvoir en place est mince, car à l'issue d'un processus de consultation, le dirigeant possède le pouvoir de communication de celle-ci. Il peut à sa manière rendre compte devant ses administrés, des résultats obtenus ou même, tout simplement, enterrer le dossier. Les tiroirs dans les entreprises ou les administrations regorgeant de conclusions d'experts ou de cabinets d'études, ne relèvent pas du fantasme mais bien d'une réalité courante.

En définitive, la démarche de consultation est manifeste de multiples paradoxes. Elle relève aujourd'hui d'une pratique devenue incontournable qui puise ses fondements dans les théories actualisées du management et dans un système de valeurs marchandes et concurrentielles. En même temps, elle se prévaut de la neutralité scientifique et déontologique évacuant du même coup la subjectivité de l'intervenant expert pour rendre homogène un « produit » rassurant. Dès lors par l'instrumentalisation des savoirs, le pouvoir des dirigeants s'en trouve renforcé et s'offre l'illusion de la justesse rationnelle dans la production d'un nouvel ordre : il faut que tout change pour que tout continue.

1 Arthur Andersen Consulting avait tenté de soustraire des éléments d'analyse financière pour le bénéfice de son client Enron.

2 David ABIKER, *Les consultants dans les collectivités locales* ,LGDJ, 1996

3 Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, coll. Points, Ed. du Seuil, 1975

4 *Pratiques de consultations, Histoire, enjeux, perspectives* – Collection Changement social n°7 – L'Harmattan – Paris 2002

5 Jacqueline Barus-Michel - Ibidem

6 Vincent de Gaulejac - Ibidem