

Les clients, les consultants, le cognitif du changement organisationnel

Charles Despres

Résumé d'un article académique paru dans le [Journal of Strategic Change](#). (1994). Si vous souhaitez examiner les logiques et fondations intellectuelles de plus près, cliquez ici (en anglais).¹

Quatre fondations de l'activité de *conseil* sont proposées à partir d'un perspectif *socioconstructiviste*. Cela nous conduit à quatre modèles de base qui, selon moi, caractérisent les dynamiques entre un consultant et un client : (i) *Facilitation*, (ii) *Discours*, (iii) *Tyrannie* ou (iv) *Désespoir*.

L'expérience démontre que le conseil est trop souvent une production *Tyrannique* où le consultant :

- Arrive avec des solutions en main, prêt-à-porter ;
- Manipule la situation pour générer des problèmes appropriés à ses solutions ;
- Applique les solutions prêt-à-porter aux problèmes ainsi dérivés, et ...
- Abandonne la scène et le client après avoir été payé.

Il ressort des travaux sur les systèmes cognitifs et le changement organisationnel :

1. Le changement organisationnel est utilement conceptualisé comme le produit d'une transformation cognitive.
2. Le rôle approprié du consultant réside dans les domaines de l'autonomisation, l'émancipation des clients ... les modèles de *Facilitation* et *Discours* (Praxis).
3. La phase de diagnostic - le plus conséquent - doit axer sur la construction de problèmes.
4. Les interventions devraient porter sur les structures et processus qui produisent le sens.



Introduction

La Développement Organisationnel (DO) est une spécialité des sciences sociales née aux Etats-Unis et au Royaume-Uni au cours des années 1940 et 1950. Si le conseil organisationnel rencontré aujourd'hui repose sur des bases intellectuelles solides, c'est bien grâce au Développement Organisationnel. Sa définition classique est celle écrite par Richard Beckhard en 1969 :

« Le Développement Organisationnel est un effort (1) planifié, (2) impliquant toute l'organisation et (3) géré par le haut, afin (4) d'augmenter l'efficacité organisationnelle et son bien-être, grâce aux (5) interventions prévues dans les processus de l'organisation, en utilisant l'ensemble des savoirs des sciences humaines et sociales. »

Les premiers novateurs ont salué l'importance du DO en matière d'avancée sociale, humaine et organisationnelle. Sur une base décidément humaniste, ils étaient convaincus qu'enfin, la science

¹ Un grand merci à mes collègues qui ont contribué énormément à rendre ce texte compréhensible à l'orient français - Patricia et Jean-Marc.

sociale saurait orienter son énergie sur des questions concrètes, pragmatiques et importantes : la démocratie organisationnelle, l'apprentissage pour tous, l'autonomie de l'être, son épanouissement, l'actualisation des potentiels humains dans le travail ... Mais l'expérience a généré un certain nombre de critiques :

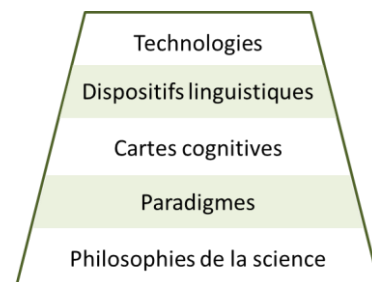
- Le DO manque de conscience politique et ses interventions ignorent les dynamiques du pouvoir.
- Le DO entraîne un certain « lavage de cerveau » car le stress, anxiété, désespoir... des participants organisationnels ne sont apaisés que s'ils souscrivent aux stratégies / méthodes / modèles du consultant.
- Les interventions de DO sont financées par les élites de l'organisation, qui n'agissent pas contre leurs intérêts. Donc le DO renforce l'exercice de leur pouvoir et devient un moyen supplémentaire de contrôler l'organisation et manipuler ses membres.
- Les dynamiques interculturelles sont peu prises en compte, et donc les modèles conceptuels qui sous-tendent le DO sont insuffisants.

Ces critiques (et d'autres) tourne autour des questions de pouvoir, valeurs et d'idéologie : il est reproché aux consultants d'avoir abandonné les valeurs traditionnelles (humanistes), d'avoir imposé les modèles cabalistiques, et d'avoir exercé un pouvoir intéressé sur des clients relativement vulnérables.

Systemes cognitives et construction sociale

Paradigme, carte cognitive, schéma et autres termes similaires sont devenus langage commun dans les sciences sociales. Ceci n'a pas toujours été le cas. Alors qu'une longue histoire intellectuelle l'a précédé, Kuhn (1962, 1970) est l'un des champions les plus visibles de la « révolution cognitive » qui portait l'attention sur la puissance des paradigmes dans la pensée et l'action. Les fondements épistémologiques, écrit-il, guident les méthodologies avec lesquelles nous opérationnalisons d'abord, puis comprenons, puis naviguons dans la réalité physique et sociale. Morgan (1980), Burrell et Morgan (1979), Weick (1969 ; 1977), Eden, et al. (1979), Hedberg (1981), Starbuck (1983 ; 1982), Benson (1977), Schwartz & Olgivy (1979) et d'autres ont raffiné et étoffé cette perspective jusqu'à nos jours.

Une synthèse de ces points de vue est cristallisée par Morgan (1986) selon ce schéma ...



En bref, la pratique d'une science est une entreprise multi-niveaux. Une métaphysique qui est finalement ancrée dans une certaine **philosophie** de science sous-tend et informe les assomptions de base - les croyances et les convictions - détenues dans un domaine. Ces **paradigmes** sont élaborés par, et incarnés dans, les **cartes cognitives** qui intègrent les nœuds conceptuels et les relations causales considérées pertinentes (écartent beaucoup plus qu'ils n'intègrent). Ces cartes confient du sens aux **dispositifs linguistiques** utilisés pour rendre le monde compréhensible (la métaphore, la métonymie, l'ironie ...), et aux outils et **technologies** que nous mettons en œuvre pour avancer dans l'environnement social.

Le conseil emploie ces trois derniers éléments de manière visible:

1. Les cartes cognitives pour rendre compréhensible ce qui se passe ;
2. Les dispositifs linguistiques pour le décrire ;
3. Les technologies pour emmener des actions qui ont du « sens » dans le contexte local.

A titre d'exemple, Avedisian (1982) a étudié la « bonne correspondance » entre les problèmes de changements organisationnels et les paradigmes de consultation. Elle a postulé que le conseil s'inscrit dans trois grands paradigmes : (i) les relations humaines, (ii) le management scientifique, (iii) la systémique. Sans surprise, elle a conclu que, « *Pour optimiser l'efficacité, le paradigme du consultant doit être adapté à la problématique à laquelle il fait face.* »

Les consultants ancrés dans le paradigme *relations humaines* avaient tendance (i) à mettre l'accent sur les systèmes internes plutôt que les environnements internes et externes et leur interface, (ii) à considérer que l'unité de changement était un groupe ou un individu, (iii) à adopter une approche unidimensionnelle plutôt que multidimensionnelle pour tout changement, et (iv) de se préoccuper des personnes au détriment de l'interface personne - tâche.

Le paradigme *relations humaines* décrit ci-dessus est dérivé d'une certaine philosophie de la science ... qui définit la cartographie situationnelle (cognitive) en jeu, le langage qui le caractérise, et les façons (technologies) dont les problématiques devraient être traitées. L'argument fondamental dans cette école est que (i) la pensée humaine est représentative, (ii) la compréhension situationnelle est interprétative, et (iii) l'interaction sociale (perception - communication) le véhicule qui instaure une réalité située, sociale et éphémère.

Anaïs Nin résume toute la question plus précisément, et plus poétiquement:

***On ne voit pas les choses telles qu'elles sont,
on les voit telles que nous sommes***

Systèmes cognitives et les sciences de l'organisation

Il y a aujourd'hui un grand nombre d'universitaires et de praticiens (managers, consultants) qui approchent les organisations avec *système cognitif* comme clé de voûte (qu'ils le sachent ou non). Ces travaux sont souvent articulés par le concept de la *culture* organisationnelle, avec l'idée que les membres d'une organisation - en tant qu'acteurs sociaux - participent activement (tous) à la construction de la / des réalité(s) organisationnelle en vigueur.

En conséquence l'organisation est conçue comme une arène de réalités plus-ou-moins partagées, mais toujours multiples. De ce fait les chercheurs et acteurs ne se préoccupent pas de la réalité idéographique d'un seul individu ... mais de la compréhension commune d'une communauté, des sens partagés, des phénomènes collectifs. Ces *réalités* concentrent donc l'attention - et les interventions - sur les structures et processus qui produisent **le sens**.

Consultants et construction sociale

C'est par ce processus qui consiste à créer-du-sens-dans-le-monde que les *consultants* adoptent, explicitement ou non, certaines croyances paradigmatiques qui façonnent leur compréhension d'une

situation organisationnelle. Et sur le terrain, évidemment, les *clients* auront façonné leur compréhension de la même manière.

Je rappelle que l'organisation est une arène de réalités plus-ou-moins partagées, mais toujours multiples. Ce qui conduit à une situation complexe ...

Les interventions de conseil commencent en générale par un diagnostic – explicité ou non. Dans le meilleur des cas ce diagnostic est articulé par le consultant, les fondations paradigmatiques sont transparentes et conduisent à établir - pour le consultant, pour le client - (i) la « réalité » de la situation, (ii) les antécédents et causes du problème, (iii) les actions rationnelles à mener pour gérer le problème, (iv) l'état final recherché ... les objectifs de changement.

Par contre, l'expérience démontre que fréquemment les consultants impose leurs façons de voir, comprendre et agir lors de la phase de diagnostic ... le diagnostic devient un outil qui leur permet de mettre en œuvre leurs modèles et méthodes préférés, dans le but de façonner la « réalité » du client.

- Il peut toutefois arriver exceptionnellement que le modèle d'un consultant corresponde à la réalité d'un client avec peu ou pas de différence;
- La norme semble être qu'une négociation se produise, de sorte que le client est invité (ou amené) à adopter les modèles des consultants comme Réalité et Vérité.

Trop souvent, les managers qui engagent un consultant font l'expérience suivante :

1. Le consultant arrive avec une solution prêt-à-porter ;
2. Il perçoit et comprends la situation au travers ses fondements, et consciemment ou non fait en sorte de générer des problèmes appropriés ... ceux qui sont cohérent avec ses fondements ;
3. Il applique une ou des solution(s) préconfigurée(s) sur les problèmes ainsi dérivés ;
4. Il abandonne la scène après avoir été payé.

Diagnostic comme dilemme

La phase diagnostique est alors l'étape clé qui détermine l'action future et les résultats probables. Tout conseil commence par une introduction, procède à la contractualisation, et ensuite le diagnostic devient une espace où les logiques d'action sont rendues légitimes :

- Quelle est la cause du problème ? Qu'est-ce qui ne l'est pas?
- Qu'est ce qui y contribue maintenant ?
- Que ferons-nous ? Comment ? Qui et quoi impliquer ?
- Que cherchons-nous, finalement ? Que sont les étapes pour avancer ver cette fin ?

Explicitées ou non, convenues ou pas, les réponses à ces questions définissent un plan d'action dont la puissance propulse les acteurs et les événements vers un état futur plus ou moins clair. Le diagnostic est puissant précisément parce qu'il est le point où certains concepts sont rendus importants, et d'autres deviennent invisibles, diabolisés ou tout simplement effacés de la *réalité*.

Entrant dans une réalité déjà organisée et normative (souvent désignée la *culture* du client), le consultant qui exploite *La Vérité* a deux choix : (i) trouver les moyens d'imposer ses croyances, ou (ii) mettre de côté ses croyances et entrer dans la logique dysfonctionnelle employée par le client. Ceci évidemment ne convient pas à ceux qui gagnent leur vie avec des solutions standard, répondant à des

problèmes typifiés : hors du chemin tracé et des situations codifiées, *La Vérité* s'applique avec difficulté.

Plutôt qu'une seule *Vérité* invariante, " ... *les réalités sont multiples, construites, holistiques*» (Lincoln & Guba, 1978: 73). Au lieu de prescriptions universelles, une approche idéographique qui reconnaît les éléments socialement importants dans le temps et espace du client est nécessaire.

Diagnostic, Praxis et Pouvoir

Si la phase de diagnostic installe certaines hypothèses concernant (i) la nature du système client, (ii) l'étiologie des difficultés ressenties, (iii) le noyau du problème et ses effets, (iv) comment agir pour améliorer la situation ... elle devrait valoriser la construction de problèmes au lieu de l'injection des solutions standards.

La définition d'un *problème* est un processus social. À la lumière de cette évidence, il est surprenant que la définition sociale des problèmes reçoive si peu d'attention sur le terrain. Les consultants ont plutôt tendance à imposer leurs théories et modèles, rejeter ceux de leurs clients, et ceux qu'ils ne maîtrisent pas.

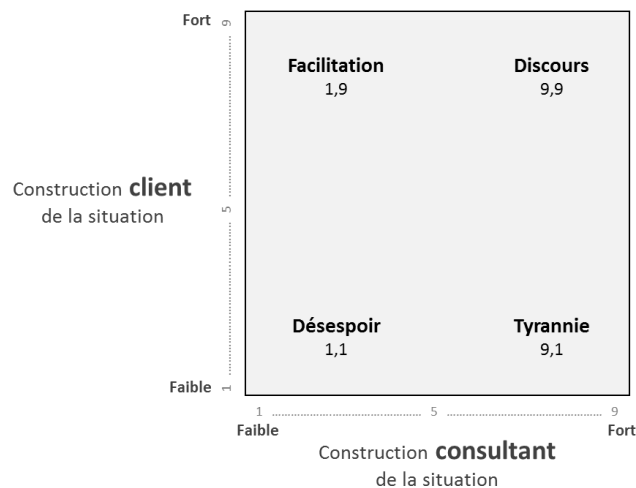
À l'extrême, une intervention qui fuit la construction de problèmes devient un exercice de pouvoir et contrôle. L'alternative - l'intersubjectivité – est beaucoup moins confortable, mais beaucoup plus accordée avec les évolutions durables et profondes.

Un modèle pragmatique

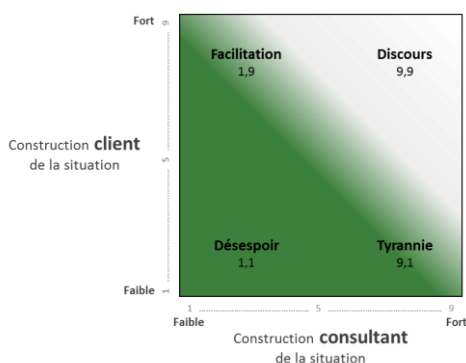
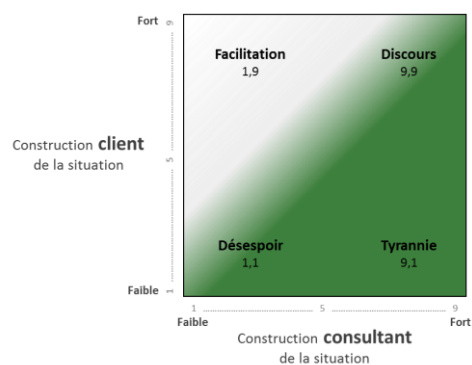
En simplifiant à l'extrême, on peut s'appuyer sur cette idée de « construction des problèmes » (intersubjectivité) et distinguer deux dynamiques dans la phase de diagnostic, en analysant le degré auquel :

1. c'est le consultant qui « construit » la situation et impose sa carte cognitive ;
2. c'est le client qui « construit » la situation avec le sien.

Deux conditions polaires peuvent être décrites pour chacun de ces cas et il devient possible de représenter les cadres d'interactions comme suit :

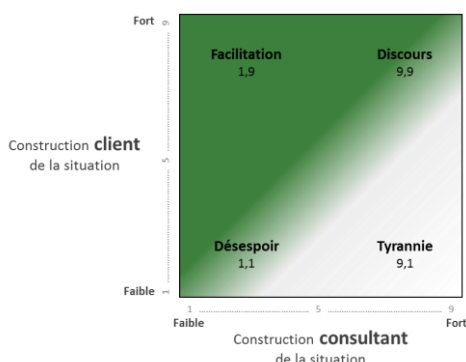


(1,9) est une espace ou le client construit ses propres repères concernant les structures et fondements de la situation organisationnelle. Il est aidé par le consultant qui n'impose aucun modèle structurant (dans l'état pur de cette approche) et concentre son énergie sur le processus d'apprentissage, de questionnement, permettant au client d'affiner sa propre construction.



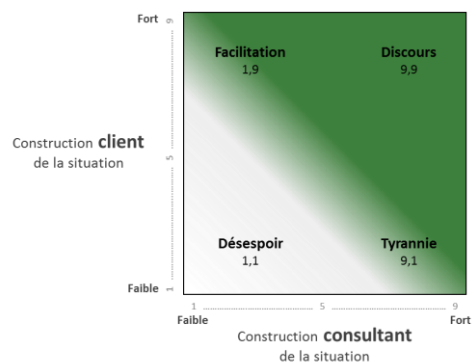
(9,9) est une zone où le client et le consultant développent, ensemble, une construction structurante de la situation organisationnelle. Le consultant fournit les contenus (structures, modèles) quand nécessaire, et de même le client apporte les éléments propres à son univers et expériences. Cette co-construction repose sur un processus de dialogue professionnel, très soigné, et encadré par les objectifs du travail.

Les zones (1,9) et (9,9) forment les soubassements de ***l'Apprentissage par l'Action*** et la ***Recherche-Action***, démarches aujourd'hui (heureusement) respectées par les sciences sociales appliquées.



(9,1) représente la situation qui a occasionné cet article, et beaucoup trop souvent rencontrée : le consultant arrive avec ses constructions prêt-à-porter ... ignore la « réalité » du client (ou le manipule convenablement) et cherche à faire rentrer le client dans ses schémas cognitifs.

(1,1) désigne les situations fréquentes et malheureuses où ni le consultant, ni le client ne savent construire les structures, modèles, procédés ... nécessaires pour sortir l'organisation de son dysfonctionnement. Ce qui équivaut au statu quo, pour un prix.



Sur la base de ce modèle, et d'un point de vue constructiviste / interprétiviste, la plus grande promesse de changement efficace réside avec les modèles (9,9) et (1,9).

Sur la base de ce modèle, et d'un point de vue constructiviste / interprétiviste, les modèles (9,9) et (1,9) offrent la plus grande promesse de changement efficace. La question clé est celle d'appartenance : le problème, les informations pertinentes, les moyens et les fins de changement, la carte (cognitive) pour sortir du problème ... sont appropriés (construits) par qui ? Le changement efficace et durable découle de la construction par le client de ces éléments, accompagné par la consultant qui appuie le processus d'apprentissage en premier lieu, et ses propres constructions (modèles, expertise de domaine) dans un second temps. La théorie et la pratique soutiennent depuis longue date via de multiples écoles de pensée, que le « vrai » changement se produit en fonction du niveau d'appropriation de ces quatre éléments ... de la part du client.

Les ramifications qui découlent sont plus amplement explorées dans l'article académique. Je ne citerai qu'un seul exemple : le consultant réfléchi, sensible à ces arguments, reconnaîtra qu'il existe plusieurs entrées, compréhensions, façons de faire, portes de sortie possibles dans la construction sociale d'un effort de changement organisationnelle. Dans ce cas de figure le processus d'engagement devient prioritaire et le reste découle en conséquence.

C'est dans cet esprit que l'espace (1,9) et le terme Facilitation sont définis, dans la droite ligne de l'école de pensée nommée Process Consulting. Le consultant concentre ses efforts entièrement sur le processus qui soutient les travaux du client (son articulation d'idées, conflits, valeurs, buts...) et veille à ne pas influencer ses réflexions au niveau du contenu.

Cette école de pensée a généré une recherche et une littérature abondantes et suscité de nombreux débats, discussions et recommandations pratiques. Afin de garder à cet article son caractère synthétique, je n'en citerai que quelques-uns :

- La recherche et l'expérience soutiennent que la satisfaction du client est optimisée dans les deux cas (1,9) – où le système client est habilité à rendre explicite sa propre «réalité» de la situation – et (9,9), où les interprétations sont mises en contraste (la Dialectique), et la synthèse produit un changement *désirable*.
- Les quadrants (1,9) et (9,9) impliquent que le développement de nouvelles connaissances est un impératif, conforme avec la notion de Praxis. Au lieu d'être une entité stable et immuable, l'organisation est vue comme un processus continu de redéfinition et renégociation des réalités situées dans le temps. Le changement *désirable* se produit par la communication non faussée et l'interaction sociale sans domination.
- Une forme idéalisée de Praxis est incarnée dans l'idée de l'Auto-organisation ... un état où l'organisation a appris comment apprendre et, par conséquent, produit ses changements / évolutions de manière permanente et comme un état normal et quotidien. Connue dans le monde des affaires aujourd'hui comme *l'apprentissage organisationnel*, les fondations philosophiques se trouvent dans les œuvres de Claude Lévi-Strauss et le concept du bricoleur.

Conclusion

L'école des systèmes cognitifs a fortement influencée les sciences sociales au cours des 50 dernières années, ainsi les conditions nécessaires pour le changement organisationnel efficace. Cet article

soutient que le changement doit être conceptualisé comme un produit de transformation cognitive, et que le rôle approprié du consultant réside dans les domaines de l'autonomisation et l'émancipation des clients ... le (1,9) de Facilitation et le (9,9) de Praxis.

Les structures et habitudes de nos organisations publiques et privées se trouvent aujourd'hui confrontées à des transformations rapides et parfois brutales. Les connaissances appliquées des sciences sociales peuvent aider ces organismes à créer des conditions plus humaines, et enrichissantes pour leurs collaborateurs. L'intervention pré formatée existera toujours, sans doute, mais reconnaissons tout l'intérêt de l'évolution vers un niveau d'exigence nettement plus élevé....tant pour le client que le consultant.

Références

[Liste partielle. Voir l'article académique pour les références complètes]

- Avedisian, Joyce. Facilitating Organization Change: The Interplay Between the Change Problem and the Change Agent's Paradigm. Dissertation submitted to the faculty of Brandeis University. January, 1982
- Beckhard, Richard. Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley. 1969.
- Bennis, Warren; Kenneth Bennis and Robert Chin (Eds.). The Planning of Change. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1969.
- Benson, J. Kenneth. "Innovation and Crisis in Organizational Theory". The Sociological Quarterly. 18, 1977: 3-16.
- Berger, Peter and Thomas Luckmann. The Social Construction of Reality. New York: Doubleday. 1966.
- Burrell, Gibson and Gareth Morgan. Sociological Paradigms and Organizational Theory. London: Heinman. 1979.
- Eden, Colin; Sue Jones and David Sims. Thinking in Organizations. London: The Macmillan Press LTD. 1979.
- Greenfield, Thomas. "Reflections on Organization Theory and the Truths of Irreconcilable Realities." Educational Administration Quarterly. 14(2), 1978: 1-23.
- Hedberg, Bo. "How Organizations Learn and Unlearn." In Paul C. Nystrom and William Starbuck (Eds) Handbook of Organizational Design. New York: Oxford University Press. 1981: 2-27.
- Kuhn, Thomas. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: The University of Chicago Press. 1970.
- Morgan, Gareth. Images of Organizations. Beverly Hills: Sage. 1986.
- Morgan, Gareth. "Paradigms, Metaphors and Puzzle-Solving in Organizational Theory". Administrative Science Quarterly. 25, 1980: 605-22.
- Schwartz, Peter and James Ogilvy. The Emergent Paradigm: Changing Patterns of Thought and Belief. (Analytical report: Values and Lifestyle Program). Menlo Park, CA. SRI International. 1979.
- Starbuck, William. "Organizations as Action Generators." American Sociological Review. 48, 1983: 91-102.
- Weick, Karl. "Enactment Processes in Organizations." In Barry Staw and Gerald Salancik (Eds.), New Directions in Organizational Behaviour. Chicago: St. Claire Press. 1977: 267-99.
- Weick, Karl. The Social Psychology of Organizing. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. 1969.