HAL
open science

L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité. À partir d'une recherche intervention dans un cabinet d'expertise et de conseil

Sébastien Gand

To cite this version:

Sébastien Gand. L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité. À partir d'une recherche intervention dans un cabinet d'expertise et de conseil. Gestion et management. École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008. Français. NNT : 2008ENMP1568 . pastel-00738425

HAL Id: pastel-00738425

https://pastel.hal.science/pastel-00738425

Submitted on 4 Oct 2012

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.

ED n°396 : Economie, Organisations & Société

N° attribué par la bibliothèque
|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

T H E S E

pour obtenir le grade de
Docteur de l'Ecole des Mines de Paris
Spécialité "Sciences de Gestion"

présentée et soutenue publiquement par
Sébastien GAND

le 22 septembre 2008

L'ORGANISATION DES DYNAMIQUES DE SERVICES PROFESSIONNELS

LOGIQUE DE RATIONALISATION, CADRE DE GESTION ET FORMES DE COLLEGIALITE

A PARTIR D'UNE RECHERCHE INTERVENTION DANS UN CABINET D'EXPERTISE ET DE CONSEIL

Directeur de thèse : Jean-Claude Sardas
Co-directeur de thèse : Philippe Lefebvre

Jury

François-Xavier de Vaujany	Rapporteur	Professeur, IAE de Grenoble - Université Pierre Mendès-France
Faïz Gallouj		Professeur, Université de Lille I
Muriel Jougleux	Rapporteur	Professeur, Université de Marne la Vallée
Philippe Lefebvre	Co-directeur de thèse	Maître-assistant, Ecole des Mines de Paris
François Pichault		Professeur, Université de Liège
Jean-Paul Raillard		Directeur du cabinet X
Jean-Claude Sardas	Directeur de thèse	Professeur, Ecole des Mines de Paris

Avertissement

L'Ecole des Mines de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

A Juliette
A la mémoire d'Emile André

Remerciements

Mon travail de thèse est issu d'une recherche intervention qui a été menée avec Jean-Claude Sardas et Philippe Lefebvre pendant trois ans.
Jean-Claude Sardas m'a accompagné depuis les débuts de ma thèse avec une attention bienveillante ainsi qu'un soutien et une disponibilité constants. J'ai beaucoup appris à ses côtés et je l'en remercie chaleureusement.
Merci beaucoup à Philippe Lefebvre : outre le travail de terrain en commun, j'ai bénéficié de son encadrement et de sa disponibilité durant la phase de rédaction.

J'ai également profité du stimulant collectif de travail qu'est le Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris et je remercie l'ensemble de ses membres pour la confiance et le soutien qu'ils m'ont accordés.
Je souhaite en particulier remercier Blanche Segrestin pour l'intérêt qu'elle a accordé à mes travaux depuis leurs balbutiements et le temps qu'elle m'a consacré à différents moments d'avancement. J'espère que ce travail ouvre des voies de collaborations futures.
Merci à Mathias Béjean avec qui nous avons partagé certains travaux et dont les discussions amicales ont été des sources de réflexion. Merci à Cédric Dal Masso et Nicolas Aubouin pour les échanges que nous avons eus sur nos travaux respectifs.

Les trois ans de recherche intervention ont eu lieu dans le cabinet X. Cette période a été l'occasion de découvrir un « métier » et une organisation passionnants. J'y ai fait de multiples rencontres très riches à mes yeux et je souhaite remercier l'ensemble des individus et des collectifs avec qui nous avons coopéré.

Je remercie Francis Ginsbourger qui a joué le rôle de passeur initial entre la demande d'accompagnement du cabinet X et notre équipe de recherche.

Merci à Céline Bourdon et Martine Jouanon pour leur travail précieux.

Merci à mes proches pour leur confiance.

A celle qui a « supporté » ce travail de thèse durant sa longue période de gestation et qui a consacré un temps considérable à de multiples relectures et discussions : pour ceci et pour le reste, merci.

Sommaire

INTRODUCTION. DYNAMIQUE D'INNOVATION DANS LES SERVICES PROFESSIONNELS ET DESTABILISATION DES ORGANISATIONS 11

PARTIE 1. DYNAMIQUE DES CLIENTS, DYNAMIQUE DES SAVOIRS ET CRISE DES ENTREPRISES DE SERVICES PROFESSIONNELS 34

CHAPITRE 1. UN CADRE D'ANALYSE DES TRANSFORMATIONS DES ACTIVITES DE SERVICES PROFESSIONNELS .. 36
Introduction. Cadrage des services professionnels et dynamique des savoirs 37
1.1. La dynamique de cadrage des champs de savoirs professionnels 38
1.2. La dynamique de production et d'innovation dans les services professionnels 50
1.3. Un cadre d'analyse des transformations des services professionnels 64
Conclusion. Explorer les transformations au niveau de l'entreprise 66
CHAPITRE 2. LES ENTREPRISES DE SERVICES PROFESSIONNELS : REGIMES DE COLLEGIALITE ET AUTONOMIE DES PROFESSIONNELS 68
Introduction. Une variété de régimes de collégialité 69
2.1. La collégialité homogène : le modèle « originel » de la communauté de pairs 70
2.2. L'idéal-type de l'ESP : le partnership oligarchique 71
2.3. Une organisation alternative : la collégialité étendue de l'entreprise démocratique 83
2.4. Comparaison des régimes de collégialité : des alternatives d'organisation de l'autonomie des professionnels 94
Conclusion. 100
CHAPITRE 3. QUELLES VOIES DE RATIONALISATION POUR DEPASSER LES LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL ? 101
Introduction. Un cas qui interroge les logiques d'évolution des ESP 102
3.1. Les transformations contemporaines des services professionnels 102
3.2. Des foyers de rationalisation multiples 105
3.3. L'étude des rationalisations d'une ESP confrontée aux limites de l'artisanat intellectuel 110

PARTIE 2. CRISE DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL ET DEMARCHES D'ORGANISATION D'UNE DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS DANS LE CABINET X 116

CHAPITRE 4. DES LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL A LA GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS 118
Introduction 119
4.1. Généalogies de l'activité et du cabinet X 119
4.2. Des transformations de l'activité qui interrogent l'organisation 135
4.3. La conception d'un cadre de gestion de la dynamique de services professionnels 142
Conclusion. Plusieurs niveaux de gestion de la dynamique de services professionnels 159
CHAPITRE 5. L'ORGANISATION D'UNE GESTION LOCALE DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS .. 160
Introduction. 161
5.1. Le cas d'un groupe sectoriel parisien 161
5.2. Limites et insuffisances de la seule approche locale 181
CHAPITRE 6. ORGANISATION DE L'INNOVATION ET MODALITES DE PILOTAGE 185
Introduction. 186
6.1. Pour organiser l'innovation et l'évolution de l'offre de services : les groupes transverses (GT) 186
6.2. Nouveaux besoins de pilotage et évolution des fonctions de direction 205
Conclusion-synthèse sur les rationalisations du cabinet X 213

PARTIE 3. NOUVEAU REGIME D'ACTIVITE, NOUVEAUX OBJETS DE GOUVERNANCE ET EVOLUTION DU REGIME DE COLLEGIALITE 219

CHAPITRE 7. NOUVEAU REGIME D'ACTIVITE ET EVOLUTION DU REGIME DE COLLEGIALITE ETENDUE DANS LE CABINET X 222

Introduction. 223

7.1. Régime d'activité différencié-intégré et besoins de gestion collective 223

7.2. La nécessaire évolution du régime de collégialité étendue pour l'adapter au régime d'activité différencié-intégré 234

Conclusion. Des crises du démocratique inévitables ? 243

CHAPITRE 8. PILOTER LES EVOLUTIONS DE LA GOUVERNANCE COLLEGIALE 244

Introduction. La dynamique contingente de l'entreprise démocratique 245

8.1. Fondements théoriques de l'entreprise démocratique : mythe rationnel et régulation par la démonomie 246

8.2. Dynamique de l'entreprise démocratique et révision de la démonomie 255

8.3. Le pilotage de la démonomie comme moyen de réviser le fonctionnement démocratique 260

Conclusion. Un cadre d'analyse des processus de rationalisation du cabinet X 262

CHAPITRE 9. CADRE DE GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS ET ORGANISATION DES ESP : PORTEE ET PERSPECTIVES 264

Introduction. Une exploration de la portée des cadres développés 265

9.1. La portée du cadre de gestion du régime différencié-intégré : stratégie – gestion des savoirs – gestion des parcours 266

9.2. Régime d'activité-régime de collégialité : un cadre de pensée de la variété des ESP et de leurs rationalisations ? 276

Conclusion. Une exploration qui ouvre des pistes de recherche 281

CONCLUSION GENERALE 282

BIBLIOGRAPHIE 293

TABLE DES MATIERES GENERALE 307

Introduction. Dynamique d'innovation dans les services professionnels et déstabilisation des organisations

CROISSANCE ET RENOUVELLEMENT DES BESOINS DE SERVICES PROFESSIONNELS..... 13

LE CABINET X : UNE PROBLEMATIQUE AU CŒUR DES RATIONALISATIONS CONTEMPORAINES DES ENTREPRISES DE SERVICES PROFESSIONNELS 18

LES LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL 18
LES CRISES DES ESP : DES RATIONALISATIONS PARTIELLES AUX EFFETS INCERTAINS 20
Comment dépasser les limites de l'artisanat intellectuel ? 21
Limites de la spécialisation et inefficace hiérarchisation 21
La gestion des savoirs : objets et effets incertains 22
La fin de la gouvernance collégiale ? 22
Comment organiser les dynamiques d'innovation dans les services professionnels ? 23

PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE : L'ORGANISATION DES DYNAMIQUES DE SAVOIRS ET DES DYNAMIQUES DE PRESTATIONS DANS LES ESP 24

UNE DEMARCHE D'EXPLORATION PAR LA RECHERCHE INTERVENTION 24
AU-DELA DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL : QUELLES VOIES DE RATIONALISATION ?..... 25

PLAN ET RESUME DE LA THESE 26

PLAN DE LA THESE 26
RESUME DE THESE..... 29

Libéralisation des échanges, mondialisation, capitalisme financier, économie de la connaissance, développement durable, compétition par l'innovation… Mis bouts à bouts, ces quelques termes non exhaustifs suffisent à donner un aperçu des mutations, passées et en cours, auxquelles les entreprises sont soumises depuis une trentaine d'années dans les économies développées. Ces mutations se traduisent par une complexification des organisations et de leur environnement (Gadrey, 1992a; Djellal & Gallouj, 2007) et conduisent au renouvellement des problématiques et des pratiques de gestion.
Pour les accompagner, **les entreprises ont recours de manière croissante à des prestataires qui fournissent ce qui est conventionnellement appelé des « services professionnels »**. Mais cette croissance n'est pas seulement quantitative, les besoins des clients se renouvellent profondément et requièrent des innovations de la part des entreprises de services professionnels.

Notre travail de thèse s'intéresse aux **conséquences des évolutions contemporaines des activités de services professionnels sur leurs organisations**, à savoir les entreprises de services professionnels (ESP). Plus précisément, les organisations « classiques » d'ESP, associant une large autonomie des professionnels à une gouvernance collégiale, sont actuellement l'objet de multiples transformations. En effet, **dans les activités de services professionnels dont les champs d'expertise s'élargissent et la dynamique des savoirs s'accélère, des limites cognitives individuelles apparaissent** au niveau opérationnel. Elles exigent alors de faire évoluer les modes de production de savoirs et d'apprentissages des professionnels. Nous avons été confrontés à cette problématique lors de recherches interventions dans le cabinet X, un cabinet d'expertise et de conseil organisé de façon démocratique qui accompagne les comités d'entreprises dans l'exercice de leurs prérogatives économiques. Alors que les cadres théoriques existants ne dessinent pas de voie d'évolution claire, nous adoptons une démarche exploratoire à partir du cas du cabinet X. Sur la base des résultats de la recherche intervention, nous pourrons alors dialoguer avec les cadres existants et chercher à évaluer l'intérêt des cadres établis localement[1].

Dans cette introduction, nous posons tout d'abord les sources des évolutions contemporaines de la demande de services professionnels (1). Dans un second temps, la problématique du cabinet X est présentée et confrontée à la littérature (2). L'absence de modèle d'action collective existant justifie l'intérêt d'une démarche exploratoire pour traiter la problématique (3). Nous pourrons alors faire une présentation d'ensemble de la thèse (4).

Croissance et renouvellement des besoins de services professionnels

[1] Il n'est pas question de valider et de généraliser les résultats de terrain car ils sont nécessairement contextuels dans une recherche intervention. Il s'agit de considérer leur potentiel heuristique.

Etant donné la forte hétérogénéité du secteur des services (Djellal et al., 2007), un effort de définition préalable apparaît nécessaire.

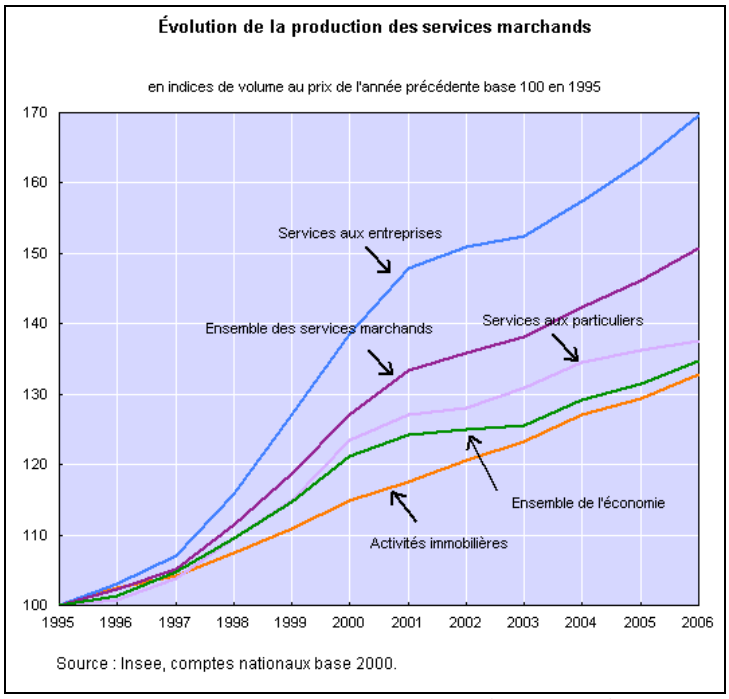
Caractérisation des champs d'activité des services professionnels
Les services professionnels sont un sous-secteur des services aux entreprises selon la nomenclature NAF de l'INSEE de 2005. Ils regroupent les activités comptables, juridiques et le « conseil pour les affaires et la gestion ». Néanmoins cette catégorie est hétérogène et non partagée internationalement.
Tentons malgré tout un effort de caractérisation de ce type d'activités. Les services professionnels peuvent être définis par leurs *inputs*, par leurs *outputs* ou par l'existence d'une régulation externe de l'activité.
Cette dernière a longtemps été le trait premier de la définition et renvoie explicitement à la notion de « profession » dont l'exercice est réglementé par l'Etat[2]. Cependant, les activités de conseil ne rentrent pas dans cette catégorie. Il faut alors s'attacher à définir la nature des activités considérées.
Pour définir l'activité, il est couramment fait référence aux savoirs manipulés, aux « professionnels » et à l'objet de la prestation (Gadrey, 1994b; Greenwood, Li, Prakash, & Deephouse, 2005; Lowendahl, 2005, p18; Greenwood, Suddaby, & Megan, 2006, p6). Les premiers sont « abstraits » et « complexes ». Ils sont « manipulés » et appliqués par des « professionnels », ces derniers étant entendus par extension conventionnelle comme des personnes qualifiées maîtrisant des savoirs abstraits. **L'objet de la prestation consiste en « la facilitation ou le conditionnement soit de la production, soit de l'organisation, soit de la gestion de l'entreprise cliente »** (Gadrey, 1996, cité par Djellal et al., 2007, p81). Un des traits majeurs associés à ce type de services est sa **nécessaire « personnalisation » afin de répondre localement aux spécificités du client et de ses besoins**.

Signalons enfin que les anglo-saxons ont pour leur part une définition plus large de la notion qui inclut *a minima* les activités comptables et d'audit, les services juridiques, les conseils en stratégie et management, en ingénierie, les architectes, les publicitaires, les banques d'investissements et le conseil en système d'information.

Malgré l'hétérogénéité des catégories statistiques, l'ensemble des chercheurs s'accordent sur le fait que la demande de services professionnels des entreprises a cru fortement depuis 1980 (cf. par ex Gadrey, 1992a; Lowendahl, 2005; Greenwood et al., 2006). Donnons en un premier aperçu à travers l'évolution de la production de services aux entreprises en France[3] (cf. figure ci-dessous). Ces derniers incluent les services professionnels de l'INSEE, les services professionnels au sens anglo-saxon (ingénierie, architectes, services informatiques) mais aussi d'autres activités hétérogènes comme le travail temporaire ou la gestion des déchets. Ces précautions de lecture étant prises, on remarque tout de même qu'entre 1995 et 2005 la production de services aux entreprises a augmenté de 70% sans que les logiques d'externalisation ne suffisent à expliquer ce phénomène (Djellal et al., 2007, p42). Ce

[2] Dans un ouvrage de 1992, J. Gadrey distingue les « Professional services », associés à une profession régulée, des « Business services », qui sont les autres services de conseil, d'étude et d'assistance qualifiée (Gadrey et al., 1992a, p159)
[3] www.insee.fr

point est d'ailleurs corroboré par la dernière enquête Services de l'INSEE (INSEE, 2007).
Aux Etats-Unis, Lorsch et Tierney évoquent une progression des revenus des entreprises de services professionnels de 107 à 911 milliards de dollars entre 1980 et 2000 (Lorsch & Tierney, 2002 cité par Lowendahl, 2005, p19).



Croissance des services aux entreprises (1995-2005)

Un autre marqueur de la croissance des services professionnels est l'évolution de l'emploi chez les prestataires de services professionnels. Ainsi Aharoni note qu'entre 1979 et 1986, l'emploi dans les « *professional business services* » a cru de 25,4% en France[4] et de 53,8% aux Etats-Unis[5] (Aharoni, 1993 cité par Lowendahl, 2005, p19). Toujours aux Etats-Unis, les statistiques du bureau de statistiques du travail montrent la création de près de six millions d'emplois entre 1990 et 2004 dans les services professionnels (cf. tableau ci-dessous).

[4] A comparer avec les 0,1% de croissance totale de l'emploi sur la période.
[5] A comparer avec les 13,1% de croissance totale de l'emploi sur la période.

Table 3. Employment in Selected Professional Services, in the United States[a].

Sector	NAICS	1990		1993		2000		2002		2004	
		Number of employees	%	Number of employees	%	Number of employees	%	Number of employees	%	Number of employees	%
Accounting	541200	662,000	0.61	668,000	0.60	880,000	0.66	779,000	0.60	841,000	0.65
Advertising	541800	329,000	0.30	371,000	0.33	503,000	0.38	435,000	0.33	428,000	0.33
Architecture and engineering	541300	926,000	0.85	930,000	0.83	1,265,000	0.96	1,240,000	0.95	1,290,000	0.99
Law	541100	945,000	0.87	968,000	0.86	1,071,000	0.81	1,128,000	0.87	1,164,000	0.90
Management and tech consulting	541600	329,000	0.30	398,000	0.36	741,000	0.56	745,000	0.57	790,000	0.61
Professional Services sector	**541000**	**10,758,000**	**9.86**	**11,754,000**	**10.48**	**16,833,000**	**12.72**	**15,869,000**	**12.20**	**16,674,000**	**12.82**
Total non-farm employment	**N/A**	**109,118,000**	**100**	**112,203,000**	**100**	**132,441,000**	**100**	**130,096,000**	**100**	**138,846,000**	**100**

Source: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics: *Current Employment Statistics Survey* (National).
[a]Percentage refers to proportion of total non-farm employment.

Source : (Greenwood et al., 2006)

En France, en 2005, les « services fournis principalement aux entreprises » représentent plus de 2 300 000 emplois.

Principales caractéristiques des services aux entreprises

	2005					
Secteur d'activité	**Nombre d'entreprises**	**Personnel occupé (1)**	***dont personnel non salarié (1)***	***dont personnel salarié (1)***	**Chiffre d'affaires (en millions d'euros)**	**Valeur ajoutée (en millions d'euros)**
Télécommunications et courrier	3 579	156 551	2 644	153 907	57 021	27 898
Auxiliaires d'assurances	23 202	80 441	22 432	58 009	8 612	5 818
Locations sans opérateurs	18 539	94 368	15 020	79 348	21 452	10 510
Activités informatiques	44 237	368 217	30 853	337 363	49 998	27 474
Services fournis principalement aux entreprises	320 857	2 333 503	241 949	2 091 563	227 973	118 362
Assainissement, voirie et gestion des déchets	1 612	67 160	736	66 424	8 400	3 656
Total des services aux entreprises (2)	**412 026**	**3 100 240**	**313 636**	**2 786 614**	**373 456**	**193 717**

(1) : personnel annuel moyen en ETP.
(2) : les données relatives à l'exercice 2005 des petites entreprises du secteur des services aux entreprises sont obtenues à partir de sources fiscales.
Champ : France métropolitaine ; à l'exclusion des secteurs non couverts par l'EAE Services, c'est-à-dire hors recherche et développement, au 31 décembre..
Source : Insee, enquête annuelle d'entreprise dans les services.

En dépit des limites inhérentes à l'hétérogénéité des catégories statistiques précédentes, la croissance du marché et de l'emploi dans les services professionnels est évidente.
Mais cela ne saurait suffire à décrire le lien entre les mutations des entreprises clientes et leurs prestataires de services professionnels. En effet, à **la croissance du marché des services professionnels s'est ajouté le renouvellement des besoins et des demandes des entreprises clientes** (cf. par ex Gadrey et al., 1992a; Gallouj, 1992; Gadrey, 1994a; Stumpf, Doh, & Clark, 2002; Malhotra, Morris, & Hinings, 2006; Djellal et al., 2007, p43). La logique d'une telle évolution est simple : puisque les clients se transforment ou cherchent à se transformer, les problématiques qu'ils soumettent à leurs prestataires de services professionnels suivent la même « actualité ». Par exemple, certifier les comptes d'une entreprise mono-localisée ne pose pas du tout les mêmes problèmes analytiques qu'auditer et consolider les

comptes d'une multinationale. En d'autres termes, le « plus de besoins » des clients est un « plus de nouveaux besoins »[6].

D'un point de vue formel, un service professionnel est l'association de savoirs (S) à un type de prestation (P) pour un client (C). L'évolution des besoins et des demandes clients est l'aiguillon de l'innovation dans les ESP en ce qu'elle induit :

- **la mobilisation de nouveaux savoirs pour réaliser la même prestation** : par exemple l'utilisation de nouvelles techniques d'audit pour la certification des comptes (Matthews, 2006). Prenons le cas de l'affaire Enron. Il n'est pas du tout évident que, même sans effets de collusion, les auditeurs d'Arthur Andersen aient mis à jour les fraudes avec des techniques d'audit classiques. On était en effet en présence d'une activité entièrement dématérialisée, de montages financiers complexes et d'une myriade de sociétés *off-shores.*
- **de nouvelles questions des clients qui engendrent de nouvelles prestations** : face à l'inflation réglementaire, de nombreuses entreprises ont voulu par exemple mieux gérer leur environnement légal. Ceci a débouché sur de nouvelles prestations des cabinets d'avocats de conseil sur les stratégies d'anticipation de l'environnement réglementaire (Gallouj, 1992).

De plus, ces développements sont également un enjeu économique pour les ESP puisqu'elles évoluent sur des marchés concurrentiels[7] et ont des stratégies de croissance plus ou moins fortes. La déclinaison de couples S-P sur plusieurs C est un facteur de croissance, de productivité et d'apprentissages par l'accumulation de savoirs techniques et d'expérience de variantes de situations autour d'une même prestation (Gadrey, 1994b).
En conséquence, **la gestion et l'organisation de la dynamique des triplets S-P-C est fondamentale pour les entreprises de services professionnels**. Cette axiomatisation de l'activité de services professionnels permet de saisir les enjeux économiques, d'innovation, de qualité et d'organisation des ESP associées à l'évolution des besoins des clients.

Les modes d'organisation des ESP se sont originellement constituées sur la base d'une forte autonomie des professionnels, à la fois cognitive et dans la relation-client, après une phase d'apprentissage initial. Or dans la mesure où les ESP doivent faire face à des dynamiques d'innovation accélérées, à une accélération-expansion des savoirs mobilisés pour les prestations, à l'apparition de nouveaux clients[8], les limites cognitives individuelles et le fédéralisme souple posent alors problème (par ex Maister, 2003 [1993]; Malhotra et al., 2006). C'est à cette problématique qu'a été confrontée une équipe de chercheurs du CGS, composée de Philippe Lefebvre, Jean-Claude Sardas et moi-même, au sein d'un cabinet d'expertise et de conseil.

---

[6] Ce phénomène a d'ailleurs été observé à la fin du 19ème siècle dans la profession d'avocats aux Etats-Unis. La naissance des grands empires industriels et de la grande entreprise a généré de nouveaux besoins de prestations de conseil juridique. La croissance initiale puis la récurrence des demandes ont entraîné la première grande rationalisation de l'organisation des ESP avec la naissance du *partnership* oligarchique de grande taille fondé sur une division du travail entre *partners* et non-*partners*. Nous effectuons la généalogie de cette forme d'organisation dans le chapitre 2.
[7] Y compris ceux régulés.
[8] ex : les fonds d'investissement pour les avocats ou les auditeurs (Gardner, Anand, & Morris, 2008)

Le cabinet X : une problématique au cœur des rationalisations[9] contemporaines des Entreprises de Services Professionnels

Les limites de l'artisanat intellectuel

Le cabinet X est un cabinet d'expertise et de conseil qui accompagne les comités d'entreprise (CE) dans l'exercice de leurs prérogatives économiques. Les CE ont été créés en 1945 par le Gouvernement provisoire dirigé par de Gaulle. En plus de leurs activités sociales et culturelles, ils ont des prérogatives économiques dans les entreprises. Organe parmi d'autres du dialogue social, ils sont informés et consultés par les directions sur la marche de l'entreprise et sur des sujets inscrits dans le droit du travail[10]. Pour exercer leurs prérogatives, les CE peuvent se faire accompagner par un expert-comptable de leur choix. Dans des cas définis par le droit du travail, la mission est payée par la direction de l'entreprise.

Peut-on considérer que l'assistance aux CE relève des services professionnels ?
Si les consultants du cabinet X sont bien des professionnels au sens où ils ont fait des études longues[11], l'activité présente des spécificités. Tout d'abord, il ne s'agit pas d'une profession au sens traditionnel malgré le rattachement à l'Ordre des experts-comptables[12]. En effet, les savoirs mobilisés vont bien au-delà du champ comptable et même financier (stratégie, économie industrielle, statistique, analyse des données sociales,…). Des dispositifs de formation interne spécifiques sont nécessaires à l'apprentissage de l'activité. De plus, la majeure partie des professionnels ne sont pas experts-comptables[13]. Enfin, s'il existe un comité Social de l'Ordre des experts-comptables, il n'a été créé qu'en 1996 et l'expertise auprès des CE n'est qu'un axe de ses missions.
C'est la qualification de l'activité de services qui nous permet de la définir en tant que service professionnel. En quoi consiste-t-elle ? Il s'agit de répondre aux besoins d'information et d'action d'un CE. Pour cela les prestations sont des missions dont l'objet est par exemple de dresser un état des lieux prospectif de l'entreprise ou

[9] Nous employons le terme de rationalisation dans un sens qui n'est pas attaché aux rationalisations tayloristes du travail ouvrier. Notre définition du terme est reprise d'Armand Hatchuel : **une rationalisation désigne le processus finalisé par lequel une action collective est révisée, c'est-à-dire que les objets de l'action collective, les relations entre acteurs et la dynamique des savoirs dans l'organisation se transforment pour donner lieu à une nouvelle forme d'action collective** (Hatchuel, 1999, 2000). En ce sens, le terme de rationalisation n'est pas connoté positivement ou négativement, tout dépend de l'objectif de la rationalisation et de la manière dont elle est conduite. Ainsi, l'introduction des problématiques de développement durable dans les entreprises conduit à des processus très variés - affichages de façade, échecs ou innovations techniques et managériales – (Aggeri, Pezet, Abrassart, & Acquier, 2005; Acquier, 2007). Nous nous expliquons plus longuement sur le terme de rationalisation dans le chapitre 3.
[10] Par exemple : les plans de formations, les plans de licenciements collectifs, la participation des salariés aux résultats de l'entreprise. Ce point est développé au début du chapitre 4.
[11] Entre master et doctorat.
[12] En statistique nationale, c'est donc une activité de services professionnels.
[13] Dans le respect légal du ratio de un expert-comptable pour dix salariés.

d'analyser les fondements économiques d'un plan de licenciement collectif et le Plan de Sauvegarde de l'Emploi. Le travail analytique demandé est donc un service professionnel.
Dernier point important pour notre travail : la dynamique des besoins des clients est à l'origine de l'évolution des prestations et des champs de savoirs mobilisés. Ainsi, le fait que le dialogue social soit passé du partage de la valeur ajoutée (dans les années 1970) aux questions d'emploi (essentiellement à partir des années 1980) a eu des conséquences majeures sur le contenu des prestations du cabinet X. De plus, l'objet d'analyse des prestations sont les entreprises dont nous avons précisé qu'elles et leur environnement se sont transformés et complexifiés. En conséquence, les consultants du cabinet X se retrouvent eux-mêmes confrontés à des objets d'analyse plus ardus à appréhender.
Au final, l'activité du cabinet est donc bien un service professionnel, dont il faudra cependant considérer la dynamique spécifique par la suite afin d'éviter toute généralisation excessive (Djellal et al., 2007, p42).

Fondé en 1971, le cabinet X compte aujourd'hui 400 membres dont 350 consultants répartis dans des « groupes » sectoriels et régionaux qui sont des unités opérationnelles. Celles-ci gèrent les relations avec les clients et l'exécution des missions qui sont réalisées de manière autonome par les consultants après une phase d'apprentissage. Originellement, même si les professionnels travaillent toujours au minimum en binôme, une division du travail horizontale permet un travail autonome en parallèle.
Le cabinet X a par ailleurs été créé selon un idéal **autogestionnaire** et a un **fonctionnement démocratique** : les « responsables de groupes » et de fonctions locales (recrutement, finances,…) sont élus par les membres du groupe dans leur ensemble. De la même manière, l'assemblée générale de l'ensemble des membres élit un « comité de direction » composé de trois ou quatre directeurs. Tous les mandats électifs sont sujets à rotation obligatoire tous les six ans au maximum.

Notre équipe a été sollicitée par le cabinet X en septembre 2004. Après une phase exploratoire, deux recherches interventions ont été menées entre mars 2005 et avril 2008. Elles trouvent leur origine dans deux crises de l'action collective.
La première, et la plus longue, portait sur ce qui a été formulé initialement par l'entreprise comme une « aide à la gestion des compétences ». Plutôt que de concevoir d'emblée un outil de gestion des compétences, l'enjeu est apparu plus large. L'activité professionnelle se transforme profondément depuis une dizaine d'années : les besoins des clients se diversifient (variété des questions) et se complexifient (demandes d'analyse prospective en particulier). Ceci occasionne une **accélération-expansion des savoirs nécessaires aux prestations.** De plus, ces dernières se diversifient puisque à côté des missions auprès des CE, le cabinet X développe de **nouvelles prestations** sous la forme d'études socio-économiques pour des institutions françaises et européennes. Dans certains cas, elle porte sur des champs très émergents comme le développement durable dont les problématiques sont nouvelles et les savoirs existants lacunaires.
L'ESP est de ce fait traversée par une problématique générale d'évolution de son activité qui remet en cause le modèle traditionnel d'autonomie complète des

professionnels que nous appelons l'**« artisanat intellectuel »**[14]. Il existe des **limites cognitives individuelles** qui se heurtent aux évolutions de l'activité.

La question générale qui se pose à l'organisation et à nous est alors : quelles sont les voies de rationalisation à concevoir et à mettre en œuvre pour répondre à ces nouveaux enjeux de l'activité tout en conservant le cadre démocratique ?

Pour situer les enjeux de recherche associés à ces questions empiriques, il convient de mettre en perspective ces dernières par rapport aux travaux existants. Le cabinet X est-il un cas unique ? N'a-t-il tout simplement pas les bons modes d'organisation et de gestion par rapport à d'autres ESP ? C'est une hypothèse qu'on ne peut exclure *a priori*. Mais alors, quelles voies de rationalisations sont proposées par les chercheurs qui travaillent sur les ESP ? Suffirait-il d'adapter à un contexte démocratique les dispositifs et outils de gestion existants par ailleurs ? Est-ce possible ?

Les crises des ESP : des rationalisations partielles aux effets incertains

L'organisation « classique » d'une ESP se décrit à deux niveaux (Russell, 1985; Greenwood, Hinings, & Brown, 1990; Mintzberg, 1990, chap 10) :

- **un niveau « opérations »** : passé une phase d'apprentissage, les professionnels jouissent d'une large autonomie pour réaliser l'activité ce qui est facilité par le peu de besoins de coordination requis. De nombreuses ESP sont également caractérisées par une division du travail hiérarchique. Les associés[15] (qui possèdent des parts de l'ESP) gèrent les relations clients et prescrivent le travail aux non-associés (Lazega, 2001).
- **un niveau « gouvernance »** : les *partners* exercent une gouvernance collégiale de l'ESP. Les principaux objets de gouvernance sont l'affectation des clients et des missions, les rémunérations et la répartition des bénéfices, le contrôle entre pairs et la gestion des promotions au *partnership*.

H. Mintzberg caractérise ces « organisations professionnelles » par le fait qu'elles portent sur des « activités complexes mais stables » dont « l'apprentissage est long mais stable » (Mintzberg, 1990, p262). **L'hypothèse sous-jacente est donc que les savoirs nécessaires à la réalisation des prestations sont suffisamment stables pour permettre des apprentissages individuels progressifs et atteindre l'autonomie *in fine***. On retrouve ici ce que nous avons appelé l'« artisanat intellectuel ».

Or, à l'instar du cabinet X, de nombreuses ESP sont confrontées aux limites d'une telle organisation du travail. Depuis une vingtaine d'années environ, la littérature

---

[14] Ce terme n'est en rien péjoratif. Il qualifie un mode de travail classique chez les professionnels : l'autonomie face aux prestations à réaliser sur la base des savoirs maîtrisés. Ceux-ci ne disposent alors que de leurs propres « outils » intellectuels. Citons J. Le Goff sur ce point : un art « ce n'est pas une science, c'est une technique. (…) **Un art, c'est toute activité rationnelle et juste de l'esprit appliqué à la fabrication des instruments tant matériels qu'intellectuels**. » (Le Goff, 1957 cité par de Vaujany, 2007)

[15] *Partners* en anglais.

relate des déstabilisations des organisations « classiques » liées à la complexification des demandes clients, à la multiplication des champs de savoirs par prestation, à la transformation même des clients (par ex : Cooper, Hinings, Greenwood, & Brown, 1996; Greenwood & Lachman, 1996; Brock, Powell, & Hinings, 1999; Powell, Brock, & Hinings, 1999; Stumpf et al., 2002; Pinnington & Morris, 2003; Empson & Chapman, 2006; Hitt, Bierman, & Collins, 2007).
Des processus de rationalisation des ESP sont en cours que ce soit au niveau des « opérations » ou de la gouvernance.

Comment dépasser les limites de l'artisanat intellectuel ?

Limites de la spécialisation et inefficace hiérarchisation

Face à la multiplication des champs de savoirs requis par les prestations, la réponse la plus classique est de spécialiser les professionnels (Abbott, 1988a, p106). **Cette opération constitue une restriction cognitive** qui permet de reconstituer la stabilité de la dynamique d'apprentissage et de réalisation autonome de l'activité décrites par Mintzberg (cf. ci-dessus).
Mais elle n'est possible qu'à la condition de pouvoir constituer des triplets savoirs de la spécialité – type de prestations – clients. C'est le cas par exemple de juristes qui seraient spécialisés dans le droit de la propriété intellectuelle et qui offrent leurs services pour breveter des innovations de clients. Lorsqu'elle est possible, la spécialisation est un moyen efficace de gestion des dynamiques de savoirs à un niveau individuel.

Lorsque des prestations nécessitent par contre la mobilisation de plusieurs spécialités, l'autonomie complète n'est plus tenable. On est alors conduit à **faire coopérer des professionnels qui deviennent interdépendants** (Quinn, 1994, p303). Le cabinet X est aujourd'hui confronté à ces enjeux. Mais la coopération entre professionnels n'est pas du tout évidente. Elle pose en première analyse des **problèmes cognitifs et relationnels** :

- Cognitifs : pour coopérer, **les professionnels doivent partager un minimum de savoirs communs** (Moisdon & Weil, 1992; Weil, 1999; Sardas, 2000). Une spécialisation trop poussée des individus peut donc empêcher la coopération entre spécialités.
- Relationnels : le management des professionnels ne semble pas pouvoir s'appuyer sur une hiérarchie (par ex Mintzberg, 1998; Drucker, 1999). En effet, **celle-ci suppose que le manager soit en capacité de prescrire l'activité des professionnels**. Or les activités de services professionnels sont nécessairement décentralisées et le manager a une vision partielle des enjeux locaux (par ex Greenwood et al., 1990).

Si la hiérarchisation n'apparaît pas pertinente et que la spécialisation comporte des limites, la question des modes de coopération dans les services professionnels reste ouverte.

La gestion des savoirs : objets et effets incertains

Commençons par préciser que la rationalisation des savoirs est une activité permanente des professionnels. Elle se fait par la formalisation relative des savoirs et des méthodes, la typification des cas et la constitution de routines d'activité (Gadrey, 1994b).

Depuis les années 1990, la gestion outillée des savoirs est devenue une pratique courante. Elle est une autre forme de réponse aux limites cognitives individuelles. L'objectif est de « codifier » et de formaliser des savoirs pour mieux pouvoir les partager (par ex Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). Cependant des études ont montré que l'efficacité de ce type de démarche était largement dépendante de la base de savoirs sous-jacente et de la nature des raisonnements menés par les individus (Hatchuel & Weil, 1992).

Dès lors, les effets de telles démarches sont incertains. Elles **ne peuvent être conçues et mises en œuvre indépendamment des « figures d'acteurs » qui les font vivre et des modes de coopération entre acteurs qui y sont associés** (Hatchuel et al., 1992).

Les effets de tels outils dans les services professionnels montrent que ceux-là même nécessitent de **penser également la légitimation des pratiques** de codification car les professionnels peuvent se sentir déposséder de leurs savoirs et refuser de les partager (Morris, 2001; Brivot, 2007).

Que capitaliser ? A quelles fins ? Quels impacts ont les systèmes de *knowledge management* sur la réalisation des opérations ? Ces questions ne sont aujourd'hui pas tranchées.

La fin de la gouvernance collégiale ?

La gouvernance collégiale est la caractéristique organisationnelle distinguant traditionnellement les ESP des entreprises dites « bureaucratiques » (Waters, 1989; Greenwood et al., 1990; Mintzberg, 1990; Lazega, 2001). Les décisions sont prises par consensus entre les professionnels participant du fait de leur statut d'associés à la gouvernance.

Or des auteurs étudiant les grands cabinets d'audit et d'avocats d'affaires ont noté une **tendance à la disparition de la collégialité dans ces ESP** (Cooper et al., 1996; Malhotra et al., 2006). Du fait d'orientations financières marquées, de la croissance de la concurrence, d'une forte croissance de la taille des organisations et d'une hétérogénéisation des activités, la collégialité semble être un frein à la prise de décision rapide et à la diversification.

Cette tendance n'est pourtant pas confirmée par des recherches ayant testé cette hypothèse dans d'autres secteurs et dans des entreprises de tailles diverses (Pinnington & Morris, 2002; Pinnington et al., 2003). Toutefois, Pinnington et Morris relèvent que les cabinets d'avocats britanniques étudiés évoluent vers plus de « planification stratégique » face aux incertitudes de l'environnement et à la multiplication des champs du droit à coordonner.

Encore une fois, des évolutions observées il ne se dégage aucune voie unique de rationalisation. On peut avancer trois raisons non exclusives : soit les ESP comparées sont hétérogènes, soit les processus de rationalisation de la gouvernance n'ont pas encore abouti, soit ils n'ont pas encore été théorisés.

Comment organiser les dynamiques d'innovation dans les services professionnels ?

Les modalités de développement de nouveaux savoirs et de nouvelles prestations sont très variées dans les ESP. La nature des innovations elle-même va de l'innovation de rupture aux innovations locales et incrémentales sur mission (Gallouj, 1994, chap 5). Concernant les modes d'organisation, la dynamique de production et de diffusion de savoirs nécessaires à la réalisation des prestations prend des formes très différentes selon les cas : équipes *ad hoc*, département de recherche-développement, équipes de généralistes avec des experts en soutien lorsque cela s'avère nécessaire (Gallouj, 1994, chap 7; Werr & Stjernberg, 2003). Les modalités d'organisation sont donc potentiellement multiples et rencontrent de plus chacune des difficultés de conception et de mise en œuvre.

Ainsi, un mode de structuration habituel des ESP est la constitution d'unités très autonomes (les *practices*) qui sont des entités collectives caractérisées par une délimitation des triplets type de savoirs – type de prestation offerts à une catégorie de clients. **La création et la recomposition des *practices* est un exercice fréquent et nécessaire au sein des ESP**. Cependant **la création d'une entité requiert trois conditions : un champ d'expertise spécifique, un « territoire », i.e. des clients, et un soutien interne de l'organisation** (Heusinkveld & Benders, 2005; Anand, Gardner, & Morris, 2007; Gardner, Morris, & Anand, 2007a). L'exigence cumulée de ces trois conditions explique qu'environ la moitié des tentatives de création d'entités soient des échecs, dont les marqueurs sont la non-pérennisation (Gardner, Anand, & Morris, forthcoming).

Par ailleurs, la création d'une entité dédiée n'est pas l'unique possibilité de développement de nouvelles prestations ou de réponse à des clients spécifiques. Par exemple, une recherche récente (Gardner et al., 2008) a étudié les modes de réponse des ESP à la montée en puissance de nouveaux clients : les fonds d'investissements. Les auteurs montrent clairement qu'il n'y pas une voie unique de réponse : **certaines ESP créent de nouvelles entités dédiées tandis que d'autres constituent des équipes composées de professionnels de plusieurs entités.**

Sur ce thème, l'adaptation récurrente des structures et des modes d'organisation aux évolutions des besoins des clients et des types de prestations semble être contingente aux spécificités locales de chaque ESP et de son histoire. Mais l'articulation des logiques d'innovation, de production et de diffusion de savoirs à la transformation des prestations est une problématique de gestion fondamentale des ESP.

En définitive, il apparaît clairement que le cabinet X est loin d'être la seule ESP à être confrontée aux limites de l'artisanat intellectuel. Les crises qu'il traverse font écho à la déstabilisation du modèle « classique » de l'organisation professionnelle. Cependant, si des processus de rationalisation sont engagés dans de nombreuses ESP[16] sur la dimension « opérations » et la dimension gouvernance, aucun modèle

[16] A ce titre, nous avons relevé l'existence d'un cabinet de conseil français, DayOne, spécialisé dans le conseil en stratégie, organisation et marketing pour les « cabinets de services professionnels ». L'apparition de consultants dans ce domaine d'activité est un marqueur supplémentaire de la crise traversée par de nombreuses ESP et témoigne des rationalisations en cours.

clairement identifié ne se dégage. De plus, l'évolution en cours des modes d'organisation n'est pas aisée à interpréter (Malhotra et al., 2006).
Alors que la crise de l'artisanat intellectuel est bien analysée dans la littérature, il n'en est pas de même pour la problématique à laquelle est confrontée le cabinet X : comment organiser les dynamiques d'innovation, de production et de diffusion de savoirs pour des prestations et des clients qui changent ? Cette dernière question semble plus émergente.

Face aux divergences relevées, doit-on alors renoncer à théoriser les phénomènes en cours ? Les contingences de chaque activité de services professionnels sont-elles si spécifiques qu'on ne puisse dégager une logique globale alors même qu'elles sont confrontées à un phénomène commun de rationalisation de la production et de la diffusion de savoirs ? Et que pouvait-on envisager pour le cabinet X ? Notre travail de thèse a pour objet de chercher à apporter des éléments de problématisation des phénomènes, de conception d'une voie de rationalisation et de théorisation des travaux de recherche intervention qui ont concerné ces problématiques.

Problématique de recherche : l'organisation des dynamiques de savoirs et des dynamiques de prestations dans les ESP

Une démarche d'exploration par la recherche intervention

Bien évidemment, ce travail ne prétend aucunement apporter une réponse à tous les problèmes et incertitudes évoqués précédemment. La double déstabilisation des « opérations » et de la gouvernance signale selon nous un « front de rationalisation » (Segrestin, 2003), c'est-à-dire un moment où l'action collective est en crise, ce qui requiert une révision des modèles d'action collective existants. Il est possible, et même probable, que des ESP aient mené à bien des processus de rationalisation de l'artisanat intellectuel. Mais leur théorisation n'a pas encore été constituée en tant que modèle d'action collective qui nous permettrait de le rapporter au cas du cabinet X, y compris pour le discuter et le compléter. De plus, la question de l'organisation des dynamiques d'innovation dans des collectifs apparaît conflictuelle et incertaine bien qu'elle soit au cœur des enjeux économiques et professionnels des ESP.
Etudier les « fronts de rationalisation » impose de recourir à des méthodologies permettant de saisir l'action en crise et en cours de rationalisation puisqu'on ne peut pas raisonner de manière hypothético-déductive. Dans ce cas, une méthodologie de recherche intervention recèle justement un **potentiel d'exploration** intéressant puisque les chercheurs travaillent sur des processus de transformation en cours dans l'organisation et cherchent à **concevoir avec les acteurs de nouveaux modèles d'action collective contextualisés** (Hatchuel & David, 2007).
Ce dernier point est important pour clarifier notre démarche de recherche. La recherche intervention n'autorise pas à élaborer des théories générales d'un phénomène à partir de matériaux empiriques puisque le chercheur produit des connaissances contextuelles à son terrain de recherche. Elle permet en revanche de

développer des théories intermédiaires, étroitement liées au terrain de recherche. En d'autres termes, au potentiel de production de nouvelles connaissances sur un phénomène correspond la fragilité des résultats issus de l'exploration. Il reste ensuite à explorer le potentiel de remontée en théorie plus générale à partir des théories intermédiaires contextualisées.

Notre objectif est par conséquent de traiter dans un premier temps à un niveau empirique une problématique, située dans un contexte spécifique, dans laquelle l'« artisanat intellectuel » n'est plus soutenable pour les individus et pour l'entreprise. Il consiste donc à **élaborer des théories intermédiaires issues du travail de notre équipe de recherche**. A partir des résultats de la recherche intervention, nous pourrons ensuite considérer leur pertinence par rapport aux enjeux contemporains des ESP. Il ne s'agit pas de valider la généralité des théories intermédiaires mais l'objectif est de **considérer si nos théories intermédiaires offrent des perspectives renouvelées pour analyser les processus de rationalisation des activités de services professionnels**.

A ce titre le cabinet X ne constitue pas un cas exemplaire au sens où il présenterait des critères de performance exceptionnels, mais son originalité est intéressante pour deux raisons. Tout d'abord, la recherche intervention offre un matériau dont la « granularité » permet d'appréhender le phénomène avec un fin degré de précision. Deuxièmement, son statut « marginal » au regard des cas présents dans la littérature nous oblige à nous décentrer pour interroger les cadres d'analyse existants. Sur l'activité, le fait que l'expertise et le conseil aux CE soit une activité régulée mais dont la dynamique de l'activité s'explique peu par la régulation ordinale nous invite à nous questionner sur les sources des transformations des services professionnels. De la même manière, le fait que le cabinet X soit une entreprise démocratique nécessite de caractériser ce qu'est ce type d'organisation par rapport aux ESP dont la gouvernance collégiale est assurée par une oligarchie de professionnels.

Au-delà de l'artisanat intellectuel : quelles voies de rationalisation ?

Comme nous l'avons indiqué, la problématique contemporaine des ESP nous semble inhérente à l'accélération et à l'expansion de la dynamique des savoirs et au renouvellement des prestations indispensables à la satisfaction des besoins évolutifs des clients. Elle a pour conséquence de déstabiliser l'organisation traditionnelle des ESP, fondée sur une large autonomie des professionnels après une phase d'apprentissage. Si ce phénomène n'est pas nouveau, les cadres de pensée de telles rationalisations paraissent aujourd'hui incomplets en ce qu'ils ne permettent pas de s'orienter *a priori* vers une voie de rationalisation précise.

Quelles voies de rationalisations des ESP peut-on considérer pour répondre aux limites de l' « artisanat intellectuel » ? Autrement dit, **comment assurer une gestion collective des dynamiques de savoirs et des dynamiques de prestations ?** Que doit-on gérer pour piloter les apprentissages requis par la dynamique d'une activité de services professionnels dans le contexte actuel ?

Au niveau des « opérations », comment faire évoluer les organisations basées sur l'autonomie complète des professionnels ? Comment organiser une dynamique collective des savoirs ? Quelles évolutions des modes de coopération cela nécessite-t-il ?
Au niveau de la gouvernance, y a-t-il de nouveaux besoins de gestion qui apparaissent ? Quels en sont les enjeux ? Faut-il faire évoluer les modes de gouvernance ?
Enfin une question reste ouverte : quels sont les liens entre des évolutions au niveau « opérations » et des évolutions au niveau gouvernance ? Cette question est intéressante au regard du modèle « classique » de l'ESP : à la forte autonomie opérationnelle des professionnels correspond une gouvernance collégiale dont les objets se limitent à ce qui est « autour » de la réalisation opérationnelle : clients, missions, rémunérations et promotion (Greenwood et al., 1990; Mintzberg, 1990, chapitre 10; Hinings, Brown, & Greenwood, 1991; Lazega, 2001). Dès lors, **si des déstabilisations de l'organisation se produisent au niveau gouvernance et au niveau « opérations », quelle est la nature de l'impact d'une dimension sur l'autre ?**

Après avoir présenté notre objet, notre démarche et nos questions de recherche, nous donnons ci-dessous une présentation d'ensemble de la thèse.

Plan et résumé de la thèse

Plan de la thèse

La thèse est organisée en trois parties dont la logique est la suivante.
La première partie cherche à comprendre les raisons des crises contemporaines de l'action collective. La démarche d'analyse se décompose en trois temps :

1. Un cadre d'analyse des transformations des activités de services professionnels est élaboré en nous appuyant sur la sociologie des professions, la socio-économie des services et les travaux en gestion sur les ESP.
2. Un cadre d'analyse des différences et des similitudes entre différents modes d'organisation des ESP est élaboré. Il s'appuie sur une distinction des ESP selon leur « régime de collégialité » qui permet de caractériser l'organisation démocratique du cabinet X. Nous soulignons que l'artisanat intellectuel est un mode classique d'exercice professionnel commun aux trois régimes.
3. Le cabinet X est un cas caractéristique mais non précurseur des crises contemporaines liées aux limites de l'artisanat intellectuel. Cependant aucune

démarche univoque de rationalisation n'apparaît. Nous élaborons notre problématique, présentons la méthodologie et l'intérêt du terrain de recherche.

La seconde partie est une monographie du cas du cabinet X qui analyse les crises liées aux transformations de l'activité et présente les démarches de rationalisation engagées.

4. Le quatrième chapitre caractérise tout d'abord les transformations de l'activité et les limites de l'organisation initiale. Il présente ensuite la voie de rationalisation conçue par l'équipe de chercheurs intervenants.
5. La voie de rationalisation est déclinée au niveau d'un groupe de production. Les démarches sont présentées ainsi que les limites d'une déclinaison à ce seul niveau de l'organisation.
6. La structuration d'un niveau transversal avec des structures en charge de gérer l'innovation est exposée. Nous montrons également l'évolution des fonctions de direction requise par les transformations de l'activité.

La troisième partie présente des théorisations intermédiaires des enseignements tirés de la recherche intervention et le potentiel heuristique de ces dernières dans l'étude des rationalisations contemporaines.

7. Le septième chapitre étudie le lien entre l'évolution de l'activité du cabinet X et celle de ses modes de gestion démocratiques.
8. Une théorisation de la dynamique de transformation des entreprises démocratiques est construite à partir du cas.
9. Enfin, les théories intermédiaires sont confrontées aux problématiques générales ce qui permet d'éprouver leur potentiel de découverte.

Le schéma sur la page suivante synthétise la démarche de la thèse.

PARTIE 1. Dynamique des clients, dynamique des savoirs et crise des ESP

Chapitre 1. Un cadre d'analyse des transformations des activités de services professionnels

- Sources des transformations
- Intégration de la littérature sur les professions et les services

Chapitre 2. Les ESP : régimes de collégialité et autonomie des professionnels

- Généalogie et comparaison de trois régimes de collégialité
- Autonomie du professionnel et artisanat intellectuel

Chapitre 3. Quelles voies de rationalisation pour dépasser les limites de l'artisanat intellectuel ?

- Sources de transformations des services professionnels et déstabilisation des organisations
- Foyers de rationalisations épars
- Quelles voies de rationalisation pour les collectifs d'artisans intellectuels ?

PARTIE 2. Crise de l'artisanat intellectuel et démarches d'organisation d'une dynamique de services professionnels dans le cabinet X

Chapitre 4. Des limites de l'artisanat intellectuel à la gestion de la dynamique de services professionnels

- Généalogies de l'expertise aux IRP et du cabinet X
- Diagnostic de la crise de l'activité : limites de l'artisan intellectuel « omniscient »
- Conception d'une voie de rationalisation : gestion coordonnée de stratégie-parcours-savoirs

Chapitre 5. L'organisation d'une gestion locale de la dynamique de services professionnels

- Rationalisations au niveau d'un groupe :
conception d'entretiens de parcours, structuration de pôles de savoirs et de compétences
- Portée et limites de ce niveau déclinaison

Chapitre 6. Organisation de l'innovation et modalités de pilotage

- Etude et modélisation de deux structures transversales de gestion de l'innovation
- Nouveaux besoins de pilotage et évolution de la gouvernance

Partie 3. Nouveau régime d'activité, nouveaux objets de gouvernance et évolution du régime de collégialité

Chapitre 7. Nouveau régime d'activité et évolution du régime de collégialité étendue dans le cabinet X

- Modélisation du nouveau régime d'activité de différenciation-intégration des savoirs
- Innovations managériales et régulations démocratiques

Chapitre 8. Piloter les évolutions de la gouvernance collégiale

- Théorisation de l'entreprise démocratique
- La démonomie : une régulation conjointe collégiale
- Modélisation et pilotage de la démonomie

Chapitre 9. Cadre de gestion de la dynamique de services professionnels et organisation des ESP : portée et perspectives

- Intérêt du cadre de gestion pour l'analyse d'autres ESP
- Le couplage régime d'activité-régime de collégialité : un cadre de pensée des ESP

CONCLUSION GENERALE

Résumé de thèse

La **première partie** vise à **construire le lien entre la dynamique de transformation des activités de services professionnels, les organisations des ESP et la nature des crises contemporaines**.
Dans le **chapitre 1**, nous élaborons un **cadre d'analyse des transformations des activités de services professionnels au niveau d'une ESP**. Nous montrons que les activités de services professionnels évoluent selon deux dynamiques :

- une **dynamique de cadrage des savoirs et des prestations**. Nous identifions en première approche quatre sources de cadrage des savoirs : la régulation par l'Etat, la régulation par les organismes professionnels, les clients et l'environnement social et technologique. Cependant, la seule dynamique de cadrage ne permet pas d'expliquer la dynamique des activités de services professionnels au niveau d'une ESP.
- une **dynamique de production et d'innovation.** A partir d'une typologie des rapports entre types d'innovation et cadrage de l'activité, nous mettons en évidence le fait que les professionnels ont des capacités d'action sur le cadrage des savoirs. C'est même une question vitale puisque les concurrents sont une cinquième source de cadrage des savoirs.

Analyser et gérer la dynamique d'une activité de services professionnels au niveau d'une ESP revient alors à **comprendre les interactions entre la dynamique de cadrage en en repérant les sources d'évolutions et la dynamique d'innovation de l'ESP**.

Dans le **chapitre 2**, nous nous intéressons à la manière dont les professionnels se sont organisés dans les ESP. La **variété des modes d'organisation** existants nous conduit à proposer de les analyser à travers la notion de « régime de collégialité ». Ce dernier désigne l'organisation et les modalités de fonctionnement de la gouvernance collégiale de l'ESP. Nous distinguons alors **trois régimes de collégialité** que nous étudions sur les dimensions gouvernance et « opérations » :

- la **collégialité homogène** renvoie à des collectifs de professionnels, généralement de taille modeste et dont les membres possèdent des niveaux d'expertise relativement similaires ;
- la **collégialité oligarchique,** forme d'organisation très répandue depuis un siècle qui se caractérise par l'association d'une gouvernance oligarchique et d'une division du travail hiérarchique pour les « non-oligarques » ;
- la **collégialité étendue** que nous associons à la notion d'entreprise démocratique. Ce régime de collégialité se différencie du précédent par la volonté des membres de ne pas réserver à une minorité la participation à la gouvernance.

La comparaison de ces modes classiques d'organisation permet de mettre en lumière leurs divergences mais aussi une convergence majeure : **ce sont des modes d'organisation de l'autonomie des professionnels**. Ils s'appuient implicitement sur un mode de réalisation des « opérations » que nous appelons l'**« artisanat intellectuel »**.

Dans le **chapitre 3**, les **problématiques contemporaines des ESP** sont présentées. La caractérisation de la transformation des activités de services professionnels est confrontée aux déstabilisations des ESP décrites dans la littérature. **Le niveau de la gouvernance collégiale et le niveau des « opérations » sont l'objet de processus de rationalisation** depuis une quinzaine d'années. Nous montrons qu'il y a une crise de l'« artisanat intellectuel » sans que les voies de rationalisation n'apparaissent univoques et complètes. Nous proposons d'explorer cette problématique à partir du cas du cabinet X et d'une méthodologie de recherche intervention.

La **seconde partie** est consacrée à l'**étude des rationalisations visant à sortir de l'artisanat intellectuel dans le cabinet X**. L'objectif est de caractériser les origines et les manifestations de la crise de l'artisanat intellectuel et de concevoir une voie de rationalisation actionnable.
Dans le **chapitre 4**, nous présentons un **diagnostic des conséquences des évolutions** de l'activité puis nous proposons une **voie de rationalisation conçue durant la recherche intervention**. Afin de situer les problématiques contemporaines, nous élaborons tout d'abord une double généalogie de l'expertise auprès des CE et du cabinet X. Celle-ci nous permet de montrer que des rationalisations de l'apprentissage individuel ont déjà eu cours par le passé. Cependant, la crise contemporaine remet en cause plus fondamentalement l'organisation car le modèle de l'**artisanat intellectuel indifférencié** n'est plus tenable face aux effets de complexification et de diversification des champs de savoirs et des prestations. Les voies de rationalisation de la spécialisation et de la gestion-évaluation des compétences envisagées par l'ESP n'ont pas été retenues. Nous appuyant sur des travaux antérieurs concernant les rationalisations des métiers de la conception, notre équipe a **conçu une voie de rationalisation reposant sur la gestion articulée de la stratégie, des savoirs et des parcours**. Elle représente un **cadre de gestion de** ce que nous nommons **la dynamique de services professionnels**. Le but est de gérer la différenciation des savoirs et des parcours individuels par rapport aux besoins de l'activité. Les chapitres 5 et 6 sont consacrés à la déclinaison de dispositifs opérationnels à différents niveaux de l'ESP.

Dans le **chapitre 5**, nous étudions l'opérationnalisation du cadre de gestion au niveau d'un groupe sectoriel. Un diagnostic initial du fonctionnement du groupe permet de concevoir une organisation cible qui requiert l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion des parcours et des savoirs. Un travail de **co-conception d'entretiens de parcours** a été mené par l'équipe de chercheurs et des membres de l'entreprise. Ces entretiens doivent faciliter la gestion de la différenciation des parcours individuels tout en contribuant à la fois à la gestion des savoirs et à la construction d'une stratégie collective. Concernant la gestion des savoirs, nous avons travaillé sur la **structuration de pôles de savoirs et de compétences** au sein du groupe. Ceci a permis de clarifier les fonctions de telles structures, qui sont : le développement d'expertise, le développement des prestations et des clients et la capitalisation-diffusion des savoirs en interne. A cela s'ajoute une fonction spécifique d'animation des pôles. Des travaux de *back-office* et de nouveaux modes de coopération sur mission sont recherchés pour répondre aux nouvelles exigences de l'activité. Ceci

passe par la conception et la reconnaissance de nouveaux rôles dans l'organisation que sont les « personnes ressources » et les « responsables de pôles ».
Nous insistons cependant sur le fait que la déclinaison d'un tel fonctionnement est contingenté par la taille et le contenu du portefeuille d'activité d'un groupe. De plus, l'existence de groupes multi-sectoriels et de problématiques transversales incitent à considérer des dispositifs complémentaires.

Dans le **chapitre 6**, nous étudions la **structuration d'un niveau transverse afin d'organiser et de piloter les innovations**. Des « groupes transverses » en charge du développement de nouveaux champs de savoirs se sont développés depuis quelques années. Leur analyse nous a tout d'abord permis de valider les fonctions conçues sur les pôles sectoriels. Cependant **la gestion de champs de savoirs doit s'opérationnaliser au niveau d' « objets cognitifs »** (par exemple : les politiques de rémunérations dans le champ de l'analyse du « social », le calcul d'émission de CO^2 dans le champ du développement durable). Nous proposons des priorisations d'actions de gestion par objet selon le cycle de développement de l'expertise et selon que l'objet s'inscrit plus ou moins dans le « cœur de métier ». Ces outils conceptuels nous autorisent à envisager la gestion des dynamiques des savoirs et les modalités de mobilisation en *front-office*.
Enfin, nous évoquons une **seconde recherche intervention** qui a été menée sur les **fonctions de direction** du cabinet X suite à des difficultés d'exercice de celles-ci. Nous montrons que l'origine de ces crises est en partie liée à l'évolution des besoins de pilotage de l'organisation depuis une dizaine d'années : croissance de l'entreprise, structuration de fonctions supports mais aussi la nécessité de **piloter les évolutions des savoirs et des prestations**. Face à cela, la délégation par le vote apparaît insuffisante pour des raisons cognitives (multitude des problématiques) et de légitimité (inapplication des décisions). Deux orientations d'évolution sont aujourd'hui clarifiées : une gouvernance « opérationnelle » alliant des réunions d'information et d'instruction avec des groupes de travail *ad hoc* et un pilotage global de la stratégie et de la dynamique des savoirs et des prestations.

Dans l'ensemble, l'étude des rationalisations en cours dans le cabinet X mène à deux constats que nous cherchons à théoriser dans la troisième partie. Premièrement, la voie de rationalisation proposée vise à faire évoluer les modes de réalisation de l'activité existants. Mais ce n'est **pas la simple gestion de la différenciation des savoirs** et des compétences individuelles qui est recherchée. Il faut **concevoir** également les modalités de leur mobilisation en *front-office* c'est-à-dire **les modes de coopération qui répondent bien aux besoins locaux de savoirs et de compétences** tout en tenant compte des limites cognitives individuelles. Deuxièmement, les transformations de l'activité s'accompagnent également d'une **évolution de la gouvernance de l'entreprise**, au niveau des groupes et du comité de direction. Y a-t-il un lien entre les deux phénomènes ? Et si oui, comment le théoriser ?

La **troisième et dernière partie** propose des **développements théoriques sur les rationalisations des activités de services professionnels et le régime de collégialité étendue**. Partant de la théorisation intermédiaire des rationalisations engagées dans le cabinet X (chapitre 7), nous développons une approche contingente et transformative de l'entreprise démocratique (chapitre 8). Enfin, nous confrontons le

cadre de gestion de la dynamique de services professionnels et les résultats du chapitre 7 aux problématiques contemporaines : les résultats de nos explorations ont-ils une valeur heuristique ?

Dans le **chapitre 7**, nous montrons que **l'évolution des modes opératoires du cabinet X génère de nouveaux objets de gouvernance. La gestion de ces derniers nécessite l'évolution du régime de collégialité étendue**.
Nous caractérisons tout d'abord la transformation visée des modes opératoires dans le cabinet X. Pour ce faire, nous proposons la **notion de « régime d'activité »** qui est définie comme la manière dont le niveau « opérations » est organisé, c'est-à-dire la façon dont les savoirs sont produits et mobilisés pour la réalisation des prestations. L'artisanat intellectuel est ainsi le régime d'activité originel du cabinet X. Il se traduit par un unique travail de *front office* des professionnels sur la base des savoirs qu'ils maîtrisent. Nous le différencions d'un **régime d'activité « spécialisé »** qui correspondrait à un découpage étanche de l'organisation associant champs de savoirs et prestations. Enfin nous modélisons le régime d'activité visé dans le cadre de notre travail. Il est nommé **« différencié-intégré »** car, par rapport à l'artisanat intellectuel, la différenciation des savoirs est gérée mais, contrairement à la spécialisation, la gestion de l'intégration des savoirs (i.e. la conception des modes de mobilisation en *front office*) est nécessaire pour répondre localement aux besoins des clients. Nous montrons ensuite que la gestion du régime d'activité différencié-intégré engendre de **nouveaux objets de gouvernance** que sont la stratégie, la gestion des parcours et la gestion des savoirs.
Dès lors, **le passage au nouveau régime d'activité différencié-intégré implique la révision du régime de collégialité étendue**. Introduire de nouveaux dispositifs de gestion dans un contexte démocratique nécessite de **concevoir des innovations managériales** à même de répondre aux critères d'efficacité et de gouvernance démocratique. De plus, l'évolution de la collégialité étendue ne peut se réaliser sur le seul mode de la délégation de mandat, ce pour des raisons de pertinence et de légitimité des dispositifs.

Dans le **chapitre 8**, pour piloter l'évolution du régime de collégialité étendue nous proposons une **approche contingente et transformative de l'entreprise démocratique**. Il s'agit d'une **réflexion théorique à partir du cas du cabinet X sur les moyens de réviser la collégialité étendue.** Une entreprise démocratique est définie comme un projet d'action collective poursuivant deux objectifs : la réalisation d'une activité économique et la volonté de se gouverner démocratiquement. A partir de cette définition non normative, **l'enjeu est de déterminer les formes d'incarnation de la valeur « démocratique » dans l'entreprise**. Elles sont selon nous nécessairement contingentes à l'activité considérée et **doivent se transformer au fur et à mesure de l'évolution de l'activité et de l'organisation**.
Notre fondement théorique est de considérer l'entreprise démocratique, non comme une utopie tout autant idéale qu'imaginaire, mais comme un **« mythe rationnel »** (Hatchuel, 1997, 2000), c'est-à-dire un projet d'action collective réunissant à la fois les « propriétés mobilisatrices du mythe » et la perspective d'une opérationnalisation. La notion de mythe rationnel permet alors de comprendre pourquoi des entreprises démocratiques perdurent ou disparaissent. **Lorsque de nouveaux besoins de gestion apparaissent ou que l'incarnation du démocratique existante est contestée, des**

processus de rationalisation de l'action collective s'engagent, c'est-à-dire que l'on cherche à réviser les modes d'action collective pour conserver une entreprise à la fois viable au niveau économique et démocratique. Leur aboutissement ou leur échec conditionnent la pérennisation de l'une ou l'autre de ces deux dimensions de l'entreprise.
Nous proposons d'approcher les processus de révision de la collégialité étendue par **les règles et la régulation de l'action collective** (Reynaud, 1997). Les règles sont entendues dans un sens large : elles sont un guide pour l'action légitime. Dans une entreprise démocratique, elles sont constituées en un système de règles qui englobe à la fois des règles de gestion et des règles d'incarnation du démocratique. La capacité à les réviser est le moyen pour une entreprise démocratique de ne pas dégénérer. Nous proposons d'appeler « **démonomie** » la régulation conjointe spécifique aux collectifs collégiaux : le terme signifie que les règles de l'action collective collégiale n'émanent ni de l'extérieur du collège, ni ne proviennent de chacun des membres qui se « gouvernerait » de manière autonome.
Cette théorisation nous permet d'envisager **le pilotage de la démonomie comme moyen de révision de la collégialité étendue**. A partir de l'analyse du cas, il est important selon nous de distinguer les problématiques de gestion selon qu'elles sont stabilisées, c'est-à-dire que les débats et les objets de gestion sont clarifiés et peuvent être régulés, ou selon qu'elles sont exploratoires, c'est-à-dire que la problématique reste à instruire, aucune option de gestion ne se détachant assez distinctement pour être débattue. Dans ce dernier cas, des dispositifs spécifiques d'instruction doivent être mobilisés pour pouvoir dans un second temps réviser la démonomie.

Dans le **chapitre 9**, nous **confrontons les théories intermédiaires issues du terrain avec les problématiques contemporaines des ESP décrites dans la littérature**. Nous émettons l'hypothèse que si une ESP sort de l'artisanat intellectuel, alors elle doit gérer de manière coordonnée les trois objets de gestion de la dynamique de services professionnels, que ce soit au niveau d'entités relativement autonomes ou à un niveau transverse. **Quelle est alors la valeur heuristique du cadre de gestion de la dynamique de services professionnels pour la gestion des ESP ?** La gestion coordonnée (i.e. non découplée) de la stratégie, des savoirs et des parcours est une voie de rationalisation qui offre une approche cohérente des problématiques des ESP. En nous appuyant sur la littérature, nous montrons alors de manière systématique les **interactions qui existent dans la gestion des trois objets de la dynamique de services professionnels**.
Enfin, nous explorons la valeur heuristique d'un cadre d'analyse des rationalisations des ESP basé sur la modélisation du **couplage entre régime d'activité et régime de collégialité**. Alors que les deux dimensions sont habituellement appréhendées de manière séparée, il nous semble que l'analyse d'une rationalisation d'ESP dans son ensemble passe par le repérage de la source de déstabilisation (opérations / gouvernance) et de ses impacts sur l'autre dimension (dans quelle mesure un changement de régime d'activité requiert-il de réviser également le régime de collégialité ?) restaure un cadre de pensée des organisations des ESP dans leur globalité et leurs particularités.

Partie 1. Dynamique des clients, dynamique des savoirs et crise des entreprises de services professionnels

L'objet de la première partie de ce travail est de **comprendre la nature des crises contemporaines des entreprises de services professionnels** (ESP) et leur proximité avec les problématiques traitées durant deux recherches interventions dans le cabinet X. A ces fins, les deux premiers chapitres sont successivement consacrés à la construction d'un cadre d'analyse des transformations des services professionnels puis aux types d'organisation classique observés dans ce secteur d'activité. Le troisième chapitre problématise les transformations contemporaines des activités de services professionnels, les crises des entreprises de services professionnels et les logiques de rationalisation décrites dans la littérature.

Dans le premier chapitre, nous cherchons à construire un cadre d'analyse qui permette de saisir les transformations d'une activité de services professionnels au niveau d'une entreprise. Nous insistons sur les facteurs qui influent sur les dynamiques de savoirs au niveau d'une organisation. Deux dynamiques sont selon nous en interaction : une dynamique de « cadrage » des savoirs, qui a été particulièrement analysée par la sociologie des professions, et une dynamique de production et d'innovation par les professionnels.

Le second chapitre porte sur la variété des organisations observées dans les services professionnels. Nous typifions trois types d'organisation à partir de la nature et des formes de gouvernance collégiale qui les caractérisent. Il nous est ainsi possible de faire ressortir les divergences et les convergences entre la forme organisationnelle dominante, le *partnership* oligarchique, et une entreprise démocratique comme le cabinet X. Malgré des projets d'entreprise éloignés, les organisations s'appuient sur l'autonomie complète du professionnel après une phase d'apprentissage. Nous qualifions ce mode de réalisation de l'activité d'« artisanat intellectuel ».

Dans le troisième et dernier chapitre de la première partie, nous faisons le lien entre les sources de transformation contemporaines des activités services professionnels et les conséquences qu'elles ont sur les ESP. De manière générale, il y a une crise de l'artisanat intellectuel sans que les logiques d'évolution des organisations n'apparaissent univoques. Notre problématique de recherche porte donc sur les voies de rationalisations visant à dépasser l'artisanat intellectuel. Elle traitée à partir d'une recherche intervention menée dans le cabinet X, cabinet d'expertise et de conseil auprès des comités d'entreprise qui est organisé démocratiquement.

Chapitre 1. Un cadre d'analyse des transformations des activités de services professionnels

INTRODUCTION. CADRAGE DES SERVICES PROFESSIONNELS ET DYNAMIQUE DES SAVOIRS 37

1.1. LA DYNAMIQUE DE CADRAGE DES CHAMPS DE SAVOIRS PROFESSIONNELS 38

1.1.1. PROFESSIONS, SAVOIRS ET MARCHES : LE ROLE DU « CADRAGE » 38
1.1.1.1. Les professions : savoirs abstraits et clôture des marchés ? 38
1.1.1.2. De la clôture au cadrage : les sources d'évolution des professions 41
1.1.2. LES DISPOSITIFS DE REGULATION : ETAT ET ORGANISMES PROFESSIONNELS 43
1.1.2.1. L'Etat : la régulation par la législation 43
1.1.2.2. Les organismes professionnels : la régulation par les « pairs » 44
1.1.2.3. Les dispositifs de formation : apprentissage initial et accès à la profession 44
1.1.3. LES CLIENTS ET LEURS BESOINS 45
1.1.4. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SOCIETAL ET DES TECHNOLOGIES 45
1.1.5. MODELISATION DE LA DYNAMIQUE DE CADRAGE DES SAVOIRS 46
1.1.6. LIMITES DES APPROCHES PAR LES PROFESSIONS 48
1.1.6.1. Une focalisation sur la régulation 48
1.1.6.2. Hétérogénéité du champ des professions et limites analytiques 49

1.2. LA DYNAMIQUE DE PRODUCTION ET D'INNOVATION DANS LES SERVICES PROFESSIONNELS 50

1.2.1. LES SERVICES PROFESSIONNELS : DEFINITION ET CHAMP D'ACTIVITES 50
1.2.1.1. Les services professionnels : une classe de services 50
1.2.1.2. La définition par des inputs et des outputs spécifiques 53
1.2.2. TROIS PHASES FONCTIONNELLES DES RELATIONS DE SERVICES PROFESSIONNELS 54
1.2.2.1. La co-prescription de la demande 55
1.2.2.2. La production de savoirs 55
1.2.2.3. La transmission de savoirs 56
1.2.3. DIFFICULTES D'EVALUATION ET REGULATION DES RELATIONS DE SERVICES PROFESSIONNELS 57
1.2.3.1. Des savoirs « ambigus » et des professionnels tout puissants ? 57
1.2.3.2. Le rôle des dispositifs de cadrage sur les relations de services professionnels 58
1.2.4. DYNAMIQUES D'INNOVATION ET LIENS AU CADRAGE 59
1.2.4.1. Les aiguillons de l'innovation : clients et compétition 59
1.2.4.2. Les différentes formes d'innovation : de l'adaptation au cadrage au déplacement du cadrage 60

1.3. UN CADRE D'ANALYSE DES TRANSFORMATIONS DES SERVICES PROFESSIONNELS 64

CONCLUSION. EXPLORER LES TRANSFORMATIONS AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE 66

Introduction. Cadrage des services professionnels et dynamique des savoirs

Appréhender la dynamique des services professionnels au niveau de ceux qui réalisent l'activité (c'est à dire aux niveaux individuels et organisationnels) requiert de caractériser les logiques d'évolution des prestations et des savoirs mobilisés. Schématiquement, on peut distinguer une littérature issue de la sociologie des professions, plutôt axée sur la légitimité de ces activités professionnelles et la question de leur place singulière dans la société, et une littérature traitant de la réalisation des activités de services professionnels, à l'instar des travaux rattachés à la socio-économie des services[17].

Les savoirs sont au cœur des deux approches, parfois de manière sous-jacente. Des auteurs reconnus de la sociologie des professions placent la nature des savoirs, abstraite et formelle, au centre de leur analyse (Freidson, 1986; Abbott, 1988b). La nature des savoirs (« abstraits » ou « complexes ») des professionnels est le caractère distinctif des professions avec la régulation de l'activité. Mais ces savoirs ne sont pas ''figés" et l'on ne peut comprendre l'évolution des professions et la compétition qui règne entre elles sans raisonner sur la dynamique des savoirs d'une activité professionnelle (Abbott, 1988b).

Pour les socio-économistes des services, la nature des savoirs est au cœur des typologies nécessaires à l'analyse d'un secteur tertiaire composite. Les activités de services « intellectuels » sont toujours caractérisées par la nature des travailleurs en cause, des « experts », des « professionnels » (Gadrey, 1996, p4) maîtrisant des savoirs particuliers, dont la production de savoirs est la tâche principale. En outre, la compétition sur un segment de services professionnels se joue sur la capacité des acteurs à générer et à renouveler des services, ce qui nécessite de développer les savoirs pertinents à y associer (Gadrey & Moulaert, 1992b; Gallouj, 1992).

C'est pourquoi nous jugeons utile de **caractériser la dynamique des activités de services professionnels en considérant les dynamiques des savoirs comme un élément structurant**.

Quelles sont les sources de transformations des activités des professionnels ?

Partant des travaux en sociologie des professions, nous nous intéressons à la manière dont les activités des professionnels sont structurées par un **cadrage général des champs de savoirs** de leurs activités qui ne repose pas que sur une régulation externe. Ce cadrage, évolutif, ''charpente'' à la fois l'offre de services et les pratiques professionnelles. Mais, outre l'hétérogénéité des activités regroupées sous le terme profession, cette approche se révèle insuffisante pour rendre compte de la dynamique de réalisation d'une activité professionnelle, en particulier des logiques d'innovation d'acteurs, individuels ou organisationnels.

A cette fin, nous mobilisons des travaux traitant plus précisément des activités de services professionnels, afin de caractériser le déroulement d'une relation de service

[17] Nous employons ce terme en écho à l'évolution du titre de l'ouvrage de synthèse de Jean Gadrey, *L'économie des services* (La Découverte, , coll. Repères, 1ère édition en 1992), dont le titre, à partir de l'édition de 2003, est devenu *La socio-économie des services*. Cela reflète l'approche pluridisciplinaire des services de cet économiste et par extension celle des membres du laboratoire Clersé de l'université de Lille I.

professionnel. Nous montrons alors que la **dynamique de production des savoirs dans l'activité est une source d'innovation, de compétition et de différenciation** entre les acteurs d'un champ professionnel qui concoure à la recomposition des champs de savoirs (1.2).

Il est alors possible d'élaborer un cadre d'analyse des transformations des services professionnels, intégrant les liens entre cadrage exogène des champs de savoirs à mobiliser et logique d'innovation des acteurs (1.3).

1.1. La dynamique de cadrage des champs de savoirs professionnels

Les analyses sociologiques sur les professions[18] se sont essentiellement attachées à montrer comment les activités des professionnels sont « cadrées » par des dispositifs externes à l'activité proprement dite. Nous décrivons tout d'abord les sources de ce cadrage avant de mettre en lumière les limites d'une telle approche, qui incitent à enrichir le cadre d'analyse des services professionnels.

1.1.1. Professions, savoirs et marchés : le rôle du « cadrage »

1.1.1.1. Les professions : savoirs abstraits et clôture des marchés ?

a) Divergence des approches dans le temps : fonctionnalistes, interactionnistes et monopolistes

L'objet initial de la sociologie des professions s'est constitué à partir d' un modèle professionnel situé historiquement, culturellement et géographiquement :la structuration des professions anglo-saxonnes au 19ème siècle (Johnson, 1972; Dubar et al., 2005). C'est sur cette base que des auteurs d'un courant dit « fonctionnaliste » (parmi les auteurs majeurs, citons Carr-Sanders et Wilson, Parsons, Wilensky) vont développer, essentiellement entre les années 1930 et 1960, une théorie de la « professionnalisation » pour interpréter à la fois le rôle spécifique des savoirs

[18] Le terme « profession » est polysémique en français. D'après Dubar et Tripier (2005, introduction générale), quatre terminologies peuvent être considérées : la profession comme 1) emploi (i.e. gagner sa vie) ; 2) fonction (i.e. position hiérarchique) ; 3) vocation (déclaration publique au sens premier du terme) ; 4) métier au sens de spécialisation et de communauté professionnelle. Dans le cadre de notre propos, nous nous attacherons aux acceptions 3 et 4 qui se rapprochent de la sociologie des « professions » au sens anglo-saxon, et non de la sociologie des groupes professionnels telle qu'elle s'est développée en France (Dubar, 2003). On notera cependant que l'évolution des significations du terme « professional » en anglais suit les mêmes divergences qu'en français (Freidson, 1986, pp21-26). Quant à la distinction entre métier et profession, elle repose historiquement sur la nature des savoirs censés être maniés par les praticiens, des savoir-faire pour les gens de métier, des savoirs intellectuels pour les professionnels (Dubar & Tripier, 2005).

intellectuels dans les sociétés modernes et la manière dont les professions se structurent dans le temps pour se faire reconnaître par l'Etat. Ce schéma de développement historique repose sur l'acquisition de « traits » fonctionnels distinguant une profession d'une « occupation ». Ainsi, Wilensky établit les six caractères suivants d'une profession (Wilensky, 1964, cité par Dubar et al., 2005, p84). Une profession doit :

1. Être exercée à plein-temps
2. Comporter des règles d'activité
3. Comprendre une formation et des écoles spécialisées
4. Posséder des organisations professionnelles
5. Comporter une protection légale du monopole
6. Avoir établi un code de déontologie

Dans cette succession de caractères professionnalisants, l' ''académisation'' du savoir (i.e. sa théorisation) joue un rôle déterminant. En effet, la « scientisation » des savoirs d'une profession ne la rend pas accessible à tous, ce qui justifie la délégation d'un monopole de l'Etat, au titre de mandat de service au public, comme c'est le cas pour les médecins ou les avocats.

La lecture fonctionnaliste des professions sera largement critiquée à partir des années 1960 par deux courants, les « interactionnistes » et les « monopolistes » (Abbott, 1988b, p14).
Les interactionnistes sont issus de l'Ecole de sociologie de Chicago (Everett Hughes, Howard S. Becker, …). Leur critique vis-à-vis des fonctionnalistes va essentiellement porter sur la construction de l'objet « profession ». En effet, les fonctionnalistes se sont largement reposés sur les discours des professionnels sur eux-mêmes et le prestige social de certaines activités pour élaborer leur théorie de la professionnalisation. Selon les auteurs interactionnistes, il faut se départir de ces discours pour mieux comprendre comment les catégories sont construites socialement, et représentent de ce fait un certain ordre social. Mais cet apport important pour les raisonnements en sciences sociales ne débouchera par sur un courant théorique proprement dit, « combinant rigueur logique (…) et cumulativité » (Dubar et al., 2005, p104). En dépit de monographies de terrain souvent riches, on a du mal à percevoir les caractéristiques distinguant les activités entre elles. Nous sommes d'accord avec le fait qu'un musicien de jazz est tout aussi intéressant qu'un médecin, mais la manière dont sont traitées les activités professionnelles ne permet pas de comprendre la position et la structuration particulière de certaines activités.

Un troisième courant émerge à partir de la fin des années 1960, que nous qualifions de « monopoliste » à la suite d'Abbott. Ce courant s'appuie sur des théories marxistes ou wébériennes pour critiquer le concept de « professionnalisation ». S'il est hétérogène en terme de références théoriques, la question centrale qui anime ce courant est relativement unifiée puisqu'il s'agit toujours de comprendre comment des activités professionnelles accèdent à des positions dominantes dans les sociétés modernes. Le rôle des marchés et le pouvoir économique des professions est donc mis en avant par rapport aux mouvements précédents (Dubar et al., 2005, p107). Parmi les déplacements théoriques importants, deux aspects nous semblent centraux :

1. L'abandon d'une définition *a priori* et restrictive des professions (Freidson, 1986; Abbott, 1988b) : l'enjeu est de comprendre comment des activités atteignent des configurations sociales particulières dans les sociétés.
2. Le rôle fondamental de la nature et de la dynamique des savoirs (Freidson, 1986; Abbott, 1988b) dans les processus étudiés : « *Abstraction is the quality that sets interprofessional competition apart from competition among occupations in general.* » (Abbott, 1988b, p8-9).

Si les cadres théoriques de la sociologie des professions ont largement évolué, deux éléments fondamentaux demeurent néanmoins toujours présents dans les analyses.

b) Les points communs : centralité du savoir abstrait et démarche de clôture de marchés

1. Les professions se définissent par rapport à la nature de leurs savoirs

Quelques soient les courants d'analyse sociologique des professions, les auteurs s'accordent sur la nature du savoir comme élément caractéristique fondamental des professions. Dans *The system of professions* (1988), A. Abbott remarque d'ailleurs la relative homogénéité des caractéristiques associées aux professions malgré les divergences analytiques : *"Certainly all [previous researchers] agreed that a profession was an occupational group with some special skill. Usually this was an abstract skill, one that required extensive training. It was not applied in a purely routine fashion, but required revised application case by case. In addition, professions were more or less exclusive.'' (p7)*

A titre d'exemples complémentaires, citons deux définitions, l'une provenant d'auteurs fonctionnalistes anglais de la première moitié du 20ème siècle, et l'autre proposée plus récemment par A. Abbott. Ainsi Carr-Sanders et Wilson, dans leur ouvrage *The professions* (1933), lient savoirs, formation et rôle dans la société. Selon eux, "*les professions impliquent une technique intellectuelle spécialisée, acquise au moyen d'une formation prolongée et formalisée et permettant de rendre un service efficace à la communauté.*" (Carr-Sanders & Wilson, 1933, cité par Dubar et al., 2005, p74)
Quant à A. Abbott, même s'il récuse les concepts fonctionnalistes, sa définition, qu'il souhaite large et souple, conserve l'idée de savoirs intellectuels ou abstraits : "*professions are exclusive occupational groups applying somewhat abstract knowledge to particular cases.*" *(Abbott, 1988b, p8)*

Au final, la distinction usuelle issue du Moyen-Âge entre arts mécaniques (métier) et arts libéraux (profession) perdure et se fonde toujours sur les savoirs particuliers que manieraient les professionnels.

2. Les professions se définissent selon une démarche de clôture des marchés

L'autre élément commun à l'analyse sociologique des professions a trait à la démarche des professions dans la société dans laquelle elles s'inscrivent. Carr-Sanders et Wilson, étudiant une trentaine de professions en Grande-Bretagne, justifient le monopole qui est accordé à certaines d'entre elles par une mission de service public. En effet les médecins et les avocats assurent la mise en relation de

l'expertise et du grand public, un argument que reprendra Parsons par la suite (Dubar et al., 2005).
Cette analyse sera fortement contestée par les auteurs « monopolistes ». Ainsi, A. Abbott parle de compétition entre les professions pour obtenir des effets de clôture des marchés, également appelés « juridictions » par l'auteur (Abbott, 1988b). La compétition est au centre des relations entre les professions et permet d'expliquer le développement ou la disparition de certaines dans le temps. A. Abbott prend plusieurs exemples historiques pour soutenir sa thèse. Parmi les plus marquants, citons la compétition entre les professions médicales au 19ème siècle aux Etats-Unis après la libéralisation totale de la profession sous Jackson (président des années 1830) : médecins, homéopathes, ostéopathes et chiropracteurs entre autres se retrouvent en compétition frontale sur le marché du soin aux individus. Il faudra attendre les avancées en bactériologie qui font suite aux découvertes de Pasteur pour que la médecine « traditionnelle » réaffirme définitivement sa domination scientifique et légale (pp20-21).

Bien que les arguments évoqués ci-dessus soient divergents, leur objet reste le même : pourquoi et comment les professions obtiennent-elles des marchés plus ou moins protégés ? La notion de « clôture » apparaît cependant restrictive pour comprendre la dynamique d'une profession.

1.1.1.2. De la clôture au cadrage : les sources d'évolution des professions

La question des frontières des professions et de leur définition est toujours présente dans les travaux successifs du champ. Le concept de « professionnalisation » avancé par les fonctionnalistes permettait de dégager une voie de développement historique pour les activités souhaitant être reconnues.
Ce concept sera plusieurs fois remis en cause selon les arguments principaux suivants :

1. **Une anhistoricité doublée d'une logique téléologique** de la notion de professionnalisation tandis que sa construction renvoie à une période spécifique et que le concept même provient d'une lecture contextualisée et non d'une théorie préalable. Il en résulte une tendance à prendre comme « modèle » les types les plus « purs » (médecins, avocats) alors que les professions sont hétérogènes de par leur activité et leur logique de développement (Johnson, 1972; Abbott, 1988b; Karpik, 1995, 2003).
2. **Une focalisation sur les modes de contrôle** (législation, associations, code éthique, accès à la profession …) **qui oblitère les évolutions de l'activité.** Or celles-ci se transforment au fil du temps, ce qui n'est pas observé (Johnson, 1972; Abbott, 1988b; Karpik, 1995).
3. **D'autres éléments expliquent les évolutions des professions** mais ne sont pas pris en considération, tels la relation professionnel-client et l'environnement technologique et social (Johnson, 1972; Abbott, 1988b; Karpik, 1995).

4. **Les professionnels n'exercent pas forcément en indépendant**[19], c'est une représentation réductrice des modes d'exercice d'une profession[20], alors que des entreprises de professionnels existent depuis la fin du 19ème siècle[21] (Johnson, 1972; Freidson, 1986; Abbott, 1991; Barley & Tolbert, 1991).

Les limites étant posées (et non contestées actuellement à notre connaissance), l'analyse des professions va être successivement enrichie en introduisant de nouvelles variables explicatives des transformations de celles-ci. Ce faisant, il s'opère un déplacement de l'analyse des dynamiques de professions d'une logique de « clôture » à ce que nous proposons d'appeler une logique de « cadrage » des savoirs : comment sont déterminés et structurés les champs de savoirs d'une profession et comment évoluent-ils ?
Dans *Professions and power* (1972), T.J. Johnson propose de distinguer trois types de régulation de la relation « professionnel-consommateur » : elle s'opère soit par la médiation de l'Etat, soit par les professionnels eux-mêmes sous forme collégiale, ou bien par le client en tant que prescripteur de l'activité des professionnels.
A. Abbott complète cette typologie en y ajoutant l'environnement social et technologique comme facteur de cadrage important des professions (Abbott, 1988b, chap. 6 et 7).
C'est également dans ce sens que se positionne le travail de L. Karpik sur les avocats en France. Dans *Les avocats* (1995), il élargit lui aussi les « formules » de régulation d'une profession en l'inscrivant dans un contexte sociétal et historique. Il montre alors que le contrôle étatique ou celui excercé par la profession elle-même ne sont pas les seules modalités possibles. L. Karpik, dans la conclusion de son ouvrage, revient sur sa démarche : "*En France, l'histoire de la profession [d'avocat] est donc organisée autour de trois « formules » : le barreau d'Etat; le barreau classique et le barreau d'affaires ou, si l'on préfère, la logique de l'Etat, la logique du public et la logique du marché.* ***Chacune représente une régulation globale particulière ainsi qu'un autre type d'avocat****. Cette pluralité permet de comprendre les difficultés rencontrées dans la définition de la "profession" au sens anglo-saxon. Aux Etats-Unis, dans les années 1950-1960, ce terme, qui provenait directement du langage ordinaire, devait permettre de construire le phénomène et délimiter une discipline. Depuis, et malgré les divergences entre les auteurs, il est associé à des caractéristiques - la maîtrise d'une théorie systématique, l'autorité de l'homme de métier devant son client, la reconnaissance légale de la communauté sous la forme de pouvoirs et de privilèges concédés par la société globale, la présence d'un code éthique et d'une culture (ethnographique) - qui, en principe, séparent les professions des autres occupations. L'un des acquis de l'analyse réside dans l'abandon de toute conception unitaire de cette réalité.* ***La pluralité des formules rend aussi manifeste une théorie socio-historique de l'action collective qui****, loin d'entériner les divisions consacrées par les disciplines académiques,* ***n'existe que par les relations nécessaires et variables qu'elle instaure entre la profession, l'organisation, le marché et le mouvement politique.***[22]" *(pp456-457)*

---

[19] On parle de « solo practicioner » en anglais (Abbott, 1988b, p125).
[20] Ce qui ne contredit pas l'idée que l'autonomie et la maîtrise individuelle de savoirs particuliers sont au cœur des professions. Cf. également (Thévenet, 2006, p20).
[21] Nous développons ce point dans le 2ème chapitre de cette partie où nous faisons la généalogie du *partnership* de professionnels.
[22] Les surlignages en gras sont les nôtres.

Cet enrichissement du cadre analytique permet de mieux rendre compte de la phénoménologie des professions. Il évacue en particulier la problématique de la « professionnalisation » et celle des professions "incomplètes". D'une part sa démarche recentre les enjeux analytiques sur les dynamiques des activités à caractère professionnel. D'autre part, elle permet la prise en compte de dynamiques différenciées.

Nous présentons dans la suite de cette section les trois sources influant sur le cadrage des champs de savoirs d'une profession : les dispositifs de régulation (étatiques ou de pairs; 1.1.2), les clients (1.1.3) et l'environnement social et technologique (1.1.4).

1.1.2. Les dispositifs de régulation : Etat et organismes professionnels

De nombreux travaux en sociologie des professions se sont intéressés à la description du niveau de cadrage des champs de savoirs, considérant que les "traits" distinctifs d'une profession proviendraient, outre la nature des savoirs, de sa régulation particulière[23]. Deux "institutions'' principales jouent un rôle récurrent, l'Etat et les organismes professionnels, avec des degrés variables selon les contextes nationaux et historiques. Nous évoquerons également les dispositifs de formation en temps que régulation de l'exercice d'une profession.

1.1.2.1. L'Etat : la régulation par la législation

Le rapport entre les professions et l'Etat est un élément qui structure leur régulation globale (Freidson, 1986; Scott, 2005). L'intervention des Etats dans la régulation des professions revêt deux formes principales, la régulation directe d'une activité professionnelle par la législation, ou la délégation à un organisme professionnel.
L'Etat peut intervenir directement pour réguler une profession, en la reconnaissant mais aussi en lui imposant de nouvelles pratiques ou bien des restrictions de celles-ci. Il peut aller jusqu'à la reconnaissance d'un monopole d'exercice pour une profession, comme c'est le cas pour les médecins, les avocats et les commissaires aux comptes. Il leur associe ainsi explicitement ou implicitement un rôle de ''service public''.
Les lois peuvent exercer un double rôle sur les savoirs d'une profession :

- en interdisant l'accès à certains champs, comme la loi Seagall Act de 1933 aux Etats-Unis, qui empêchait les banquiers de conseiller leurs clients sur leur management.
- en restreignant les possibilités de développement et d'application de champs de savoirs à l'instar des limites récemment imposées au clonage thérapeutique en France, ou l'interdiction faite aux commissaires aux comptes de vendre à leurs clients des prestations de conseil éloignées de la mission de certification (loi de Sécurité Financière de 2003).

[23] Cf. la citation ci-dessus de L. Karpik sur la sociologie des professions américaines des années 1950 et 1960.

Une des modalités adoptée par les Etats est souvent de déléguer tout ou partie de la régulation opérationnelle d'une profession à un organisme professionnel, composé et gouverné par des pairs issus de la profession.

1.1.2.2. Les organismes professionnels : la régulation par les « pairs »

La délégation d'autorité à un organisme professionnel en charge de réguler par des normes professionnelles l'exercice d'une activité est un marqueur fort de la régulation des professions. Ainsi en France, des « Ordres » sont en charge de représenter les intérêts de la professions mais aussi d'en réguler l'exercice. Parmi les plus puissants, l'Ordre des médecins a un rôle de contrôle de l'exercice de la profession au regard de normes techniques et éthiques. Ces organismes professionnels sont souvent accusés d'être conservateurs. Cependant des travaux ont montré que les évolutions des normes et de la régulation des professions passaient là encore par la dynamique des savoirs, en particulier par la « théorisation » et la « formalisation » de ces derniers (Abbott, 1988b; Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002, sur le cas de l'audit comptable et financier).
Autre élément important, ces organismes professionnels sont officiellement des organismes de « pairs » professionnels mais leur fonctionnement est généralement stratifié : pour la plupart une élite domine le pilotage et les évolutions majeures de la profession. C'est pourquoi les grandes entreprises de services professionnels ont donc souvent des positions dominantes dans ces organismes (Johnson, 1972; Freidson, 1986; Greenwood et al., 2002).

1.1.2.3. Les dispositifs de formation : apprentissage initial et accès à la profession

Les dispositifs de régulation évoqués précédemment jouent un rôle spécifique sur les modalités d'accession à la profession (Freidson, 1986, chap 4). Il est même possible d'avancer que la notion de profession s'est fondée de concours avec une logique de formation dédiée à des apprentissages spécifiques, comme en atteste le rapport entre le développement de l'Université au 13ème siècle et la reconnaissance des « arts libéraux » (Dubar et al., 2005, p20-21).
L'obligation d'avoir suivi une formation spécifique et d'avoir un diplôme reconnu par l'Etat ou par un organisme professionnel est censée assurer la maîtrise technique des futurs professionnels dans les missions qu'ils seront amenés à exercer. Le contenu des formations et leur évolution fournit donc une représentation dynamique des champs de savoirs à maîtriser par un futur professionnel. Ceux-ci déterminent en partie le contenu futur de l'emploi (Freidson, 1986, p77s). Les dispositifs de formation sont également le lieu privilégié de la formalisation théorique du savoir professionnel qui permet d'asseoir une « juridiction » vis-à-vis d'éventuels concurrents (Abbott, 1988b, p52s).
En outre, la contrainte de certification est également un moyen de gérer la démographie d'une profession et le niveau des exigences requis (exemples : CAPA pour les avocats, DEC pour les experts-comptables).

On notera cependant que les formations ne se réalisent pas uniquement sous la forme de cours académiques mais aussi *in situ*, par du compagnonnage avec des professionnels praticiens (le « stage » en expertise comptable ou l'internat en médecine par exemple).

Mais ces dispositifs de régulation ne sont pas suffisants pour expliquer les dynamiques de cadrage des savoirs, les clients peuvent également jouer un rôle important, sans oublier la dynamique de l'environnement dans lequel une profession s'inscrit.

1.1.3. Les clients et leurs besoins

Si l'on s'accorde sur le fait que le terme « profession » ne renvoie pas exclusivement aux professions historiques (médecine, droit[24]), mais se caractérise plus généralement par les types de savoirs maniés et par leur inscription dans la société, d'autres dimensions interviennent dans la constitution des champs de savoirs à mobiliser pour procurer les services aux clients. L'évolution des problématiques générales des clients, existants ou potentiels, influence au premier degré les champs de savoirs investis par les professionnels, *a fortiori* lorsqu'un marché conséquent est en perspective. Ces dimensions sont présentent y compris dans les professions régulées, comme en témoignent l'investissement et le développement important d'Arthur Andersen dans les systèmes informatiques à partir des années 1950. L'informatique représentait alors une voie de rationalisation et un marché, tous deux jugés fondamentaux par les dirigeants de la firme[25] (McKenna, 2006).
Mais les clients peuvent également avoir un impact, direct ou indirect, sur la régulation, législative ou professionnelle. L'exemple le plus illustratif est la naissance des grandes entreprises et les besoins inédits d'expertise professionnelle qu'elles font naître. Ceci se traduit également par l'émergence de nouveaux rapports de force au niveau de la régulation professionnelle dans lesquels les grandes entreprises clientes pèsent du fait de leur poids économique (Johnson, 1972, chapitre 5; Abbott, 1988b, p144).

Ceci nous amène également à considérer les sources de cadrage des champs de savoirs au-delà des dispositifs de régulation et des clients en prenant en compte l'environnement des professions de manière plus large.

1.1.4. L'influence de l'environnement sociétal et des technologies

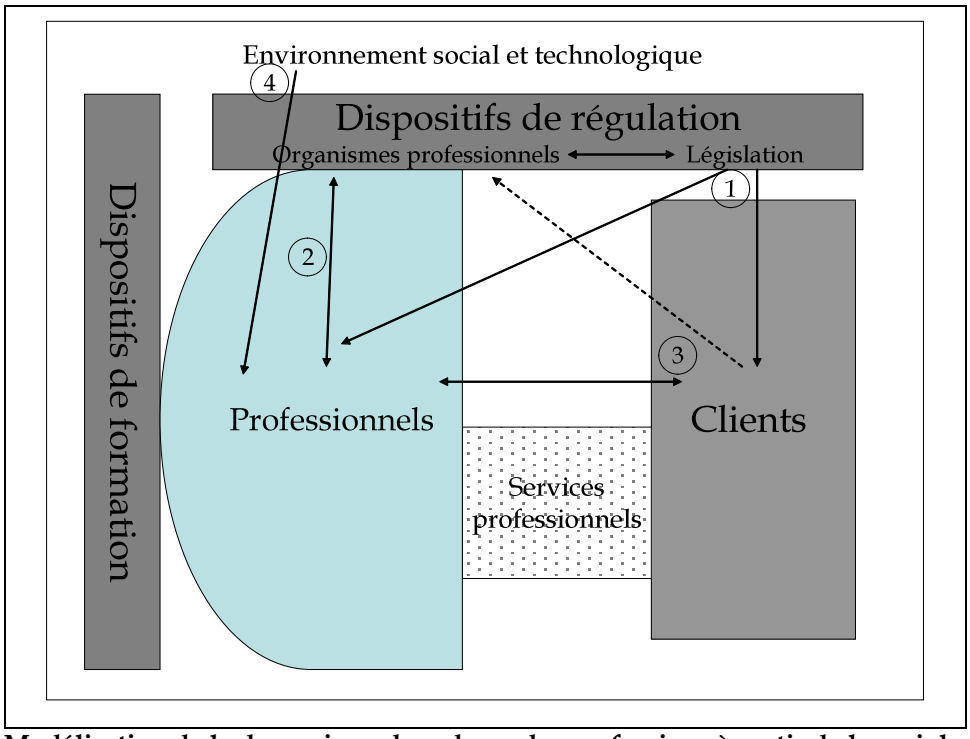
Nous avons précédemment évoqué le fait que les analyses des professions devaient être menées de pair avec leur inscription culturelle, sociale et historique. Il nous paraît donc important de considérer l'environnement comme un facteur de cadrage

[24] Ainsi que la théologie. Ces trois disciplines furent les premières disciplines académiques reconnues lors de la création des Universités au Moyen-Âge.
[25] Il faut ajouter à cela un élément contextuel : une loi anti-trust visant IBM et lui interdisant de vendre à la fois du matériel et des services de conseil (McKenna, 2006).

des savoirs d'une profession. Celui-ci constitue en effet une sorte d'*épistémè* des professions, pour reprendre l'expression de Michel Foucault. Une *épistémè* est un « cadre de pensée propre à une époque » (Lallement, 2000, p90), donnant légitimité et sens à certains savoirs.
Dans *Les avocats* (1995), L. Karpik explique en partie la montée en puissance du « barreau d'affaires » depuis les années 1970 par l'évolution sociale de la place de l'entreprise et des marchés dans l'économie nationale. Alors que la grande entreprise est fondée à la fin du 19ème siècle en France (Lefebvre, 2003), la structuration des cabinets d'avocats d'affaires en France diffère de celle observée aux Etats-Unis. Il faut attendre une loi de 1971 pour reconnaître les activités de conseil juridique auprès des entreprises en tant qu'activité légale. L'extension des régulations économiques par des mécanismes de marché et la montée en puissance de la place de l'entreprise dans la société sont pour Karpik des sources fondamentales de l'évolution du barreau français (Karpik, 1995, p453s).
Certaines (r)évolutions technologiques peuvent également ouvrir de nouvelles possibilités aux activités professionnelles qui n'étaient pas pensables auparavant, comme le développement de l'informatique ou de l'Internet plus récemment. En médecine, dans un contexte d'expansion des besoins et de limitation des dépenses publiques, ces technologies permettent d'envisager la télé-consultation avec son lot de questions inhérentes à la régulation et à l'activité que cela induit : présence d'un médecin ou non aux côtés du patient, caractérisation des actes à distance autorisés, nouveaux services non envisageables précédemment tels que le suivi post-opératoire des patients dépendants (Baracat & de Carpentier, 2007).

1.1.5. Modélisation de la dynamique de cadrage des savoirs

L'élargissement des sources de cadrage de l'activité des professionnels a donc permis d'établir une représentation générique de la dynamique, telle que nous la représentons ci-dessous.



Modélisation de la dynamique de cadrage des professions à partir de la sociologie des professions

A ce stade de notre réflexion, la dynamique de l'activité des professionnels dans un champ donné peut être « cadrée » par quatre sources primaires et une source secondaire.

Les sources premières sont :

1. **La législation et son évolution** : les dispositions législatives peuvent jouer à deux niveaux, soit sur les activités professionnelles proprement dites, soit sur les clients des professionnels, faisant ainsi évoluer leurs besoins et leurs demandes. Ainsi, la loi Sarbanes-Oxley de 2002 a suscité de nombreux investissements de la part des entreprises pour renforcer le contrôle interne de la production d'informations.
2. **La régulation par les organismes professionnels et son évolution** : les missions évolutives des organismes professionnels et les rapports de forces internes jouent un rôle structurant sur les pratiques des professionnels. Ainsi, l'autorisation d'investir certains champs d'activité peut être soumise à un Ordre professionnel. Dans le même temps, les professionnels ont également, potentiellement, des capacités d'action au niveau de l'organisme.
3. **Les évolutions des clients et de leurs besoins** : nous avons vu précédemment l'importance des clients et de leurs besoins sur la dynamique des champs investis par les professionnels. L'influence des clients peut se faire sentir au niveau du cadrage de la demande, qu'elle soit perçue par les professionnels ou explicitée par les clients, ou bien lorsque ces derniers sont puissants, dans leur rapport aux organismes professionnels (Johnson, 1972).
4. **Les évolutions de l'environnement social et technologique** : enfin, il nous semble fondamental de situer les professions dans un environnement plus large que leur strict cadre d'activité. En effet, les activités professionnelles, et les champs de savoirs qu'elles mobilisent, sont en partie cadrées par les évolutions plus générales de leur environnement.

Nous ajoutons à ces quatre sources primaires une source secondaire constituée par les dispositifs de formation à un double titre.
Les dispositifs de formation inscrits dans des cadres académiques jouent un rôle important en tant que lieu de formalisation des savoirs professionnels (Freidson, 1986; Abbott, 1988b).
Par ailleurs, les professionnels issus des dispositifs de formation permettent et contraignent l'offre de services. Par exemple, les évolutions récentes des normes comptables allant dans le sens d'une « financiarisation » de la discipline interrogent le contenu de la formation à l'expertise comptable, et suscitent des débats dans la profession sur une réforme du contenu de la formation, intégrant, au-delà de la technique comptable pure et du droit, des apprentissages plus poussés en finance.

1.1.6. Limites des approches par les professions

1.1.6.1. Une focalisation sur la régulation

En dépit des évolutions apportées par des analyses récentes, un trop grand nombre d'approches des professions, ou des services professionnels, demeurent centrées sur le niveau de la régulation professionnelle, que ce soient autour de la notion de champ institutionnel (Scott, 2005; Cooper & Robson, 2006) ou de celle de juridiction (Abbott, 1988b; Suddaby & Greenwood, 2001). Ces approches comportent certaines limites analytiques, à commencer par le fait qu'elles opèrent une distinction nette entre professions « régulées » et autres activités intellectuelles. Or celle-ci n'est pas toujours évidente et immuable (Karpik, 1995). Inversement des activités non régulées fondamentalement par l'Etat sont touchées par des évolutions législatives globales. Il y a donc un risque analytique à distinguer des professions « pures », qui au final ne seraient peut-être que des cas particuliers de classes d'activités plus générales.
En effet, si une régulation étatique ou déléguée à une association professionnelle est souvent présente, elle ne fige pourtant pas un cadre ou une source unique de développement d'une profession. Citons à ce titre le cas du conseil en management, non reconnu officiellement comme profession, bien que souvent traité comme telle en raison du caractère intellectuel des services fournis. Aux Etats-Unis, l'acte de naissance du conseil en management est daté de 1933, date à laquelle une loi, le Glass-Steagall Act, interdit aux banquiers d'affaires d'être également les conseillers de leurs clients sur leurs affaires internes (McKenna, 2006, p16). Si ce premier acte ouvre un marché à de nouveaux professionnels, l'extension et le renouvellement des clients et des problématiques se feront régulièrement sans intervention légale[26] pour ce qui concerne le conseil en stratégie, mais bien en suivant souvent des logiques de marché et les problématiques des clients, selon un principe que Mc Kenna (2006) appelle « economies of knowledge », que l'on pourrait traduire par économies d'échelle de savoirs.

[26] Mc Kenna défend une thèse différente, insistant au contraire sur le rôle important de la législation dans les redéfinitions successives des champs d'expertise du conseil en management. Selon nous, il faudrait cependant différencier des segments d'activité et des acteurs. Si les effets législatifs ont été importants concernant les droits des commissaires aux comptes ou des banquiers d'affaires pour conseiller sur d'autres domaines leurs clients, le rôle législatif semble beaucoup moins évident pour des acteurs positionnés plus nettement sur du conseil en stratégie (ex : McKinsey, BCG, Bain & Co…).

Certains auteurs (Johnson, 1972; Abbott, 1988b; Karpik, 1995) ont donc élargi, enrichi et précisé le cadre d'analyse des professions. Toutefois, même si A. Abbott s'attache dans *The system of professions* (1988) à faire le lien entre les professions et les tâches (« tasks ») des professionnels dans un système d'analyse dynamique des professions, il reste à un niveau macroanalytique, ce qui se justifie d'ailleurs par ses questions de recherche[27].

Pour notre part, nous pensons que la focalisation sur le niveau du cadrage n'offre pas une prise suffisante pour comprendre la dynamique des acteurs dans un champ professionnel et la manière dont ils évoluent sur un marché. Elle risque au contraire d'induire un regard faussement homogénéisant sur les pratiques et les stratégies locales des acteurs d'un champ professionnel. En outre, **elle rend difficile l'explication des dynamiques d'innovation et le rôle de la concurrence entre acteurs professionnels sur le cadrage des champs de savoirs.** Or notre objet est bien de saisir et de modéliser des dynamiques de professionnels, individuels et organisationnels, dans un champ. Les professionnels sont eux-mêmes souvent dans des stratégies compétitives, à tout le moins « coopétitives », sur un marché. Nous le verrons par la suite, c'est particulièrement vrai pour les services professionnels aux organisations. La production de savoirs différenciants par rapport à des concurrents est un élément majeur de la compétition entre acteurs d'un même marché. Nous allons à ces fins introduire la dynamique de réalisation de l'activité, et par là de production de savoirs, comme deuxième élément d'un cadre d'analyse intégré des transformations des activités de services professionnels au niveau d'une organisation.

1.1.6.2. Hétérogénéité du champ des professions et limites analytiques

Pour autant la première limite évoquée ne doit pas laisser croire que toute activité « intellectuelle » serait appréhendable de manière indifférenciée dans une classe d'activités unique. Au contraire, **le champ des professions est hétérogène ainsi que les dynamiques de structuration à l'œuvre** (Karpik, 2003). C'est pourquoi il nous semble important d'opérer une réduction typologique des activités rentrant dans le champ de notre travail, dans la mesure où le cadre analytique proposé ne s'applique pas à l'ensemble des activités évoquées dans la littérature sur les professions. Dans le sous-chapitre suivant (1.2.), nous allons donc analyser la dynamique d'une activité professionnelle particulière : les **services professionnels aux organisations**. Ce faisant, nous pourrons introduire le rapport entre les professionnels et le cadrage des champs de savoirs en montrant que ce dernier n'est pas uniquement subi par les professionnels.

[27] Schématiquement ses questions sont : comment évoluent les professions ? Quel rôle jouent les inter-relations entre les professions sur leurs évolutions ? (Abbott, 1988b, p8)

1.2. La dynamique de production et d'innovation dans les services professionnels

Nous procédons ici à une caractérisation en trois temps. Nous commençons par un travail de définition et d'explicitation des champs d'activités concernés par le terme de « services professionnels aux organisations ». Nous nous intéressons ensuite à la dynamique de réalisation de ce type d'activité. Enfin nous faisons émerger de la littérature les principales spécificités de ce type d'activité où les savoirs sont à la fois le fondement du service et un enjeu compétitif.

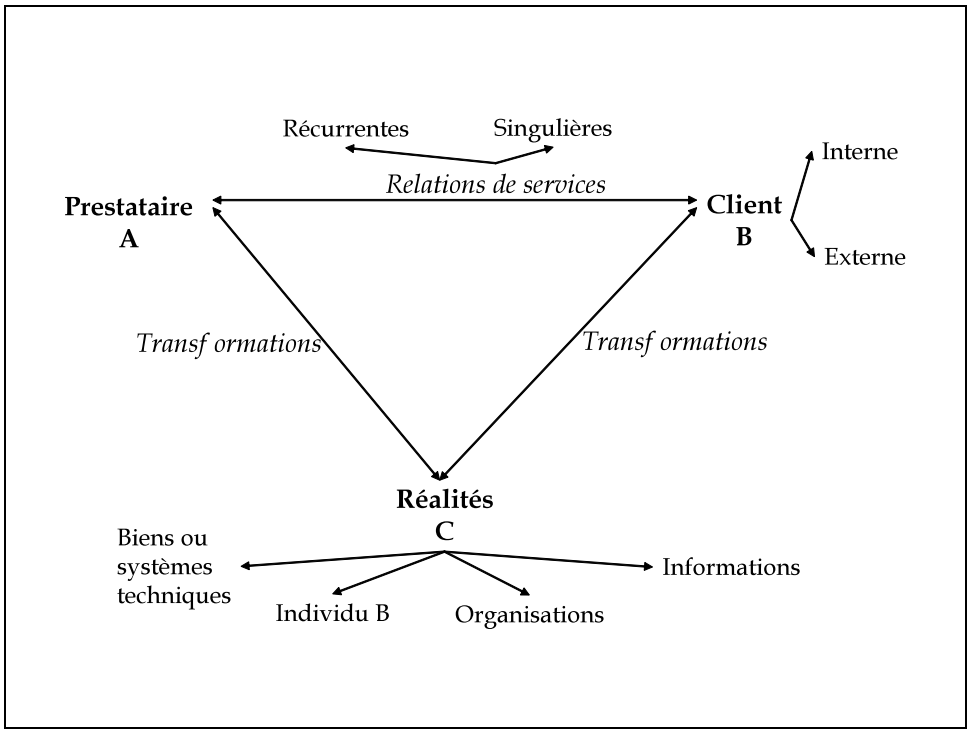
1.2.1. Les services professionnels : définition et champ d'activités

Pour mener ce travail de définition et de délimitation des activités concernées, nous nous appuyons successivement sur deux champs de la littérature que sont la socio-économie des services et les travaux portant sur les *Professional Service Firms*.

1.2.1.1. Les services professionnels : une classe de services

La première chose à noter est que la définition d'un service s'est historiquement construite par la négative. La notion de service a longtemps désigné des activités non primaires et non industrielles (Gadrey, 1996, p16).
J. Gadrey a assis la notion en la rendant abstraite : « *Une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C. » (Gadrey, 1996, p17)*

La représentation ci-dessous illustre cette définition. J. Gadrey apporte des précisions sur la nature des sommets A, B et C. Le prestataire A peut ainsi être public ou privé, un individu ou une organisation. Le client B (usager ou destinataire) peut être un ménage ou un individu, des entreprises ou des organisations, ou bien encore des « collectivités ». On peut ajouter à cela que les interactions entre client et prestataire peuvent être récurrentes ou uniques, que les clients sont soit externes soit appartiennent à la même organisation.
Enfin, les « réalités » transformées sont très diverses, puisqu'elles s'étendent de services à forte composante matérielle (maintenance, transport), à des individus (physiquement, intellectuellement ou spatialement), à des éléments de traitement informationnel ou à des organisations (pour lesquelles le prestataire est sollicité afin d'agir sur les structures, les techniques, les compétences, les savoirs collectifs…) (Gadrey, 1996, p17-19).



Définition d'une activité de service selon J. Gadrey (1996, p19)

L'avantage de la définition de J. Gadrey est qu'elle permet d'intégrer des classes d'activités hétérogènes relevant des services tout en permettant des distinctions entre elles. Elle offre ainsi la possibilité de caractériser des natures variées de services en distinguant des configurations issues du triptyque prestataire-client-réalités. Qu'est-ce qui distingue en effet une activité de transport en commun, une prestation de ménage à domicile, une consultation de médecin, d'une mission de certification des comptes d'une entreprise ou d'une mission de conseil en stratégie ?
La catégorie des services professionnels aux organisations se construit sur la base d'une configuration distinguant la nature des réalités transformées (1), la nature des clients (2) et la nature des prestataires (3)

(1) Selon nous, les « réalités » transformées et résultantes sont un point essentiel de distinction des « services intellectuels » (Gadrey, 1994a, p33). Parmi les quatre types de réalités évoquées par J. Gadrey, **les activités de services professionnels aux organisations se caractérisent par une orientation de l'activité sur deux réalités essentiellement : les organisations et les informations**. Nous écartons d'une part les services à forte composante matérielle, tels le transport ou la restauration et d'autre part, les activités visant à transformer les individus, comme la médecine ou les psychothérapies qui ne rentrent pas dans notre champ.
(2) La nature du client est un deuxième élément de détermination de notre objet d'étude. Pour autant, pourquoi se limiter aux services professionnels **aux organisations** ? La restriction peut à première vue paraître arbitraire dans la mesure où de nombreuses activités de services professionnels s'adressent aussi bien aux organisations qu'aux particuliers : les architectes, les avocats, les conseillers fiscaux… A ce stade, et avant d'aller plus avant dans les transformations contemporaines des services professionnels (partie 1, III), il

nous semble pertinent d'opérer une **distinction entre des activités s'adressant aux particuliers et celles destinées aux organisations**. Les évolutions conjoncturelles et structurelles des clients influent beaucoup sur les prestations de services à fournir, compte tenu du rôle de prescripteur qu'ils endossent dans la relation de services. La forte hétérogénéité interne aux activités de services professionnels (Karpik, 1995; Greenwood et al., 2002) ne doit donc pas être négligée au profit d'une homogénéité postulée *a priori*, et ce dans le but de conserver la cohérence du cadre analytique proposé.

(3) Concernant la nature des prestataires, nous nous bornerons à ce stade à remarquer qu'il s'agit de professionnels maîtrisant certaines expertises. Pour autant, cette distinction frustre ne doit pas masquer le fait que les modes d'organisation des prestataires sont très variés, du praticien indépendant aux grandes organisations à forte division du travail. Il existe donc plusieurs moyens de structurer l'expertise (Abbott, 1991). La question de l'organisation des professionnels est abordée dans le second chapitre de cette partie.

En définitive, deux variables, la nature du service et la nature du client, permettent de caractériser les activités qui rentrent dans notre cadre d'analyse (cf. figure 3).

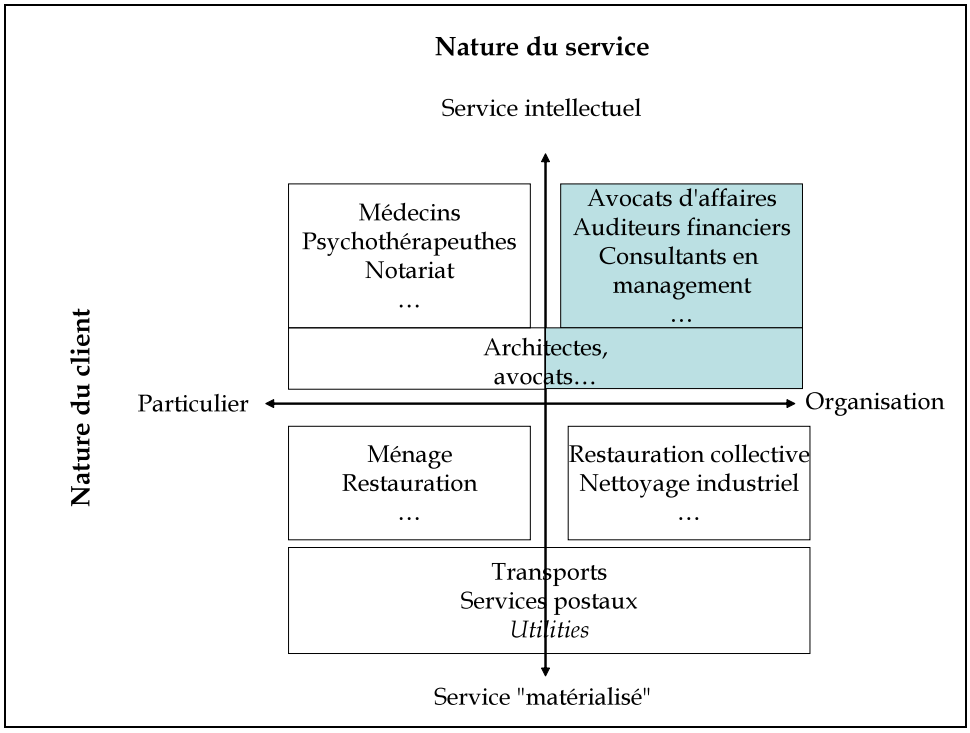


Figure 1 : Typologie des activités de services

Les champs « classiques » des services professionnels (Lowendahl, 2005, p22-24; Greenwood et al., 2006, p1; von Nordenflycht, 2007) dédiés aux organisations sont inclus dans notre typologie : avocats d'affaires, audit financier, banquiers d'affaires, consultants en management (stratégie, organisation, marketing), architectes, designers…

Nous ne dressons pas de liste exhaustive des activités rentrant dans le champ étudié, puisque **l'intérêt de la typologie, et de manière plus générale du cadre analytique, consiste à s'interroger sur la (les) activité(s) d'une entreprise de services**

professionnels et les problématiques d'organisation associées, sans présumer de l'homogénéité de l'ensemble d'une classe d'activité.
Nous avons déjà précisé dans l'introduction générale pourquoi l'expertise auprès des CE était bien une activité de services professionnels.

1.2.1.2. La définition par des inputs et des outputs spécifiques

A partir de la fin des années 1980 et surtout des années 1990, les entreprises de travailleurs intellectuels (« Knowledge-Intensive Firms », « Knowledge-Based Organizations » employant des « knowledge workers ») sont devenues un objet de recherche dans le champ de la gestion (par exs, Starbuck, 1992; Winch & Schneider, 1993; Sveiby, 1997).
A l'intérieur de la large problématique des entreprises d'expertise, des auteurs se sont plus précisément intéressés aux *Professional services* et à leurs organisations, les *Professional Service Firms* (par ex, Greenwood et al., 1990; Hinings et al., 1991; Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005). S'ils ne forment pas à proprement parler un courant de recherche, on remarque que le champ s'est structuré sur des questions d'organisation, notamment à partir de l'observation d'une forme organisationnelle souvent associée à ce type d'activités : le *professional partnership* (Greenwood et al., 1990) (cf. II de cette partie). Confrontés à l'hétérogénéité des activités, au mélange des professions régulées ou non , les auteurs proposent des définitions tournant autour de deux caractéristiques : les « *inputs* » et les « *outputs* » de l'activité de ces organisations (Morris & Empson, 1998b; Greenwood et al., 2005; Lowendahl, 2005).
Greenwood, Suddaby et Megan (Greenwood et al., 2006, p6) résument par ces deux termes les principales caractéristiques des Professional Service Firms (PSFs) que l'on trouve dans les définitions usuelles de la notion :
« *- Their outputs are **intangible** and encoded with **complex knowledge** and **customized** to the circumstances of each client.*
*- **Professionals** are employed as the primary carriers, interpreters and appliers of knowledge*[28]*.*"

Cette définition de synthèse pose les principales caractéristiques des activités de services professionnels qui sont concordantes avec les travaux en économie des services (Gadrey et al., 1992a; Gadrey & de Bandt, 1994; de Bandt, 1995) :

1. L'idée d'intangibilité (« intangible ») des services a été critiquée par J. Gadrey, pour qui, y compris pour des services informationnels, des « réalités » sont observables (Gadrey, 1996, p16). D'un point de vue théorique, sa position est juste. Pour autant il nous semble que Greenwood, Suddaby et Megan cherchent ici essentiellement à souligner les difficultés d'évaluation de ces services (cf. 1.2.3.1 ci-dessous).
2. Les notions de savoirs complexes (« *complex knowledge* ») et de personnalisation (« *customization* ») de la prestation sont déjà présentes dans la littérature sur les professions mais aussi dans la socio-économie des services (Gadrey, 1994a, p33s).
3. Enfin, par le terme de professionnels (« *professionals* »), Greenwood et al. définissent ceux en charge de réaliser les prestations. Ces dernières requièrent le maniement de savoirs complexes en lien étroit avec les clients. Les auteurs

[28] Le surlignage est dans le texte original.

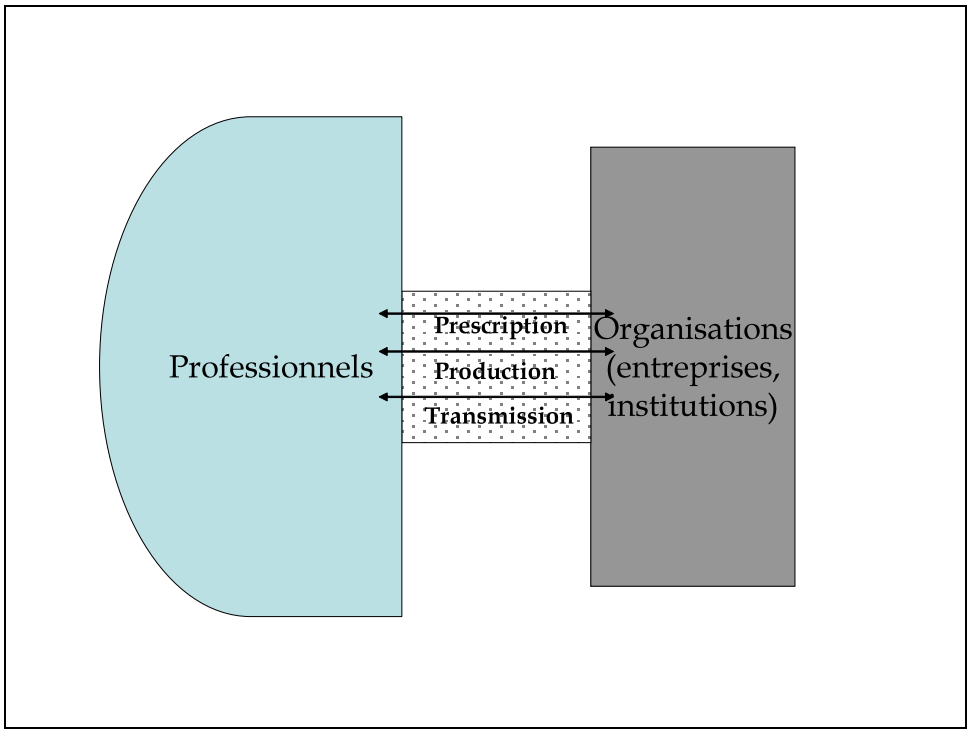
rejoignent ainsi l'idée que des experts sont à la base de la réalisation des services professionnels (par exs, Freidson, 1986; Abbott, 1988b; Gadrey, 1996).

Pour autant, ces éléments de différenciation apparaissent insuffisants pour caractériser finement à la fois la nature des savoirs, leur dynamique et le rôle des professionnels et des clients. Comment se construit et se réalise une prestation de service professionnel ? Quel est le contenu de l'activité d'un professionnel dans ce type d'activité ? Pourquoi et comment des innovations sont générées par les professionnels ? Quel rôle jouent-ils par leurs activités dans la dynamique d'évolution du cadrage ?

1.2.2. Trois phases fonctionnelles des relations de services professionnels

Nous avons vu qu'une relation de service se caractérise par des interactions fortes entre le client et le prestataire (Gadrey, 1996) et que les services professionnels sont quant à eux marqués par la « personnalisation » du service (Greenwood et al., 2006). La « co-production » a été repérée comme un trait distinctif des services (de Bandt & Gadrey, 1994; de Bandt, 1995). Il s'agit en premier lieu de distinguer les services de l'industrie en raison de la place particulière du client, sans qui la prestation ne peut être réalisée.

Mais la notion de co-production reste trop générale pour appréhender la dynamique des activités de services professionnels aux organisations (Hatchuel, 1994a, p80). Il est nécessaire de différencier les domaines d'interactivité (Gadrey, 1992b). **Nous proposons de représenter la réalisation d'une prestation de service professionnel selon trois étapes fonctionnelles : la prescription du service, la production de savoirs destinés à sa réalisation et la transmission finale des savoirs au client**, nécessaire à la réalisation du service (cf. figure 4). Ces trois phases fonctionnelles ne sont pas des découpages temporels purs. Il peut exister des chevauchements : ainsi la transmission de savoirs au client commence généralement pour un consultant dès le travail de reformulation d'un problème ; un comité de pilotage est aussi souvent l'occasion, par delà le suivi de la production d'un prestataire, d'actualiser les prescriptions du client quant au service attendu.



Découpage fonctionnel des services professionnels aux organisations

1.2.2.1. La co-prescription de la demande

La place du client dans la définition des services professionnels aux organisations est importante en comparaison de services plus largement prescrits tels que les transports en commun, où le client joue un rôle « d'accompagnement » dans la réalisation du service (Hatchuel, 1994a). Encore faut-il que ce dernier connaisse précisément la nature de son besoin, ce qui est loin d'être évident dans des prestations d'expertise. La fonction intellectuelle « d'identification et de formulation de problèmes et de projets » (Gadrey et al., 1992a, p3) s'avère le point de départ d'une relation de service professionnel.

C'est dans cette phase que le professionnel va rassembler ses connaissances existantes pour concevoir une offre de service personnalisée et identifier les champs de savoirs à mobiliser et à développer.

Mais le prestataire n'est pas le seul prescripteur. Les connaissances initiales du client, qui englobent aussi bien la capacité à préciser ses attentes et à décrire la problématique, que les expériences qu'il a accumulées dans des relations de services du même type, vont influencer la relation de service qui s'instaure (Gadrey, 1992b).

L'enjeu pour les professionnels est donc de piloter la phase de co-prescription, non pour dominer le client et imposer ses vues, mais pour clarifier autant que possible la demande du client, ses attentes et les moyens à mettre en œuvre.

1.2.2.2. La production de savoirs

Au cours de la phase de production de savoirs, les professionnels mobilisent leur « fonction intellectuelle d'analyse, d'étude et d'expertise, appuyée à la fois sur des savoirs spécialisés de haut niveau et sur l'expérience de résolution de problèmes dans un certain champ de connaissance » (Gadrey et al., 1992a, p3).

Mais là encore, la place du client est indissociable de la nature de l'activité et des analyses à mener (Gadrey, 1992b). Dans certains cas, le client concourt en partie au travail de production : il informe les professionnels au cours d'entretiens, fournit des données, … (ex : conseil sur des problématiques opérationnelles, missions d'audit) Dans d'autres cas, la production de connaissances se fait avant tout par un travail d'analyse externe au client (ex : certaines études de marchés, analyses de risque pays).
Par ailleurs, la phase de production joue un rôle important dans la dynamique des savoirs d'une activité car, sur la base de la co-prescription initiale, vont alors s'engager des développements de savoirs qui sont la base de nombreuses innovations dans les services professionnels aux organisations (Tordoir, 1992; Gallouj, 1994; Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005).

1.2.2.3. La transmission de savoirs

La réalisation de la prestation de service ne s'arrête cependant pas à la simple production de savoirs répondant, du point de vue des professionnels, à la problématique prescrite. La fonction de transmission de savoirs est fondamentale dans une relation de service professionnel puisque, contrairement aux « professions savantes » (Freidson, 1970, cité par, Gadrey et al., 1992a) à l'instar de chercheurs s'adressant à leurs pairs, les « professions consultantes » s'inscrivent dans une relation de service dont la finalisation s'opère par un transfert de savoir auprès du client, soit *a minima* la compréhension des résultats (Gadrey, 1992b).
L'appropriation d'une partie des savoirs par le client est d'ailleurs à l'origine d'une internalisation partielle des prestations les plus ordinaires au fur et à mesure des apprentissages du client. Les grandes entreprises ont par exemple développé des services de juristes internes pour répondre à leurs besoins récurrents relativement standardisés (Tolbert & Stern, 1991).
C'est ainsi que la transmission de savoirs est une source d'innovations dans les services professionnels. Plus les clients s'approprient les savoirs, plus ils sont en capacité d'être exigeants, c'est-à-dire de faire jouer la concurrence ou d'internaliser une partie des prestations. Cette dynamique induit des logiques d'innovations chez les prestataires pour rester attractif et compétitif vis-à-vis des clients.

Le découpage de la relation de service intellectuel en trois phases fonctionnelles a permis de déterminer les différentes places et statuts du client ainsi que les différents rôles endossés par les professionnels dans la prestation : prescripteur, producteur, transmetteur (cf. tableau 1).

Fonction	**Prescription**	**Production**	**Transmission**
Contenu de la Fonction	Rencontre de la demande et de l'offre.	Production de connaissances pour répondre à la	Transfert de connaissances au client pour qu'il

	Co-détermination des besoins du client et les développements et analyses à mener par le prestataire.	demande: - personnalisées à partir d'existantes - nouvelles	s'approprie les résultats, choisisse les actions à engager pour ainsi satisfaire sa demande initiale.

Les trois fonctions d'une prestation de service intellectuel aux organisations

Si ce découpage fonctionnel offre une représentation structurée des rôles du professionnel dans la relation de service, il ne permet pas de saisir les rapports qui s'exercent entre le cadrage des activités et l'activité proprement dite. Deux débats relatifs à cette question nous paraissent essentiels :

- les difficultés d'évaluation des prestations et les dispositifs de régulation externes à la relation de service (1.2.3.)
- les dynamiques d'innovation dans les services professionnels et leur impact sur le cadrage des champs de savoirs d'une activité de services professionnels (1.2.4).

1.2.3. Difficultés d'évaluation et régulation des relations de services professionnels

1.2.3.1. Des savoirs « ambigus » et des professionnels tout puissants ?

Les activités de services professionnels sont caractérisées par la nature des savoirs maniés. Une critique de cette démarche porte sur l' « ambiguïté » du rôle du savoir dans les services professionnels (Alvesson, 1993, 2001). Pour M. Alvesson, le savoir a essentiellement un aspect légitimant pour les entreprises prestataires qui mettent en place des stratégies rhétoriques pour justifier leurs services indépendamment de l'utilisation fonctionnelle d'expertises. Selon l'auteur, outre cet aspect fonctionnel, le savoir endosse cinq rôles dans les « Knowledge-Intensive Firms » (Alvesson, 1993, p1011) :

- il crée de l'identité sociale et un language commun aux membres d'une entreprise;
- il est une ressource rhétorique de persuasion vis-à-vis des clients ;
- il fournit à une entreprise une image sur un marché;
- il crée de la légitimité et de la croyance sur les actions et les résultats ;
- il réduit l'incertitude et la réflexivité, limitant les critiques.

Au final, l'utilisation du savoir par ce type d'entreprises serait avant tout un moyen de persuasion, de contrôle culturel et idéologique.

Pourtant, une telle critique semble aller trop loin dans la disparition fonctionnelle du rôle des savoirs puisque l'inscription de ceux-ci dans une relation de services est totalement éclipsée. Celle-ci, associée à l'asymétrie d'expertise inhérente à ce type d'activité est pourtant une autre explication des enjeux rhétoriques existant dans les

interactions avec les clients[29]. En outre, une telle représentation abstrait complètement les prestations de services professionnels d'un cadrage et d'une régulation de leurs marchés.

1.2.3.2. Le rôle des dispositifs de cadrage sur les relations de services professionnels

L. Karpik a apporté des éléments d'éclaircissement concernant les relations de services particulières qui s'inscrivent dans une « économie de la qualité » (Karpik, 1989). Ces échanges ne reposent pas fondamentalement sur le prix (hypothèse des marchés en économie néo-classique) mais sur la recherche d'une qualité de prestation. L'échange est toujours fondé sur une asymétrie de connaissances entre le demandeur et l'offreur et l'incertitude du résultat est intrinsèque à la relation de service professionnel. Cependant Karpik, prenant l'exemple des avocats, montre que des « **dispositifs de confiance** » vont permettre de réguler les relations de service en créant de la confiance (Karpik, 1996). Il en distingue deux types, chacun recouvrant des dispositifs personnels ou impersonnels :

1. Les **dispositifs de jugement** sont préalables à l'engagement de la relation de service.
    a. Personnels : ce sont les réseaux de personnes qui vont générer de la prescription par un tiers ayant connaissance d'un prestataire.
    b. Impersonnels : d'autres dispositifs de jugement tels que les classements, les marques existent pour répondre à la lenteur et aux limites des réseaux.

Karpik ajoute que deux éléments rendent ces dispositifs de jugement efficaces : ils jouent tout d'abord un rôle cognitif en créant du savoir sur les prestataires et créent ensuite la confiance nécessaire à l'engagement d'une relation de service aux résultats incertains. Les dispositifs de confiance sont donc préalables à l'engagement de la relation de service proprement dite.

2. Les **dispositifs de promesse** régulent le déroulement de la relation de service et les risques d'opportunisme.
    a. Personnels : ils reposent sur les personnes en présence dans l'échange, l'engagement de long terme étant une forme de protection du demandeur.
    b. Impersonnels : ceux reposant sur les personnes ne sont cependant pas suffisants et des dispositifs normatifs viennent alors compléter la relation de service afin d'assurer une confiance réciproque dans l'échange. Dans les professions régulées, les normes professionnelles sont un dispositif de promesse qui "cadre" les droits et obligations des parties. Le contrat est également un mode de régulation de la relation.

Ainsi, lors de la relation de service, les dispositifs impersonnels « cadrent » les phases de co-prescription, de production et de transmission dans une moindre mesure.

[29] Ce qui correspondrait plus particulièrement aux phases fonctionnelles de prescription et de transmission.

Généralement, c'est « l'intervention simultanée de plusieurs dispositifs de confiance » qui assure le bon fonctionnement de l'économie de la qualité en dépit de l'incertitude du résultat.
Car celui-ci est toujours dépendant en partie de la manière dont le travail des professionnels est reçu, intégré et retravaillé ensuite par l'organisation cliente (Gadrey, 1996; Carlsen, Klev, & von Krogh, 2004). Ceci justifie la limitation de l'engagement d'un prestataire à une obligation de moyens, élément caractéristique de la contractualisation des prestations de services professionnels.

En définitive, la question de l'incertitude des résultats ne doit aucunement masquer les **effets de régulation de la prescription par le marché (dispositifs de confiance impersonnels) ou par des dispositifs normatifs externes (dispositifs de promesse impersonnels) qui « cadrent » la relation de service professionnel aux organisations**.
Pour autant, les professionnels ne sont pas uniquement « cadrés » par l'extérieur. Ils ont également une capacité d'action sur ce cadre, vis-à-vis de leurs concurrents, de leurs clients et même de la régulation (Cooper et al., 2006; Suddaby, Cooper, & Greenwood, 2007).

1.2.4. Dynamiques d'innovation et liens au cadrage

1.2.4.1. Les aiguillons de l'innovation : clients et compétition

La sociologie des professions a été critiquée car elle tend souvent à considérer une profession comme homogène (Nelson & Trubek, 1992). Or cette démarche homogénéisante est contredite par deux éléments :

1. les clients ont des besoins hétérogènes et il est rare qu'une entreprise de services professionnels cherche à approcher l'ensemble des clients possibles.
2. les champs d'activités des services professionnels font l'objet d'une compétition interne entre les acteurs, l'enjeu étant de développer, et de sécuriser si possible, des marchés auprès de clients.

Ces deux éléments, client et compétition, sont les deux aiguillons des innovations dans les services professionnels.
L'évolution des besoins des clients, à leur demande ou perçus par les professionnels, est une source fondamentale d'innovation. C'est souvent à leur contact que des extensions de services existants ou de nouvelles problématiques vont émerger (Gallouj, 1992; Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005; Gardner, Morris, & Annand, 2007b).
A cela s'ajoute un second aiguillon, la compétition des professionnels entre eux (Hanlon, 2004; Gardner et al., 2007b). L'innovation de service, l'apport de nouvelles expertises sont le meilleur moyen pour gagner des parts de marché dans une « économie de la qualité » où le prix n'est pas le facteur de concurrence primordial (Karpik, 1989).

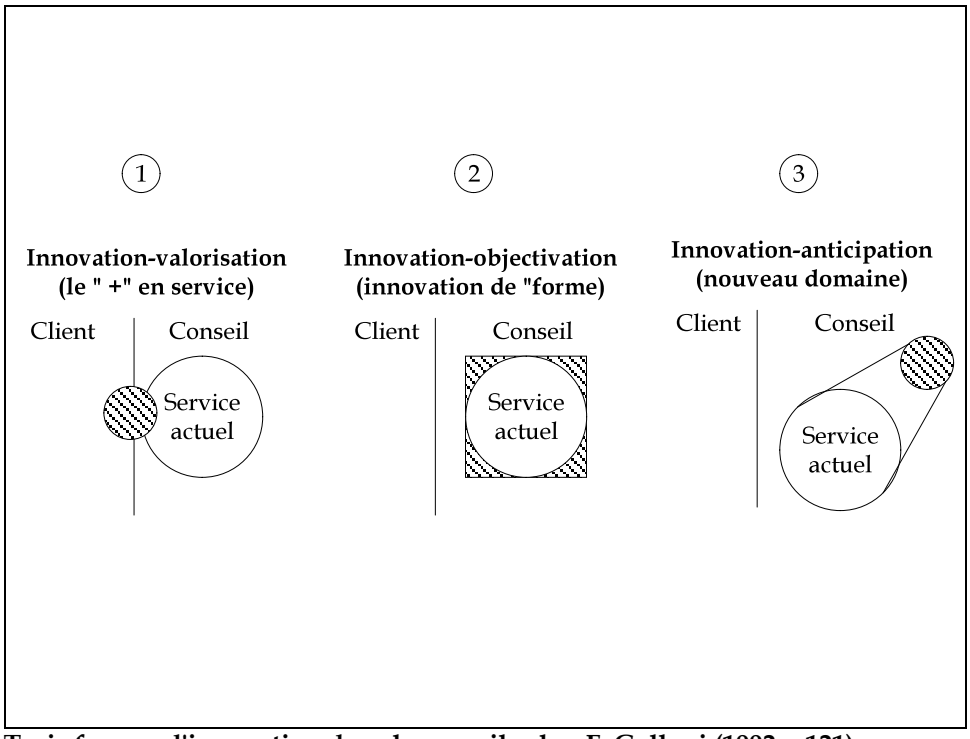
1.2.4.2. Les différentes formes d'innovation : de l'adaptation au cadrage au déplacement du cadrage

Les innovations dans les activités de services professionnels sont de différentes natures. Certaines sont des incréments de pratiques et d'expertises existantes (1 et 2) tandis que d'autres sont des créations de nouvelles expertises et de nouveaux services (3).

1. F. Gallouj appelle **« innovation-valorisation »** (Gallouj, 1992, p120) les nouveaux services développés par l'accumulation d'expériences qui ont permis de formaliser des connaissances et des méthodologies dans un même champ de savoirs. Dans ce cas, les innovations sont ''tirées" par la relation de service au gré des demandes des clients (cf. figure ci-dessous). Pour les professionnels, il s'agit d'être capable de répondre aux demandes en générant des variantes de situations passées s'inscrivant dans le même champ de savoirs.

2. L'**« innovation-objectivation »** repose sur l'« autonomisation » d'une prestation qui était auparavant intégrée dans une offre plus large. L'auteur cite l'exemple des audits juridiques qui furent la première étape d'une mission de conseil juridique et que des cabinets vendent aujourd'hui indépendamment d'autres services.

3. Mais ces modalités de développement supposent des demandes relativement similaires d'une part, et des champs de savoirs relativement stables d'autre part. Or les déstabilisations du cadrage des champs de savoirs (cf. 1.1.) ou les effets de la concurrence obligent parfois les professionnels à développer des savoirs en rupture avec leurs champs traditionnels. C'est pourquoi F. Gallouj convoque une autre forme d'innovation dans les services professionnels aux organisations : l' **« innovation-anticipation »**. Dans ce cas précis, il s'agit pour les professionnels de « détecter » de nouveaux services et de nouveaux champs de savoirs à investir pour le futur. Ce type d'innovation dépend de la perception des professionnels ; il est rarement initié par la relation de service proprement dite. Pour autant, de tels développements ne peuvent s'envisager sans une représentation fine des enjeux des clients, ce qui nécessite des relations de service préexistantes (cf. la figure ci-dessous).



Trois formes d'innovation dans le conseil selon F. Gallouj (1992, p121)

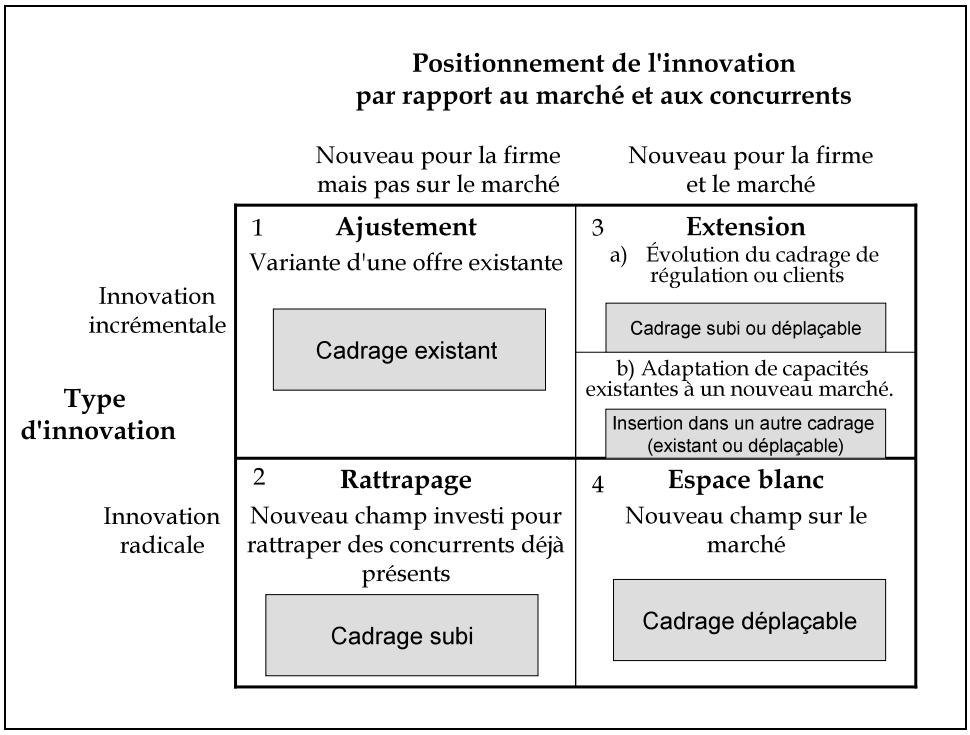
Cette différenciation, entre innovation incrémentale et innovation de rupture, se retrouve y compris dans les professions régulées comme le droit (Gallouj, 1992) ou l'audit (McKenna, 2006), bien que les innovations de rupture soient plus rares car la régulation externe est forte.
Les différentes formes d'innovation ne suffisent cependant pas à déterminer la capacité des acteurs à jouer sur le cadrage de leur champ d'activité.

En effet, les acteurs évoluant sur des marchés concurrentiels, les innovations d'une organisation ne sont pas nécessairement des innovations sur le marché. Certains développements d'expertise et de services associés ne seront que des innovations de rattrapage par rapport à des concurrents. D'autres seront au contraire des nouveautés par rapport à l'ensemble du marché, c'est-à-dire les clients et les concurrents (Gardner et al., 2007b). Cette dimension est importante à prendre en compte car elle détermine la capacité d'un acteur à jouer sur le cadrage des champs de savoirs, à côté des clients, y compris en jouant potentiellement sur la régulation.

En nous appuyant sur la typologie de Gardner, Morris et Anand (Gardner et al., 2007b, p70), il est alors possible de différencier le rapport de divers types d'innovation au cadrage selon deux axes :

1. Le type d'innovation : est-ce une extension d'un champ de savoirs maîtrisé par les professionnels d'une organisation (innovation incrémentale) ? Est-ce au contraire un déplacement dans un nouveau domaine d'expertise, l'exploration de nouveaux champs de savoirs (innovation radicale) ?
2. Le positionnement de l'innovation par rapport aux concurrents : l'innovation de l'acteur est-elle un « rattrapage » par rapport à ses concurrents sur un marché existant ? L'innovation est-elle entièrement nouvelle sur le marché où aucun concurrent n'est encore positionné ?

Le croisement de ces deux dimensions détermine différents types d'innovation comme le montre la figure 6. Dans chaque cas, nous avons ensuite indiqué le lien que nous établissons entre le type d'innovation et leur rapport aux capacités d'action sur le cadrage de l'activité (cf. les encadrés grisés dans chaque case).



Cinq types d'innovations de services professionnels et leur rapport au cadrage de l'activité

Décrivons les rapports qui apparaissent par rapport à chaque type d'innovation :

1. **Ajustement / cadrage existant**. Les innovations d' « ajustement » sont les plus courantes. Elles s'effectuent au contact des clients et des variantes de problématique qu'ils offrent sur un champ de savoirs. Les professionnels développent ainsi de nouveaux savoirs sur un champ dans le cadre de la relation de service. Ces innovations n'impliquent pas d'extension à de nouveaux champs de savoirs. Le cadre préexiste à l'innovation et celle-ci s'inscrit dans ce même cadre (régulation, client, environnement).
2. **Rattrapage / cadrage subi**. Les innovations de « rattrapage » sont des innovations de rupture pour les entreprises. Elles sont obligées d'investir de nouveaux champs de savoirs et de développer leur offre de service pour rester compétitives par rapport à des concurrents qui ont déjà innové dans le domaine (ce que nous appelons « espace blanc »). Pour ce type d'innovation, l'entreprise va subir l'évolution du cadrage des champs de savoirs, essentiellement de la part de ses concurrents.
3. **Extension**. Deux types d'innovation incrémentale pour la firme et le marché doivent être différenciés : selon que l'entreprise reste dans son champ d'activités initiales et qu'il s'agit d'une évolution légère du cadrage client (a) ou selon que l'entreprise investit un nouveau marché sur la base de ses expertises préexistantes (b).

a. **Evolution légère du cadrage / cadrage subi ou déplaçable**. Les clients et leurs demandes ont légèrement évolué ou les dispositions réglementaires, liées à l'activité proprement dite ou au client, ont changé. Il n'y a pas de remise en cause des champs de savoirs couverts, mais un ajustement des prestations du marché au nouveau cadre. Le rapport au cadre peut varier suivant les situations : soit le cadre s'impose et est subi par les acteurs (ex : les normes IFRS en comptabilité) ; soit, sur la base du cadrage initial, les acteurs conservent des capacités d'action par la suite (ex : nouvelle loi suivi de jurisprudences).
b. **Nouveau marché / autre cadrage existant ou déplaçable**. Une entreprise utilise ses capacités existantes, i.e. son expertise sur des champs de savoirs pour investir de nouveaux marchés. Dès lors, soit elle s'inscrit dans un cadre existant (ex : les cabinets de conseil en stratégie s'introduisant sur des problématiques de politique publique sur la base de leur méthodologies préalables (McKenna, 2006, chap.4)) ; soit elle investit ce nouveau marché en cherchant à déplacer le cadrage des champs de savoirs de l'activité (ex : l'entrée des acteurs de l'audit financier sur le champ de l'évaluation sociale et environnementale (Acquier, 2007, p229-238)).

4. **Espace blanc**. Les acteurs ne sont pas contraints par des aiguillons externes préalables. Ils anticipent au contraire les évolutions des demandes des clients et de la structuration des marchés. Ils développent de nouvelles expertises dans l'espoir de susciter des demandes clients et de nouveaux marchés par rapport à leur concurrents. Ce type d'innovation est à la fois le plus rare et potentiellement le plus créateur de valeur pour une entreprise. Dans ce cas de figure, les acteurs ont une capacité d'action plus large sur le cadrage des champs de savoirs. Celle-ci est la plus évidente vis-à-vis des clients et des concurrents. Pour les professions régulées, ce type d'innovation peut également générer des capacités d'action vis-à-vis des régulateurs (ex : l'investissement d'Arthur Andersen sur l'informatique dès les années 1950 a à la fois structuré le champ de l'audit – évolution des techniques (Matthews, 2006) -, mais a également ouvert de nouveaux champs de conseil en management sur lesquels ils se sont par la suite spécialisés (McKenna, 2006).

La compréhension du lien entre les innovations dans les services professionnels et le cadrage des champs de savoirs permet d'exploiter deux choses.
Premièrement, par rapport aux critiques faites à la sociologie des professions, le lien établit les capacités d'action des acteurs professionnels sur le cadrage des savoirs de leurs activités.
Deuxièmement, la dynamique de cadrage des services professionnels doit être complétée : outre la régulation (étatique et d'organismes professionnels), l'environnement social et technologique, les clients (cf. 1.1.), une autre source de cadrage provient des concurrents.

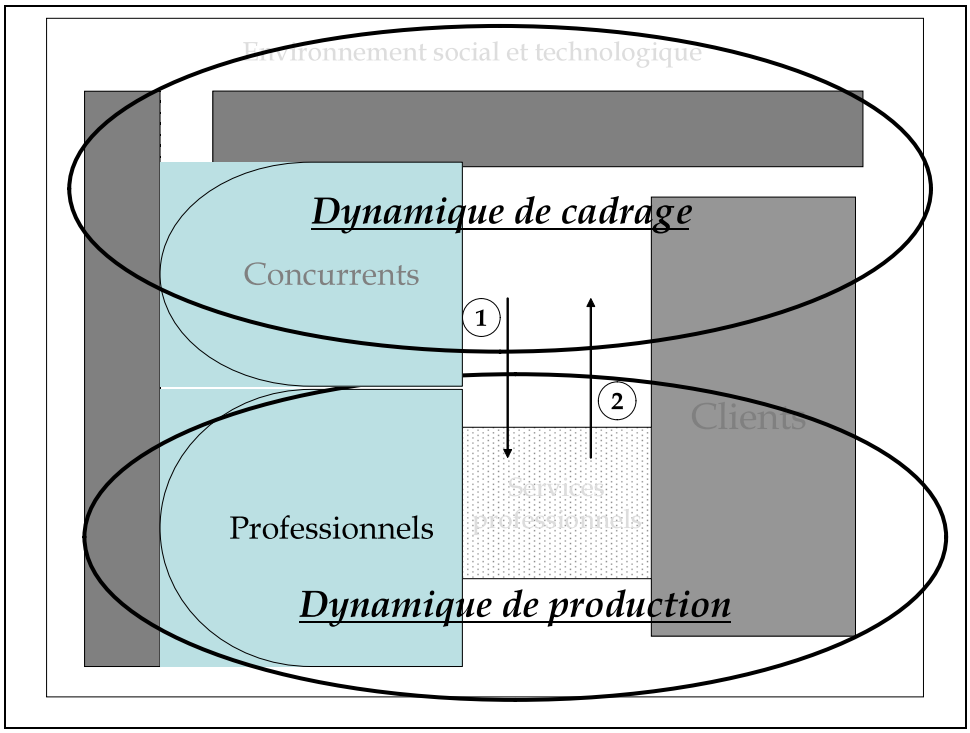
Dans le sous-chapitre suivant, nous complétons et proposons un cadre d'analyse des transformations des services professionnels.

1.3. Un cadre d'analyse des transformations des services professionnels

La section précédente (1.2.) nous a permis d'enrichir la logique de cadrage externe des champs de savoirs des activités de services professionnels. Nous avons montré que, si des effets de cadrage sont effectifs sur la réalisation des activités et régulent les relations de services[30], les professionnels ont également des capacités d'action sur l'évolution des savoirs de leurs activités grâce à certains types d'innovations. Nous avons distingué les types d'innovation au regard des marchés et des concurrents afin de comprendre le rapport au cadrage des champs de savoirs que ces innovations impliquaient.
Cette démarche analytique nous permet de compléter le cadre analytique issu de la sociologie des professions de deux façons.
Tout d'abord, comme le montre le schéma ci-dessous, les concurrents sont également une source de cadrage des champs de savoirs. En effet, le fait qu'ils aient pu innover et investir de nouveaux champs sur un marché commun oblige à innover pour rattraper un retard éventuel vis-à-vis des clients.
Deuxièmement, les professionnels d'un champ d'activité ne sont pas uniquement contraints par un cadrage externe des champs de savoirs mais ont bien une capacité d'action qui peut s'avérer un enjeu concurrentiel majeur.

Cherchant à **comprendre les transformations des activités au niveau d'une entreprise sur un marché donné**, il convient alors de différencier deux dynamiques interactives d'évolution d'une activité de services professionnels.
Le schéma ci-dessous distingue d'une part une dynamique de cadrage des champs de savoirs d'une activité donnée, et d'autre part une dynamique de production de savoirs dans un cadre potentiellement évolutif.

[30] Cf. les « dispositifs de confiance » (Karpik, 1996), section 1.2.4.



Cadre d'analyse des activités de services professionnels

Synthétisons les deux interactions possibles entre les deux dynamiques :

1. **De la dynamique de cadrage des savoirs à la dynamique de production de savoirs.**

Il s'agit là de l'orientation traditionnelle de la sociologie des professions dont les objets premiers étaient des activités régulées par l'Etat et des organismes professionnels. Un contrôle externe des services professionnels peut exister mais ce ne sont pas les seules sources de cadrage et d'évolution des champs de savoirs. A ce titre, les clients et les concurrents jouent un rôle très structurant. Les professionnels doivent donc régulièrement adapter et faire évoluer leurs pratiques au regard des évolutions des sources de cadrage des champs de savoirs : les sources juridiques, les organismes professionnels, les clients, les concurrents et plus généralement l'environnement social et technologique.

2. **De la dynamique de production de savoirs à la dynamique de cadrage des savoirs.**

Les professionnels ont des capacités d'action sur l'évolution du cadrage des champs de savoirs. Même dans les professions régulées, les innovations ouvrant de nouveaux champs de savoirs sont présentes et constituent un enjeu fort. Ainsi, le conseil juridique est une activité contrainte par les producteurs du droit et les normes professionnelles. F. Gallouj (Gallouj, 1992) montre que des innovations de rupture, investissant de nouveaux champs de savoirs, existent du fait de la dynamique même de l'évolution du droit où de nouveaux champs se créent. En outre, l'évolution du rapport des clients au droit encourage les conseillers juridiques à innover : les clients cherchent en effet aujourd'hui à manager le droit plutôt qu'à le subir. Ceci aide les acteurs du conseil juridique à ne pas se contenter de subir le cadrage, par la régulation, les clients ou les concurrents, mais à agir sur ce cadrage. En effet, la production de règles juridiques ne s'arrête pas à la législation mais les interprétations

du droit que l'on retrouve dans les jurisprudences sont autant de possibilités d'action sur le cadre par les professionnels du droit[31].

On saisit alors l'intérêt de se doter d'un cadre analytique permettant d'interpréter la dynamique d'une activité de manière dynamique, non pas uniquement pour une profession homogène mais pour une entreprise en concurrence, ou au moins en coopétition, avec d'autres entreprises.

Conclusion. Explorer les transformations au niveau de l'entreprise

Le cadre analytique que nous venons d'élaborer doit permettre d'explorer des dynamiques d'activité du point de vue des « producteurs » de services. Ajoutons trois éléments de précision sur la portée de ce cadre d'analyse.
Il s'applique à des **professionnels externes aux organisations** pour lesquelles ils interviennent. Tout d'abord, un certain nombre de services professionnels aux organisations sont légaux, donc le recours à des tiers intervenant est obligatoire (ex : les commissaires aux comptes). Sur les autres services, certes, de nombreuses grandes entreprises ont internalisé une partie de ces professionnels, qu'on pense aux juristes ou aux consultants internes[32]. Pour autant, il semblerait qu'ils travaillent généralement sur des problématiques relativement standardisées et récurrentes, alors que le recours aux prestataires se ferait sur des problématiques nouvelles ou non récurrentes, nécessitant des développements innovants (Tolbert et al., 1991; Gallouj, 1992; Gadrey, 1994a, p36-37). Il ne nous est pas possible de trancher ici cette question, dont nous pensons d'ailleurs qu'elle peut avoir des réponses très variables suivant les cas. Le recours à des prestataires internes dépend de choix stratégiques de structuration et d'investissement, des besoins de services de l'entreprise et de leur contenu[33]. En définitive, on pourrait faire l'hypothèse que les "prestataires internes" sont un cas particulier des services professionnels. Toutefois, au regard de la littérature existante, de nos connaissances et de notre matériau, nous nous bornerons à traiter du recours externe aux services professionnels.

Deuxièmement, ce cadre d'analyse permet de **caractériser des configurations d'activités de services professionnels**. Bien évidemment, on retrouvera des professions plus ou moins complètes (von Nordenflycht, 2007) mais ce cadre d'analyse se veut générique : il permet de repérer et de pondérer les sources de transformation d'activités de services professionnels au niveau d'une entreprise. De ce fait, nous prenons de la distance par rapport à la distinction traditionnelle entre « professional services » (ou services régulés) et « business services » (Gadrey, 1992a). Les transformations des activités peuvent provenir de sources très différentes (cf. 1.1.). Nous plaçant du point de vue des acteurs professionnels, ce cadre analytique

[31] Concernant le cabinet X, un certain nombre de conflits juridiques ont permis d'asseoir les champs de savoirs sur lesquels il pouvait intervenir à travers des jurisprudences.
[32] Ce que J. de Bandt appelle le « tertiaire d'entreprise » (de Bandt, 1995), p25.
[33] Que dire en outre du « corporate consulting », c'est-à-dire des entreprises industrielles qui utilisent leurs compétences particulières pour les valoriser sous forme de conseil à d'autres entreprises ? (Sandberg & Werr, 2003)

permet de rendre intelligible les dynamiques de transformations, leurs sources et les évolutions des acteurs.

Enfin, ce cadre d'analyse place **les savoirs comme fondement analytique de ces dynamiques d'activités**. Mais nous ne considérons pas les savoirs uniquement en tant que critère distinctif par rapport à d'autres activités. Ils sont également une source de compétition interne aux services professionnels. Les professionnels s'organisent d'ailleurs de façon à répondre au défi de la production de savoirs appropriés aux besoins des clients et différenciant par rapport aux concurrents.

Chapitre 2. Les entreprises de services professionnels : régimes de collégialité et autonomie des professionnels

INTRODUCTION. UNE VARIETE DE REGIMES DE COLLEGIALITE 69

2.1. LA COLLEGIALITE HOMOGENE : LE MODELE « ORIGINEL » DE LA COMMUNAUTE DE PAIRS 70

2.1.1. DU PROFESSIONNEL INDEPENDANT A LA COLLEGIALITE HOMOGENE 70
2.1.2. UN MODELE DE NICHE A CROISSANCE LIMITEE 71

2.2. L'IDEAL-TYPE DE L'ESP : LE *PARTNERSHIP* OLIGARCHIQUE 71

2.2.1.ORIGINE ET FONCTIONNEMENT DU PARTNERSHIP OLIGARCHIQUE 71
2.2.1.1. Généalogie du partnership oligarchique : le système Cravath 72
2.2.1.2. Fonctionnement : hiérarchie d'apprentissage et gouvernance oligarchique 74
2.2.2. ANALYSE FONCTIONNELLE ET COHERENCE DE L'ORGANISATION 76
2.2.2.1. Diversité légale mais enjeux de fonctionnement identiques 76
2.2.2.2. Répondre aux limites de la prescription et aux enjeux de rétention des professionnels 79
2.2.2.3. Un couplage original de deux dimensions organisationnelles : « gouvernance » et « opérations » 80

2.3. UNE ORGANISATION ALTERNATIVE : LA COLLEGIALITE ETENDUE DE L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE 83

2.3.1. LA COLLEGIALITE ETENDUE : REFUS DE LA SEPARATION CAPITAL-TRAVAIL ET DE LA HIERARCHIE, UNE VOLONTE DE FONCTIONNEMENT DEMOCRATIQUE 83
2.3.1.1. Des communautés de métier aux entreprises démocratiques 84
2.3.1.2. Les deux objectifs du régime de collégialité étendue : réalisation de l'activité et fonctionnement démocratique 87
2.3.2. LA DEMOCRATIE INSOUTENABLE ? LES LIMITES DE LA THESE DE LA DEGENERESCENCE 88
2.3.2.1. L'impossibilité de tenir le double objectif commun ? 89
2.3.2.2. Les limites de la thèse de la dégénérescence 90
2.3.3. DEMOCRATIE ET ACTIVITES DE SERVICES PROFESSIONNELS : UN TERRAIN FAVORABLE 91

2.4. COMPARAISON DES REGIMES DE COLLEGIALITE : DES ALTERNATIVES D'ORGANISATION DE L'AUTONOMIE DES PROFESSIONNELS 94

2.4.1. UN EVENTAIL DE MISE EN COHERENCE ENTRE COHESION ET COORDINATION 94
2.4.2. ARTISANAT INTELLECTUEL ET AUTONOMIE 98
BI-DIMENSIONNELLE : COGNITION ET RELATION-CLIENT 98

CONCLUSION. 100

Introduction. Une variété de régimes de collégialité

La sociologie des professions s'est peu intéressée à la manière dont les professionnels exerçaient, laissant à penser qu'une profession était homogène et que les professionnels pratiquaient en indépendant (Nelson et al., 1992). Si les professionnels exerçaient essentiellement en solo au 19ème siècle, nombre d'entre eux vont s'associer pour constituer des entreprises à partir de la fin de ce même siècle dans une logique de maximisation de l'expertise pour les clients (Abbott, 1988b). Nous appelons ce type d'organisation des **Entreprises de Services Professionnels**[34] (ESP par la suite).
Bien que la littérature sur les professions ait été traversée par de nombreux débats sur la « bureaucratisation » des organisations de professionnels, un trait distinctif des ESP est l'absence de régime de subordination de tous les professionnels comme dans les sociétés industrielles classiques[35] (Greenwood et al., 1990; Mintzberg, 1990, chap 10). Par opposition au caractère « monocratique » (il existe une hiérarchie) associé à la « bureaucratie » par Max Weber (Weber, 1995 [1971]), des auteurs (Waters, 1989; Lazega, 1993, 1999, 2001) mettent en avant le fait que les ESP incorporent souvent des modalités de fonctionnement collégial[36], c'est-à-dire de « division du pouvoir » entre membres égaux (Weber, 1995 [1971], p355). M. Waters donne la définition suivante des structures collégiales : *"Collegial structures are those in which there is a dominant orientation to a consensus achieved between the members of a body of experts who are theoretically equal in their levels of expertise but who are specialised by area of expertise"* (Waters, 1989, p956). Si l'idée de spécialisation différenciant les experts peut être discutée, la définition de Waters explicite l'enjeu d'un fonctionnement collégial : **additionner et coordonner des capacités d'expertise**.

Pour autant, il ne s'agit pas de réduire une orientation organisationnelle à un modèle unique, et ce pour deux raisons. Tout d'abord les activités de services professionnels sont hétérogènes entre elles (selon qu'elles sont régulées ou non et selon l'importance de la concurrence). En outre, à l'intérieur d'un champ professionnel donné, les ESP se différencient selon le positionnement de chaque organisation sur une « palette » d'activités et suivant leurs stratégies, leurs tailles et leurs choix d'organisation. Une différenciation d'activités et de positionnements sur des marchés est donc observable. Les modes d'organisation sont en partie contingentés par ces deux dimensions. Il est ainsi difficile de comparer un cabinet d'experts très spécialisés avec un cabinet de conseil généraliste de grande taille. En revanche, il est intéressant de rendre compte de leurs choix d'organisation au regard d'une activité.
Par ailleurs, on observe une variété de « **régimes**[37] **de collégialité »** au sein des ESP. Nous entendons par régime de collégialité **le type de collégialité qui est associé aux objets et modes de gouvernance de l'organisation**. Dans chaque ESP, des choix d'organisation sont effectués par les fondateurs puis les membres successifs qui structurent des régimes de collégialité plus ou moins étendue.

---

[34] L'équivalent anglais serait le terme *Professional Service Firms* (PSFs).
[35] Nous ne traitons pas des professionnels « intégrés » dans les entreprises.
[36] Ils reprennent ainsi l'opposition entre bureaucratie et collégialité de M. Weber dans *Economie et Société* (Weber, 1995 [1971], pp355-390).
[37] Le terme de régime renvoie à la « façon de régir, de diriger : ensemble de règles, de facteurs qui caractérisent le fonctionnement, le cours de quelques chose » (Dictionnaire Trésor de la Langue Française – CNRS).

Ce chapitre a pour but de rendre compte des différents types de collégialité existants, de leurs divergences et de leurs convergences. Trois régimes peuvent être identifiés :

- la **collégialité homogène**, pour des collectifs de professionnels, généralement de taille modeste et dont les membres possèdent des niveaux d'expertise relativement similaires (2.1).
- la **collégialité oligarchique**, très répandue depuis un siècle suite à l'avènement des formes de *partnerships* oligarchiques (2.2).
- la **collegialité étendue**, qui renvoie à une démarche volontariste d'expansion de la démocratie collégiale (2.3).

Le positionnement de ces trois régimes de collégialité nous permettra, dans une dernière partie du chapitre, de les comparer pour faire apparaître leurs divergences ainsi que leurs convergences. Parmi celles-ci nous nous intéresserons plus particulièrement au rapport à l'autonomie du professionnel entretenu par chacune des formes de collégialité.

2.1. La collégialité homogène : le modèle « originel » de la communauté de pairs

2.1.1. Du professionnel indépendant à la collégialité homogène

Nous avons déjà évoqué le fait que la représentation traditionnelle du professionnel en sociologie des professions était avant tout un professionnel indépendant, exerçant seul auprès de ses clients (Nelson et al., 1992).

Des associations de premier niveau entre professionnels ont existé (et continuent d'exister) sans revêtir pour autant les formes désormais idéal-typiques de la grande ESP oligarchique (cf. section 2.2. *infra*). Il s'agit d'ESP composées de professionnels autonomes, car déjà formés et expérimentés. Lowendahl décrit ce type d'ESP ainsi : "*The firm as a collection of individuals who make decisions independently, possibly after informal discussions.*" (Lowendahl, 2005, p126).

Ce régime de collégialité homogène est le pendant dans les activités de services professionnels de la « profession-confrérie » décrite par Dubar et Tripier. Cette dernière articule une forte autonomie des membres d'une élite professionnelle avec une régulation collégiale (Dubar et al., 2005, pp31s).

Des variantes d'association existent à l'intérieur de cette catégorie selon les objets mis en commun. Cela peut ainsi être un simple « GIE »[38] dont l'objectif n'est pas de produire ensemble mais de mettre en commun des moyens facilitant le développement de l'activité de chacun (ex : locaux, secrétariat,…). Mais le régime de collégialité homogène peut également porter sur des *partnerships* partageant les clients et éventuellement des modes de rémunération qui incluent une part de solidarité (Ram, 1999).

[38] GIE : Groupement d'Intérêt Economique

Indépendamment des multiples variantes possibles du régime de collégialité homogène, nous allons nous concentrer ici sur les limites associés à cette forme d'organisation dans un univers concurrentiel afin de déterminer son positionnement par rapport aux deux autres régimes de collégialité proposés (collégialité oligarchique et collégialité étendue).

2.1.2. Un modèle de niche à croissance limitée

Si ce type d'association est toujours très courant, il présente certaines limites par rapport au *partnership* oligarchique que nous détaillons par la suite.
Ses possibilités de croissance sont limitées puisque le régime de collégialité homogène ne repose pas sur une division du travail auprès de « juniors ». Il n'inclut pas non plus de modèle d'apprentissage de la profession qui permette de gérer la différenciation de savoirs entre professionnels expérimentés et jeunes en phase d'apprentissage, qui ne sont pas encore pleinement autonomes. L'augmentation de forces productives doit donc se faire par recrutement « latéral », c'est-à-dire de pairs, pour conserver un fonctionnement homogène.
C'est pourquoi l'on retrouve aujourd'hui cette forme d'association essentiellement sur des niches de marché, où des experts font valoir une expertise très forte sur un domaine limité.

Aux Etats-Unis, ces limites expliquent la relative disparition de ce modèle à partir des années 1920 dans les cabinets d'avocats d'affaires s'adressant aux grandes entreprises. Ces derniers sont remplacés par des cabinets de grande taille organisés de manière oligarchique, qui rationalisent la production de services intellectuels, ce que nous montrons à présent

2.2. L'idéal-type de l'ESP : le *partnership* oligarchique

Dans cette section, nous traitons de la collégialité oligarchique, représentée par une forme organisationnelle très courante aujourd'hui, le *partnership* oligarchique de professionnels. Après avoir retracé l'origine de cette forme d'organisation, nous caractériserons son fonctionnement, marqué par une hiérarchie d'apprentissage et une gouvernance oligarchique. Enfin nous montrerons la cohérence fonctionnelle des *partnerships* dans des activités de services professionnels.

2.2.1. Origine et fonctionnement du partnership oligarchique

Pour bien comprendre les modalités de fonctionnement des *partnerships* oligarchiques et la logique de leur adoption par de nombreuses ESP, ainsi que les tensions contemporaines de ce mode d'association (cf. Chapitre III de cette partie), nous retraçons dans un premier temps les origines de cette forme organisationnelle qui émergea dans des circonstances précises. Nous modéliserons ensuite le fonctionnement de ce type d'organisation.

2.2.1.1. Généalogie du *partnership* oligarchique : le système Cravath

Au 19ème siècle aux Etats-Unis, la profession d'avocat est exercée en indépendant et consiste essentiellement en un travail de plaidoirie par rapport à un corpus de droit limité reposant essentiellement sur la *common law*[39]. Cet état de la profession change radicalement à partir des années 1870 du fait de deux évolutions pour partie liées : la structuration d'un corpus de lois sur les entreprises et la naissance de la grande entreprise industrielle capitaliste (Hobson, 1986, p142).
Tout d'abord la fin du 19ème siècle voit la montée en puissance de la législation étatique au détriment de la *common law* traditionnelle. Cette évolution critiquée par les pans conservateurs du barreau américain conduit à une technicisation du droit et oblige les avocats à se spécialiser. C'est ainsi qu'émerge la « *corporate law practice* », domaine sur lequel se spécialisent rapidement les avocats de l'élite du barreau (Hobson, 1986, p67), en travaillant par exemple sur les appels publics à l'épargne ou sur les augmentations de capital. Le développement de nouvelles formes d'entreprise a largement concouru à l'intervention de l'Etat fédéral[40]. L'activité des avocats d'affaires ne se passe plus essentiellement dans les tribunaux mais dans les bureaux, où ils effectuent un travail de « conseil » pour les entreprises clientes. Se structurent alors de petits cabinets de deux à quatre avocats confirmés, parfois entourés d'employés (Hobson, 1986, p160), sur la base de ce que nous appelons un régime de collégialité homogène, c'est-à-dire réunissant des pairs ayant relativement le même niveau de compétence.

Mais la seule technicisation du droit n'aurait pas été suffisante pour expliquer la création de *partnerships* oligarchiques. En effet de petits cabinets spécialisés étaient suffisants tant que les entreprises n'avaient pas un besoin récurrent voire permanent de conseils juridiques. Ces derniers apparaissent avec la naissance de la grande entreprise industrielle à la fin du 19ème siècle. Comme l'explique W. Hobson, qui a consacré un ouvrage à la profession d'avocat sur cette période, *The American Legal Profession and the Organizational Society; 1890-1930* (1986), le développement des « law firms » n'aurait pas eu lieu sans les besoins permanents de conseil juridique de la grande entreprise industrielle : « *(…) a corporation law specialty did not necessary require a law factory. Whether or not a law factory was required depended upon the size and complexitiy of the businesses being counseled and the specific nature of the legal business involved. Beginning in the 1890s in New-York City,* ***the law factory form of organisation developed to meet the changing needs of the leading corporations in America****. The figures on the major firms tell in broad outline the story of the development of law factories"* (Hobson, 1986, p163)[41].
De quelle nature sont ces besoins ? Il peut s'agir d'un suivi des contrats commerciaux, de l'élaboration de *partnerships* d'actionnaires, d'appels publics à

[39] La *common law* repose beaucoup sur un droit jurisprudentiel à la différence du droit romain qui s'appuie sur un droit écrit.
[40] Comme en France, les premières sociétés à forts besoins capitalistiques sont les entreprises de chemin de fer, dont certaines connaissent quelques banqueroutes retentissantes dans la seconde moitié du 19ème siècle.
[41] Notre surlignage.

l'épargne, de la garantie de titres, de transactions immobilières, de la rédaction de testaments, sans oublier la vague de fusions-acquisitions pour constituer de grands groupes industriels à la fin 19ème-début 20ème siècle qui nécessite l'intervention d' avocats d'affaires. Autant de travaux destinés à des mêmes clients et qui justifient une permanence, ou du moins une forte récurrence, du suivi des affaires et des travaux pour ces clients, par ailleurs en interne démunis d'expertise juridique.
A cela s'ajoute le fait que la législation sur les grandes compagnies se développe rapidement à l'époque. A titre d'exemples emblématiques, citons le Sherman anti-trust Act de 1890, complété par le Clayton anti-trust Act de 1914 qui contraignent le développement des empires industriels et obligent les avocats d'affaires à innover dans le domaine légal au bénéfice de leurs clients.

Enfin le dernier élément qu'est l'évolution des modalités de formation des avocats, ouvre la voie à la constitution du *partnership* oligarchique. Les *law schools* et plus généralement les universités américaines se développent dans le dernier quart du 19ème siècle (Hobson, 1986, chap. 4; Tonn, 2003). Alors qu'en 1870, seul un tiers des avocats sont formés dans des *law schools*, la proportion passe à deux tiers en 1914, ce qui offre une main d'œuvre formée et compétente pour ce qui allaient devenir les *law firms* (Galanter & Palay, 1991, p9).
Le tableau ci-dessous synthétise les trois éléments à l'origine de l'innovation organisationnelle du *partnership* oligarchique.

	Clients	**Régulation externe**	**Dispositifs de formation**
Evolutions	- Naissance de la grande entreprise - Forts besoins capitalistiques - Vague d'acquisitions	Naissance de la « corporate law » par des sources législatives	Développement des universités de droit
Conséquences sur la profession d'avocat	- Spécialisation des avocats - Nouveaux besoins permanents de services juridiques (appel public à l'épargne, *private equity*, fusions-acquisitions, droits des contrats…)	- Evolution de la régulation des entreprises → demandes de service - Technicisation du droit, moins de travail de plaidoirie, plus de conseil	- « Professionnalisation » du modèle d'apprentissage pré-pratique (intellectualisation) - Evolution du modèle d'intégration dans les cabinets

Transformation de l'activité des avocats d'affaires à la fin du 19ème siècle aux Etats-Unis

C'est Paul Cravath, associé du cabinet d'avocat Cravath, Swaine & Moore, qui laissera son nom à la postérité de ce modèle d'organisation. Dans les années 1880, il travaille pour le cabinet Chamberlain, Carter & Hornblower, d'abord comme

employé puis comme associé[42]. Carter a pris l'habitude de recruter de brillants jeunes diplômés en tant qu'employés avant d'en garder certains en qualité d'associés, ce que d'autres cabinets pratiquent également. Cravath quitte le cabinet en 1891 et, après plusieurs passages dans d'autres cabinets, rejoint en 1899 le cabinet qui deviendra l'actuel Cravath, Swaine & Moore LLP. Cravath met en place une organisation reposant sur deux éléments (Hobson, 1986; Galanter et al., 1991) :

1. De jeunes diplômés brillants sont salariés et formés afin d'accéder progressivement à des responsabilités dans la perspective de devenir associé. Seule l'élite des « juniors » est conservée, selon le principe du « up-or-out ».
2. Des associés ont la charge de la relation-clients et doivent ramener des contrats. Ils assurent également la division du travail entre les jeunes avocats, orientent et supervisent les « opérations ».

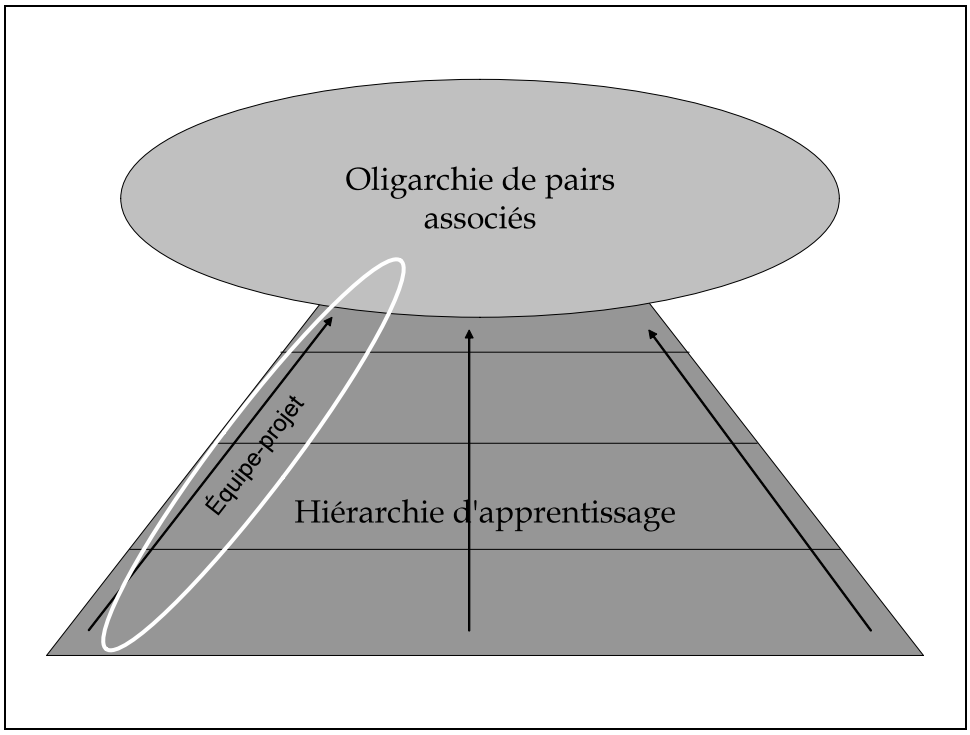
Tout cela est facilité par les besoins récurrents et relativement stabilisés des grandes entreprises ainsi que par le développement des universités de droit.

Ce faisant, Cravath rationalise la production de services juridiques en augmentant le nombre de clients qu'une ESP peut servir par une division du travail stabilisé. Il est d'ailleurs parfois comparé à ce que fût Taylor pour l'industrie (Hobson, 1986). Le système Cravath, bien que contesté au départ par des professionnels refusant la « bureaucratisation » de leur profession, tend à s'imposer dans les années 1920 : « *the demands of their corporate clients by the 1920s clearly required the continuous and detailed supervision possible only in the law factories.* » (Hobson, 1986, p207-208).
Le système Cravath se diffuse ensuite rapidement dans de nombreuses activités de services professionnels. Il est repris en particulier par Marvin Bower, le modernisateur de McKinsey dans les années 1930, à qui il permet de rationaliser et de démultiplier les capacités de conseil de la firme (McKenna, 2006, p49). Il est aujourd'hui appliqué dans de nombreux cabinets d'audit, de conseil et d'architecture (Greenwood et al., 1990; Pinnington et al., 2002; von Nordenflycht, 2007).

2.2.1.2. Fonctionnement : hiérarchie d'apprentissage et gouvernance oligarchique

Il s'agit ici de décrire plus précisément la logique de fonctionnement de ce type d'organisation afin de mieux cerner la cohérence fonctionnelle de la « collégialité oligarchique ».
Le *partnership* oligarchique peut être représenté selon le schéma ci-dessous. Il associe une oligarchie de pairs fonctionnant de manière collégiale à une hiérarchie d'apprentissage où de jeunes professionnels gravissent des échelons hiérarchiques dans l'espoir de devenir associé de l'ESP. La réalisation des missions auprès des clients est effectuée par une « équipe-projet » composée des différentes strates hiérarchiques de l'ESP selon une division du travail.

[42] En anglais, on appelle *partner* un associé et « associate » un professionnel n'ayant pas encore accédé au statut de *partner*. Dans ce document le terme français d'associé est employé pour signifier un « partner ».



Représentation idéal-typique du *partnership* oligarchique de professionnels

Cette organisation distingue clairement deux statuts de professionnels auxquels sont associés des rôles précis. Les deux statuts correspondent également à deux temps de carrière des professionnels : pré-associés et associés.
Le parcours dans la hiérarchie d'apprentissage commence par un recrutement à la sortie des études supérieures. Les jeunes professionnels s'engagent alors dans un parcours d'apprentissage articulant affectations sur des missions et éventuelles formations complémentaires. Ils sont régulièrement évalués par leurs supérieurs. Les évaluations aboutissent à deux résultats possibles : soit ils montent dans la hiérarchie et prennent des responsabilités, soit ils sont incités à quitter l'entreprise. Seule l' « élite » des professionnels reste donc dans l'ESP (Maister, 2003 [1993]). Ce système dit de « up-or-out » explique la forme pyramidale de la hiérarchie d'apprentissage.
Durant cette période d'apprentissage, les jeunes professionnels sont salariés et subordonnés aux ordres des associés qui décident notamment de la division du travail à opérer pour réaliser la mission. Au début, les « juniors » réalisent seulement une petite partie du travail sans forcément avoir une représentation globale de la problématique (Lazega, 2001). Puis au fur et à mesure de leur ascension dans la hiérarchie ils accèdent à des responsabilités supérieures qui s'accompagnent d'un travail plus compliqué.

Pour les « apprentis » ayant effectué le parcours d'apprentissage, il est alors possible de devenir associé du moment que les autres associés l'acceptent (Lazega, 2001; Maister, 2003 [1993]). Ils deviennent ainsi membres de l'oligarchie de pairs qui dirige de manière collégiale l'ESP.
Le statut d'associé recouvre quatre attributs d'un point de vue organisationnel (Maister, 2003 [1993]; Empson et al., 2006):

1. **Détention de parts et association à la distribution des bénéfices**. La prise de parts dans l'ESP ne fait plus de l'associé un salarié mais un ''actionnaire-producteur'' associé aux bénéfices de son entreprise.
2. **Participation à la gouvernance de l'ESP**. L'associé participe aux décisions sur les grandes orientations de la politique de l'ESP : rémunérations, promotions, affectations de gros clients… (Lazega, 2001; Maister, 2003 [1993])
3. **Autonomie opérationnelle et stratégique**. Selon L. Baylin, l'autonomie de l'associé correspond à : "*the freedom to choose problems on which to work and to pursue them independently of directives from anyone except the precedents of (professional) discipline*" (Empson et al, 2006 reprenant Baylin, 1985). L'associé est en situation de gestion autonome d'une mission, il prescrit la division du travail, d'où la notion d' « autonomie opérationnelle » (Empson et al., 2006, p132). En outre, l'associé gère également ses développements de savoirs et de clients, il est en situation d' « autonomie stratégique » (Empson et al., 2006, p132).
4. **Relative sécurité de l'emploi**. L'exclusion d'un associé requiert généralement un vote à très large majorité (Lazega, 2001; Maister, 2003 [1993]), ce qui confère une sécurité à la position, tant que l'ESP est bénéficiaire bien entendu.

Dans la forme organisationnelle du *partnership* oligarchique, la collégialité de fonctionnement est donc réservée à une élite d'associés. Nous montrons dans le sous-chapitre suivant, qu'indépendamment de la variété des formes légales, on retrouve la même logique fonctionnelle dans les *partnerships* oligarchiques en général.

2.2.2. *Analyse fonctionnelle et cohérence de l'organisation*

2.2.2.1. Diversité légale mais enjeux de fonctionnement identiques

Avant d'être une forme organisationnelle, le terme de *partnership* fait référence à une forme légale d'entreprise. Le *partnership* américain est un accord entre plusieurs associés qui se partagent les bénéfices et les pertes avec une responsabilité solidaire et illimitée. Un avantage fiscal y est associé, à savoir la possibilité de verser des dividendes sans taxation de ceux-ci. Ce dispositif légal, dit *general partnership*, a été complété dans les années 1990 par deux nouveaux types de contrat d'association :

- le *limited partnership* : à côté d'associés-gérants ayant une responsabilité illimitée, des actionnaires simples apporteurs de capitaux sont uniquement responsables à hauteur de leurs apports financiers.
- le *limited liability partnership* : l'ensemble des associés-gérants n'est responsable qu'à hauteur de ses apports.

Chaque Etat américain a émis ses propres lois sur le sujet mais peu de variation existent entre les différents modèles.

Le Royaume-Uni a adopté en 2000 une loi créant le *limited liability partnership* légèrement différent (le *partnership* a une personnalité morale) mais conservant là aussi l'idée d'une évolution vers une responsabilité limitée (à partir du moment où il n'y a pas de fraude avérée du professionnel).

Deux dimensions sont donc en jeu dans les variations des formes de *partnerships* pour les professions régulées (Empson et al., 2006) :

- La possession d'une majorité des parts de l'ESP par les professionnels membres.
- La forme de solidarité entre les associés (illimitée ou limitée aux apports).

En France, il n'y a pas de *partnership* à proprement parler mais le législateur a répondu aux besoins d'association des professionnels, y compris dans les professions régulées. Deux lois ont ainsi ouvert et assoupli les conditions d'associations entre des praticiens de professions libérales. Tout d'abord, la loi du 22 novembre 1966 a créé la Société Civile Professionnelle, qui se rapproche fortement du *partnership* anglo-saxon dans la mesure où la responsabilité des associés est illimitée. Quant à la loi du 31 décembre 1990, elle crée la Société d'Exercice Libéral, qui permet aux praticiens de professions régulées de s'associer dans des sociétés de capitaux (*Mémento pratique Francis Lefebvre. Professions libérales. 2007-2008,* 2006).
Chaque profession régulée est encadrée par des modalités propres de détention des capitaux et de participation à la gestion comme le montre le tableau ci-dessous dans quatre professions régulées : architectes, avocats, experts-comptables et commissaires aux comptes (*Mémento pratique Francis Lefebvre. Professions libérales. 2007-2008,* 2006).

Profession	**Principales contraintes juridiques sur les sociétés**
Architectes	- Types de sociétés autorisées : sociétés civiles ou commerciales (SA, Sarl, SAS, coopératives, SEL[43]...) - Contraintes sur la détention du capital et le fonctionnement : Majorité du capital détenue par les architectes, un architecte au moins à 5%. Pas plus de 25% du capital et des droits de vote pour des personnes morales externes. Actions nominatives, un nouvel associé doit être approuvé en AG aux 2/3 des votes. Au moins la moitié des dirigeants et le PDG doivent être architectes.
Avocats	- Types de sociétés autorisées : contrat d'association si chacun garde sa clientèle. autres : SCP[44], SEL, société en participation - Contraintes sur la détention du capital et le fonctionnement : Un avocat salarié ne peut avoir de clientèle personnelle.
Experts-comptables	- Types de sociétés autorisées : Sociétés civiles ou commerciales - Contraintes sur la détention du capital et le fonctionnement : Pour une SA : 2/3 du capital et des droits de vote aux experts-comptables. Pour une Sarl : ¾ du capital et des droits de vote aux experts-comptables. Au moins 50% des administrateurs sont experts-comptables ainsi que le PDG. Admission de nouveaux actionnaires passe par un agrément du CA. Au moins un expert-comptable pour 10 salariés.
Commissaires aux comptes (CAC)	- Types de sociétés autorisées : Sociétés civiles ou commerciales (idem experts-comptables) - Contraintes sur la détention du capital et le fonctionnement[45] :

[43] SEL : Société d'Exercice Libéral
[44] SCP : Société Civile Professionnelle
[45] Suite aux modifications issues de la loi dite NRE du 15 mai 2001 et surtout de la loi dite LSF du 1er août 2003.

	Les sociétés de CAC sont contrôlées par les CAC : 3/4 du capital minimum et fonctions dirigeantes exercées par des CAC. Les CAC ou actionnaires doivent s'informer mutuellement de leurs activités. Pas de mission de conseil auprès des clients certifiés : Code de déontologie approuvé par décret 2005-1412 le 16 novembre 05. Ne peut pas être CAC moins de 2 ans après avoir fourni des prestations de montage financier, évaluation comptable, financière ou prévisionnelle. Pour une entreprise faisant un appel public à l'épargne, pas plus de 6 ans le même signataire des comptes.

Les principales caractéristiques des sociétés dans les professions régulées en France

Pour autant ces obligations légales dans les professions régulées ne doivent pas masquer la parenté de forme organisationnelle avec d'autres activités de services professionnels non régulées. En effet, les ESP issues de professions régulées ne sont pas les seules à adopter ce type de structure, marquée par la détention majoritaire du capital par les membres exerçant leur activité dans l'entreprise. On retrouve en effet cette forme de détention du capital dans des professions non régulées comme le conseil en stratégie et management. Le tableau ci-dessous donne des exemples d'ESP dans quatre domaines d'activité, deux régulés (audit et avocats d'affaires) et deux non régulées (conseil en stratégie et management et conseil en technologies et systèmes d'information).

Domaine d'activité	Entreprise	Forme du capital
Audit et services financiers	KPMG France	SA en France. 350 associés, 7000 salariés.
	Ernst & Young France	Capital détenu par les associés.
	Price Waterhouse Coopers France	290 associés, 3800 membres.
	Mazars France	130 associés, plus de 2000 membres.
Avocats d'affaires	Clifford Chance France	32 associés, 240 avocats.
	Gide Loyrette Nouel France	77 associés, 270 membres.
Conseil en stratégie et management	Mc Kinsey	*Partnership*, 220 consultants en France
	BCG	*Partnership*, 250 consultants en France
	AT Kearney	Retour au *partnership* en 2006 (Management Buy Out), 120 consultants
Conseil en technologies et systèmes d'information	Accenture	Société partiellement cotée à New York Associés (38%), autres membres (21%), externes (41%)

	Cap Gemini Ernst & Young	Société cotée à Paris 89% public, 7% actionnaires individuels.

(source : sites Internet des entreprises)

Quelques exemples de *partnerships*… et quelques contre-exemples.

On remarque une homogénéité des formes capitalistiques excepté dans le conseil en technologies et systèmes d'information. Ceci peut s'expliquer pour deux raisons :

- Des besoins d'investissements capitalistiques supérieurs : alors qu'il y a peu de besoins en capitaux dans les activités de services professionnels par rapport à l'industrie, les sociétés de conseil spécialisées dans les systèmes d'information ont dû largement investir à partir des années 1990 pour fournir les services appropriés aux clients[46]. L'intensité capitalistique est une limite au *partnership* « pur ».
- Des services de nature plus standardisée : il est courant de différencier les activités de services professionnels relativement standardisées de celles qui exigent de la « créativité » à chaque cas traité (Hansen et al., 1999; Sarvary, 1999; Lowendahl, Revang, & Fosstenlokken, 2001; Werr et al., 2003; Lowendahl, 2005). Lorsque la conception des services se déroule essentiellement en amont de la relation de service (comme c'est le cas par exemple pour les éditeurs de Progiciels de Gestion Intégrée comme SAP), l'intervention des consultants est très prescrite par la technologie à l'œuvre. L'association au capital peut devenir un enjeu moins important si l'ESP a un modèle de gestion de ses ressources humaines adapté (beaucoup de juniors, peu d'associés au capital).

Cependant, ce dernier point reste discutable. En effet, même les sociétés cotées distribuent des parts à des associés, seule l'ouverture plus ou moins prononcée à des contraintes, régulatoires d'une part ou de l'activité d'autre part (ex : besoins de capitaux) différencie les ESP.
Si l'on observe des variations entre les formes légales des ESP, les enjeux de fonctionnement semblent en effet rester les mêmes (Empson et al., 2006). D'un point de vue fonctionnel, le partnership est en effet venu répondre à deux caractéristiques des ESP : les limites de la prescription hiérarchique de l'activité et la nécessaire rétention d'une main d'œuvre volatile.

2.2.2.2. Répondre aux limites de la prescription et aux enjeux de rétention des professionnels

Alors que les besoins de démultiplication des capacités de services aux grandes entreprises émergeaient, le *partnership* oligarchique de professionnels a permis de répondre à deux difficultés organisationnelles des activités de services professionnels (Russell, 1985; Greenwood & Empson, 2003; Bouchez, 2006).

1) C**omment prescrire l'activité et mesurer la performance ?**

[46] C'est ainsi qu'Accenture justifie l'introduction d'une partie de son capital en bourse dans les années 1990 (source : site Internet d'Accenture).

Les activités de services professionnels aux organisations se caractérisent par une relation client très décentralisée et souvent personnalisée. La relation de service est difficilement contrôlable et prescriptible par une organisation ou un supérieur hiérarchique. Les limites de la bureaucratisation de l'activité sont aussi liées à la complexité et à la non-routinisation des tâches (Lazega, 2001, p21). En outre, l'évaluation des performances et de la qualité d'un service professionnel est toujours compliquée par la multiplicité des dimensions d'évaluation potentielles (satisfaction du client, innovation, formation de juniors, …) et la spécificité de chaque situation de service (Bouchez, 2006).
Pour faire face aux limites de la prescription tout en atteignant une taille suffisante pour répondre aux besoins des grandes entreprises (Russell, 1985, p228), l'association de professionnels au capital permet de s'assurer de la solidarité et de la convergence des intérêts des membres. Cela se fait par le biais de l'intéressement aux performances économiques de l'ESP.
Par rapport au modèle classique de la théorie de l'agence où un principal doit s'assurer qu'un (des) agent(s) travaille(nt) dans son intérêt, on est là en présence d'un modèle alternatif où les agents sont également les principaux et inversement. De plus, cette forme d'association tient compte de l'autonomie nécessaire aux professionnels dans la réalisation de l'activité.
Le mode de gouvernance, sous forme collégiale entre pairs associés où l'on recherche le consensus (Lazega, 2001; Pinnington et al., 2002; Greenwood et al., 2003; Lowendahl, 2005), répond donc à cette première difficulté des activités de services professionnels : **la nécessaire autonomie dans la réalisation de l'activité**.

2) C**omment retenir les meilleurs éléments ?**

Le système Cravath s'est construit sur une division du travail pilotée par un associé expérimenté, division qui détermine les différents niveaux d'apprentissage et de maîtrise de la réalisation de l'activité. Un jeune professionnel suit donc un parcours d'apprentissage de l'activité échelonné selon différents niveaux hiérarchiques, c'est ce que nous avons appelé la hiérarchie d'apprentissage.
Dès lors que l'on applique une vision dynamique à ce système, la problématique de la rétention des meilleurs professionnels émerge. Si l'ESP n'est pas en mesure de leur offrir des perspectives en interne, il y a de fortes chances pour qu'ils quittent l'organisation (soit pour développer leur propre structure, soit pour rejoindre une autre ESP), et deviennent ainsi des concurrents. De plus, l'ESP investit également sur des temps de formation et d'apprentissage, de transmission sur mission et hors-mission.
C'est pourquoi la carrière des professionnels les plus performants doit aboutir à l'association au *partnership* (Russell, 1985; Lazega, 2001).

2.2.2.3. Un couplage original de deux dimensions organisationnelles : « gouvernance » et « opérations »

Par rapport à d'autres activités économiques, le *partnership* oligarchique se caractérise donc par une **double participation des associés** :

1. à la réalisation de l'activité, ce que nous appellerons la dimension **« opérations » de l'organisation**. Ils prospectent et élaborent les missions

avec les clients, entretiennent cette relation. En interne, ils divisent le travail entre différents professionnels et les supervisent.

2. à la **gouvernance de l'organisation**, c'est-à-dire au gouvernement et au contrôle de l'organisation. Les objets de gouvernance sont essentiellement les questions de rémunération, de promotion, de recrutement et d'affectations éventuellement.

Comment théoriser le succès qu'a connu cette forme d'organisation dans les activités de services professionnels ?
Le *partnership* oligarchique organise la coopération entre pairs associés et non-associés dans une forme organisationnelle spécifique articulant deux niveaux, opérations et gouvernance.
Faisons un rapide détour par des théorisations générales des phénomènes de coopération. Chester Barnard, dans son célèbre ouvrage *The functions of the executive*, définit une organisation formelle ainsi : *"a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons"* (Barnard, 1968 [1938], p73). Pour lui, trois éléments composent une organisation et doivent être mis en cohérence par rapport à l'environnement (*ibid*, p82) :

- Des personnes veulent contribuer à l'action de l'organisation (et deviennent ainsi des membres de l'organisation).
- Elles ont les moyens de communiquer entre elles.
- Elles partagent un objectif commun, ce que Barnard appelle un « *common purpose* ».

Pour que la coopération entre les membres d'une organisation perdure, il faut que leurs actions combinent deux processus :

1. Un processus d'efficacité : c'est la capacité à atteindre collectivement l'objectif commun.
2. Un processus de satisfaction des membres : les attentes qui motivent leur participation à l'action collective doivent être satisfaites par l'organisation (la rétribution monétaire est une forme de satisfaction parmi d'autres).

Partant des travaux de C. Barnard, Blanche Segrestin a reformulé ces exigences de la coopération selon deux dimensions à coupler (Segrestin, 2003, 2006) :

1. **Coordination** : elle définit cette notion comme « *l'ensemble des dispositifs et des instrumentations mis en œuvre par un collectif par rapport à certains critères d'efficacité* » (Segrestin, 2003, p77). Les acteurs ont un objet d'action collective commun et sont interdépendants dans sa réalisation.
2. **Cohésion** : cette notion est définie comme « *le cadre de l'action sur lequel les acteurs s'entendent et qui permet, sans déterminer l'action, qu'elle soit engagée et poursuivie dans des conditions acceptables pour tous*» (Segrestin, 2003, p80). Cette dimension lie les acteurs entre eux, fonde le collectif et définit les intérêts de chacun. La cohésion assure une fonction de légitimation des actions engagées dans la réalisation de l'activité (c'est-à-dire sur les aspects de coordination).

L'auteure remarque à juste titre que les gestionnaires se sont essentiellement intéressés à la dimension coordination (cf. les cinq modes de coordination de

Mintzberg par exemple) tandis que les juristes se sont surtout penchés sur la dimension cohésion (les contrats en particulier). S'intéressant à ce qu'elle appelle les « partenariats d'exploration », ou phénomènes d'explorations innovantes interentreprises, elle note que ce type d'action collective est caractérisé par une forte instabilité des deux dimensions et de leur couplage, qui fluctue au gré des découvertes et de la renégociation des intérêts entre les partenaires (Segrestin, 2006, chap 2).

Appliqué aux *partnerships* oligarchiques, ce cadre théorique, cohésion et coordination comme double dimension de la coopération, fait apparaître une **forme organisationnelle très cohérente dans la manière dont sont articulées les deux dimensions, que ce soit pour la gouvernance de ce type d'ESP ou la réalisation de l'activité (dimension « opérations »)**.
Au niveau de la gouvernance de l'ESP, le contrat de *partnership* définit des modalités de cohésion entre les pairs oligarques, détenteurs des parts de l'entreprise. Il définit notamment les principes de responsabilité partagée et d'accès aux bénéfices de l'entreprise. La dimension coordination de la gouvernance met en œuvre ce contrat d'association et la reproduction du modèle d'organisation à travers :

- la répartition des bénéfices
- le partage éventuel du portefeuille de clients et des spécialités
- le contrôle entre pairs de la « loyauté » de chacun au *partnership*
- la gestion des promotions des non-associés

Au niveau des « opérations » de l'ESP, la légitimité de la hiérarchie d'apprentissage mise en œuvre repose sur l'acceptation d'un système de « up-or-out » par des jeunes recrues en échange de la perspective de devenir associé. Du point de vue de la coordination, ce modèle s'est avéré très efficace car il combine un modèle d'apprentissage pour les plus jeunes et un modèle d'économie d'expertise (les plus experts sont sollicités en amont et en supervision).

Le tableau 4 ci-dessous synthétise la cohérence globale de ce type d'organisation puisque sur les deux dimensions d'intervention des professionnels, gouvernance et opérations, le couplage entre cohésion et coopération est robuste et cohérent.

	Opérations	**Gouvernance**
Coordination	Division du travail efficace : économie d'expertise et modèle d'apprentissage pour les plus jeunes	Répartition des bénéfices Partage des clients et des spécialités Contrôle entre pairs du respect du *partnership* Gestion des promotions
Cohésion	Système de « *up-or-out* » légitimant la hiérarchie en échange de la perspective d'être associé pour les plus jeunes	Contrat de *partnership* reposant sur une solidarité financière (illimitée ou non) et la participation à la détermination des orientations stratégiques

Cohérence des modes de coopération dans le *partnership* oligarchique

Ainsi, le couplage spécifique entre la dimension « gouvernance » et la dimension « opérations » assure une forte stabilité au modèle en gérant l'intégration, les apprentissages et l'alignement des intérêts de professionnels autonomes dans un collectif de pairs oligarchiques.

Toutefois, cette sorte d'idéal-type des ESP n'a pas fait l'unanimité depuis sa création. Si de nombreux auteurs ont trouvé originale la gouvernance collégiale de ces ESP (Waters, 1989; Greenwood et al., 1990; Lazega, 2001; Empson et al., 2006, par exs), l'autre dimension constitutive du *partnership* oligarchique, la hiérarchie d'apprentissage (qui est souvent occultée dans les analyses), a été contestée dès la fondation de ce modèle (Hobson, 1986). Face à cela, des modes d'organisation alternatifs ont vu le jour.

2.3. Une organisation alternative : la collégialité étendue de l'entreprise démocratique

Afin de positionner l'originalité du régime de collégialité étendue par rapport aux deux régimes évoqués précédemment (régimes de collégialité homogène et de collégialité oligarchique), nous retraçons dans un premier temps la **généalogie de la notion d'entreprise démocratique à laquelle nous rattachons la collégialité étendue**. Ce détour historique nous permet de définir les projets démocratiques, indépendamment de la nature de l'activité pour mieux l'intégrer par la suite dans le raisonnement (2.3.1). Dans un second temps, il est alors possible de discuter des thèses portant sur la viabilité de ces formes d'organisation. Si l'on peut contester l'idée de « dégénérescence » inévitable des entreprises démocratiques, il n'en demeure pas moins que ces dernières sont contingentes à l'activité considérée (2.3.2). De ce point de vue, les activités de services professionnels sont envisagées comme un terrain favorable à de tels projets démocratiques, du fait de la relative homogénéité du corps social et de la réalisation en grande partie autonome de l'activité (2.3.3).

2.3.1. La collégialité étendue : refus de la séparation capital-travail et de la hiérarchie, une volonté de fonctionnement démocratique

Dans cette section, nous cherchons à caractériser le **régime de collégialité étendue, entendu comme volonté de fonctionnement démocratique d'une entreprise**. Plutôt que de chercher à définir un modèle de fonctionnement normatif qui n'existe pas (Salleron, 1966; Desroche, 1976; Rosanvallon, 1976, 2000; Zaidman, 2003), la démarche consiste à caractériser le projet d'organisation visée pour en saisir ensuite les contingences et les besoins de transformation et d'adaptation au gré des évolutions de l'activité et de l'organisation (Sainsaulieu, Tixier, & Marty, 1983; Laville & Mahiou, 1984; Stryjan, 1994; Cornforth, 1995).

2.3.1.1. Des communautés de métier aux entreprises démocratiques

L'histoire des collectifs collégiaux est indissociable des ruptures industrielles et des transformations des modes d'organisation associées. En effet les modèles d'organisation en métier reposaient, pour certains, sur un fonctionnement collégial (Dubar et al., 2005). Or ce fonctionnement, très stable dans le temps, est doublement remis en cause à la fin du 18ème siècle : d'abord, en France, par le décret d'Allarde (1791) abolissant les corporations, et d'autre part par la Révolution Industrielle qui initie de nouvelles formes d'organisation en réponse auxquelles se construisent l'identité et les modes de fonctionnement des « entreprises démocratiques » (Luhman, 2006).

Schématiquement, l'entreprise ''conventionnelle'' contemporaine, issue des deux derniers siècles, peut être caractérisée par deux dimensions distinctives en termes de distribution des pouvoirs. On constate d'abord une séparation institutionnelle des pouvoirs entre les salariés et les détenteurs du capital, qui possèdent les droits sur les bénéfices générés et sont associés au processus de décision stratégique. Cette première séparation s'appuie sur le concept de propriété et renvoie à la notion de gouvernance. On observe ensuite une séparation des pouvoirs entre des employés subordonnés et des managers en charge de la conduite de l'entreprise selon un mode hiérarchique. Cette seconde séparation renvoie au mode de conduite des opérations à l'intérieur d'une entreprise (Gand & Béjean, 2007a).

Or les démarches des « entreprises démocratiques » vont s'ériger en rupture par rapport à ces deux dimensions caractéristiques.

1. **Contre la séparation capital-travail** :

Les utopies socialistes du 19ème siècle sont le creuset initial de la contestation des entreprises capitalistes émergentes (Desroche, 1976; Demoustier, 1984; Martin, 1994; Rosanvallon, 2000). Face à la décomposition des communautés traditionnelles, des projets alternatifs se constituent et cherchent à refonder des collectifs de travail et d'intégration sociale. C'est ainsi qu'au début du 19ème siècle, Owen ou Fourier développent des projets de communautés autonomes d'inspiration religieuse qui échoueront (dans le cas d'Owen aux Etats-Unis) ou seront retravaillés pour leur donner une opérationnalité (Godin fondant le familistère de Guise en repensant le fouriérisme).

Les utopies socialistes trouveront ensuite une opérationnalisation plus affirmée à travers le mouvement coopératif. Concernant les coopératives de production[47], l'acte de naissance en France est l'initiative de Buchez qui développe tout d'abord en 1831 un plan d'association allant à l'encontre des entrepreneurs intermédiaires des métiers de la menuiserie (Demoustier, 1984). Opérationnellement, la première des coopératives de production est l'Association des bijoutiers en doré à l'initiative de Buchez en 1834 à Paris (Desroche, 1976, p60; Demoustier, 1984). Le fait qu'elle concerne une activité d'ouvriers qualifiés n'est pas du tout fortuite.

En effet, **la restauration de collectifs de métier où des pairs ouvriers autonomes mettant en commun des moyens est la caractéristique majeure des premières coopératives** (Desroche, 1976; Robert, 2003; Zaidman, 2003). Comme l'expliquent

[47] Nous ne traitons pas ici des coopératives de consommation et de crédit ou des mutuelles. L'objet est circonscrit aux collectifs de production.

Sainsaulieu, Tixier et Marty, "*les coopératives [ont été] créées dans les secteurs où le métier est une valeur et un mode de travail (par exemple l'imprimerie), et où le capital nécessaire n'est pas très important. Les principes constitutifs du fonctionnement apparaissent faciles à mettre en œuvre dans une société où domine le métier qui institue directement une parité professionnelle. L'égalité de vote et l'appropriation collective des bénéfices sont des corollaires de la parité au travail*" (Sainsaulieu et al., 1983, pp28-29).
A partir du moment où l'activité ne nécessite pas de moyens capitalistiques importants et que des ouvriers qualifiés sont autonomes dans la réalisation de leur activité, la possibilité d'une « entreprise démocratique » est fonctionnellement beaucoup plus simple (Luhman, 2006).

2. **Contre l'organisation hiérarchique** :

Cette seconde dimension de l'entreprise ''conventionnelle'' apparaît plus tardivement dans l'entreprise industrielle. Comme l'ont montré les travaux de Philippe Lefebvre sur la naissance de la hiérarchie intermédiaire dans les entreprises industrielles (Lefebvre, 2003), celle-ci n'existe pas durant la première Révolution Industrielle. A l'époque, les modes de production s'appuient sur une faible division du travail et nécessitent peu de besoins de coordination et de supervision. La séparation entre capital et travail de la première Révolution Industrielle s'accompagne d'une forte autonomie ouvrière dans la gestion et la réalisation de l'activité car les compétences techniques sont du côté des ouvriers et non des propriétaires (Lefebvre, 2003, p81). Il faut attendre la Grande Dépression en France pour voir se structurer une hiérarchie intermédiaire sous le triple effet de la mécanisation, du besoin associé de compétences techniques et de l'accentuation de la concurrence (qui pousse à la productivité).
Or cette dimension de transformation du travail est largement critiquée et devient le second « pilier » identitaire des projets d'entreprises démocratiques. La contestation de la légitimité de la hiérarchie et la recherche d'alternatives organisationnelles efficaces cimentent des collectifs alternatifs. Pourtant l'on retrouve là encore des collectifs de métiers qualifiés comme ceux du bâtiment, de l'imprimerie ou de la transformation des métaux ainsi que des collectifs de travailleurs intellectuels (médecins, experts-comptables, avocats…), essentiellement à partir des années 1960, qui s'opposent aux ordres corporatifs traditionnels (Sainsaulieu et al., 1983; Demoustier, 1984).

Ces projets démocratiques, comme les coopératives ou les formes autogestionnaires, sont donc en rupture avec l'entreprise capitaliste hiérarchique selon les deux dimensions susnommées. Il convient cependant de distinguer les projets démocratiques de projets de « démocratisation » qui visent non pas à remettre en cause l'entreprise capitaliste hiérarchique, mais cherchent à rééquilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise (Sorensen, 1985; Mintzberg, 1990, p446s), soit sur la dimension de « gouvernance », soit sur la dimension des « opérations » (Gand et al., 2007a).

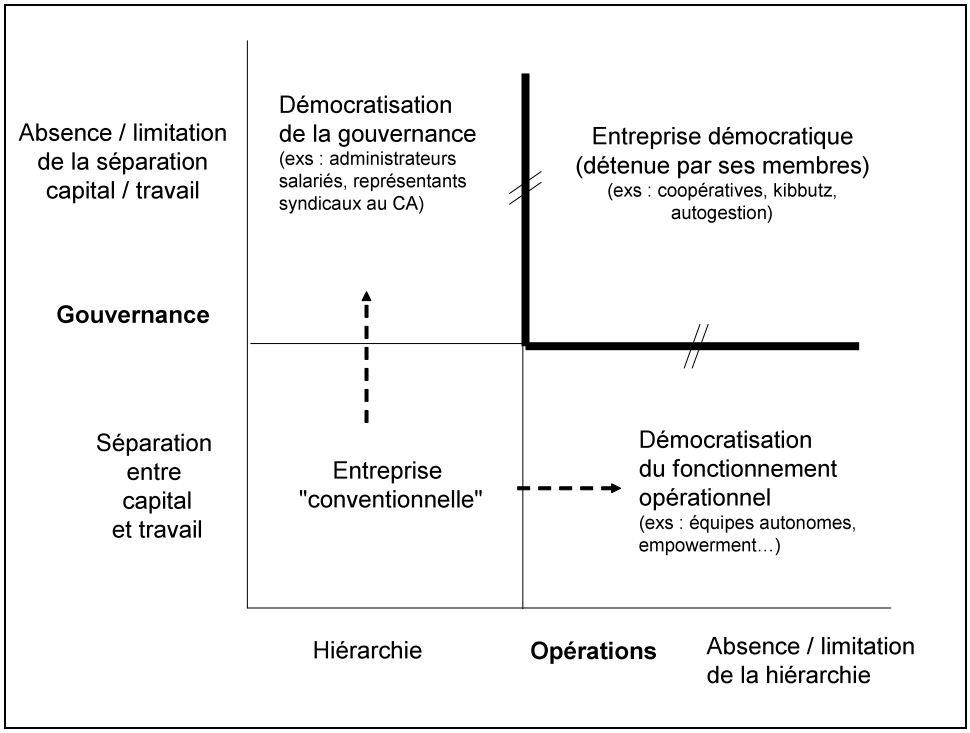
a) **« Démocratiser » la gouvernance** : les projets cherchent à accroître l'influence des salariés sur la gouvernance, c'est-à-dire à faciliter la prise en compte de leurs intérêts dans la distribution des revenus et dans le développement de l'entreprise. Ils se sont principalement appuyés sur la recherche d'une représentation des salariés dans la structure de gouvernance, souvent par le biais de représentants syndicaux. On peut faire remonter ce type d'initiative

au projet originel de « Démocratie Industrielle » en Angleterre et aux Etats-Unis à la fin du 19ème et au début du 20ème siècles (cf. plus précisément les économistes institutionnalistes comme B. and S. Webb ou bien Commons). Initialement, la « Démocratie Industrielle » s'est principalement centrée sur les enjeux de négociation collective à travers les syndicats (Kaufman, 2000). Mais des formes de représentation au niveau de la gouvernance se sont également développées dans des pays comme l'Allemagne ou les pays scandinaves (Levinson, 2000; Haug, 2004a, 2004b). La question de la présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance est toujours d'actualité grâce au développement de l'actionnariat salarié, qui remonte à la fin des années 1970 aux Etats-Unis sous la forme des ESOP[48], et qui s'étend rapidement en Europe (Ben-Ner & Jones, 1995; Pendleton, 2001; Blasi, Kruse, Sesil, & Kroumova, 2003; Poutsma, de Nijs, & Poole, 2003; Rousseau & Shperling, 2003b). Globalement, ce type d'approche se concentre autour de la distribution des pouvoirs de « contrôle » sur l'entreprise et de l'accès à la répartition des bénéfices pour les salariés.

b) **« Démocratiser » le fonctionnement opérationnel** : des projets se fondent sur une critique de la hiérarchie managériale perçue comme autocratique. Ils ne contestent pas cette fois une séparation des droits de propriété, mais sont à la recherche d'une modification des relations entre le management et les travailleurs sur leur lieu de travail, à travers la participation directe des salariés aux prises de décision qui concernent l'organisation opérationnelle de l'activité. De nombreux dispositifs ont été explorés depuis le mouvement des Relations Humaines (Mayo, Roethlisberger), croisant des attentes d'évolutions sociales et des critiques du taylorisme (Sederblad, 2004). Après la seconde guerre mondiale, l'approche socio-technique a continué dans cette voie (Müller-Jentsch, 1995). Cette démarche s'est déclinée sous différentes formes, comme par exemple la co-détermination suédoise sur le lieu de travail (Levinson, 2000). Une nouvelle vague autour du travail en équipe, de l'autonomie et de l' « empowerment » s'est développée depuis les années 1980 (Lee & Koh, 2001). Cette approche a été dernièrement explorée pour des activités faisant appel à des équipes de travailleurs autonomes et qualifiées (Sederblad, 2004). Il est intéressant de remarquer que les démarches de participation se sont enracinées et pérennisées lorsque, au-delà des buts sociaux, elles recherchaient également des améliorations de l'efficacité productive (Müller-Jentsch, 1995). Mais les résultats sont jusqu'ici dans l'ensemble mitigés : lorsque ces démarches ne sont pas accompagnées d'évolutions des styles de management, elles ne peuvent pas être réellement mises en œuvre (Argyris, 1998). Il est difficile d'atteindre une participation accrue des employés sans remettre en question le fonctionnement hiérarchique traditionnel.

[48] ESOP: Employee Stock Ownership Plan. De nombreuses modalités différentes d'ESOP existent, il est à retenir pour notre propos que la logique première de ces plans n'est pas d'associer les salariés à un fonctionnement démocratique global de l'entreprise mais à la propriété de l'entreprise.

La distinction entre projets « démocratiques » et projets de « démocratisation » nous permet de situer plus précisément le rapport de chacun avec les deux marqueurs de l'entreprise ''conventionnelle'', la séparation capital-travail et la hiérarchie.
La figure 2 synthétise les propos précédents et positionne la rupture du projet d'entreprise démocratique par rapport à l'entreprise « conventionnelle » d'une part, mais aussi par rapport aux projets de « démocratisation » de la gouvernance ou du fonctionnement opérationnel.



Positionnement des projets d'entreprises démocratiques par rapport à d'autres démarches organisationnelles

Un détour historique dans des univers parfois éloignés des activités de services professionnels a pour but de saisir les référents idéologiques et identitaires qui fondent des collectifs démocratiques et d'appréhender les dimensions organisationnelles contestées. Il nous permet de comprendre ce qui différencie les projets des ESP à régime de collégialité étendue de ceux des ESP oligarchiques ou homogènes.

Après avoir retracé les origines et le positionnement des projets d'entreprise démocratique, il nous est à présent possible de caractériser plus précisément en quoi ils consistent.

2.3.1.2. Les deux objectifs du régime de collégialité étendue : réalisation de l'activité et fonctionnement démocratique

Nous définissons une **entreprise démocratique comme un projet collectif ayant pour but d'une part la réalisation d'une activité économique et d'autre part la volonté de se gouverner démocratiquement** (Desroche, 1976; Sainsaulieu et al., 1983; Demoustier, 1984; Laville et al., 1984; Simons & Ingram, 1997; Pendleton, 2001).

Si la notion de gouvernement démocratique d'une entreprise est associée à l'égalité des droits entre les membres de l'organisation, elle se définit également par une idéologie de rupture avec le modèle « conventionnel » d'entreprise (Simons et al., 1997; Pendleton, 2001). Par delà le rejet du management hiérarchique « conventionnel », la recherche du développement personnel des membres de l'organisation est également mise en avant (Schuller, 1985). C'est pourquoi **le choix d'une entreprise démocratique ne peut s'appréhender de manière purement contingente mais revêt toujours une dimension volontariste** (Laville et al., 1984, p8).

Précisons également qu'aucune forme légale ne distingue une entreprise démocratique d'une entreprise « non-démocratique ». En effet, même si les coopératives ont un statut légal, reconnu par des lois successives depuis le 19ème siècle (Demoustier, 1984), elles ne rassemblent pas l'ensemble des projets démocratiques existants, tels que les entreprises autogérées ou les kibboutz israéliens. En outre, des entreprises peuvent opérer des arrangements institutionnels internes afin d'acter une volonté commune de fonctionner démocratiquement malgré une forme institutionnelle classique (de Jong & van Witteloostuijn, 2004)[49].

Les projets d'entreprise démocratique reposent donc sur un double « *common purpose* », pour reprendre l'expression de Chester Barnard (Barnard, 1968 [1938]), à savoir la réalisation d'une activité économique et la volonté de se gouverner démocratiquement. Au-delà des interprétations variées de la notion de « démocratique », le couplage entre ces dimensions – activité économique et démocratie – explique largement qu'il n'y ait **pas de modèle normatif de l'entreprise démocratique**. Comme l'indique Charles Gide[50], « *ce mot d'association*[51] *comporte mille formes diverses. Le difficile est de trouver la bonne* » (Gide, 1910, p47).
C. Gide a partiellement raison. Il faudrait en effet compléter sa phrase en indiquant qu'il faut trouver le bon couplage entre organisation de l'activité et expression du démocratique, et que celui-ci n'est pas figé à un moment donné mais peut être l'objet de révisions régulières. Et encore faut-il que l'organisation soit efficace sur un marché concurrentiel et qu'elle satisfasse suffisamment ses membres pour qu'ils aient envie d'y rester. Autant de dimensions qui ont amené des auteurs influents à développer la thèse désormais classique de la dégénérescence inévitable des entreprises démocratiques.

2.3.2. La démocratie insoutenable ? Les limites de la thèse de la dégénérescence

---

[49] Les auteurs décrivent ainsi le cas d'une entreprise d'ingénierie du bâtiment où le fondateur a choisi à la fin des années 1960 d'associer les salariés à la moitié du capital. Tout en gardant une forme « conventionnelle », l'entreprise s'est dotée de multiples dispositifs de gouvernance collégiale qui assurent à la fois la cohérence de l'organisation et favorisent les développements locaux.
[50] Professeur d'économie à l'école des Ponts et Chaussées puis au Collège de France à la fin du 19ème et au début du 20ème siècle, il contribua largement à la reconnaissance et à la théorisation du fait coopératif, ainsi qu'à la structuration d'un réseau international de coopératives.
[51] Synonyme de coopération à cette époque.

2.3.2.1. L'impossibilité de tenir le double objectif commun ?

Si l'on part du présupposé selon lequel le projet démocratique fondateur abolit l'existence d'une séparation entre propriétaires et salariés d'une part et entre responsables hiérarchiques et subordonnés d'autre part, encore faut-il que les modes d'organisation collective alternatifs soient efficaces et durables sur les aspects démocratiques et économiques. C'est précisément la possibilité de tenir ce double objectif que contestent des auteurs appartenant au courant de l'*Industrial Democracy* anglo-saxonne (Webb & Webb, 1897) et d'autres qui s'intéressent aux phénomènes associatifs au sens large (Meister, 1974) [52].

La thèse dite de la dégénérescence peut être résumée dans la citation suivante de Beatrice et Sydney Webb : « ***All such democracies of producers - either fail or cease to be democracies of producers*** » (Webb & Webb, 1920, cité par Rosner, 1985). Le maintien du double objectif commun semble impossible, soit l'entreprise n'est pas efficace économiquement, soit elle abandonne le fonctionnement démocratique.

1. **« Dégénérescence » de l'efficacité économique :** il s'agit du cas où une entreprise n'est pas viable financièrement du fait d'une organisation inadaptée, qui repose souvent sur un rejet catégorique de toute forme de management (cf. par exemple la logique d' « ultra-démocratie » décrite par (Viggiani, 1999). Les coûts de coordination, l'incapacité à générer et reconnaître des compétences différenciées entre les membres et le manque de management professionnel sont souvent cités comme des facteurs majeurs de non-viabilité des entreprises démocratiques (Pendleton, 2001). Cet argument est particulièrement recevable pour des activités complexes car des contingences liées à la nature des activités de ces firmes apparaissent au fur et à mesure de leur découverte et de leur développement (Meister, 1974). **Les formes d'organisation démocratique sont donc en partie contraintes par la nature de l'activité de l'entreprise** (Rosner, 1985; Mintzberg, 1989a; Cornforth, 1995; Harrison & Freeman, 2004; Kerr, 2004).

2. **« Dégénérescence » du fonctionnement démocratique :** nous entendons par là le fait que le but démocratique, en sus de l'activité économique, a été détourné, et aboutit à un fonctionnement oligarchique (Michels, 1949 [1911]), à une démocratie purement formelle (Meister, 1974) ou même à un retour à une forme conventionnelle d'entreprise. Le phénomène est dans ce cas lié à la problématique de la différenciation des compétences et des savoirs dans une organisation. Il faut soit introduire des fonctions de gestion déléguées à un responsable, soit prendre en compte de grandes différences de compétences sur des problématiques gestionnaires ou de métier qui existent entre les membres de l'organisation (Meister, 1974, chap 6). Il en résulte une appropriation de pouvoirs par des membres qui, occupant ces fonctions de direction, développent des compétences et des expertises qui leur permettent de contrôler les flux d'informations et d'être au final indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Ce phénomène se traduit généralement dans un second temps par une chute de la participation des membres et aboutit à leur désengagement dans l'aspect social du projet originel (Meister, 1984). Si

[52] Albert Meister inclut les coopératives de production dans son étude.

des aspects démocratiques formels peuvent être conservés, cela n'assure pas néanmoins une participation effective des membres aux débats et à la détermination collective de l'entreprise (Abrahamsson, 1985).

Ces deux types de dégénérescence sont très couramment observés dans des entreprises démocratiques. Il mettent tout d'abord en lumière la difficulté à concilier des organisations efficaces économiquement et qui demeurent démocratiques dans des contextes concurrentiels. Il est nécessaire que "fonctionnellement'' les entreprises démocratiques soutiennent la concurrence d'autres formes d'organisation.

2.3.2.2. Les limites de la thèse de la dégénérescence

L'aspect déterministe de la thèse de la dégénérescence a pourtant été critiqué. Partant de l'observation que toutes les entreprises démocratiques ne dégénéraient pas, des chercheurs ont développé des travaux contre la supposée « loi d'airain » de la dégénérescence (Laville et al., 1984; Stryjan, 1994; Cornforth, 1995). Deux arguments principaux sont avancés :

1. **Les dimensions activité et démocratie sont inséparables** (Laville et al., 1984; Stryjan, 1994).

Le choix d'un fonctionnement démocratique est déjà un mode d'organisation, et inversement, la réalisation efficace d'une activité contraint le champ des possibles du fonctionnement démocratique. Comme l'écrit Warhurst, reprenant le point de vue du courant « Labour Process Analysis » : " *The organization and control of any labor process is […] both an operational issue and a political action, ensuring the material and ideological reproduction of the mode of production*" (Warhurst, 1998). La participation démocratique ne saurait d'ailleurs se limiter aux simples aspects de gouvernance, car c'est son expression dans le fonctionnement opérationnel qui permet une réelle gouvernance collective (Demoustier, 1984, pp85-86). Les projets d'entreprises démocratiques exigent donc de concevoir des dispositifs de gestion originaux et ne peuvent se contenter d'importer des modèles en provenance des entreprises conventionnelles.

2. **Le développement de telles organisations exige des révisions récurrentes de leurs modes d'organisation** (Laville et al., 1984; Stryjan, 1994; Cornforth, 1995).

Lorsque des entreprises démocratiques se développent, elles mettent en tension leur fonctionnement démocratique et/ou leur mode d'organisation des opérations et du travail. Cependant, à partir du moment où la représentation d'un fonctionnement démocratique n'est pas réduite à une pure démocratie directe, des évolutions et des solutions sont concevables. Les contingences de l'activité peuvent être prises en compte et amènent à reconcevoir le fonctionnement démocratique dans une approche mixte de délégation et de participation directe (Cornforth, 1995).

Si la thèse de la dégénérescence présente deux limites qui conduisent à prendre des distances critiques, la dynamique de l'entreprise démocratique est bien contingente à son type d'activité. Les services professionnels apparaissent comme un terrain favorable à ce type de projets.

2.3.3. Démocratie et activités de services professionnels : un terrain favorable

Nous venons de voir que la mise en œuvre d'une entreprise démocratique ne pouvait s'envisager sans une volonté de ses membres (Laville et al., 1984) mais était également contrainte par la nature et de son activité et de ses besoins de coordination à partir du moment où elle évoluait dans un univers concurrentiel. Le fonctionnement démocratique est donc en partie contingenté par la nature de l'activité.

De ce point de vue, les activités de services professionnels apparaissent un terrain favorable au développement de structures démocratiques et ce pour trois raisons (Mintzberg, 1990; Rousseau & Rivero, 2003a; Rousseau & Shperling, 2003c; Harrison et al., 2004; Kerr, 2004) :

1. **Une relative homogénéité des membres**

La volonté d'un fonctionnement démocratique signifie que l'ensemble des membres doit avoir les capacités de participer à la vie de l'organisation et aux décisions prises. La démocratie, en prônant une égalité des membres (un homme égal une voix), induit une relative homogénéité des connaissances des individus. C'est pourquoi les collectifs relativement homogènes sont les mieux à même de fonctionner démocratiquement (Barnard, 1948; Sainsaulieu et al., 1983).

Ainsi, lorsqu'un collectif est soumis à une hétérogénéisation de son corps constituant, il y a de forts risques de « dégénérescence ». Dans ce cas, le projet démocratique ne peut perdurer que s'il repose sur un modèle d'apprentissage aussi bien du métier que du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble (Sainsaulieu et al., 1983; Gand et al., 2007a).

2. **Des enjeux de rétention des professionnels**

A l'instar d'une collégialité oligarchique, les ESP démocratiques doivent résoudre l'enjeu crucial de rétention des professionnels (Russell, 1985). Le fonctionnement en collégialité étendue peut d'ailleurs s'avérer attrayant pour les professionnels et faire concurrence à la collégialité oligarchique (Galanter et al., 1991, chap 6; Rousseau et al., 2003a; Rousseau et al., 2003c). Dans une ESP à collégialité étendue, la participation à la gouvernance de l'entreprise n'est pas subordonnée au maintien d'un équilibre entre associés et non-associés, mais c'est au contraire un des objectifs de l'organisation. De plus, pour des activités de services professionnels, une association élargie peut s'avérer bénéfique du fait des fortes dispersion et décentralisation des savoirs relatifs aux clients et aux expertises.

3. **Des besoins de coordination limités ou pour lesquels la hiérarchie n'est pas nécessairement le moyen le plus efficace**

Les besoins de coordination sont un facteur déterminant de la viabilité économique d'un fonctionnement démocratique (Harrison et al., 2004), plus précisément de son étendue et de ses objets (Laville et al., 1984). De fait, les activités de services intellectuels, s'appuyant sur une forte autonomie des professionnels passée la phase d'apprentissage initial, sont un terrain favorable à un tel fonctionnement. On rejoint d'ailleurs les remarques faites sur les collégialités homogène et oligarchique. De plus, lorsque des besoins de coordination s'avèrent nécessaires, la supervision hiérarchique n'est pas forcément efficace ni légitime (Rosner, 1985) : il faut que le

responsable hiérarchique ait la capacité de diviser le travail et de le superviser, élément peu évident dans un contexte de professionnels experts dans leurs domaines. Les besoins de coordination peuvent alors se réaliser sous des formes plus participatives poursuivant une double logique de fonctionnement démocratique et d'efficacité de l'action collective (Sainsaulieu et al., 1983, p130; Gand et al., 2007a). Au final, le fonctionnement démocratique semble adapté à des activités non redondantes, complexes, où les besoins de coordination ne sont pas donnés à l'avance (Lawler, 1988).

Cependant, le fait que les activités de services professionnels aient des caractéristiques favorables à une régulation démocratique ne signifie pas que les ESP démocratiques, ou à collégialité étendue, n'encourent pas de risques de dégénérescence. C'est ce que décrit D. Demoustier à propos des coopératives de travailleurs intellectuels : « *lorsque ces ambitions [de fonctionnement démocratique] ne sont pas appuyées par une forte homogénéité et une compétence professionnelle des membres, ou dès que le succès économique conduit à une certaine spécialisation des tâches, de gestion notamment, le désenchantement peut être à la mesure des rêves de départ. Il peut conduire à un repli sur un fonctionnement hiérarchique ou sur des tensions qui provoquent usure et scissions.* ***La survie tient alors à une révision du projet mis en accord avec les capacités de fonctionnement quotidien d'un collectif de travail affronté aux contraintes du marché***[53] » (Demoustier, 1984, p50).
L'auteure défend l'idée que l'évolution vers une collégialité oligarchique peut être évitée si l'organisation s'appuie sur un modèle d'apprentissage adapté (Demoustier, 1984, pp85-86) et si elle cherche sans cesse à conserver l'implication de chacun (même si cela s'avère difficile quand des rôles différenciés apparaissent, notamment pour des fonctions supports qui ne pratiquent pas l'activité de services professionnels). De manière sous-jacente, D. Demoustier intègre d'autres contingences relevées par ailleurs par Mintzberg (Mintzberg, 1990) : l'âge de l'organisation, sa taille et son environnement (concurrentiel et plus ou moins dynamique).
La dynamique de transformation et d'adaptation récurrentes de la collégialité étendue au gré des évolutions de l'activité sera un point traité particulièrement à propos du cabinet X (cf. chapitre 7 et 8 pour les efforts de théorisation).

En conclusion, nous synthétisons les éléments importants concernant le régime de collégialité étendue :

- Les **activités de services professionnels sont un terrain favorable à un fonctionnement en collégialité étendue** car la population est assez homogène, les enjeux de rétention des professionnels sont majeurs et les besoins de coordination sont relativement limités par rapport à des univers industriels. Concernant ce dernier point, ajoutons qu'il est largement induit par une **forte autonomie dans la réalisation de l'activité** passée une phase d'apprentissage de celle-ci.
- Pour autant, maintenir un fonctionnement en collégialité étendue nécessite de **mettre en œuvre un modèle d'apprentissage adapté**, s'attachant à la fois

[53] Notre surlignage.

aux aspects techniques et à ceux relatifs au fonctionnement global de l'ESP démocratique afin d'éviter toute oligarchisation. Les membres de l'organisation participent à la fois à la gouvernance de l'ESP et à la réalisation de l'activité.

- Enfin, la dynamique de transformation de ce type d'organisation reste à instruire. Quelles formes d'évolutions spécifiques à ces collectifs sont induites par le caractère démocratique de l'ESP ?

2.4. Comparaison des régimes de collégialité : des alternatives d'organisation de l'autonomie des professionnels

Après avoir identifié et présenté successivement trois régimes de collégialité (homogène, oligarchique et étendue), cette section a pour objet de les comparer afin de faire ressortir leurs différences mais aussi les relatives similarités de régimes de collégialité aux projets parfois éloignés. Parmi celles-ci, nous mettons en relief un élément fort dans la conception des activités de services professionnels : au-delà de la phase d'apprentissage initial, on retrouve dans chaque régime de collégialité l'idée d'une autonomie très forte des professionnels selon une double dimension, cognitive et de relation-client.

2.4.1. Un éventail de mise en cohérence entre cohésion et coordination

Nous avons élaboré une grille de comparaison selon six dimensions regroupées en trois catégories :

1. **Description générale :** quels sont les objectifs de l'ESP ? Qu'est-ce qui fonde le collectif ? Qui fait partie de l'ESP ?
   a. **Logique de coopération (cohésion / coordination).** Quels sont les objectifs globaux de l'ESP ? Quels sont les liens unissant les membres au projet ? Quels sont les choix d'organisation fondamentaux pour atteindre les objectifs ?
   b. **Composition.** Qui sont les membres de l'organisation ?
2. **Organisation de l'ESP :** Comment est réalisée l'activité (dimension « opérations ») et quelles sont les modalités et les objets de gouvernance ?
   a. **Gouvernance : mode et objets.** Qui participe au gouvernement et au contrôle de l'organisation et de quelle façon ? Sur quoi portent les enjeux de gouvernance ?
   b. **Organisation des opérations.** Comment est organisée la réalisation de l'activité, c'est-à-dire la production de services intellectuels pour des entreprises clientes ?
3. **Dynamique de l'ESP :** comment évolue l'ESP dans le temps (recomposition et développement) ?
   a. **Modèle d'apprentissage de l'activité.** L'ESP organise-t-elle l'apprentissage de l'activité en interne ? Comment ?
   b. **Modèle de croissance de l'organisation.** Quelles sont les modalités de croissance de l'ESP ?

Ces six dimensions nous permettent d'élaborer le tableau synoptique ci-après pour ensuite mettre en lumière leurs différences et leurs convergences.

	Régimes de collégialité		
	Homogène	**Oligarchique**	**Etendue**

Description générale	**Logique de coopération (cohésion/ coordination)**	- Collectif de pairs - Intérêts très variables : du GIE au partage de clients et réalisation de mission en commun	- *Partnership* associant une « élite » de professionnels au capital et à la gouvernance - Hiérarchie et division du travail légitimée par le système de « up-or-out »	- Double objectif commun d'activité économique et fonctionnement démocratique - Recherche de participation de tous les membres à la gouvernance de l'ESP - Rejet de la hiérarchie comme mode de coordination
	Composition	- Professionnels d'expérience et de niveau de compétences relativement homogènes - Fonctions supports si nécessaire	- *Partners* expérimentés - Jeunes professionnels - Fonctions supports si nécessaire	- Mélange de professionnels de différents niveaux d'expérience et de compétences - Fonctions supports si nécessaire
Organisation de l'ESP	**Gouvernance Mode Objets**	- Les professionnels - Objets : dépendants des éléments mis en commun : moyens, clients, rémunération	- Seuls les *partners* participent - Objets : rémunération, recrutements, promotions, affectations clients éventuellement	- L'ensemble des membres, y compris les fonctions supports - Objets : rémunération, recrutements, affectations clients
	Opérations	- Un ou plusieurs professionnels en équipe projet	Equipes mixant un (des) *partner*(s) en responsabilité et relation client avec des « juniors » : division du travail et supervision hiérarchique	Selon les besoins de compétences et les enjeux d'apprentissage : - Equipes de différents niveaux d'expérience et de compétences - Refus d'une division du travail hiérarchique
Dynamique de l'ESP	**Modèle de croissance**	- Pas nécessairement - Nouveaux professionnels expérimentés - Partenariats avec autres ESP	- Modèle du « up-or-out »: promotion de junior à *partner* / recrutement de nouveaux juniors - recrutement latéraux (*partners*)	Recrutement de professionnels (jeunes ou expérimentés) adhérant au fonctionnement et capables d'apprendre le métier
	Modèle d' apprentissage	Chaque professionnel est déjà formé et gère ses apprentissages	- Sur mission et par formation - Evaluation régulière décidant de la promotion ou du départ des membres	- Sur mission et par formation - Evaluation durant une période sur deux dimensions (techniques et participation au collectif)

Comparaison des trois régimes de collégialité

Rappelons que les différents modes d'organisation présentés, outre le fait qu'ils sont fortement typifiés, ne s'inscrivent pas sur une échelle de valeurs selon des dimensions d'efficacité et de collégialité. L'efficacité de telles organisations dépend

également du marché sur lequel elles évoluent et de leurs concurrents. Ainsi, de petites ESP à collégialité homogène peuvent s'avérer très compétitives et recherchées pour leurs expertises de niches. Par contre, ce mode d'organisation s'est révélé « fonctionnellement » moins performant lorsque le système Cravath émergea dans un nouveau contexte des activités d'avocats (Hobson, 1986). A partir du moment où des activités de conseil juridique se stabilisaient, se routinisaient et pouvaient être rationalisées, le maintien d'une collégialité homogène revenait à vouloir produire et vendre des voitures grand public sur un mode de production pré-taylorien.
Par ailleurs, J. Girin a défendu la thèse que la genèse de la hiérarchie dans les cabinets de conseil provenait plus d'une exigence implicite des clients que d'un besoin fonctionnel interne aux ESP (Girin, 1975, 1981). Confrontés au fait que les prescripteurs chez les clients ne sont pas toujours ceux qui sont en interface avec les consultants, ce qui engendre parfois des tensions quand la prescription des dirigeants est discutée en interne, des cabinets de conseil auraient adapté leur structure afin de gérer dans la relation de service les tensions internes de leurs clients.

Pour analyser le tableau synoptique ci-dessus, nous procédons de la manière suivante. Etant donné qu'il n'y a pas de régime de collégialité qui représenterait une organisation à privilégier, nous partons de la collégialité homogène pour les raisons suivantes : d'un point de vue "évolutionniste", elle peut être considérée comme l'organisation de base d'une profession, fondée autour de la parité de ses membres professionnels. De plus, la question des transformations en lien avec une politique de croissance pose **deux alternatives** :

- **« circonscrire » la collégialité** et introduire une hiérarchie reposant sur des niveaux de maîtrise de l'activité (collégialité oligarchique)
- **poser comme principe de cohésion la volonté d'associer l'ensemble des membres** de l'ESP à son gouvernement (collégialité étendue).

Ces deux alternatives constituent des orientations fondamentales de choix d'organisation car les buts sont sensiblement différents : il s'agit d'orienter vers l'activité professionnelle et la performance économique pour la collégialité oligarchique, ou d'orienter vers l'activité professionnelle et le fonctionnement démocratique sous condition économique pour la collégialité étendue.
A partir de cette distinction et du tableau synoptique, il est possible de caractériser les liens qu'entretiennent chaque alternative au régime de collégialité homogène. Il est également intéressant de remarquer que collégialité oligarchique et collégialité étendue ne s'opposent pas terme à terme mais partagent des modalités d'organisation souvent proches. Le tableau ci-dessous synthétise cela :

		Régimes de collégialité		
		Homogène	**Oligarchique**	**Etendue**
Description générale	**Logique de coopération (cohésion/coordination)**	o	o	o

	Composition	o	x	x
Organisation de l'ESP	**Gouvernance** **Mode** **Objets**	 x o	 x x	 o x
	Opérations **Organisation en équipe** **Coordination**	 o x	 x o	 x x
Dynamique de l'ESP	**Modèle de croissance**	o	x	x
	Modèle d'apprentissage	o	x	x

Convergences et divergences entre les trois régimes de collégialité
Nota : les croix représentent les éléments de convergences, les ronds les éléments de divergence.

Les régimes de collégialités oligarchique et étendue partagent des enjeux fonctionnels et une composition interne relativement similaires :

- Ils sont composés de professionnels aux degrés d'expérience hétérogènes.
- La réalisation de l'activité est organisée selon un fonctionnement en équipe-projets.
- Les objets de gouvernance portent essentiellement sur les rémunérations, le recrutement et l'affectation des clients.
- Leur modèle de croissance est fondé sur l'endogénéisation d'une grande partie de l'apprentissage professionnel, qui repose sur du compagnonnage.

La réponse aux besoins fonctionnels similaires fait cependant appel à des modalités sensiblement différentes, dont on trouve l'origine dans les objectifs de ces différents modes d'organisation :

- Le régime de collégialité étendue décline son double objectif commun à ses différents niveaux : le recrutement s'opère sur les deux dimensions du projet, de même que l'apprentissage. L'organisation sur mission ne s'appuie pas sur une division du travail hiérarchique préétablie (ce qui n'interdit pas de raisonner sur la base de compétences complémentaires). Enfin, les modes de gouvernance incluent la participation et l'apprentissage des plus jeunes (ce qui ne signifie pas qu'ils aient des responsabilités immédiates).
- Le régime de collégialité oligarchique met en œuvre un modèle darwinien d'« excellence » où les mieux évalués sont conservés dans l'ESP et gravissent les échelons hiérarchiques jusqu'à être associé au capital et à la gouvernance de l'ESP.

En définitive, on remarque que même si les projets de collégialité étendue sont une alternative à la collégialité oligarchique, les deux régimes partagent de nombreux enjeux et points communs. Comment peut-on expliquer ce fait ? L'hypothèse émergente à ce stade de notre raisonnement est que le fondement de ces organisations est la construction de l'autonomie des professionnels *passée une phase d'apprentissage initial*. Cet horizon commun ne remet pas en cause les objectifs et les moyens différents mais il met en relief le fait que **le fondement des activités de services professionnels demeure la recherche d'une autonomie individuelle**.

2.4.2. Artisanat intellectuel et autonomie bi-dimensionnelle : cognition et relation-client

Il est important d'apporter des précisions sur deux choses : le modèle d'activité et les hypothèses sur l'activité sous-jacente.

La question de la bureaucratisation de l'exercice professionnel à partir du moment où les professionnels n'exercent plus en indépendant est un débat ancien. Cependant, jusqu'à une période récente[54], le lien entre ESP et autonomie des **professionnels** n'était pas sujet à discussion. Les professionnels, au-delà de leur phase d'apprentissage de l'activité, **bénéficient d'une large autonomie, organisée par les *partnerships*,** qu'ils soient oligarchiques ou à visée démocratique (par ex Greenwood et al., 1990; Barley et al., 1991; Lazega, 2001; Empson et al., 2006).

Afin de percevoir la consistance d'une organisation, nous devons successivement répondre aux trois questions suivantes : que recouvre la notion d'autonomie des professionnels ? quel est le modèle d'activité sous-jacent (autrement dit, sur quoi porte l'autonomie) ? quelles sont les hypothèses sur l'activité ?

1. **Qu'entend-on par autonomie des professionnels ?**

Dans un papier récent, L. Empson et C. Chapman reviennent sur la nature des *partnerships* de professionnels (Empson et al., 2006). Ils positionnent l'autonomie des professionnels au centre du fonctionnement organisationnel. Les auteurs définissent l'autonomie du professionnel en reprenant une définition de Baylin dans un article de 1985 : "*the **freedom to choose problems on which to work and to pursue them independently of directives from anyone except the precedents of (professional) discipline***" (Baylin, 1985, p132). Citant toujours Baylin, ils distinguent ensuite deux types d'autonomie dont bénéficient les professionnels aguerris (Baylin, 1985, p133; Empson et al., 2006, p145) :

- l'**autonomie stratégique** correspond au choix des fins, c'est-à-dire ce sur quoi le professionnel souhaite travailler et avec quels clients.
- l'**autonomie opérationnelle** renvoie aux moyens utilisés pour réaliser l'activité.

Cette distinction corrobore les propos d'autres auteurs sur la relative absence de contrôle opérationnel et le fait que les stratégies des ESP soient essentiellement « émergentes » au gré des développements individuels (Mintzberg & Waters, 1985; Greenwood et al., 1990; Barley et al., 1991; Lazega, 2001, chap.2).

2. **Quel est le modèle d'activité sous-jacent ? Quels sont les objets de l'autonomie ?**

De manière implicite, l'autonomie envisagée se scinde en deux dimensions : elle repose sur une **autonomie cognitive**, c'est-à-dire une capacité à mobiliser et maîtriser les champs de savoirs pertinents pour la réalisation du service auprès du client, et sur une autonomie de la **relation-client**, c'est-à-dire la capacité à obtenir des missions et à gérer la relation avec des clients dans des champs de services donnés.

Nous qualifions ce mode de réalisation de l'activité d'« artisanat intellectuel ». Ce terme n'est en rien péjoratif. Il représente le fait que les professionnels sont autonomes dans la réalisation de leurs prestations sur la base des savoirs maîtrisés.

[54] Nous décrirons les évolutions récentes dans le chapitre suivant.

Ceux-ci ne disposent alors que de leurs propres « outils » intellectuels. Selon J. Le Goff, un art « ce n'est pas une science, c'est une technique. (…) **Un art, c'est toute activité rationnelle et juste de l'esprit appliqué à la fabrication des instruments tant matériels qu'intellectuels**. » (Le Goff, 1957 cité par de Vaujany, 2007).
Le modèle d'activité décrit est donc un **modèle de *front-office* pur** : il repose sur l'autonomie « bi-dimensionnelle » des professionnels et nécessite peu de gestion d'une dynamique professionnelle collective.

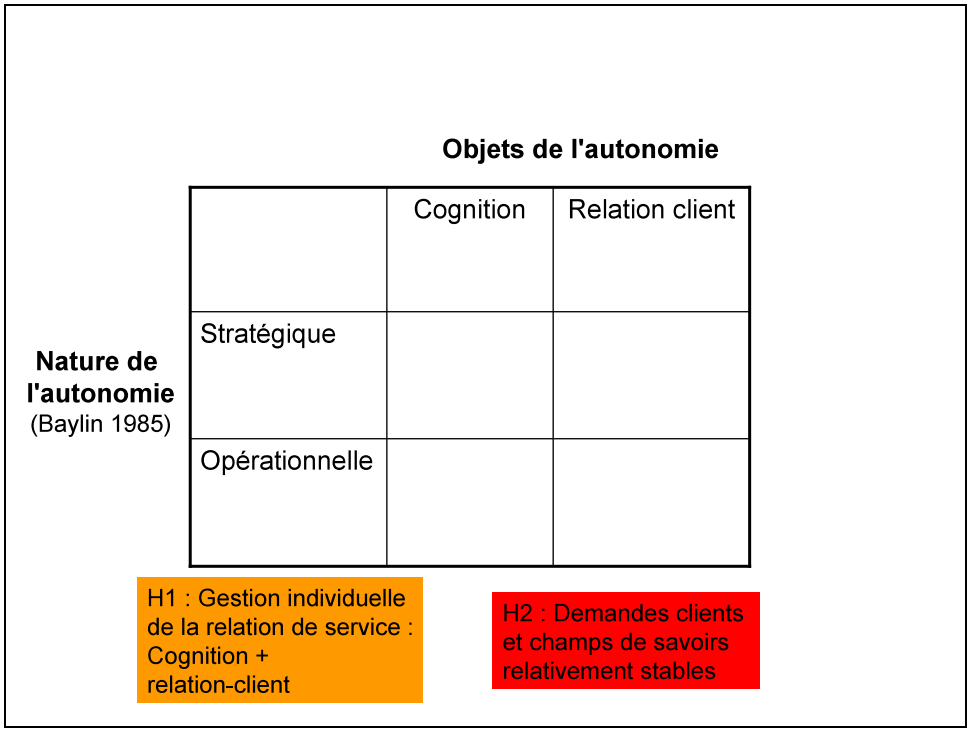
3. Quelles sont les hypothèses sur l'activité ?

Les modes d'organisation décrits ont fait preuve de leur pertinence au regard des activités de services professionnels. Même si des contraintes légales régulent certaines professions[55] et favorisent l'autonomie des professionnels, celle-ci doit tout de même être soutenable.
A notre sens, deux hypothèses sous-tendent ce modèle de réalisation de l'activité :

> **H1 : Les services associés à un découpage en champs de savoirs sont cognitivement maîtrisables par des individus.** Cette hypothèse porte sur le couplage entre des champs de savoirs limités et des types de prestations.

Etant donné que l'hypothèse H1 repose sur les services offerts aux clients, encore faut-il que les besoins des clients soient en adéquation avec ce découpage.

> **H2 : Les demandes des clients sont relativement stables par rapport au découpage des champs de savoirs et à la dynamique des savoirs.**



Nature et objets de l'autonomie et hypothèses sur l'activité

[55] Par exemple, il existe un engagement de la responsabilité individuelle pour les architectes et les commissaires aux comptes.

Conclusion.

Ce second chapitre avait pour objet de présenter la variété des organisations dans les ESP. Nous avons typifié trois alternatives d'organisation des ESP selon leur régime de collégialité. Le régime de collégialité homogène renvoie à des petits collectifs de professionnels dont les niveaux d'expertise sont relativement semblables. Le régime de collégialité oligarchique est une rationalisation historique du régime de collégialité homogène. Il permet de démultiplier les capacités de services à partir d'une division du travail hiérarchique entre des associés chargés des relations clients et de prescrire le travail aux non-associés. Ces derniers sont recrutés dans la perspective de devenir associés pour certains au bout de quelques années d'apprentissage. Enfin, nous avons lié des projets d'entreprise démocratique à la notion de régime de collégialité étendue. Ils sont créés selon un objectif d'une double nature : la réalisation d'une activité professionnelle et la volonté de se gouverner démocratiquement. Les activités de services professionnels se prêtent *a priori* bien à ce type de projet du fait de la relative homogénéité du corps social, des enjeux de rétention des professionnels et des faibles besoins de coordination.
En effet, malgré des projets d'entreprise très différents, l'autonomie des professionnels apparaît comme un horizon commun à chacun : nous avons qualifié ce mode classique de réalisation de l'activité d'« artisanat intellectuel ». Nous avons cependant précisé qu'il existait selon nous deux hypothèses sous-jacentes à l'artisanat intellectuel : la possibilité de coupler des champs de savoirs et des types de prestation qui soit tenables individuellement et la relative stabilité des savoirs.

Cependant de nombreuses ESP ont fait évoluer ce modèle originel depuis une quinzaine d'années. Dans le chapitre 3, nous allons nous attacher à comprendre les sources des transformations des activités de services professionnels et les foyers de rationalisation qui en découlent.

Chapitre 3. Quelles voies de rationalisation pour dépasser les limites de l'artisanat intellectuel ?

INTRODUCTION. UN CAS QUI INTERROGE LES LOGIQUES D'EVOLUTION DES ESP 102

3.1. LES TRANSFORMATIONS CONTEMPORAINES DES SERVICES PROFESSIONNELS..... 102

3.1.1. LES CLIENTS : MONTEE DES EXIGENCES ET COMPLEXIFICATION DES BESOINS..... 103
3.1.2. UNE CONCURRENCE ACCRUE..... 104
3.1.3. DEREGULATION ECONOMIQUE ET INFLATION REGLEMENTAIRE 104
3.1.4. LES NOUVELLES POSSIBILITES ASSOCIEES AUX TIC 105

3.2. DES FOYERS DE RATIONALISATION MULTIPLES 105

3.2.1. AU NIVEAU DES « OPERATIONS » 105
3.2.1.1. Spécialisation et coopération entre professionnels 106
3.2.1.2. L'enjeu de ré-utilisation des savoirs : quelles organisations ?..... 106
3.2.1.3. Organiser les dynamiques d'innovation ?..... 107
3.2.2. AU NIVEAU DE LA GOUVERNANCE..... 108
3.1.3. L'ABSENCE DE LOGIQUE D'EVOLUTION UNIVOQUE 109

3.3. L'ETUDE DES RATIONALISATIONS D'UNE ESP CONFRONTEE AUX LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL..... 110

3.3.1. DEPASSER LES LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL : QUELLES VOIES DE RATIONALISATION ? 110
3.3.2. DEMARCHE, METHODOLOGIE ET INTERET DU CAS TRAITE 113
3.3.2.1. Les services professionnels, des activités de conception..... 113
3.3.2.2. Une exploration par la recherche-intervention..... 114
3.3.2.3. Intérêt du cas du cabinet X..... 115

Introduction. Un cas qui interroge les logiques d'évolution des ESP

L'autonomie complète du professionnel apparaît comme un horizon partagé quels que soient les régimes de collégialité considérés. C'est ce que nous avons appelé l'« artisanat intellectuel ». Nous avons explicité à la fin du chapitre précédent des hypothèses concernant l'exercice d'une activité de services professionnels de cette manière : ce modèle est lié à des activités stables qui permettent des apprentissages longs et progressifs (Mintzberg, 1990).

Le cabinet X est organisé originellement sur sa dimensions « opérations » selon le modèle de l'artisanat intellectuel[56]. Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction générale, l'activité se transforme en raison de l'évolution des besoins clients CE qui se diversifient et se complexifient. De ce fait, des limites de l'artisanat intellectuel apparaissent face à la multiplication des champs de savoirs nécessaires pour satisfaire à la fois les demandes des clients et les nouvelles exigences de connaissances affinées dans certains domaines. Pour résoudre cette crise, quelle logique de rationalisation de l'activité adopter tout en maintenant le fonctionnement démocratique propre à l' organisation du cabinet X ?

Il convient tout d'abord de remarquer que le cabinet X n'est pas la première ESP à être confrontée aux limites de l'autonomie des professionnels. De nombreuses ESP ont traversé et traversent encore des crises du même type d'où le fait que des évolutions du modèle classique soient relatées dans la littérature.
Nous nous intéressons dans un premier temps aux sources des transformations contemporaines des activités de services professionnels (3.1.). Quelles logiques de rationalisation s'en sont suivies et en quoi dessinent-elles un nouveau modèle d'action collective (du type des organisations classiques décrites dans le chapitre 2) auquel l'on pourrait se référer pour concevoir les évolutions à mener dans le cabinet X ? (3.2.) Bien que de multiples changements soient décrits, aucune voie de rationalisation clarifiée n'émerge de la littérature. Nous adoptons donc une démarche d'exploration par la recherche intervention pour étudier les transformations d'une ESP confrontée aux limites de l'artisanat intellectuel (3.3).

3.1. Les transformations contemporaines des services professionnels

Pour décrire les phénomènes contemporains de transformation des services professionnels, nous utilisons le cadre d'analyse développé dans le premier chapitre. Il nous permet de situer les sources des évolutions des activités de services professionnels évoquées dans la littérature.
Les activités de services professionnels ont subi des changements majeurs auxquels les chercheurs s'intéressent essentiellement depuis les années 1990. Nous nous attachons ici à la manière dont le « cadrage » de plusieurs activités de services

[56] La gouvernance est par contre caractérisée par un régime de collégialité étendue.

professionnels a été déstabilisé. Les activités les plus documentées sont les avocats d'affaires et les auditeurs, et dans une moindre mesure les consultants.
Les transformations des services professionnels peuvent se lire sous l'effet d'une déstabilisation du « cadrage » sur les quatre dimensions suivantes : les clients (3.1.1.), les concurrents (3.1.2.), les régulations (3.1.3.) et les technologies (3.1.4.).

3.1.1. Les clients : montée des exigences et complexification des besoins

Les transformations des clients et de leurs besoins sont, de notre point de vue, le moteur premier des évolutions des services professionnels (cf. chapitre 1). Différentes tendances à l'origine des évolutions des demandes peuvent être relevées.

1. **Internalisation de la partie de l'activité la plus simple et/ou récurrente**

La relation de services initiée entre une ESP et un client conduit à un transfert de connaissances du premier vers le second, ce qui engendre parfois une internalisation d'une partie de l'activité à partir du moment où le client s'est approprié l'expertise nécessaire. Ce dernier peut également choisir de développer ses propres compétences en interne si ses besoins sont récurrents et relativement standardisés, un phénomène très courant chez les juristes où bon nombre de grandes entreprises ont créé leurs propres départements internes[57] (Galanter et al., 1991; Hitt et al., 2007). En conséquence, les ESP concernées, en particulier les cabinets d'avocats, se trouvent contraintes d'innover et de renouveler leur offre de prestations de manière régulière.

2. **Internationalisation des clients**

Depuis plusieurs décennies, les logiques d'internationalisation voire de globalisation des grandes entreprises clientes ont fait naître de nouveaux besoins, qui se sont entre autres traduits par l'ouverture de bureaux pour répondre localement aux enjeux des filiales et aborder les problématiques de manière globale. Des activités de services professionnels comme les avocats d'affaires, les auditeurs financiers ou les consultants en stratégie ont été directement touchées par ces évolutions (Greenwood et al., 1996; Aharoni, 1999; Stumpf et al., 2002; Malhotra et al., 2006; McKenna, 2006, chap.7).

3. **Complexification et nouveauté des problématiques**

De manière concomitante au phénomène d'internationalisation, on note une « sophistication » des demandes des clients auprès des ESP (Powell et al., 1999). Les besoins évolutifs en services professionnels sont liés soit à des extensions de problématiques existantes qui apparaissent avec un nouveau contexte, soit à des domaines que les entreprises clientes cherchent à rationaliser, soit à de nouvelles problématiques émergentes. **Dans tous les cas, les ESP sont conduites à faire évoluer le contenu des prestations et les savoirs associés pour satisfaire les demandes des clients**. Même si le phénomène est souvent décrit de manière générique (par exemple Gadrey, 1994a; Powell et al., 1999; Stumpf et al., 2002), l'on remarque une tendance commune vers une complexification croissante des demandes qui soit mobilisent un éventail de champs de savoirs plus large (Gadrey,

[57] On parle de "in-house lawyers".

1994a; Malhotra et al., 2006), soit nécessitent un redécoupage récurrent des offres de services associés à des champs de savoirs en évolution (Gardner et al., 2007a).
F. Gallouj décrit par exemple l'évolution des rapports des entreprises au droit et aux réglementations au début des années 1990 (Gallouj, 1992, pp107-108). Une triple évolution est à l'origine des nouvelles demandes des clients à leurs ESP prestataires :

a. une « entropie réglementaire » : il s'agit de l'inflation de textes juridiques qui se sédimentent successivement ce qui induit la nécessité de conseils externes spécialisés pour se mouvoir dans cet environnement plus compliqué.
b. de nouveaux champs du droit : de nouveaux espaces économiques sont structurés et réglementés tels que le droit de l'environnement ou encore celui relatif à l'informatique.
c. de nouvelles attitudes des entreprises envers le droit : l'impact des deux éléments précédents est renforcé par l'évolution du comportement des entreprises par rapport au droit : elle passe successivement d'un « droit subi » au « droit craint » puis au « droit managé ». Cette dernière évolution explique la forte croissance du recours aux conseils juridiques.

En définitive, il semble logique que les clients, qui subissent de nombreuses transformations, en lien avec les phénomènes de mondialisation, de dérégulation économique et de réglementations multiples, les aient traduites en questions et demandes nouvelles posées à leurs ESP prestataires, en conseil, en droit, en audit, en conseil financier...

3.1.2. Une concurrence accrue

Les entreprises clientes ont déjà commencé à rationaliser leurs achats de prestations intellectuelles, dans une logique de maximisation du couple qualité-coût du service. Ainsi, dans des secteurs relativement épargnés par la mise en concurrence systématique comme l'audit financier ou le conseil juridique, les appels d'offre sont devenus plus courants (Galanter & Palay, 1992, p48; Matthews, 2006, p160).
Dans un contexte où les fusions-acquisitions se multiplient dans tous les secteurs à partir des années 1970, la rationalisation des achats va de pair avec une diminution du nombre de (gros) clients potentiels (Powell et al., 1999; Stumpf et al., 2002; Malhotra et al., 2006).
La mise en concurrence plus systématique a donc accru les enjeux de différenciation et de renouvellement régulier des offres de services faites aux clients[58] (Gardner et al., 2007a).

3.1.3. Dérégulation économique et inflation réglementaire

Il convient de différencier deux types de régulations, celles relevant de l'activité des clients et celles relevant des services professionnels.

[58] Nous revenons sur ce point dans la section 3.1.2.2. *infra*.

Les années 1980 ont été marquées par la dérégulation massive des marchés financiers et de nombreuses activités marchandes historiquement protégées par les Etats comme les télécommunications, le transport aérien, et plus récemment le secteur de l'énergie ou les services postaux. Cela a offert des opportunités de développement aux ESP en raison des nouvelles problématiques auxquelles étaient confrontés leurs clients (Nelson et al., 1992; Aharoni, 1999; Brock et al., 1999). De plus, comme nous l'avons déjà évoqué avec le cas des avocats d'affaires en France (Gallouj, 1992), les libéralisations de certaines activités sont parfois allées de pair avec une inflation réglementaire qui impliquait une gestion attentive par les entreprises de leur environnement législatif[59].

3.1.4. Les nouvelles possibilités associées aux TIC

Les ESP ont été parmi les plus actives dans l'adoption des évolutions technologiques majeures induites par l'informatique puis par l'Internet (Gadrey & Gallouj, 2002a, pxviii). L'informatique est ainsi considérée par les auditeurs anglais et gallois comme le phénomène majeur de transformation de leur activité depuis les années 1970 (Matthews, 2006).
Les nouvelles possibilités d'échanges et de coopération engendrées par les TIC[60] sont considérées comme un élément qui facilite le développement des ESP, en termes d'accès à l'information et de possibilités de coopération (Hansen et al., 1999; Powell et al., 1999; Werr et al., 2003).

Le point commun dans les différents travaux cités est le fait que les transformations contemporaines des services professionnels se traduisent par un double effet pour les ESP. D'une part elles ont pour effet de susciter l'accélération et l'expansion des dynamiques des savoirs et d'autre part elles engendrent des redéfinitions récurrentes des types de prestations.

3.2. Des foyers de rationalisation multiples

Comme indiqué dans l'introduction, les limites associées à l'artisanat intellectuel ne sont pas nouvelles en tant que telles. Le modèle classique organisé autour d'une gouvernance collégiale et de professionnels autonomes est déstabilisé dans de nombreuses ESP. On l'identifie à partir des multiples foyers de rationalisation décrits, que ce soit sur la dimension « opérations » ou la dimension gouvernance.

3.2.1. Au niveau des « opérations »

[59] Par exemple l'impact du droit de l'environnement et des régulations internationales dans ce même domaine est fort sur des industries comme le bâtiment, la chimie, l'automobile ou la sidérurgie.
[60] Technologies de l'Information et de la Communication

3.2.1.1. Spécialisation et coopération entre professionnels

Dans le modèle classique, le professionnel est relativement polyvalent à l'intérieur d'un champ de savoirs et de types de prestations. Ce modèle du professionnel « généraliste » est remis en cause. Confrontées à une diversification de leurs champs de savoirs et des services proposés, des ESP se sont orientées vers un accroissement de la spécialisation, qui est la réponse traditionnelle à l'expansion des savoirs dans une discipline, professionnelle ou académique. Comme l'indique A. Abbott : "*Specialization most commonly arises because the skills applicable to a given task area develop beyond the ability of single practicioners.*" (Abbott, 1988b, p106)

La spécialisation est donc une opération de restriction cognitive qui permet aux professionnels de continuer à exercer leur activité en pleine autonomie opérationnelle (Baylin, 1985). Ce phénomène a été observé dans les activités de services professionnels depuis les années 1980, que ce soit dans l'audit, le droit ou le conseil (par ex Galanter et al., 1992; Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005; Malhotra et al., 2006).

Cependant, il présente deux difficultés principales pour les ESP :

- **La spécialisation rigidifie une organisation** : elle limite en effet les possibilités d'affectations des professionnels pour répondre aux demandes des clients (si l'expert n'est pas disponible, que faire ?) (Abbott, 1988b, p106; Lowendahl, 2005, p88).
- **La spécialisation requiert la conception d'organisations et de moyens adaptés à la coopération entre spécialistes.** Le modèle traditionnel du professionnel indépendant est amené à disparaître ou du moins à évoluer en raison des impératifs grandissants auxquels sont astreintes les activités de services professionnels (Abbott, 1991, p38). **On passerait alors d'un professionnalisme indépendant à un « professionnalisme interdépendant »** (Quinn, 1994, p303). Or faire coopérer des experts pose un problème de management délicat qui ne peut se résoudre par une hiérarchie (Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005, p111). Deux conditions sont à réunir : les professionnels doivent posséder un minimum de savoirs communs pour être capable de travailler ensemble, ce qui limite la spécialisation pure, et des modalités de coopération et de coordination sont à concevoir et légitimer au sein de l'organisation (Sardas, 2000).

3.2.1.2. L'enjeu de ré-utilisation des savoirs : quelles organisations ?

La rationalisation des achats de prestations intellectuelles par le biais d'appels d'offres et de mises en concurrence des ESP conduit ces dernières à un premier effort de rationalisation : comment gagner en productivité et en constance au niveau de la qualité sur des prestations relativement stabilisées ?

Cette logique d'activité est appelée ***commodification*** (Suddaby et al., 2001; Heusinkveld et al., 2005; McKenna, 2006, p215) et définie comme « *the tendency to reduce knowledge to a routinized and codified product* » (Suddaby et al., 2001, p933). Une fois le service développé, la démarche permet de déployer plus rapidement une offre reposant sur des techniques et des savoirs stabilisés.

Elle requiert toutefois une formalisation des savoirs car ils doivent être appliqués de manière indifférenciée auprès des clients. On est alors dans une logique de « quasi-produit » (Gadrey, 1994b, p175).
Seuls certains types d'activité se prêtent à une rationalisation aussi avancée. C'est le cas de quelques traitements d'audit financier (Gadrey, 1994b; Suddaby et al., 2001) ou de prestations dans lesquelles la composante technologique est primordiale (progiciels de gestion intégrée) (Lowendahl, 2005, p131).

Mais ces démarches de rationalisation demeurent insuffisantes soit pour des activités où la récurrence des problématiques et des solutions à y apporter n'est pas une caractéristique majeure, soit pour celles dont les savoirs eux-mêmes sont peu formalisables (Gadrey, 1994b). Elles ne répondent d'ailleurs pas aux nouveaux besoins exprimés par les clients, et n'apparaissent que dans un second temps, une fois que les prestations et les savoirs sont stabilisés.

En revanche, **la capacité à organiser des dynamiques collectives de réutilisation des savoirs d'un type de prestation à un autre est un enjeu crucial** (Werr et al., 2003; Le Masson, Weil, & Hatchuel, 2006; Brivot, 2007).
Une hypothèse fondamentale concernant les activités de services professionnels est que les développements novateurs sont d'autant plus favorisés que les ESP sont en capacité de formaliser les savoirs les plus courants de leurs activités (Gadrey, 1994a). Cette riche conjecture laisse cependant en suspens la question des modes concrets d'organisation de ce type de rationalisation.

3.2.1.3. Organiser les dynamiques d'innovation ?

Les transformations des clients associées à la montée de la concurrence amènent le renouvellement des prestations et l'innovation au cœur des ESP (Powell et al., 1999; Gadrey & Gallouj, 2002b; Gardner et al., 2007a).
A ce titre, les **modalités d'organisation du développement de nouveaux services sont un élément essentiel de compétitivité**. Suivant la logique de notre cadre d'analyse, la « dynamique de production » des professionnels est un mode d'action de ces derniers sur la dynamique de cadrage. Dès lors, l'innovation et l'évolution des services offerts se présente comme un moyen, non seulement de réponse aux évolutions du « cadrage », mais également d'influence sur le marché de manière générale.
Alors que le modèle traditionnel de l'artisanat intellectuel laissait les modalités d'innovation localement aux professionnels, des rationalisations contemporaines portent sur les capacités collectives à développer et à diffuser des innovations de prestations ou d'expertise. Mais, comme évoqué dans l'introduction générale, la diversité des modalités laisse transparaître le caractère contingent à chaque organisation et à chaque type d'activité.
En outre, de récents travaux insistent sur les difficultés inhérentes au développement de nouvelles prestations (Heusinkveld et al., 2005; Anand et al., 2007; Gardner et al., 2008; Gardner et al., forthcoming).

3.2.2. *Au niveau de la gouvernance*

La crise de la gouvernance collégiale a été particulièrement analysée pour les professions classiques que sont l'audit financier, les avocats et les architectes. Celle-ci est liée à des effets exogènes et endogènes :

- Effets exogènes : ces secteurs ont traversé, au moins dans les pays anglo-saxons, une crise de marché à la fin des années 1970 et au début des années 1980. La concurrence s'est accrue et les exigences de rentabilité sont devenues un critère de survie (Galanter et al., 1992; Pinnington et al., 2002, 2003).
- Effets endogènes : pour répondre aux demandes de clients plus grands et dispersés géographiquement, de nombreuses ESP se sont développées soit par croissance interne ou soit par rachat d'autres ESP (Galanter et al., 1992; Empson, 2001). En outre, nombre d'entre elles ont diversifié leurs offres pour répondre aux besoins émergents de leurs clients (Greenwood et al., 2003).

Plus généralement, il y aurait eu un déplacement d'une logique professionnelle fondée sur l'expertise et le « service public » à une logique professionnelle tournée vers le marché (Karpik, 1995; Cooper et al., 1996).

Les trois éléments – concurrence, croissance et orientation vers le profit – ont remis en cause le fonctionnement collégial, oligarchique pour la majorité des ESP, qui était pourtant l'un des piliers des *professional partnerships*. Des auteurs ont alors proposé un nouvel « archétype » d'ESP : le « Managed Professional Business » (ou MPB, Cooper et al., 1996). Ils regroupent ainsi sous cette appellation des ESP fortement marquées par leurs orientations vers la croissance et la rentabilité, qui ont eu d'importantes conséquences managériales. Les auteurs constatent en effet une importance accrue du contrôle des professionnels et de la place accordée aux objectifs financiers qui est associée à l'adoption d'un management constitué en partie de non professionnels. Une manifestation significative de ces évolutions est l'introduction d'une hiérarchie au niveau de l'oligarchie de *partners*, en charge de guider de manière plus prescriptive les activités des professionnels. Ce phénomène s'accompagne généralement d'une recherche de standardisation des services visant l'obtention de gains de productivité et la normalisation des pratiques (Maister, 2003 [1993]).
Ce déplacement de la logique de gouvernance permet en outre de répondre aux problématiques de taille et d'hétérogénéisation des types de prestation, éléments de contingence qui rendent un fonctionnement collégial plus délicat : temps de construction des consensus, taille du collège (Greenwood et al., 2003).

Toutefois, **l'évolution mentionnée ci-dessus ne s'applique pas à tous les types d'activités professionnelles**. Si la bureaucratisation des ESP apparaît pertinente pour des activités suffisamment standardisables (l'audit financier est le cas le plus pris en exemple pour décrire les MPB) (Cooper et al., 1996; Maister, 2003 [1993], p292; Lowendahl, 2005, p139), les mêmes dynamiques de rationalisation ne sont pas observées de manière aussi nette pour d'autres activités de services professionnels à l'instar de l'architecture et des avocats d'affaires (Pinnington et al., 2002, 2003). Quand des pressions financières apparaissent lors de récessions, aucun changement

n'est pourtant notable dans la mesure où la stratégie et la relation client demeurent l'apanage des associés.
De fait, la mise en œuvre d'une hiérarchie managériale semble se heurter à deux limites imbriquées :

1. Le **manque de légitimité** de managers non issus de la profession pour imposer des décisions (Hinings et al., 1991; Lowendahl, 2005, p60). La légitimité se fonde sur des compétences professionnelles reconnues.
2. Le **manque de pertinence** d'une coordination hiérarchique due aux capacités de prescription limitées d'un point de vue cognitif (Lawler, 1988; Pearce, 2004). En effet, les savoirs et les compétences sont largement dispersés entre les professionnels. Or la prescription hiérarchique est inefficace dans des activités qui demandent un travail local de conception pour répondre aux besoins des clients.

En définitive, malgré les débats suscités par l'évolution de la gouvernance des ESP un nouvel enjeu de gestion apparaît. En effet, face à l'évolution de leurs marchés et de leurs clients, les ESP doivent trouver un équilibre entre les contingences liées à des activités reposant sur des investissements individuels et des besoins d'orientations collectives plus marquées afin de développer des politiques d'investissement ou de conserver une organisation cohérente. Si l'on peut parler d'une perte relative d'autonomie stratégique pour les professionnels (Baylin, 1985), une hiérarchisation des ESP ne semble pas être une solution suffisante. En revanche, le besoin de concevoir des stratégies collectives qui ne soient pas uniquement l'agrégation de stratégies individuelles est bel et bien un nouvel enjeu de gestion (par ex Lowendahl, 2005).

3.1.3. L'absence de logique d'évolution univoque

Du fait des évolutions des activités de services professionnels les deux niveaux d'organisation des entreprises de services professionnels, « opérations » et gouvernance, se transforment .
Cependant, les évolutions décrites ne dessinent pas de nouveau modèle d'action collective comme pouvait l'être l'ESP oligarchique « classique » par exemple. Il faut prendre en compte tout d'abord un effet d'hétérogénéité dans les études menées. Les activités de services professionnels et les ESP ne constituent pas une catégorie homogène et la variété des types d'organisation est souvent trop peu prise en compte. Ceci étant entendu, aucune voie de rationalisation complète n'est décrite sur un seul cas par exemple, au sens où l'on pourrait représenter de manière exhaustive et les transformations d'une activité et les évolutions de son organisation (Malhotra et al., 2006). En d'autres termes, **nous n'avons pas à disposition de cadre de pensée qui nous permettrait d'engager un dialogue critique avec la littérature**.

On observe donc une transformation des activités de services professionnels qui vient questionner le modèle originel du professionnel autonome sur sa capacité à la fois à orienter son activité et à la réaliser. Les ESP sont par conséquent contraintes de faire évoluer leurs organisations sans qu'une orientation unique ne se dégage. **Notre objet de recherche portera sur les voies de rationalisation possibles pour des ESP**

confrontées aux limites du modèle professionnel que nous qualifions d'artisanat intellectuel.

3.3. L'étude des rationalisations d'une ESP confrontée aux limites de l'artisanat intellectuel

Confrontées aux transformations de leurs activités, **de nombreuses ESP ont engagé des processus de rationalisation dans la mesure où l'artisanat intellectuel obérait les capacités de réalisation de l'activité**. Cependant aucun modèle d'action collective clairement identifié ne se dégage encore aujourd'hui dans la littérature. L'objet de notre travail consiste, à partir du cas du cabinet X, à rechercher des voies de rationalisation possibles pour répondre aux nouveaux enjeux de gestion des dynamiques des savoirs et des dynamiques de prestation (3.3.1). Pour ce faire, nous nous appuyons sur une recherche intervention de trois ans menée dans un cabinet d'expertise et de conseil, et exposée dans la seconde partie de cette thèse (3.3.2).

3.3.1. Dépasser les limites de l'artisanat intellectuel : quelles voies de rationalisation ?

Avant d'aller plus loin sur l'explicitation de notre problématique, il nous semble important de bien préciser le sens dans lequel nous entendons le terme de « rationalisation ».

Qu'entend-on par rationalisation ?
Historiquement, ce terme a souvent été connoté négativement car rapporté uniquement à l'introduction du taylorisme dans les entreprises industrielles. Pour notre part, nous l'entendons dans une perspective plus large d'**évolution et de transformation des formes d'action collective**. Cette orientation s'appuie sur une conception du projet scientifique des **sciences de gestion qui prend pour objet l'analyse et la conception des formes d'action collective et de leurs transformations** (David, Hatchuel, & Laufer, 2000; Hatchuel, 2000).
Afin de reconnaître la variété des formes d'action collective et leurs logiques de révision et d'évolution, il est nécessaire de se doter d'un cadre théorique posé comme fondement commun d'analyse et de conception de l'action collective. Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'axiomatique de l'action collective développée par Armand Hatchuel (Hatchuel, 2000, pp30-34). Celle-ci repose sur deux opérateurs indissociables de conception de l'action collective :
– « Savoir » : cet opérateur possède deux propriétés principales.
  * Il est l'objet de réflexivité, c'est-à-dire de révision.
  * Le jugement de A n'est pas vrai ou faux par rapport à un critère d'objectivité externe, mais n'a de sens que par rapport à des « relations » d'action collective.
– « Relation » : il s'agit de « tout lien que A ou B peut établir entre le savoir de A et celui de B[61] » (Hatchuel, 2000, p32).

[61] Dans la rigueur de l'axiomatique développée, A et B ne doivent pas être entendus uniquement comme des acteurs individuels.

L'inséparabilité de ces deux opérateurs est le « principe fondamental » de cette théorie axiomatique de l'action collective. Elle permet ainsi de comprendre et de rendre intelligible les crises de l'action collective et les transformations qui en découlent.

Si nous revenons à notre objet de recherche - les rationalisations des ESP devant faire face aux limites du modèle de l'artisan intellectuel -, nous avons déjà exposé la stabilité du modèle initial. Or les nouvelles exigences des activités déstabilisent ce fonctionnement organisationnel et nécessitent de concevoir de nouvelles formes d'action collective à même d'y répondre. Il n'est cependant pas suffisant d'élaborer un outil de gestion, par exemple un outil de *knowledge management*, sans appréhender les présupposés sur les relations entre acteurs qu'il contient. L'enjeu se situe donc bien à un niveau plus global d'organisation, ce qui a pu être exprimé en d'autres termes, par exemple : « *Partners are more interdependant than when each served his own stable of clients: now, coordination of a number of specialists is a requirement, bringing with it a demand for leadership* » (Maister, 2003 [1993], p292). On peut alors explorer différentes possibilités d'évolution de l'action collective afin de permettre une certaine stabilisation du fonctionnement organisationnel : qu'est-ce qu'un *leader* dans cet univers ? quels sont les modes de coordination ? un outil de KM est-il un mode de coordination qui se suffit à lui-même ? comment reconnaît-on un spécialiste ? qu'attend-on de lui ? etc.

A la suite d'A. Hatchuel, **on entendra donc par rationalisation les processus finalisés par lesquels l'action collective est révisée et qui conduisent à redéfinir à la fois les objets de la coopération, les savoirs et les relations constitutifs de l'action collective** (Hatchuel, 1997, 1999, 2000; Segrestin, 2003, p22). Le point de départ de ce type de révision est souvent une « crise de l'action collective », c'est-à-dire une contestation ou une difficulté que rencontre un collectif donné.

Si nombre d'ESP sont confrontées aux **limites de l'artisanat intellectuel**, ces dernières apparaissent surtout d'une part lorsque les champs d'expertise à mobiliser pour fournir une prestation à un client se multiplient et d'autre part lorsque les types et les contenus des prestations doivent se renouveler à un rythme accéléré.
Les problèmes d'action collective et d'organisation deviennent prégnants dès lors que **les professionnels sont plus interdépendants** (Quinn, 1994; Lazega, 2005). De nouvelles problématiques de gestion émergent, au niveau de la gouvernance (stratégie collective) et de la gestion des « opérations » (coopération entre professionnels, capitalisation des connaissances…).
Pour répondre à ces enjeux, **les voies de rationalisation les plus décrites présentent elles-mêmes certaines limites et ne constituent dans tous les cas pas un modèle d'action collective complet.** Rechercher des voies de rationalisation pour dépasser les limites de l'artisanat intellectuel soulève des questions de recherche au deux niveaux de structuration d'une ESP.

Au niveau de la gouvernance, indépendamment des cabinets multinationaux du type *Big Four* qui ont été les principales sources d'observation et de théorisation, **quelles dynamiques d'évolution de la collégialité peut-on concevoir pour répondre aux besoins explicites d'orientations collectives ?** Va-t-on vers une

formalisation plus forte d'un sommet stratégique en charge de l'orientation de l'ESP et de sa régulation ? Si oui, avec quelles prérogatives et modalités opératoires ?

Au niveau des opérations, poser les limites de l'artisanat intellectuel conduit à reconsidérer un modèle d'activité fondé uniquement sur de la conception en *front office*. Des *back offices* se sont développés dans de nombreuses ESP avec des logiques de capitalisation des savoirs (méthodologiques, de bases de données…). Cependant, **leur articulation à l'organisation du travail reste souvent floue** : quelles seront les personnes en charge de ces nouvelles activités ? Qui va les financer ? Comment dégager du temps ? Avec quelles missions précises ? Quelles sont les conditions et les facteurs de réussite de telles initiatives ?
Dans certains cas, les professionnels préfèrent d'ailleurs mobiliser leurs relations à l'intérieur de l'ESP plutôt que de passer par des outils de *knowledge management* (Hansen et al., 1999; Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2006). Néanmoins, il est important de s'intéresser au possible couplage des deux formes de capitalisation-transmission des savoirs, « formalisation » et « personnalisation » comme réponse organisationnelle plus complète (Werr et al., 2003; Roos, 2006). Ceci impose de ne pas découpler la nature des savoirs de l'analyse des modes de réalisation de l'activité, des coopérations et coordinations à l'œuvre ainsi que des modalités de capitalisation-transmission à privilégier.
Quant aux **modalités de coopération et de coordination entre différents professionnels « spécialistes »**, elles demeurent une difficulté majeure pour les ESP. Il n'est en effet pas du tout évident qu'une simple agrégation de professionnels débouche sur des synergies et une évolution positive des prestations offertes (Empson, 2001; Maister, 2003 [1993]).

Enfin, **la question d'un éventuel couplage entre des évolutions au niveau gouvernance et au niveau « opérations » reste à instruire**. Nous avons montré dans le chapitre 2 que les différents régimes de collégialité reposaient sur un couplage très cohérent entre des modes de gouvernance et de réalisation des « opérations ». Or, si notre analyse initiale est juste, la déstabilisation contemporaine des ESP devrait créer le besoin d'un nouvel équilibre entre ces deux niveaux.

Les enjeux contemporains des ESP nécessitent donc de trouver des voies de rationalisation permettant de mettre en œuvre des fonctionnements collectifs renouvelés puisque les autonomies individuelles sont insuffisantes pour gérer à ce seul niveau l'évolution des prestations et les dynamiques des savoirs associées.

Pour conclure cette première partie, nous présentons notre démarche, la méthodologie et l'intérêt du cas d'ESP que nous traitons.

3.3.2. Démarche, méthodologie et intérêt du cas traité

3.3.2.1. Les services professionnels, des activités de conception

Nous aborderons notre problématique en considérant les activités de services professionnels comme des activités de conception, types d'activité qui ont déjà été étudiées dans des univers industriels. Le Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole des Mines de Paris a travaillé sur les activités de conception industrielle depuis une quinzaine d'années. **Ces travaux ont porté à la fois sur les raisonnements de conception et sur les organisations en univers de conception**.

Concernant les raisonnements de conception, dans L'expert et le système (Hatchuel et al., 1992), les auteurs ont mis en évidence les limites des rationalisations des savoirs liées à la mise en place de systèmes-experts informatiques. Pour cela, ils ont été amenés à distinguer différentes formes de savoirs et de raisonnement, que sont l' « artisan », le « réparateur » et le « stratège » (Hatchuel et al., 1992, chap 2). Ils montrent ainsi que l'hypothèse fondamentale en intelligence artificielle de séparation entre la représentation des connaissances et celle des raisonnements n'est pas tenable dans le cas du stratège. Ce travail fut à l'origine d'un champ de recherche sur les raisonnements de conception qui a notamment conduit au développement d'un formalisme du raisonnement de conception appelé théorie C-K[62] (voir notamment Hatchuel & Weil, 2003; Hatchuel, Le Masson, & Weil, 2004; Le Masson et al., 2006)[63]. Or, nous avons posé comme hypothèse de travail qu'il y avait des restrictions à l'artisanat intellectuel et qu'elles sont liées à la dynamique des savoirs d'une activité. Nous serons donc amenés à utiliser le formalisme de manière schématique pour décrire les limites de l'artisanat intellectuel face à l'expansion des champs d'expertise dans le cabinet X. Car **le travail d'un professionnel**, qu'il soit un artisan intellectuel ou qu'il évolue dans un collectif plus structuré, **nécessite toujours un travail de conception, qui va de la problématique du client aux raisonnements menés pour proposer des solutions ou émettre un avis.**

Cependant, étant donné l'orientation organisationnelle de nos travaux, nous mobiliserons de manière plus approfondie des travaux réalisés sur l'organisation des activités de conception. Ils portent sur les **rationalisations des métiers de conception industrielle** (par ex Sardas, 2000; Lefebvre, Roos, & Sardas, 2003; Roos, 2006). Ces travaux ont conduit notamment à proposer la notion de « dynamique de métier » comme cadre d'analyse et d'action sur les métiers de conception industrielle. Nous aurons largement recours à ces travaux utilisés lors de notre intervention dans le cabinet X[64].

Il convient cependant de préciser qu'il ne s'agit pas d'appliquer selon une logique déductive, des cadres théoriques, des analyses et des organisations importées

---

[62] C pour Concept et K pour Knowledge

[63] Nous présentons plus en détail le formalisme dans le chapitre 4.

[64] Jean-Claude Sardas et Philippe Lefebvre, qui ont développé ces travaux autour des rationalisations des métiers de conception, étaient les deux autres membres de l'équipe de chercheurs intervenants dans le cabinet X.

d'autres univers mais plutôt d'**entrer dans une démarche d'exploration où les théories, les questions de recherche et les problématiques de terrain s'interrogent et se construisent mutuellement** (David, 2000b).

3.3.2.2. Une exploration par la recherche-intervention

En effet, notre itinéraire de recherche n'a pas suivi une trajectoire rectiligne. La formulation de notre problématique s'est construite par allers et retours entre le terrain sur lequel nous intervenions, les questions qui émergeaient et les cadres théoriques que nous mobilisions ou construisions.

La recherche intervention est une méthodologie dont le point de départ est un malaise, un problème qu'une entreprise peine à cerner et à comprendre. C'est cette « énigme » (Moisdon, 2006) qui justifie le recours à des chercheurs pour dans un premier temps (re)**qualifier le phénomène organisationnel et le rendre intelligible pour les acteurs de l'organisation et les chercheurs** (Moisdon, 1984; Hatchuel, 1994c). Mais ces derniers ne se contentent pas de décrire le phénomène en interaction avec les acteurs, un second temps d'intervention consiste à **accompagner l'évolution de l'organisation**, par exemple par la conception et l'introduction d'outils ou de dispositifs de gestion que les chercheurs élaborent ou co-élaborent avec les acteurs de l'organisation au regard d'objectifs clarifiés. Dans le modèle idéal-typique de la recherche intervention, cette phase se conclut par une expérimentation et une évaluation qui permettent de créer des connaissances utiles sur deux plans :

- pour l'organisation, les connaissances et apprentissages développés au cours de l'intervention doivent favoriser le processus de changement.
- pour les chercheurs, les connaissances produites dans le cadre de l'intervention ont une portée scientifique qui leur permet d'élaborer des « théories intermédiaires », valables *a priori* uniquement dans leur contexte d'élaboration (David, 2000b).

La recherche intervention ne vise donc pas uniquement la description d'un phénomène d'un point de vue externe mais cherche à agir sur ce phénomène, tout en considérant que l'interaction avec les acteurs et l'organisation sur un mode longitudinal est une méthode efficace de production de connaissances sur les phénomènes étudiés (David, 2000a). En cela, les chercheurs-intervenants tentent de « dénaturaliser » les phénomènes et de prendre de la distance avec les discours (Acquier, 2007). Par ailleurs, le fait d'intervenir au moment de la « crise », et non après, évite les effets de rationalisation *a posteriori* (Segrestin, 2003, p28).

D'un point de vue scientifique, la question de la validité des théories intermédiaires élaborées dans d'autres contextes émerge ensuite. Notre travail, reposant sur une longue recherche intervention auprès d'une seule ESP, ne saurait prétendre à une généralisation « statistique » au sens où l'on aurait validé par déduction les théories intermédiaires produites sur d'autres cas comparables (David, 2004). **Notre objectif de production de connaissances, et ce qui justifie l'intérêt d'une méthodologie de recherche intervention, sera plutôt la recherche de production de connaissances nouvelles sur les rationalisations des ESP confrontées aux limites de l'artisanat intellectuel**.

L'approche de la problématique à travers une recherche intervention nous permet donc d'appréhender le phénomène au moment où il se produit dans le cabinet X, de l'accompagner sur une période de trois ans et de surtout rentrer dans une connaissance intime de l'organisation et du phénomène à différents niveaux de problématisation. Nous présentons plus en détails des éléments de méthodologie tout au long de la deuxième partie monographique, donnant à voir à chaque fois la place des chercheurs qui est allée d'une posture analytique et interprétative à une position de co-conception d'outils et de dispositifs de gestion.

3.3.2.3. Intérêt du cas du cabinet X

L'approche de notre problématique se fait donc par l'intermédiaire d'un cas dont les particularités et de l'activité et des choix d'organisation présentent l'intérêt de se décentrer par rapport aux cas les plus fréquemment étudiés.
Le cabinet X est original en ce qu'il s'agit d'une ESP fondée sur une volonté autogestionnaire qui repose sur un rejet de la hiérarchie, à laquelle s'ajoute l'adoption d'un modèle d'artisanat intellectuel relativement pur jusqu'à la fin des années 1990..
Le fait de raisonner sur un cas d'organisation démocratique revêt un intérêt certain dans des univers de travailleurs intellectuels où la hiérarchie n'est pas nécessairement un mode de coordination pertinent. On peut d'ailleurs interroger par ce biais le retour récent de la question du démocratique dans les recherches sur les *knowledge workers* (Rousseau et al., 2003b; Harrison et al., 2004; Kerr, 2004; Rousseau & Shperling, 2004). En effet, ces travaux sont partis des limites des modes de coordination hiérarchiques et non d'enjeux de justice sociale. Ne peut-on y voir un symptôme supplémentaire de « crise » des modes d'organisation existants ?

Partie 2. Crise de l'artisanat intellectuel et démarches d'organisation d'une dynamique de services professionnels dans le cabinet X

Dans la première partie, nous avons tout d'abord construit un cadre d'analyse permettant de saisir les transformations des professions de services intellectuels (chapitre 1). Nous nous sommes ensuite intéressés aux organisations de professionnels que nous avons distinguées selon des régimes de collégialité différenciés. Bien que les projets d'ESP diffèrent, ils reposent sur une forte autonomie stratégique et opérationnelle du professionnel (chapitre 2). Dans un troisième chapitre, nous avons caractérisé les déstabilisations des organisations traditionnelles liées à la complexification et à la diversification des champs de savoirs à mobiliser pour réaliser les prestations de services professionnels. De ce fait, les ESP sont contraintes de concevoir de nouveaux modes d'organisation pour dépasser les limites de l'artisanat intellectuel et organiser une gestion collective des dynamiques de savoirs et de renouvellement des prestations.

Dans cette seconde partie, nous instruisons cette problématique en nous appuyant sur le cas d'une ESP à collégialité étendue : le cabinet X qui fournit des prestations d'expertise et de conseil auprès des institutions de représentation du personnel (IRP). A partir de deux recherches interventions auxquelles nous avons participé et d'une mise en perspective historique, nous décrivons les rationalisations de l'organisation durant les dix dernières années. Dans le chapitre 4, nous qualifions les limites de l'artisanat intellectuel à partir d'une double généalogie de l'activité et de l'organisation. Ceci nous permet d'expliciter la voie de rationalisation qui a été retenue.
Sur cette base, nous décrivons ensuite différents niveaux et objets de rationalisation. Le chapitre 5 est consacré aux rationalisations d'un collectif de production local. Nous montrons cependant que ce seul niveau de rationalisation est insuffisant au regard des enjeux de l'activité et des volontés d'organisation du cabinet X. Il est nécessaire de considérer le renouvellement et la développement d'expertises ainsi que leur pilotage à un niveau transversal aux collectifs de production. Cela passe par la structuration de collectifs dédiés mais aussi par une évolution de la gouvernance du cabinet X (chapitre 6).

Chapitre 4. Des limites de l'artisanat intellectuel à la gestion de la dynamique de services professionnels

INTRODUCTION **119**

4.1. GENEALOGIES DE L'ACTIVITE ET DU CABINET X **119**

4.1.1. L'ASSISTANCE ECONOMIQUE AUX CE : UNE ACTIVITE DE SERVICES PROFESSIONNELS 119
4.1.1.1. Origine des CE et de l'expertise économique (1945-1982) *119*
4.1.1.2. Renforcement des prérogatives des CE et élargissement des sujets *120*
4.1.1.3. Niveaux d'IRP et liens aux organisations syndicales *122*
4.1.1.4. Une dynamique d'activité de services professionnels *125*
4.1.2. LE CABINET X : GENEALOGIE D'UNE ESP A COLLEGIALITE ETENDUE 127
4.1.2.1. Eléments de méthodologie *128*
4.1.2.2. 1968-1984 : Du militantisme initial à la reconnaissance d'une activité de services professionnels *129*
4.1.2.3. 1984-1998 : De la « professionnalisation » aux limites du fédéralisme *131*
4.1.2.4. 1998-… : Comment répondre aux limites de l'artisanat intellectuel ? *134*
4.1.3. ORGANISATION DU CABINET X AU MOMENT DES RECHERCHES INTERVENTIONS 134

4.2. DES TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITE QUI INTERROGENT L'ORGANISATION **135**

4.2.1. UN « CADRAGE » DESTABILISE : DIVERSIFICATION ET COMPLEXIFICATION ASSOCIEES A UN AVENIR LEGAL INCERTAIN 136
4.2.2. ORIGINE DES RECHERCHES INTERVENTIONS 138
4.2.2.1. Enjeux de compétences et modalités de gestion *138*
4.2.2.2. Chronologie des recherches-interventions *139*
4.2.2.3. Des recherches interventions en accompagnement d'une évolution générale *141*
4.2.2.4. Repenser le fonctionnement démocratique au regard des nouveaux besoins de gestion collective *141*

4.3. LA CONCEPTION D'UN CADRE DE GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS **142**

4.3.1. LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL ET DE L'INDIFFERENCIATION 142
4.3.1.1. Vécus individuels : les demandes de parcours *144*
4.3.1.2. L'artisanat intellectuel confronté à l'expansion des champs de savoirs *145*
4.3.1.3.Du modèle « omniscient » à la gestion de la différenciation *149*
4.3.1.4. Limites de l'organisation existante des groupes *150*
4.3.2. DEUX DEMARCHES NON RETENUES : SPECIALISATION ET DEMARCHE CLASSIQUE DE « GESTION DES COMPETENCES » 151
4.3.2.1. La spécialisation : légitimité démocratique et efficacité incertaines *151*
4.3.2.2. La non-pertinence d'une démarche classique de gestion des compétences *152*
4.3.3. ELABORATION D'UN CADRE DE GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS 154
4.3.3.1. Trois dimensions d'analyse : cognitive, relationnelle et identitaire *155*
4.3.3.2. Trois nouveaux objets de gestion : gestion des savoirs, gestion des parcours et stratégie *157*

CONCLUSION. PLUSIEURS NIVEAUX DE GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS **159**

Introduction

Le premier chapitre de cette seconde partie a pour objet de problématiser les limites du modèle de l'artisanat intellectuel à partir du cas d'une ESP, le cabinet X. Pour ce faire, nous allons tout d'abord établir une généalogie de l'activité d'expertise et de conseil auprès des comités d'entreprise (CE par la suite) ainsi que celle du cabinet X (4.1.). Nous caractériserons ensuite les transformations récentes de l'activité du cabinet X et les symptômes de la crise de l'organisation qui sont la source de la recherche intervention initiale qui portait sur la gestion des compétences (4.2). Enfin, nous présenterons les premières analyses émises qui nous ont conduits à caractériser les limites d'un modèle « omniscient » du consultant, à rejeter certaines voies de rationalisations telles que la spécialisation et la démarche « classique » de gestion des compétences pour en proposer une plus globale autour de la gestion collective de la dynamique de services professionnels (4.3.).

4.1. Généalogies de l'activité et du cabinet X

4.1.1. L'assistance économique aux CE : une activité de services professionnels

L'assistance économique auprès des CE est une activité de services professionnels qui est récente au regard des professions traditionnelles que sont les avocats ou les experts-comptables. Elle s'appuie sur un cadre légal et un rattachement à l'Ordre des experts-comptables qui ne suffisent cependant pas à caractériser sa dynamique. C'est aussi l'occasion de préciser la nature des clients que sont les différentes institutions représentatives du personnel (IRP).

4.1.1.1. Origine des CE et de l'expertise économique (1945-1982)

Les comités d'entreprise sont créés par ordonnance du Gouvernement provisoire dirigé par de Gaulle le 22 février 1945. Leurs attributions sont complétées par la loi du 16 mai 1946 adoptée par l'Assemblée Constituante à majorité de gauche et inscrite au Code du travail. Outre des attributions concernant les œuvres sociales de l'entreprise et l'abaissement du seuil de constitution à 50 salariés, deux éléments de la loi posent le socle des prérogatives économiques des CE. Premièrement, la consultation du CE est obligatoire pour toute problématique relative à la gestion et au fonctionnement général de l'entreprise. Deuxièmement, au cours de l'examen des comptes de l'entreprise, les CE ont la possibilité de se faire assister par un expert-comptable de leur choix, rémunéré par l'entreprise, et non plus nécessairement par le commissaire aux comptes de cette dernière (Cohen, 1997).

Suite à l'institutionnalisation de 1946, les évolutions législatives suivantes vont être généralement favorables au renforcement des prérogatives des CE. Ainsi, la loi du 18 juin 1966 élargit le droit d'accès à l'information du CE en cas de compression

d'effectifs (Cohen, 1997). Une jurisprudence abondante vient renforcer la reconnaissance des prérogatives des CE. Par exemple, en 1970, la notion d'« unité économique et sociale » est reconnue pour contrer les initiatives qui visaient à morceler artificiellement une entreprise pour contourner les effets de seuil (Cohen, 1997; Ray, 2006, p425).

Pour autant, avant les années 1980, les CE ne sont pas considérés par le législateur comme un pivot majeur du dialogue social par rapport aux syndicats (Ray, 2006). Il faut attendre les lois Auroux de 1982 pour voir apparaître un cadre législatif qui enrichit les prérogatives économiques des CE et leurs moyens d'assistance par des experts-comptables.

4.1.1.2. Renforcement des prérogatives des CE et élargissement des sujets

La loi Auroux du 28 octobre 1982 élargit les prérogatives économiques des CE. L'orientation générale n'est pas de donner uniquement plus d'informations aux représentants du personnel mais bien de leur fournir **plus de moyens pour comprendre les informations auxquelles ils ont accès** dans le cadre des procédures d'information et de consultation[65] (Ray, 2006, p455).
Dans ce cadre, **la loi élargit les possibilités de recours à un expert-comptable payé par l'entreprise**. Comme l'indique le tableau ci-dessous, on distingue des droits à assistance rémunérés par l'entreprise selon des contextes ordinaires ou extraordinaires (Teyssié, 2003a).

Missions ordinaires	
Examen des comptes annuels	Dans la lignée de la loi de 1945, le CE peut se faire assister par un expert-comptable de son choix dans l'examen annuel des comptes de l'entreprise. Cet examen porte sur les éléments économiques, financiers et sociaux à même d'éclairer la situation de l'entreprise.
Examen des comptes prévisionnels	Le CE des entreprises de plus de 300 salariés est informé deux fois par an (au maximum) des données prévisionnelles de la société et peut se faire assister dans leur examen comme c'est le cas pour celui des comptes annuels.
Examen de la réserve de participation	L'entreprise doit présenter au CE un rapport relatif au calcul de la réserve de participation dans les six mois suivant la clôture de l'exercice. Un expert-comptable peut être désigné pour faciliter la compréhension de ce document.
Missions extraordinaires	
Licenciement collectif	En cas de plan de licenciements collectifs[66], le CE est consulté sur deux volets, la justification économique du plan (renvoyant au

[65] La négociation reste une attribution exclusive des organisations syndicales.
[66] Il y a plan de licenciement collectif lorsqu'il est prévu qu'au minimum dix personnes soient licenciées sur une période de trente jours.

	livre IV du Code du travail) et l'accompagnement social du plan à travers un Plan de Sauvegarde de l'Emploi[67] (renvoyant au livre III du Code du travail).
Procédure d'alerte	Ajoutée au Code du travail par la loi du 1er mars 1984, elle reconnaît au CE le droit de demander des explications lorsque des éléments sur la situation économique de l'entreprise sont jugés préoccupants. Si les réponses apportées ne sont pas décrétées satisfaisantes, le CE a la possibilité de rédiger un rapport sur la situation pour lequel il peut se faire assister par l'expert-comptable de son choix.
Opération de concentration	Lorsqu'une entreprise est engagée dans une opération de fusion ou d'absorption, le CE est consulté et peut se faire assister par un expert-comptable.

Prérogatives économiques des CE donnant droit à une assistance par un expert-comptable

Pour réaliser ces différentes missions, **la loi reconnaît à l'expert-comptable les mêmes pouvoirs d'accès aux documents qu'un commissaire aux comptes** afin qu'il puisse émettre un avis sur les comptes et la situation économique de l'entreprise. Il s'agit d'une évolution majeure en termes d'accès à l'information puisqu'il est ainsi permis à l'expert-comptable du CE d'avoir accès à la comptabilité analytique ou aux plans stratégiques de l'entreprise. Celui-ci est soumis aux mêmes règles de confidentialité que les commissaires aux comptes concernant la divulgation d'informations ne relevant pas strictement du cadre de la mission (Teyssié, 2003b).
En dehors de ces missions dites légales, les CE peuvent mandater des experts pour les éclairer sur les domaines de leur choix. Dans ce cas la charge financière n'est plus assumée par la direction de l'entreprise mais par le CE lui-même.

Depuis les années 1980, **les CE se sont vus légalement confier un rôle d'information-consultation sur des sujets élargis**. Citons quelques exemples récents[68]:

- **La loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle homme-femme** définit les conditions d'information et de consultation du CE en matière d'égalité d'emploi. Elle insiste en particulier sur l'accès à l'information dont doivent disposer les CE.
- **La loi sur la formation professionnelle du 4 mai 2004** exige l'information-consultation du CE sur le plan de formation de l'entreprise. Le CE a pour mission d'assurer une expression collective des salariés mais aussi de « formuler des propositions de nature à améliorer les conditions de formation professionnelle des salariés » (article L431-4 du Code du Travail, alinéa 2).
- **La loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005**, dite loi Borloo, crée l'obligation d'une négociation triennale dans l'entreprise au sujet de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

[67] On parlait de Plan Social auparavant, ce volet des licenciements collectifs a été introduit par la loi dite Soisson du 2 août 1989. Le terme de Plan de Sauvegarde de l'Emploi a été introduit par la loi dite de modernisation sociale de janvier 2002.
[68] Ces exemples s'appuient sur le Code du travail avant sa recodification entrée en vigueur en mai 2008.

> Le CE doit être au préalable informé et consulté sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires. En filigrane de cette loi réside la volonté d'un « traitement à froid » des plans de licenciements collectifs.

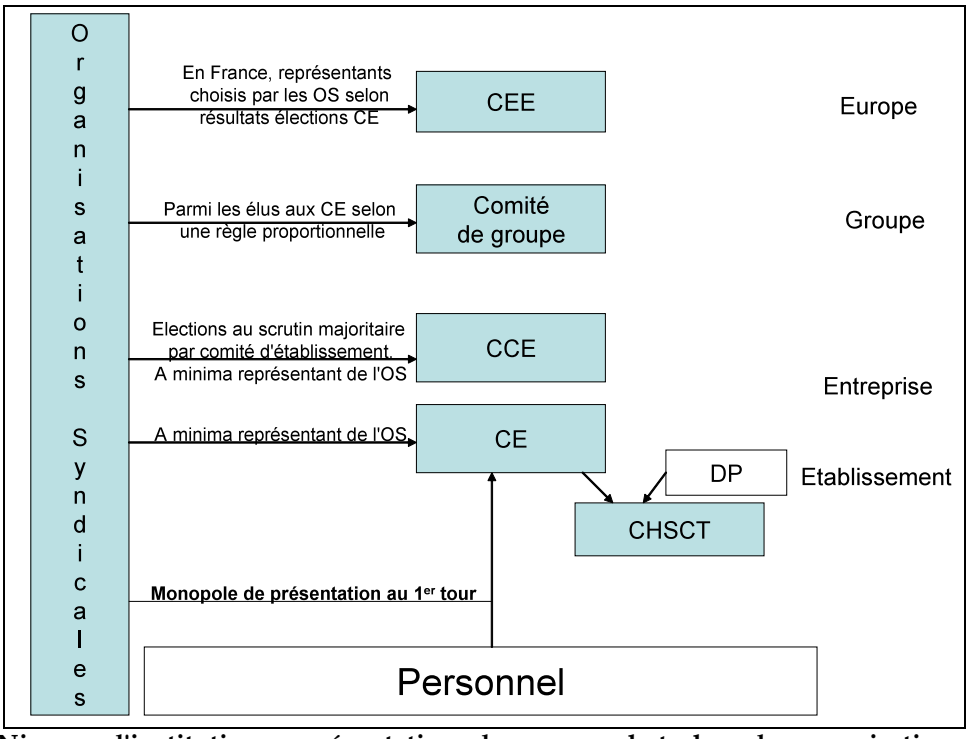
Dans les lois citées ci-dessus, l'assistance par un expert financé par l'entreprise n'est pas explicitement prévue. Cependant, nous verrons que, **dans le cadre des missions annuelles légales, les questions posées par les élus du CE à leurs experts ont suivi cette tendance** à la diversification des sujets rentrant dans leur champs d'information-consultation (voir 4.2.1 *infra*). Le CE peut également financer une mission sur son budget de fonctionnement[69], cas qui concerne essentiellement les très grandes entreprises.

La frontière entre information-consultation puis proposition voire négociation peut s'avérer ténue à la vue des évolutions légales (Ray, 2006, p462). Dans l'organisation du dialogue social français, les CE ne se substituent pas aux organisations syndicales puisque les prérogatives de négociation incombent exclusivement à ces dernières. Cependant des liens existent entre les deux types d'organes en raison des modes d'élection et de désignation des représentants du personnel.

4.1.1.3. Niveaux d'IRP et liens aux organisations syndicales

Le CE est l'institution représentative du personnel (IRP) la plus connue, plus souvent pour ses œuvres sociales et culturelles que pour ses prérogatives économiques, mais d'autres IRP existent et assurent une représentation des salariés à tous les niveaux d'une entreprise ou d'un groupe. Le législateur a ainsi cherché à constituer des IRP aux niveaux de décision pertinents de l'entreprise (Ray, 2006, p454). Le principe des prérogatives économiques pour les CE est ainsi décliné aux différents niveaux de représentation. Comme représenté sur le schéma ci-dessous et en nous appuyant sur l'ouvrage Droit du travail, droit vivant de Jean-Emmanuel Ray (2006), nous distinguerons successivement le CE, le Comité Central d'Entreprise (CCE), le Comité de Groupe et le Comité d'Entreprise Européen (CEE). Dans chaque cas, nous montrerons la place des organisations syndicales (OS) dans ces différentes IRP.

[69] Depuis la loi Auroux de 1982, les CE disposent d'un budget de fonctionnement correspondant au minimum à 0,2% de la masse salariale brute.



Niveaux d'institutions représentatives du personnel et place des organisations syndicales (d'après Ray, 2006)

1. **Le comité d'entreprise (CE)**

Il existe actuellement 40 000 CE en France, élus par cinq millions de salariés au scrutin proportionnel (Ray, 2006, p437-438). **Les organisations syndicales ont un monopole pour la présentation de candidats au 1er tour du scrutin**. Si le nombre de suffrages exprimés est équivalent à 50% des inscrits, le quorum est atteint et il n'y a pas de second tour. L'influence du monopole initial est majeure quand à la représentation des OS dans les CE, même si la part d'élus non-syndiqués tend à augmenter (environ 22% aux élections professionnelles de 2000). Si une OS n'est pas représentée suite aux élections, elle a tout de même le droit de déléguer un membre pour assister aux réunions du CE.

Le CE est présidé par le chef d'entreprise ou d'établissement mais le rôle majeur est assuré par le secrétaire du CE, élu par les membres au scrutin majoritaire.

Une commission économique du CE est mise en place dans les entreprises de plus de mille salariés. Celle-ci se fait assister par un expert-comptable selon les modalités évoquées précédemment.

Les élections aux CE sont les seules à s'effectuer au suffrage direct. Elles sont le fondement de la représentativité des OS dans les IRP. C'est en effet à partir des élections au CE que sont désignés les élus des autres niveaux de représentation du personnel.

2. **Le comité central d'entreprise (CCE)**

Lorsqu'une entreprise est composée de plusieurs établissements distincts (disposant chacun de leur CE), il y a création d'un comité central d'entreprise. Lorsque la comptabilité de l'entreprise n'est pas élaborée pour chaque établissement, les prérogatives économiques du CE sont transmises au CCE.

Chaque comité d'établissement désigne au scrutin majoritaire les élus du CE qui siègent au CCE.

3. Le comité de groupe

Le comité de groupe a été créé par la loi Auroux du 28 octobre 1982 afin d'assurer une représentation des salariés au niveau décisionnel même quand les sociétés du groupes ont des liens capitalistiques et peu d'« unité économique et sociale » entre elles. Son rôle est exclusivement économique. Une réunion d'information se tient annuellement. Pour la préparer, les membres du comité de groupe peuvent se faire assister par un expert-comptable.
Les membres des comités de groupe sont désignés par les OS parmi leurs élus aux CE.

4. Le comité d'entreprise européen (CEE)

Le comité d'entreprise européen a été initié par la directive européenne du 22 septembre 1994, qui fut transposée en France par la loi du 12 novembre 1996. Celle-ci incite les entreprises ou groupes de plus de mille personnes répartis sur au moins deux implantations de plus de 150 personnes dans deux pays de l'Union Européenne à créer un CEE. La direction et les représentants des salariés constituent dans un premier temps un groupe de travail afin d'élaborer les attributions et le fonctionnement du CEE. A défaut d'accord dans le groupe de travail, deux obligations subsistent au regard de la directive européenne : 1) l'information annuelle du CEE sur la situation de l'entreprise et ses perspectives ; 2) en cas de décision exceptionnelle (ex : la délocalisation d'un site), le CEE doit être informé de ses conséquences.
Le CEE, suivant les moyens dont il est doté, peut se faire assister par un expert de son choix. Mais on est bien en dehors du cadre légal français et la rémunération n'est pas assurée par la direction de l'entreprise.
En France, les OS désignent leurs représentants parmi les élus aux CE ou leurs représentants syndicaux proportionnellement aux dernières élections professionnelles.

Signalons enfin que les **Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail** (CHSCT) ont été créés par la loi du 23 décembre 1982 à partir des comités d'hygiène et de sécurité et des commissions d'amélioration des conditions de travail qui préexistaient. Les CHSCT ne sont représentés qu'au niveau des établissements. Leurs membres sont élus par un collège composé des élus du CE et des délégués du personnel[70] de l'entreprise.
Un CHSCT peut se faire assister par un expert agréé, rémunéré par l'entreprise, dans le cas de projets de modifications importantes des conditions d'hygiène, de sécurité ou des conditions de travail comme par exemple l'introduction de NTIC ou le passage aux 35 heures.

---

[70] Les délégués du personnel (DP) sont les plus anciens représentants du personnel puisqu'ils ont vu le jour, sous une autre terminologie, dès la fin du 19ème siècle lors de conflits collectifs. Les accords de Matignon en 1936 créent les « délégués ouvriers » avant que la loi du 16 avril 1946 ne consacre la notion de « délégués du personnel ». Leur élection est obligatoire à partir de 11 salariés. Ils portent des réclamations individuelles et collectives à l'employeur et sont les correspondants de l'inspection du travail (Ray, 2006, pp489-491).

Après avoir présenté les clients et le marché de l'expertise économique auprès des CE, nous concluons cette section en montrant que nous sommes bien dans le cadre d'une activité de services professionnels.

4.1.1.4. Une dynamique d'activité de services professionnels

Traduisons l'activité décrite ci-dessus dans le cadre d'analyse développé dans la première partie. L'expertise économique auprès des CE s'inscrit dans un **cadrage légal important**. Ce cadre légal a été successivement enrichi et nous avons montré à travers des exemples récents l'étendue des problématiques sur lesquelles le CE est informé et consulté. La régulation de l'activité est complétée par un **rattachement à l'Ordre des experts-comptables**. Toutefois, ce rattachement n'explique que très partiellement la dynamique de l'activité. Initié en 1945 et jamais démenti (les lois font référence à « l'expert-comptable »), il n'a pas donné lieu à la structuration d'un sous-domaine dans l'Ordre des experts-comptables jusqu'à récemment[71]. Les relations entre les experts des CE et l'Ordre ont même été orageuses durant les années 1970, sur fond d'oppositions politiques marquées[72]. On peut expliquer le rattachement initial à l'Ordre des experts-comptables par deux raisons : la première est d'assurer une éthique de l'exercice de l'activité ; quant à la seconde, elle renvoie à la nature initiale des missions qui est fondée sur l'assistance à la lecture des comptes. Or, si la première raison reste structurante dans l'exercice de l'activité, l'extension des besoins des CE amène leurs experts à aller plus loin que les problématiques comptables et financières[73].
Ces deux raisons, situation longtemps marginale dans l'Ordre des experts-comptables et besoins spécifiques des clients CE, paraissent fondamentales pour comprendre le positionnement de cette activité de services professionnels : ni profession au sens traditionnel, ni activité de conseil non régulée. Il faut enfin revenir à la nature des clients pour comprendre la structuration particulière du marché autour de quelques ESP dominantes.

Les CE sont les **clients des experts qu'ils sollicitent pour les accompagner dans l'exercice de leurs prérogatives**. L'évolution de leurs demandes s'explique par la conjonction des modifications de leurs prérogatives d'information-consultation et des changements des préoccupations des salariés et de leurs représentants. En effet, **les déplacements insufflés par les lois successives reflètent bien souvent des évolutions plus générales des préoccupations des salariés et de leurs représentants**. Par exemple, le fait que les problématiques d'emploi soient devenues un enjeu majeur à la fin des Trente Glorieuses s'est traduit par l'information-consultation des

[71] Depuis 1996, il existe un « comité social » de l'Ordre des experts-comptables qui est représenté dans les régions. L'assistance aux CE est comprise dans les champs couverts.
[72] Sources : entretien avec le premier gérant du cabinet X, entretien avec le premier salarié et lecture de son document sur l'histoire du cabinet X. D'autre part, Edouard Salustro, fondateur du cabinet d'audit éponyme, décrit l'Ordre des experts-comptables de l'époque comme réactionnaire (Collasse & Pavé, 2005).
[73] Ceci est valable également pour certains experts-comptables qui développent des prestations de conseil pour les entreprises dans les domaines dits sociaux telle que l'épargne salariale.

CE dans le cadre de licenciements collectifs (volet économique, mesures d'accompagnement).
Or les CE ne s'adressent généralement pas à un expert comptable quelconque pour les accompagner. Le marché s'est structuré autour de quelques cabinets proches d'organisations syndicales qui jouent un rôle de prescripteur auprès des CE.
Comment l'expliquer ? Les deux raisons évoquées précédemment peuvent à nouveau être avancées :

1. **Conflictualité et prestations pour les IRP**

Si la loi n'envisage que des experts « indépendants », la réalité du dialogue social est toute autre. En effet, les experts travaillent au service des représentants du personnel dont les intérêts divergent régulièrement des orientations portées par les directions d'entreprise. Les savoirs produits par l'expertise sont donc un enjeu fort d'appui aux IRP. De plus, nous avons vu les liens existants souvent entre IRP et OS du fait des modes d'élection au CE. Dès lors, on conçoit que les organisations syndicales aient appuyé l'émergence et la structuration de cabinets dédiés à ce segment d'activité qui sont également des ressources d'expertise pour leurs propres besoins.

2. **Spécificités des prestations et choix de l'expert**

Mais les raisons « politiques » sont à notre sens insuffisantes pour expliquer une telle situation. Fondamentalement, les prestations développées auprès des CE s'éloignent des activités d'expertise comptable à partir du moment où elles ne se limitent pas à un décryptage des comptes publiés par l'entreprise. L'activité nécessite la mobilisation de champs de savoirs supplémentaires et le développement de prestations spécifiques qui sont éloignées de la profession d'expert-comptable traditionnelle.
On se situe en fait dans une situation typique de l'« économie de la qualité » (Karpik, 1989) où la confiance est nécessaire à la relation de service en raison de l'incertitude qui pèse sur le résultat, de l'autonomie du prestataire dans la réalisation de la prestation et de l'asymétrie de savoirs entre le prestataire et le client (Karpik, 1989, p198). Pour orienter leurs choix, **les clients CE s'appuient donc sur des « dispositifs de jugement »** (Karpik, 1996) qui les aident à choisir leurs prestataires sous la forme de prescription des OS nationales ou décentralisées.

Au final, l'activité est « cadrée » par les prérogatives légales mais aussi par les besoins en expertise des CE. Le rôle des professionnels dans cette dynamique est également fondamental. En effet, **le cadre légal peut rester une « coquille vide ». Il ne détermine pas par lui-même son effectivité** (Ray 2006). Or les élus des CE n'ont pas généralement de compétences fortes en comptabilité, en économie ou sur les thématiques successives qui se sont ajoutées (Capron, 2000). Le rôle des professionnels va donc être à la fois de produire à l'intérieur de ce cadrage et de réussir à suivre les demandes qu'il génère. Parfois les professionnels pourront aussi innover pour répondre aux besoins de leurs clients. Ces innovations peuvent passer par la reconnaissance légale à travers des jurisprudences. De manière plus générale, les professionnels jouent également un rôle actif dans la reconnaissance de la valeur ajoutée de l'expert dans le dialogue social, ce qui peut inciter le législateur à fournir plus de moyens aux CE et à leurs experts au regard des champs de prérogatives et des thèmes.
L'ambivalence de cette activité de services professionnels - ni profession classique, ni activité de services professionnels non régulée – n'est pas gênante à l'intérieur du

cadre d'analyse des transformations développé. La dimension intellectuelle de l'activité conduit à qualifier les prestataires de « professionnels » selon les terminologies classiques. Pour saisir la dynamique originale de cette activité de services professionnels, il faut prendre en compte deux spécificités au regard d'une profession classique que sont : l'absence de formation préalable à l'activité hors de l'entreprise et le fait que l'organisation professionnelle n'est pas un lieu majeur d'analyse de la dynamique de l'activité. Nous emploierons la terminologie de « consultant[74] » pour désigner ces professionnels engagés dans des relations de services auprès des CE.

4.1.2. Le cabinet X : généalogie d'une ESP à collégialité étendue

Après une série de missions initiées par des individus à partir de 1968, le cabinet X a été officiellement fondé en 1971 sur une volonté autogestionnaire. Du noyau initial de consultants intermittents à l'ESP composée de 400 membres actuellement, **la croissance du cabinet X s'est accompagnée de crises récurrentes qui l'ont conduit à des évolutions organisationnelles successives**.

Dans le second chapitre de la première partie, consacré aux régimes de collégialité à l'œuvre dans les ESP, nous avons présenté le régime de collégialité étendue que nous avons rapproché des projets d'entreprise démocratique. Les projets d'entreprise démocratique se caractérisent par l'affirmation d'un double objectif commun : la réalisation d'une activité économique et la volonté de se gouverner démocratiquement. A la suite d'autres auteurs (Laville et al., 1984; Stryjan, 1994; Cornforth, 1995), nous avons caractérisé notre approche de l'entreprise démocratique comme contingente – au regard de l'activité – et transformative – au regard des évolutions de l'activité et de la composition de l'organisation[75]. En conséquence, il nous semble nécessaire de faire une généalogie de l'organisation pour saisir l'origine des recherches interventions menées dans le cabinet X. Comprendre l'origine du projet et les évolutions de cette ESP nous permettra de dégager les problématiques contemporaines et les voies de rationalisations envisageables.

La généalogie du cabinet, qui ne saurait représenter un travail d'historien, permet d'émettre une hypothèse sur la dynamique de transformation de cette ESP[76] : **les crises récurrentes de l'entreprise ne sont pas fondamentalement des crises de l'autogestion mais des crises liées aux transformations de son activité qui appellent des rationalisations de l'organisation**. Bien évidemment, on ne saurait nier le poids des individus dans ces transformations et il ne s'agit pas de définir une théorie de détermination purement externe des ESP à collégialité étendue. Les débats sur l'organisation et la conception de l'activité sont permanents dans le cabinet X. Or ils ne déclenchent pas d'évolutions majeures en dehors des phases de crise où, face au risque d'éclatement et de disparition du projet commun, des orientations collectives se dessinent dans un contexte où l'attachement à l'utilité sociale de

[74] Ce n'est pas la dénomination interne au cabinet X. La raison semble provenir de la volonté de ne pas être assimilé aux consultants « traditionnels » qui travaillent pour les directions d'entreprise.

[75] En plus de la volonté des membres de fonctionner démocratiquement.

[76] Cette hypothèse a une portée vraisemblablement plus large qu'il conviendra d'asseoir dans la troisième partie.

l'activité et la volonté de préserver un fonctionnement démocratique sont très présentes. Les transformations sont donc essentiellement issues des exigences de l'activité, du marché, des clients et de l'environnement légal et socio-économique mais doivent s'accorder avec une volonté démocratique non démentie. On retrouve ici l'idée d'un double objectif commun tel que nous l'avons explicité à propos du régime de collégialité étendue (chapitre 2).

4.1.2.1. Eléments de méthodologie

Les références à l'histoire du cabinet X et à son « originalité » sont très présentes dans l'organisation. L'engagement social et la capacité à s'intégrer dans une organisation autogestionnaire sont d'ailleurs un des critères de recrutement à côté des compétences techniques.
Dans le cadre de nos recherches interventions, nous avons utilisé des éléments historiques pour problématiser les évolutions contemporaines. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des entretiens qui n'avaient pas pour objet premier l'histoire du cabinet X mais partaient des parcours des individus dans l'entreprise. Les éléments historiques ressortaient à travers les « histoires de vie » des consultants.
En outre, le cabinet a produit lui-même des documents internes sur son histoire en deux occasions. En 1992, le premier salarié de l'entreprise, qu'il a quittée dans les années 1980 pour devenir professeur d'Université, a écrit un document d'une quarantaine de pages sur l'« Esquisse d'une histoire » du cabinet X. Fin 2006, le conseil de surveillance de l'entreprise a également émis un document sur les presque 40 années de l'entreprise afin de fournir à l'ensemble des membres une mise en perspective des débats d'alors puisque la moitié des effectifs avait moins de cinq ans d'ancienneté. Ce document d'une vingtaine de pages s'appuie beaucoup sur la production de 1992 pour la période des années 1970 et 1980 et fournit ensuite de nombreux éléments sur la période des années 1990 et la période actuelle.
Outre ces deux documents, nous avons également rencontré par deux fois un des fondateurs et premier gérant du cabinet X. A cette occasion, il nous a remis des documents des années 1970 qui nous ont aidé à saisir l'origine du projet, ses premiers développements et les premières crises rencontrées : il s'agit entre autres du premier règlement interne du cabinet X et de documents de réflexion et d'échange sur l'activité professionnelle et les clients.
Nous avons également interviewé l'auteur du document de 1992 qui nous apporté des précisions sur la période allant de la création en 1971 à la fin des années 1980.

En nous appuyant sur ces diverses sources, nous proposons une périodisation en trois temps de l'histoire de l'entreprise. Celle-ci pourra sembler un peu abrupte et simplificatrice aux acteurs de l'organisation ainsi qu'à ceux qui l'ont connue intimement. Notre objectif ici est de dégager les grandes évolutions et de les lire avec une grille d'analyse dessinant des hypothèses sur les transformations successives. Pour chaque période, nous faisons ressortir des éléments sur :

- le contexte socio-économique général,
- le cadre de l'activité,
- l'organisation des « opérations » et de la gouvernance en interne,
- les origines des crises,
- les orientations de sortie de crise qui font évoluer l'organisation.

On trouvera à cet effet un tableau synoptique à la fin de la présentation des deux premières périodes. La suite du travail cherchera à compléter la vision synoptique sur la période récente.

Trois périodes de l'histoire du cabinet X sont dégagées :

1. **1968-1984 : Du militantisme initial à la reconnaissance d'une activité de services professionnels**
2. **1984-1998 : De la « professionnalisation » des individus aux limites du fédéralisme**
3. **1998- ? : Comment répondre aux limites de l'artisanat intellectuel ?**

La dernière période est l'objet principal de la monographie. Elle est décrite de manière plus précise puisque c'est dans ce contexte que nos recherches interventions se sont inscrites et ont accompagné des évolutions.

4.1.2.2. 1968-1984 : Du militantisme initial à la reconnaissance d'une activité de services professionnels

Dans le cadre des prérogatives économiques des CE reconnues par la loi de 1946, quatre à cinq individus réalisent une dizaine de missions en 1968. Ils sont soutenus dans leur démarche par une organisation syndicale dont les équipes présentes dans les CE d'entreprise sont à la recherche d'analyses d'ordre plus économique que celles du cabinet en situation de quasi-monopole[77] à l'époque focalisées sur la lecture des comptes. Les missions se développent les années suivantes et un noyau d'une dizaine de personnes se constitue. Ces personnes ont trois origines professionnelles : experts-comptables, fonctionnaires de l'administration économique (ex : Insee) et quelques syndicalistes ayant une formation économique.
Rapidement, la nécessité de créer une structure juridique émerge et la Sarl X voit le jour en août 1971 et est inscrite à l'Ordre des experts-comptables. **Malgré un statut juridique « conventionnel », le cabinet X s'inscrit dans une démarche autogestionnaire, en vogue à l'époque, et repose sur une idéologie alternative à l'entreprise capitaliste**. Le premier « règlement intérieur » de 1971 relève ainsi que le conseil d'administration délègue l'ensemble de ses pouvoirs à une Assemblée Générale des membres (AG par la suite). Outre ce refus du pouvoir actionnarial (sur une dimension gouvernance), le rejet d'un fonctionnement hiérarchique est acté et se traduit initialement par le refus du salariat. Le corollaire est un mode de rémunération proche de celui des professions libérales.
La première structuration de l'ESP se fait sous la forme de **« groupes ». Ces derniers seront la structure de base du développement de l'organisation**. Ils sont trois groupes situés à Paris en 1972 puis six, neuf et dix groupes en 1982, répartis entre Paris et les régions. La constitution des groupes s'effectue selon un découpage similaire aux organisations syndicales, c'est-à-dire par branche professionnelle et par unité géographique.

[77] L'idée de prestations spécifiques du fait du positionnement dans le dialogue social et des champs de savoirs est utile pour expliquer que peu de cabinets d'expertise comptable traditionnels effectuaient ce type de prestation.

Au niveau de la gouvernance, un directoire est composé par un représentant de chaque groupe puis par un représentant et deux personnes élues en AG (1976). Le directoire dirige un à deux « permanents », c'est-à-dire des consultants[78] également en charge de l'administration et de l'animation du collectif. Pour autant, le niveau central a peu de prise sur les groupes qui gèrent et développent l'activité au quotidien. Ils se structurent de manière très autonome et développent leurs propres spécificités de gestion. Leur point commun est d'élire des « secrétaires de groupe[79] » en charge de la gestion collective.

Au niveau des opérations, chaque groupe gère les affectations de missions. Les consultants sont ensuite entièrement autonomes dans la réalisation. Pour cela, ils reçoivent des formations à leur entrée et la production est surtout orientée par l'existence d'un « rapport-type » et de *vademecum* qui guident les missions et qui sont élaborés durant les premières années d'existence de X. **Durant cette période, les champs de savoirs fondamentaux sont la comptabilité générale et l'économie industrielle.** Pour autant les structures sont légères car **aucun consultant ne travaille à plein temps** (c'est une condition de recrutement). Ce point pose un premier problème dans la seconde moitié des années 1970 : du fait de la croissance du nombre de missions et surtout du nombre de « vacataires » réalisant les missions, les niveaux d'investissement se différencient, et un débat, récurrent par la suite, émerge sur l'identité des consultants : **faut-il être avant tout militant ou les compétences techniques sont-elles au fondement de l'activité ?** En 1976, un compagnonnage des nouveaux est introduit et prend la forme de missions en binôme.

Mais **la première grande rupture dans l'histoire du cabinet X sera la promulgation des lois Auroux en 1982**. Ces dernières ont un double effet sur l'organisation :

1. elles structurent un marché en forte croissance, ce qui permet d'asseoir une **activité de plein temps** pour les consultants ;
2. elles **« technicisent » l'activité** du fait des élargissements du droit d'accès à l'information et des prérogatives pour lesquelles les CE peuvent se faire assister. Par exemple, l'accès à la comptabilité analytique nécessite de nouvelles compétences d'analyse et de déconstruction.

Ces deux conséquences génèrent une crise, qui dure de 1982 à 1984, dont **l'origine se trouve à la fois dans les questions d'apprentissage et de contenu de l'activité professionnelle et dans les modalités de gouvernance** qui sont inefficaces à dix groupes. Par ailleurs, le cabinet X est passé de 50 missions pour 12 consultants en 1971 à 530 missions pour 200 intervenants en 1983.

Une commission *ad hoc*, composée de trois personnes, est chargée en 1983 d'instruire la question et de faire des propositions pour réformer l'organisation interne en conciliant démocratie, efficacité et professionnalisation. Ses principales propositions seront adoptées durant l'AG de 1984.

---

[78] Le terme employé en interne au cabinet X est « intervenant » et non consultant. Nous employons ce terme car il nous semble refléter le contenu de la profession comme l'indique également un article de Michel Capron sur les experts des CE dans un numéro spécial d'Entreprise et Histoire consacré aux consultants (Capron, 2000)

[79] L'appellation « secrétaire de groupe » se transforma en 2000 en « responsable de groupe » dont les fonctions de management sont plus conséquentes. Cette évolution est intéressante à relever car elle constitue un marqueur de la transformation de l'organisation.

Au niveau des « opérations », trois éléments structurants sont proposés. En premier lieu des **procédures communes** sont mises en œuvre afin de limiter les risques juridiques dans un environnement très réglé juridiquement et conflictuel avec les directions d'entreprise. Deuxièmement, la **notion de « confirmation »** est introduite. Il s'agit d'une **rationalisation de l'apprentissage des consultants**. Pendant une période, généralement de trois ans, le nouveau consultant travaille sur ses missions en compagnonnage avec des consultants « confirmés ». Pour être « confirmé », il est évalué sur sa capacité à mener une petite mission en complète autonomie et à maîtriser les différents champs de savoirs nécessaires. Enfin, la **possibilité de travailler à plein temps pour le cabinet X est offerte**.
Au niveau de la gouvernance, les groupes ne sont pas affectés par cette réforme et restent autonomes. Au niveau central, un directoire de trois à cinq membres est désormais élu en AG. Le directoire est contrôlé par un conseil de surveillance, créé à cette occasion qui est composé d'un représentant de chaque groupe.

Au final, cette crise peut apparaître de prime abord comme une crise d'orientation focalisée autour du débat militant *versus* professionnel. De manière implicite, il s'agit également d'une crise de l'activité qui se traduit par une **rationalisation de l'artisanat intellectuel** (modes d'apprentissages et d'intégration, procédures communes).

Ces différentes structures et modalités sont stables, bien que discutées, jusqu'en 1998.

4.1.2.3. 1984-1998 : De la « professionnalisation » aux limites du fédéralisme

De 1984 à 1998, la période est marquée par la professionnalisation d'une activité dont les champs de savoirs s'enrichissent. En effet, outre l'introduction de la comptabilité analytique comme objet d'analyse, **des missions dans le cadre de licenciements collectifs se développent à la suite de la loi de 1984 sur les entreprises en difficulté**. Quand une entreprise procède à un licenciement collectif pour un motif économique, qu'elle soit *in bonis* ou en redressement judiciaire, le CE doit être consulté et peut se faire assister par l'expert-comptable de son choix (Teyssié, 2003a). Dans un contexte de récession économique, les missions « licenciements » vont fortement croître. Contrairement aux missions récurrentes, elles nécessitent d'intervenir sur une période très courte puisque le CE a 22 jours pour proposer une contre-argumentation aux choix de la direction. De plus ce type de mission mobilise des connaissances juridiques plus poussées. Elles sont un premier élément de diversification mais chaque consultant doit demeurer capable d'effectuer n'importe quel type de mission.
Face à l'expansion des champs de savoirs, deux modalités de gestion de la « professionnalisation » des consultants sont à l'œuvre. La première est l'**apprentissage individuel ou en petite équipe sur mission** au gré des problématiques, des entreprises et des secteurs auxquels les consultants sont confrontés. La seconde, au niveau central, consiste en la **structuration d'un service formation** en charge d'assurer les formations pour les nouveaux consultants mais aussi de développer des programmes de formation pour les consultants « confirmés ».

Si l'organisation du travail en tant que telle n'est pas modifiée - quelques intervenants se divisent le travail sur une mission -, les groupes s'affirment comme la structure fondamentale de gestion dans l'organisation. **Ils se développent de manière autonome et se structurent autour des enjeux forts que sont la construction de l'intégration et de l'apprentissage des nouveaux consultants** d'une part et la **gestion d'une activité individuelle de temps-plein** d'autre part. Cette dernière concerne essentiellement les affectations de missions dont les enjeux renvoient à la fois à l'intérêt des missions et à la rémunération des consultants.

Si les niveaux « opérations » et gouvernance sont à première vue stables durant la période, **le fédéralisme des structures mais aussi des individus est régulièrement l'objet de débats**. Des incertitudes pèsent sur le respect des règles de « sécurisation » édictées durant la période précédente et sur la qualité des travaux effectués au regard de l'évolution des besoins des clients. De plus, la forte hétérogénéité des groupes remet en question la volonté initiale, et qui sera plusieurs fois réaffirmée dans l'histoire du cabinet X, de constituer une entreprise unique, intégrée et solidaire entre ses composantes. Cette forte hétérogénéité recouvre aussi des pratiques qui s'éloignent parfois des idéaux fondateurs de solidarité et de refus de la hiérarchie.
La gouvernance de l'entreprise montre également ses limites. Depuis 1984, le directoire est sous le contrôle d'un conseil de surveillance, organe dont la constitution l'apparente à un parlement des groupes. Or le conseil de surveillance devient relativement inopérant pour deux raisons. D'une part, l'entreprise a crû et est composée à présent de 18 groupes, ce qui rend très délicat son fonctionnement opérationnel. En outre, l'effet « parlement » induit des logiques de défense d'intérêts locaux. Quant au directoire, il a également peu de moyens d'actions. Il doit en outre se justifier auprès du CS avant d'agir.

A partir de 1995, le fonctionnement global de l'ESP, dans ses dimensions activité et gouvernance, est remis en cause, en particulier sous l'effet de *spin-offs* non souhaités. Cette période de crise aboutit à une seconde rupture de la gouvernance en 1998. L'assemblée générale vote la transformation des fonctions de direction et du conseil de surveillance. Dorénavant, le cabinet X est dirigé par **quatre directeurs, formant un comité de direction (CD), élus en AG sur un programme-mandat** qu'ils sont chargés de mettre en œuvre. Les champs de délégation sont élargis et permettent par exemple l'immixtion des directeurs dans les groupes en difficulté. Le mandat est alors de deux ans renouvelable deux fois. Le CD est contrôlé *a posteriori* par un **conseil de surveillance composé de sept membres élus à titre individuel** pour un mandat de trois ans renouvelable une fois.
Les modalités d'exercice de l'activité professionnelle en tant que consultant autonome ne sont toutefois pas encore remises en cause. Les problématiques de compétences et de parcours des intervenants sont présentes mais de manière indirecte dans les débats. Ceux-ci semblent se structurer essentiellement autour de la conception de l'activité de services professionnels sur un plan politique.

Le tableau ci-dessous synthétise les évolutions du cabinet X dans ses différentes dimensions au regard de son activité et de son environnement entre 1971 et 1998.

Période	Environnement socio-économique	Cadre de l'activité	« Opérations »	Gouvernance	Crise	Orientations de sortie de crise
1971-1984	Idéologie anticapitaliste forte Autogestion portée par le PSU et la Cfdt (Lip…) Fin des 30 Glorieuses, montée des problématiques d'emploi Election de Mitterrand en 1981	Cadre légal faible jusqu'en 1982 Conflits avec l'Ordre des experts comptables Elargissement des champs d'investigation (Auroux 1982)	Documents internes : « rapport-type » et *vade mecum* Forte conflictualité avec les directions Orientation : partage de la valeur ajoutée Champs de savoirs : comptabilité et économie industrielle Grand nombre de vacataires	3 groupes sectoriels à Paris, puis 6, 9, 10 groupes dont 4 régionaux Groupes sont le lieu de socialisation et de gestion Directoire contrôlant *a priori* les actions des permanents	Débats sur la conciliation entre militantisme et professionnalisme Hétérogénéité des niveaux d'investissement	1983 : Commission *ad hoc* pour concilier démocratie et professionnalisation → Opérations : période d'apprentissage →Gouvernance : - directoire élu en AG - création d'un conseil de surveillance « parlement » des groupes
1984-1998	Crise industrielle (sidérurgie par exemple) Privatisations Mondialisation Crise du syndicalisme Emergence du niveau syndical européen	Loi de 1984 sur les entreprises en difficulté → 1ère diversification des missions Marché en forte croissance (clients et taille des missions) Concurrence se structure Orientation vers des questions d'emploi et d'anticipation	Rationalisation de l'apprentissage initial puis de la formation Règles de sécurisation Groupes structurent leur fonctionnement (recrutement, intégration, …) Champs de savoirs : comptabilités générale et analytique, stratégie et secteur d'activité, social Innovations individuelles	Création de 8 nouveaux groupes Structuration autonome des groupes Faibles capacités de prescriptions du directoire	Limites du fédéralisme : - faibles capacités d'action du directoire - certains groupes en difficulté - hétérogénéité des pratiques - autonomie sur mission et limites de compétences	Volonté de sortir du fédéralisme : → Opérations recherche de coopérations et investissement de nouveaux champs →Gouvernance - comité de direction avec délégations votées en AG - conseil de surveillance de 7 membres élus individuellement - Intervention CD si crise dans un groupe

Principales évolutions du cabinet X entre 1971 et 1998

4.1.2.4. 1998-… : Comment répondre aux limites de l'artisanat intellectuel ?

A partir de 1998, la recherche d'une organisation « intégrée » va être au cœur des évolutions internes, dans un contexte de diversification et de complexification de l'activité qui questionne une vision du consultant comme totalement autonome, capable d'intervenir sur l'ensemble des dimensions. A la réforme de la gouvernance engagée sur la période précédente vient s'ajouter une crise de l'artisanat intellectuel qui nécessite une évolution profonde des modes d'organisation et de coopération.
Des évolutions sont nécessaires et ne se font pas sans heurts puisqu'elles concernent à la fois le niveau de gouvernance mais aussi la dimension « opérations » dans une ampleur plus importante que la rationalisation de l'artisanat intellectuel.

Avant de présenter les problématiques contemporaines de l'activité, nous décrivons dans la section suivante l'organisation contemporaine du cabinet X.

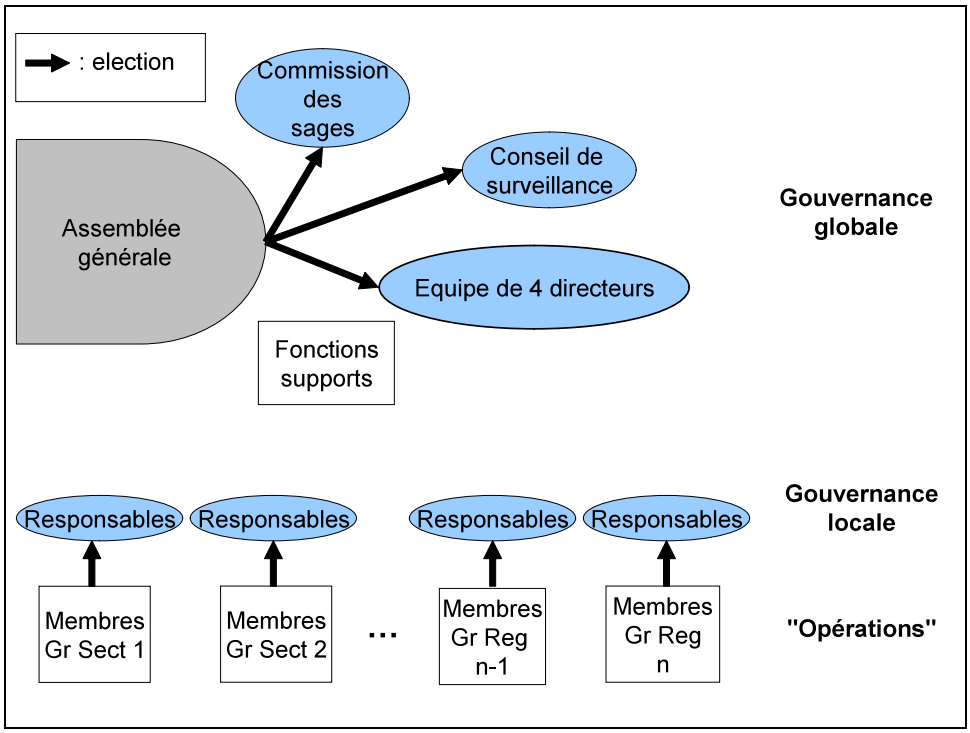
4.1.3. Organisation du cabinet X au moment des recherches interventions

En 2004, le cabinet X est composé de 400 membres dont 350 consultants et 50 personnes dans les fonctions supports. Il réalise 2000 missions par an pour un chiffre d'affaires de 32 millions d'euros[80].
Comme représentée dans le schéma ci-dessous, l'organisation démocratique du cabinet X comporte deux niveaux de structuration que sont les groupes et le niveau central. On compte **19 groupes qui sont des collectifs de production et de facturation décentralisés et autonomes** selon un découpage sectoriel et géographique (8 groupes sectoriels parisiens et 11 groupes régionaux). Ils sont assimilables à des *business units*. La taille des groupes varie d'une dizaine à une soixantaine de membres. **Chaque groupe élit un responsable ou un « bureau » composé de deux à trois membres** sur la base d'un mandat de deux ans renouvelable deux fois, soit six ans au maximum. Leurs missions recouvrent principalement les aspects financiers, les affectations sur mission mais aussi le développement de l'activité et les relations avec certains prescripteurs.
Selon les besoins des groupes, des responsables fonctionnels sont également élus. Les champs des fonctions peuvent être le recrutement, les aspects juridiques de l'activité, l'informatique mais aussi l'évaluation de la qualité des missions ou l'organisation de séminaires sur les problématiques de l'activité professionnelle.

Au niveau de la gouvernance centrale, depuis la réforme de 1998, un comité de direction (CD), composé de quatre directeurs, est élu par l'assemblée générale pour deux ans renouvelables deux fois[81]. **Le CD est en charge du pilotage du cabinet X sur la base d'un mandat de gestion, discuté, amendé et voté en AG**. Outre la mise en œuvre des orientations de son mandat de gestion, le CD est en charge des finances globales de l'ESP, mais aussi des politiques de développement du contenu de

[80] Source : site Internet du cabinet X
[81] Trois ans renouvelables une fois depuis 2006.

l'activité et du développement commercial. Il est également responsable des politiques de structuration interne. Le CD travaille en lien avec les fonctions supports de l'entreprise, que sont les ressources humaines et la formation, la comptabilité et l'informatique principalement.
Un conseil de surveillance (CS) est en charge de contrôler l'action du CD et d'animer la vie démocratique dans le cabinet X. Ses sept membres sont élus en AG à titre individuel. Enfin une « commission des sages », composée de quatre membres élus pour six ans, assume la tâche de veiller à la conformité des actions avec la « charte interne », c'est-à-dire la « constitution » du cabinet X.



Organisation démocratique du cabinet X

Le fait que nous n'évoquions pas ici le contenu de l'activité et sa réalisation est liée à la sous-jacence du modèle de l'artisanat intellectuel. Ainsi l'enjeu majeur est l'affectation des consultants sur les missions. L'apprentissage initial est censé les rendre polyvalents sur les différents types de mission, indépendamment des secteurs d'activité[82].

4.2. Des transformations de l'activité qui interrogent l'organisation

[82] Les groupes sectoriels comprennent des branches professionnelles couvrant des secteurs d'activité très variés.

4.2.1. Un « cadrage » déstabilisé : diversification et complexification associées à un avenir légal incertain

Dans un contexte économique très évolutif (mondialisation, capitalisme financier), il est logique que les demandes des clients CE aient évolué. **Les demandes des CE se complexifient et sollicitent soit une connaissance fine du contexte industriel, soit un recours à des champs de savoirs nouveaux au gré de l'introduction de nouvelles problématiques dans les entreprises**. Une des évolutions majeure est le déplacement des demandes vers des problématiques d'anticipation où l'enjeu premier est l'emploi[83] (Capron, 2000; C.L., 2005). Elles s'inscrivent dans un contexte de mondialisation des entreprises, des groupes et de la concurrence ainsi que d'actionnariats plus volatiles. Cette évolution a une conséquence majeure sur les champs de savoirs à mobiliser : la connaissance fine d'un secteur d'activité et de ses évolutions, y compris technologiques, devient un facteur de pertinence important. Les demandes évoluent également d'une production d'expertise traduite par des rapports écrits à des postures de conseil et d'accompagnement des élus du personnel. Les élus sont en demande d'échanges afin de considérer les marges de manœuvre et de négociation dont ils disposent vis-à-vis de leurs directions.
En outre, **l'éventail des problématiques sur lesquelles les élus sollicitent leur expert s'élargit**. En parallèle aux sujets financiers et économiques, d'autres thématiques émergent autour de l'égalité professionnelle, du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, de la sous-traitance… (C.L., 2005) Ces évolutions sont accompagnées par de nouvelles lois qui inscrivent de nouveaux thèmes dans les champs de prérogatives des CE. Nous avons cité précédemment les exemples de la loi sur l'égalité professionnelle de 2001 et de la loi dite Borloo de 2005 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ces modifications nécessitent une mobilisation de champs de savoirs plus diversifiés pour répondre aux demandes des clients.
Il convient d'ajouter que des CE, en particulier ceux des grandes entreprises, se sont « professionnalisés » et ont appris à solliciter leurs experts à partir de demandes plus précises (Capron, 2000, p98).

A côté de l'évolution des besoins des clients « traditionnels », **un potentiel de nouveaux clients est apparu**. Il s'agit tout d'abord des comités d'entreprise européens. Bien que les situations des CEE et leurs moyens soient très variables, ils constituent une nouvelle catégorie de client dont **le type de prestation attendues peut s'éloigner du contexte CE**. Tout d'abord, on se situe sur un marché du conseil puisque les prestations ne sont pas encadrées par la loi et l'Ordre des experts-comptables. Ensuite, les préoccupations d'un CEE peuvent différer de niveaux plus locaux.
Des consultants du cabinet X ont également développé des **prestations d'études socio-économiques auprès de clients institutionnels**, tels que la Commission européenne ou les conseils économiques et sociaux des conseils régionaux. Cette catégorie de prestation requiert une ingénierie spécifique en amont, notamment pour

[83] Par exemple, y a-t-il des risques de délocalisation et à quelle échéance ? Cela concerne-t-il tout ou partie de l'entreprise ? Quels sites sont menacés en priorité ? Quelles sont les marges de manœuvre dont dispose le CE ?

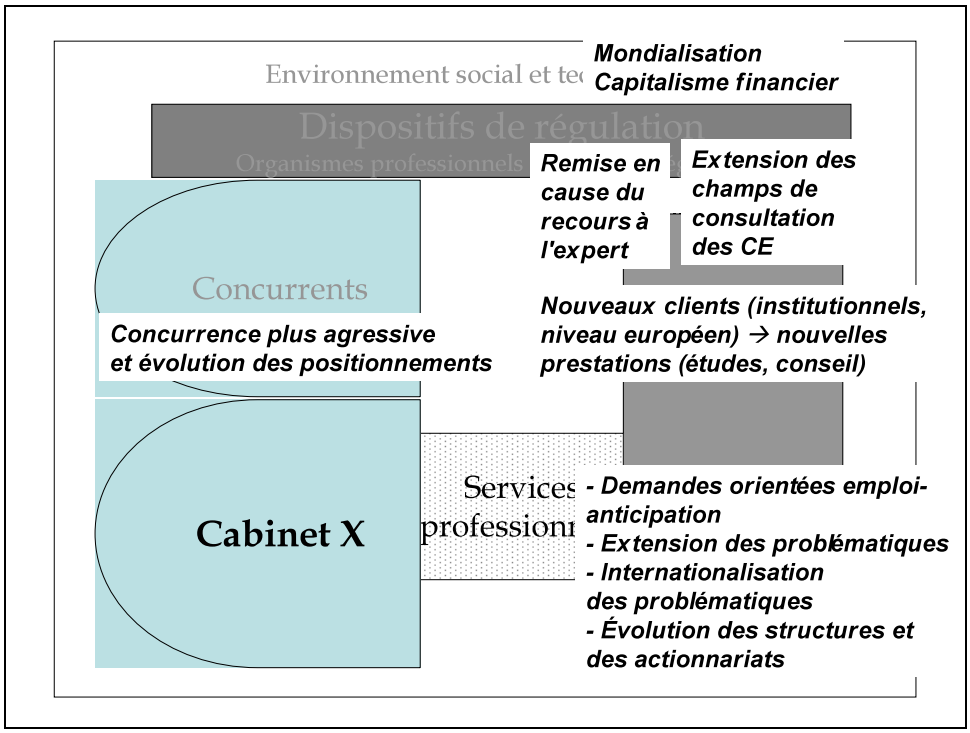
répondre aux appels d'offres. En outre, les méthodologies et les champs de savoirs mobilisés peuvent différer de ceux utilisés dans le cadre des missions « classiques ».
Enfin, des études sont également menées pour des organisations syndicales, que ce soit au niveau européen via la confédération européenne des syndicats ou au niveau français pour des fédérations ou confédérations. L'enjeu de ces études est également de démontrer la qualité des analyses et des apports de l'expertise pour des acteurs qui ont par ailleurs une capacité de prescription auprès des CE.

Cette dernière dimension doit également être interprétée dans un **contexte concurrentiel accru**. Le principal concurrent se développe en effet avec un rythme supérieur de croissance. De plus, il met en œuvre une stratégie différente, fondée sur la croissance externe et une offre de prestation très large, allant des missions classiques aux études mais aussi à l'accompagnement des PSE dans une logique paritaire entre directions et salariés[84]. A cela s'ajoute des concurrents de taille plus modeste et souvent spécialisés sur un nombre limité de secteurs d'activité, provenant pour certains de *spin offs* du cabinet X.

Enfin, si l'activité s'est largement développée à partir d'un cadre légal qui protège le financement de l'expertise, les **conditions de recours à l'expertise sont parfois remises en cause**. Ainsi, le rapport réalisé par la commission présidée par Michel de Virville sur l'évolution du droit du travail, propose de conditionner le recours à l'expert du CE à un accord préalable entre la direction et la majorité du CE sur le contenu de la mission et les honoraires[85] (de Virville, 2004). De manière plus générale, l'activité du cabinet X semble à la merci d'une réécriture du Code du travail qui lui serait défavorable alors que la tendance des relations sociales est à la contractualisation à l'intérieur d'un cadre légal large.
Ces éléments d'environnement dessinent un enjeu de visibilisation de la qualité de l'expertise et de ses apports à l'externe afin de sauvegarder le cadre légal qui assure des droits d'expertise aux CE et aide à réduire l'asymétrie d'informations entre directions et représentants des salariés.

En résumé, la figure ci-dessous synthétise les transformations et les déstabilisations de l'activité.

[84] Prestations de cellule de reclassement par exemple.
[85] p55, proposition 37 : « Pour éviter tout conflit inutile, un accord préalable entre le chef d'entreprise et la majorité des membres élus du comité d'entreprise, portant, non sur le principe de l'expertise ou le choix de l'expert, mais sur les **modalités** de celles-ci, devrait être prévu. (…) Un barème prévu par la loi devrait encadrer le montant des sommes consacrées par les entreprises au financement de l'expertise. » Le contenu des modalités est précisé page 54 : « contenu de la mission, informations à donner par l'employeur, et souvent montant des honoraires ».



Transformations de l'environnement et des besoins des clients

4.2.2. Origine des recherches interventions

Les fortes évolutions de l'activité conduisent à une déstabilisation de l'organisation et de ses membres. Des incertitudes fortes pèsent sur la capacité à répondre à ces nouveaux enjeux. C'est dans ce contexte qu'une équipe du CGS de l'Ecole des Mines de Paris, composée de Philippe Lefebvre, Jean-Claude Sardas et moi-même, est intervenue à l'initiative du CD de l'époque.

4.2.2.1. Enjeux de compétences et modalités de gestion

Lors de la rencontre initiale de septembre 2004, un membre du CD et deux personnes des ressources humaines expriment une demande d'**aide au développement de la gestion des compétences** pour répondre aux défis posés par l'évolution de l'activité à l'organisation et aux membres du cabinet X. L'organisation favorisait des fonctionnements individualisants autour de l'affectation des missions et de leur réalisation en autonomie complète. L'indifférenciation des compétences ne semblait plus concevable dans le nouveau contexte de complexification et de diversification de l'activité. Il fallait donc concevoir des modes d'organisation et de gestion nouveaux pour sortir de la simple agrégation d'artisans intellectuels.
Le fait de s'adresser à un centre de recherche en gestion s'explique à la fois par l'intérêt d'avoir recours à un tiers sur une problématique délicate en interne et par le sentiment que cette dernière nécessite de faire du « sur-mesure » au regard des spécificités de l'organisation. De plus, le CGS pouvait s'appuyer sur des travaux antérieurs sur les questions de compétences et de métier[86].

[86] Jean-Claude Sardas et Philippe Lefebvre travaillent sur ces questions depuis une dizaine d'années.

Après une phase d'exploration sous la forme d'entretiens ciblés et d'échanges intermédiaires qui nous permettent de mieux comprendre l'activité et les spécificités du cabinet X, nous formulons une proposition plus large d'**accompagnement des transformations de l'activité professionnelle qui passe par l'analyse des enjeux de gestion des compétences puis par la conception de dispositifs adaptés.**
C'est sur cette base que vont s'engager des travaux qui s'étaleront de mars 2005 à avril 2008.

4.2.2.2. Chronologie des recherches-interventions

La première et principale recherche intervention que nous avons menée a porté sur les enjeux et les modalités de gestion des compétences. Trois phases de travaux sont à distinguer :

1. **Diagnostic et pistes de travail dans quatre groupes**

Les groupes sont la composante fondamentale de l'organisation puisque c'est là que se réalise l'activité. Il a été décidé en lien avec le CD et avec l'accord des groupes de travailler avec quatre d'entre eux au cours d'une première phase. Deux d'entre eux sont les groupes sectoriels parisiens les plus importants, que nous nommerons S1 et S2. Les deux autres sont des groupes régionaux, que nous nommerons RN (N pour Nord) et RS (S pour Sud).
Le travail avec ces quatre groupes a permis de dresser un diagnostic dans chacun d'entre eux et d'élaborer des pistes de travail. Nous avons ensuite éprouvé le caractère générique de nos analyses en réalisant un document de synthèse en juin 2006 qui a été présenté et discuté au sein du cabinet X.
Nous présentons le diagnostic global résultant de notre recherche-intervention dans la section 4.3.1.

2. **Développement des pistes de travail dans deux groupes**

Nous avons ensuite approfondi certaines pistes de travail avec deux groupes, S1 et RN. Le travail le plus poussé a eu lieu avec S1, que nous prendrons comme exemple pour expliquer les rationalisations à l'œuvre au niveau d'un groupe.
Les éléments sont présentés dans le chapitre 5 dont la première section est consacrée aux rationalisations dans le groupe S1.

3. **Diagnostic et pistes d'appui à la structuration de groupes transversaux**

A côté des groupes sectoriels et régionaux, des structures d'une autre nature ont vu le jour et sont âgées d'une dizaine d'années pour les plus anciens, cinq à six ans en moyenne. Il s'agit de groupes transverses à l'organisation qui ont pour objet d'élaborer et de mettre en œuvre des réponses sur des types spécifiques de demande et ont donc en cela un rôle de développement et de renouvellement de l'expertise.
Nous avons analysé la dynamique de structuration de deux de ces pôles. L'un a pour objet le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, l'autre est centré sur ce qui est appelé le « champ du social », qui recouvre les problématiques de gestion ressources humaines dans les entreprises.
Ces travaux sont présentés dans le troisième chapitre dans la section 3.1.

En sus de cette recherche intervention sur les compétences, nous avons également été sollicités par le conseil de surveillance du cabinet X dans un contexte de crise de la

gouvernance et des fonctions de direction. Cette mission s'est déroulée de mars à septembre 2007 et a consisté en :

1. **Diagnostic sur les causes des difficultés des fonctions de direction**

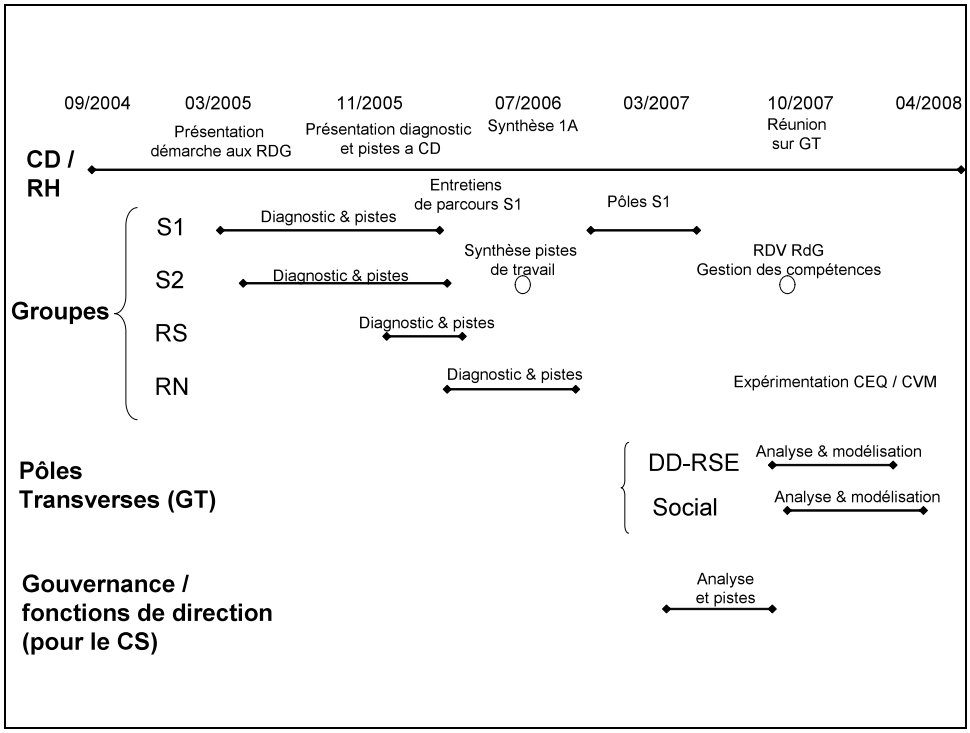
Afin de pouvoir proposer des pistes d'action, nous avons analysé les transformations des besoins de pilotage de l'organisation et ses conséquences sur les fonctions de direction. Nous sommes appuyés sur de nombreux entretiens, des documents et les retours et discussions lors de présentations à des groupes de travail.

2. **Propositions de pistes d'action au CS**

Nous avons ensuite proposé des pistes d'actions qui ont été discutées avec le CS. Des évolutions sont actuellement en cours et nous présentons les directions qu'elles prennent.
Ces éléments sont abordés dans le chapitre 6, section 6.2.

Nous aurons également l'occasion de montrer que la simultanéité des deux niveaux de crises, une orientée « opérations » et l'autre gouvernance, n'est pas fortuite. La transformation des besoins d'action collective s'exprime tant au niveau de la réalisation des « opérations » que du pilotage global de nouveaux objets de gestion (ceux-ci sont décrits dans la section 4.3.3).

La frise chronologique ci-dessous donne un aperçu général des niveaux, des problématiques et de la chronologie des recherches interventions.



Chronologie des recherches interventions

4.2.2.3. Des recherches interventions en accompagnement d'une évolution générale

L'objet de notre propos ne se circonscrit pas aux actions que nous avons menées. En effet, celles-ci s'inscrivent en accompagnement d'un **mouvement de rationalisation**[87] **du cabinet X qui a été engagé avant notre présence, qui s'est poursuivi durant les interventions et se poursuit encore actuellement**. C'est ce mouvement général qui est l'objet de notre recherche. A travers cette monographie, nous cherchons à faire apparaître et à théoriser des voies de rationalisation susceptibles de répondre aux limites de l'artisanat intellectuel.

Les apports des travaux menés durant les recherches interventions sont de différentes natures :

1. **Rendre intelligible des problématiques à travers l'élaboration de cadres d'analyse et la modélisation de phénomènes**.

La modélisation de phénomènes rend discutable des problématiques souvent confuses et conflictuelles. Elle permet de dégager des représentations partagées qui sont un socle nécessaire à l'engagement d'actions managériales.

2. **Développer des pistes de rationalisation à expérimenter**.

Le premier apport a été une base fondamentale pour la formulation de pistes de travail et d'action dont certaines ont été saisies par les acteurs, qui ont pu se les approprier et les adapter si besoin.

3. **Participation à la conception d'outils et de dispositifs de gestion**.

C'est la forme la plus aboutie de la recherche intervention, les chercheurs collaborent avec des membres de l'organisation à la création de nouveaux outils et de dispositifs pour répondre aux problématiques soulevées.

Les travaux locaux (dans les groupes ou les pôles transverses) ont toujours été menés en interaction étroite avec les acteurs directement concernés (cf. les encadrés méthodologiques dans les chapitres 5 et 6 de cette partie). Des coordinations avec le niveau central (CD et RH) ont été assurées régulièrement sous la forme de points d'étape.

4.2.2.4. Repenser le fonctionnement démocratique au regard des nouveaux besoins de gestion collective

Comment intégrer le fonctionnement démocratique dans la réflexion sur les rationalisations ? A la suite de la vision contingente et transformative de l'entreprise démocratique que nous défendons, il convient de définir la manière dont le démocratique a été intégré dans la réflexion. **Le contenu du fonctionnement démocratique ne peut pas se définir *a priori* mais dépend des objets de l'action collective que les membres souhaitent gérer démocratiquement** (Laville et al., 1984, p110; Hatchuel, 2004).
Il convient donc de raisonner en deux temps :

[87] Rappelons que nous avons défini la rationalisation comme un processus de révision des formes d'action collective portant sur les objets de la coopération, les savoirs et les relations. En ce sens, il n'y a pas de connotation négative. Vouloir conserver un fonctionnement démocratique tout en faisant évoluer les modes de gestion est un objet de rationalisation.

1. Clarifier les évolutions de l'activité et les nouveaux enjeux et objets de gestion.
2. Raisonner sur l'intégration d'un fonctionnement démocratique (avec des formes nouvelles éventuellement) dans les réponses organisationnelles à apporter.

Après avoir présenté de manière générale les recherches interventions, leurs objets et leurs statuts par rapport à notre problématique de recherche, nous allons à présent exposer le diagnostic global que nous avons déterminé à partir des transformations de l'activité et de leurs conséquences sur le modèle d'artisanat intellectuel. Ce diagnostic nous permet ensuite de définir de nouveaux enjeux de gestion au sujet desquels nous apportons des éléments de concrétisation dans les chapitre 5 et 6.

4.3. La conception d'un cadre de gestion de la dynamique de services professionnels

Le cabinet X s'est développé en s'appuyant sur un modèle du professionnel autonome, passé une phase d'apprentissage de trois ans. La logique d'artisanat intellectuel qui sous-tend cette conception offre plusieurs avantages, dont la flexibilité dans les affectations et des besoins de gestion collective réduits. Les transformations contemporaines de l'activité et les exigences des prestations à réaliser mettent cependant en lumière les limites de l'artisanat intellectuel et la nécessité de faire évoluer les modes de gestion de l'organisation (4.3.1). Face à ces nouveaux enjeux, deux orientations possibles s'avèrent inadéquates : la spécialisation des consultants dont la légitimation dans une organisation démocratique est délicate et dont l'efficacité est incertaine ; la gestion des compétences sur la base d'un référentiel, orientation envisagée par le cabinet X mais non retenue car elle est inadaptée à une activité pour laquelle la création de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences est un enjeu majeur (4.3.2). Nous proposons pour notre part une approche dynamique de la gestion de l'activité professionnelle qui passe par la gestion coordonnée de **trois nouveaux objets de gestion.** Ils forment un **cadre de gestion de la dynamique de services professionnels** : la **gestion des parcours** articulée à la **gestion des savoirs**, ce qui ne peut se faire sans l'élaboration d'une **stratégie collective** (4.3.3).

4.3.1. Limites de l'artisanat intellectuel et de l'indifférenciation

Dans cette section, nous décrivons la confrontation des évolutions de l'activité avec la conception traditionnelle du consultant dans le cabinet X. Le diagnostic que nous dressons s'appuie sur une analyse réalisée dans quatre groupes du cabinet X (cf. encadré méthodologique ci-dessous).

Méthodologie de construction du diagnostic
Dans une première phase de la recherche intervention sur les compétences, de mars 2005 à juin 2006, un travail de diagnostic a été mené dans quatre groupes. Ces

derniers ont été choisis avec le CD, un des critères de choix étant que ces groupes ne traversent pas une crise de fonctionnement majeure pour que le travail puisse être effectué dans un contexte favorable.
Dans chaque groupe, deux sectoriels parisiens (S1 et S2) et deux régionaux (RN et RS), le diagnostic présenté a été dressé à partir de quatre sources :

1. **Entretiens**.

Sur les quatre groupes, 46 entretiens ont été réalisés. La proportion d'entretiens pour chaque groupe varie entre un tiers et deux tiers de la population de consultants (respectivement 15 équivalent à 1/3 pour S1, 14 équivalent à 50% pour S2, 10 équivalent à 40% pour RN et 7 équivalent à 2/3 pour RS).
Les entretiens avaient deux objectifs : a) retracer les parcours des individus dans le cabinet X ou antérieurs si cela s'avérait pertinent ; b) comprendre les enjeux de compétences par rapport aux évolutions de la profession. Le fait de commencer par restituer le parcours de l'individu nous a amené à discuter des modalités de constitution des compétences, du rapport à une dynamique collective et plus globalement des transformations de l'activité, des besoins de compétences et éventuellement des pistes d'évolutions à considérer.

2. **Lectures de productions**.

Les entretiens étaient l'occasion d'aborder les modalités de réalisation de l'activité. Pour mieux appréhender cette dernière et trianguler les discours, nous nous sommes également appuyés sur la lecture de « productions » d'expertise (sous la forme de rapports et d'études). Ceci nous a permis d'affiner notre compréhension de l'activité pour mener les entretiens et construire un diagnostic. Enfin, nous avons pu engager des discussions avec les consultants concernés par ces productions sur les modalités de coopération et de coordination sur les missions, ainsi que sur l'analyse des besoins des clients et du contexte d'entreprise, tous deux indispensables pour comprendre le contenu du rapport.

3. **Documents de « vie interne »**.

Il s'agit de documents produits par un groupe pour assurer sa gestion interne, allant des plans d'affectations à l'organisation de débats sur l'évolution de l'activité. Les procès-verbaux des réunions de gestion des groupes ont également été compulsés ainsi que les orientations stratégiques lorsqu'elles étaient formalisées. Ces documents ont permis d'appréhender les modes de fonctionnement des groupes (qui pouvaient différer d'un groupe à l'autre) et leurs problématiques d'activité et de gestion interne.

4. **Comité de pilotage et restitutions discutées**.

Enfin, le diagnostic et les pistes de travail qui s'en dégageaient ont été d'abord discutés à un niveau local en deux temps : a) discussion en comité de pilotage (*ad hoc* ou composé des responsables du groupe) afin de compléter des éléments d'analyse et de tester la pertinence des orientations proposées ; b) présentation-discussion en réunion de groupe.

Si chaque groupe présente certaines spécificités (taille, structuration du portefeuille d'activité, marché, histoire interne), la problématisation présentée a une valeur générique. Nous avons d'ailleurs éprouvé le degré de généralisation lors de présentations avec le niveau central de pilotage du cabinet X, composé du CD et des RH. Nous avons également réalisé en juin 2006 une synthèse de ce diagnostic qui a été diffusée et discutée dans l'entreprise.

L'analyse menée dans chacun des quatre groupes ne conduisait pas à porter un diagnostic de non-réalisation des missions. Les compétences étaient globalement présentes en particulier grâce au modèle d'apprentissage de l'activité professionnelle. Les enjeux se situaient plutôt sur la capacité à répondre aux exigences inhérentes aux transformations de l'activité de services professionnels à un horizon moyen terme. Les symptômes de crise provenaient d'un triple constat : les vécus individuels faisaient état de l'absence de parcours explicités dans l'organisation, passé la phase d'apprentissage initiale (4.3.1.1); la problématique des parcours était un symptôme majeur des limites d'un modèle d'« omniscience » sous-jacent (4.3.1.2 et 4.3.1.3); enfin l'organisation existante ne permettait de répondre que partiellement aux nouveaux enjeux de gestion collective (4.3.1.4).

4.3.1.1. Vécus individuels : les demandes de parcours

Depuis les lois Auroux, la forte croissance du marché de l'expertise économique auprès des CE a permis de structurer une activité salariée de plein temps. La majorité des consultants poursuivent des carrières de long terme dans le cabinet X, c'est-à-dire qu'ils y réalisent la plus grande partie voire la totalité de leur parcours professionnel. Or les entretiens laissent apparaître chez de nombreux consultants le besoin de **construire des parcours qui permettent de répondre à l'enrichissement et au renouvellement de l'activité** et qui soient reconnus dans le cabinet X.
Face à un modèle d'indifférenciation de la gestion des compétences détenues par les individus et à un « laisser-faire » en ce qui concerne les parcours, les consultants peuvent se retrouver dans des positions inconfortables :

- soit parce qu'ils ont le sentiment que leurs compétences ne sont pas reconnues et qu'on ne leur permet pas de développer des compétences qui s'avéreraient utiles à l'organisation ;
- soit parce qu'ils ressentent des difficultés cognitives face aux exigences renouvelées de l'activité sans que l'organisation ne leur permette d'y répondre (manque de cohérence du portefeuille de missions, absence de perspective structurée d'apprentissages des compétences).

Il faut ajouter à cela qu'une organisation autogestionnaire repose sur les prises de responsabilité de mandats internes (au niveau des groupes ou au niveau central), ce qui va parfois de pair avec l'abandon d'une partie des missions réalisées auprès des clients. Or, ces mandats ayant une durée maximale de six ans, les périodes post-mandats peuvent être délicates si elles n'ont pas été anticipées.

En cohérence avec l'analyse précédente, les dynamiques individuelles positives observées proviennent de consultants investis sur le développement d'un pan de l'activité de services professionnels et qui voient leur place reconnue par le collectif (au travers des affectations de missions ou par la prise de responsabilités internes).

La gestion formalisée des parcours individuels devenait donc un enjeu majeur pour le cabinet X, essentiel au bien-être des individus dans l'organisation et à la gestion de l'activité dont les champs de savoirs s'étaient enrichis. Les demandes de parcours prenaient ainsi tout leur sens au regard des limites de l'artisanat intellectuel.

4.3.1.2. L'artisanat intellectuel confronté à l'expansion des champs de savoirs

Il serait trompeur de présenter l'activité du cabinet X comme stable dans le temps et confrontée à une rupture brutale. Le cabinet a su évoluer au fur et mesure des prérogatives offertes par les lois et suivre également les besoins de ses clients (souvent en structurant une offre plutôt qu'en attendant son émergence). Ces développements successifs se sont appuyés sur des investissements individuels qui ont ensuite plus ou moins « percolé » dans l'organisation. Cependant ces développements individuels ont toujours eu pour finalité l'intégration de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences aux connaissances dont dispose le consultant-artisan intellectuel pour réaliser son activité.

Les transformations décrites précédemment (cf. 4.2.1) ont d'importants effets sur l'activité cognitive des consultants. Laissons à ce stade de côté la diversification dans les études socio-économiques pour nous concentrer sur les missions classiques. Celles-ci ont été marquées par deux évolutions fondamentales (C.L., 2005) :

1. la montée des questions d'emploi et d'anticipation.
2. la multiplication des thématiques sur lesquelles le consultant peut être amené à travailler.

Confrontons à présent les conséquences de chacune des évolutions à la fois sur les modes de raisonnement et sur la manière de travailler des consultants. Les situations sont bien évidemment très variées selon les missions (taille, maturité du CE sur les questions économiques, complexité de l'entreprise étudiée et de son environnement). Il est cependant possible de dégager des lignes directrices d'évolution des raisonnements à mener qui nous permettent de modéliser la dynamique cognitive de l'activité. Pour cela, nous recourrons à un outil de modélisation des raisonnements de conception, la théorie C-K créée par Armand Hatchuel et développée ensuite avec Benoît Weil, présentée dans l'encadré ci-dessous. A côté du raisonnement générique sur une mission, nous faisons apparaître les besoins de division du travail et de coordination entre les consultants. Chaque mission est effectuée au minimum par deux consultants.

La théorie C-K de la conception.

La théorie C-K est une théorie générale des raisonnements de conception qui a été développée au CGS de l'Ecole des Mines de Paris par Armand Hatchuel et Benoît Weil (voir notamment Hatchuel et al., 2003; Hatchuel et al., 2004; Le Masson et al., 2006, chap 10). Elle s'appuie sur un formalisme distinguant deux espaces en interactions qui structurent un raisonnement de conception :

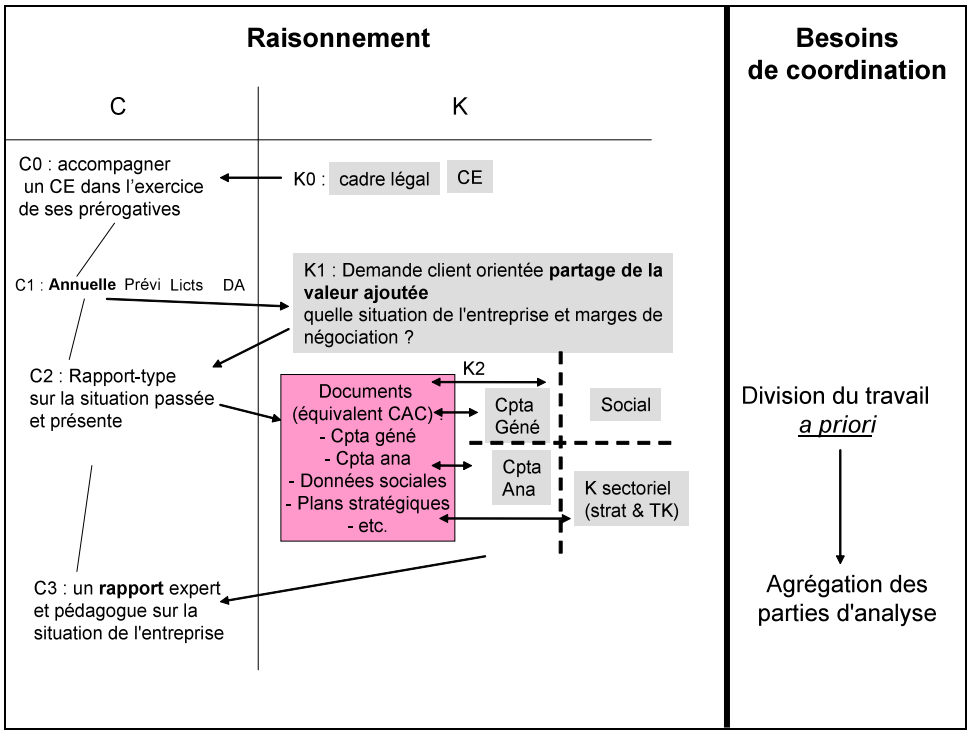
- L'espace des concepts (C) est « un ensemble de propositions sans statut logique », c'est-à-dire ni vraies, ni fausses. Ce sont les points de départ des raisonnements de conception. Par exemple, un « bateau qui vole » est un début de raisonnement de conception.
- L'espace des connaissances (K) contient des propositions qui ont un statut logique (vraies ou fausses). Ce sont des propositions validées comme par exemple des connaissances techniques, des normes réglementaires ou des connaissances sur un marché.

Le raisonnement de conception consiste en l'ajout d'attributs au concept initial à partir des connaissances existantes ou développées spécifiquement dans la base de connaissances. En cela, un concept est toujours « K-relatif », c'est-à-dire qu'il « doit être compréhensible dans l'espace des connaissances.
Un raisonnement de conception aboutit lorsque le concept auquel a été associé successivement des attributs a acquis un statut logique dans l'espace des connaissances. Le « bateau qui vole » a par exemple abouti à une proposition d'hydravion.

Notre utilisation de la théorie C-K est schématique à trois titres. Premièrement, ce raisonnement de conception est particulièrement utile dans les situations d'innovation où l'on part d'un concept déroutant au premier abord. Les situations modélisées ici avec la théorie C-K renvoient à des situations moins déroutantes mais qui nécessitent un travail de conception spécifique des consultants pour répondre aux besoins des clients. Deuxièmement, nous ne décrivons pas un cas précis mais cherchons à donner une représentation générique et typifiée des raisonnements menés. Les spécificités et les différenciations entre les missions ne ressortent donc pas. Nous nous sommes appuyés à la fois sur les rapports de mission que nous avons lus et discutés avec les consultants et sur les entretiens réalisés. L'objectif est ici de permettre de qualifier les limites cognitives de l'artisanat intellectuel pour ensuite concevoir des voies de rationalisation adaptées aux problématiques de l'activité. Troisièmement, nous portons notre attention essentiellement sur la dimension K de la modélisation C-K qui nous permet de caractériser l'expansion des savoirs à mobiliser dans la réalisation d'une mission.
Dans le langage de la théorie C-K, nous cherchons à représenter les actions à entreprendre pour réaliser la « conjonction sémantique » entre un C posé et l'espace K des savoirs.

Nous schématisons d'abord la **manière « classique » de réaliser l'activité** (cf. le schéma ci-dessous).
Soit un CE dont les prérogatives s'inscrivent dans un cadre légal (K0) et qui sollicite le cabinet X pour l'accompagner dans l'exercice de ses prérogatives (C0). Parmi les missions sur lesquelles l'expert peut être nommé, prenons le cas d'une mission sur l'examen des comptes annuels (C1). L'instruction de la demande du CE permet de dégager une orientation sur la situation actuelle de l'entreprise et les marges de négociation de la valeur ajoutée (K1). Cette mission dite « annuelle » doit donner lieu à la production d'un rapport-type, dont la forme a été élaborée dans les années 1980, et qui est constituée de quatre parties : environnement du secteur d'activité (stratégie de l'entreprise, évolution de marché), analyse de l'activité, analyse des éléments financiers et analyse des éléments « sociaux » (C2). Pour réaliser cette mission, les consultants ont des droits d'accès à l'information similaires aux commissaires aux comptes. Ils disposent d'éléments provenant de la comptabilité générale (compte de résultat, bilan, tableaux de financement) et de la comptabilité analytique, ainsi que de données sociales (notamment le bilan social) et des plans stratégiques de l'entreprise. Les consultants se divisent ensuite le travail pour réaliser chaque partie de l'analyse. Pour ce faire, l'activité est en premier lieu un travail de déconstruction des documents puis de reconstruction d'une analyse propre au consultant. Il est donc nécessaire de mobiliser à la fois des savoirs génériques (ex : connaissance de la

comptabilité générale) et des savoirs contextuels relatifs au cas particulier traité. Dans tous les cas, il y a donc production de savoirs spécifiques à l'entreprise traitée (K2). Les parties, réalisées parallèlement, sont agrégées *in fine* pour produire un rapport présenté et discuté avec le CE (C3).

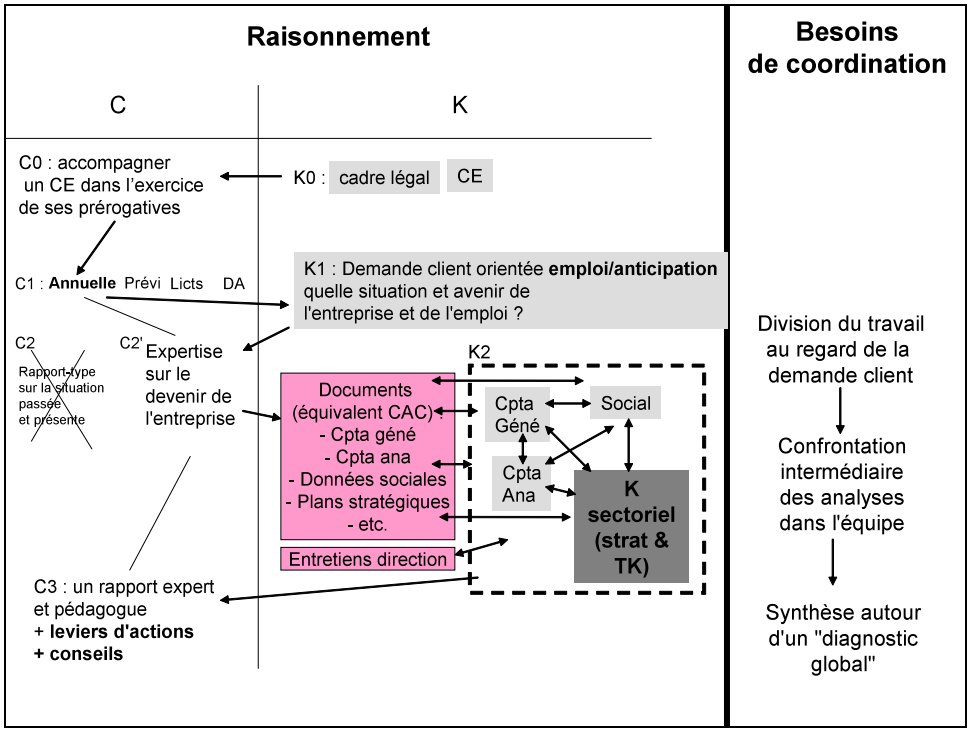


Modélisation des raisonnements et de l'organisation sur une mission « classique »

Cette représentation de l'activité est bien évidemment schématique. Selon les missions et les équipes, des modes de coopération sensiblement différents peuvent avoir lieu. Chaque consultant doit être en mesure de réaliser indifféremment les diverses parties de la mission.

La **montée des questions d'emploi et d'anticipation constitue cependant une première déstabilisation** de ce modèle du fait de l'**importance prise par la connaissance d'un secteur d'activité** : elle recouvre la connaissance des marchés, de l'environnement institutionnel et légal, des dynamiques technologiques (innovations, obsolescence de produits, politique de recherche et développement). C'est ce que décrit le schéma ci-dessous.
La demande (K1) est orientée sur des questions d'emploi et d'anticipation. Pour y répondre, les consultants conçoivent des missions tournée vers l'avenir de l'entreprise et les marges de manœuvre du CE. La position est donc plus un accompagnement qu'un rapport d'expertise externe (C2).
En termes d'organisation du travail sur mission, la coordination au sein des équipes devient indispensable. Par rapport à des demandes orientées vers l'anticipation de l'évolution d'une entreprise, il paraît essentiel de croiser les analyses issues des différents documents et champs de savoirs associés afin d'élaborer un diagnostic général de la situation de l'entreprise et des scénarios d'évolution. L'enjeu est de faire le lien entre stratégie, finances et emploi (K2).

Dans ce contexte, les connaissances sectorielles sont fondamentales. Elles s'appuient sur des connaissances fines décrites précédemment mais se développent également sur la base de raisonnements analogiques (i.e. de comparaison par rapport à d'autres acteurs du secteur)[88]. Or **le modèle de polyvalence intellectuelle complète repose sur la capacité à générer les apprentissages nécessaires sur mission. Mais il s'avère difficilement tenable** lorsque les besoins d'expertise sectorielle deviennent cruciaux, sauf à s'appuyer sur des expériences successives dans un même secteur.
Le travail s'effectue également moins en « chambre » et les entretiens avec les directions se révèlent une source d'informations importante pour confronter des analyses préliminaires. En outre, en lien avec des demandes d'anticipation, les clients CE cherchent à obtenir des leviers d'actions et un accompagnement plus longitudinal dans l'exercice de leurs prérogatives (C3).

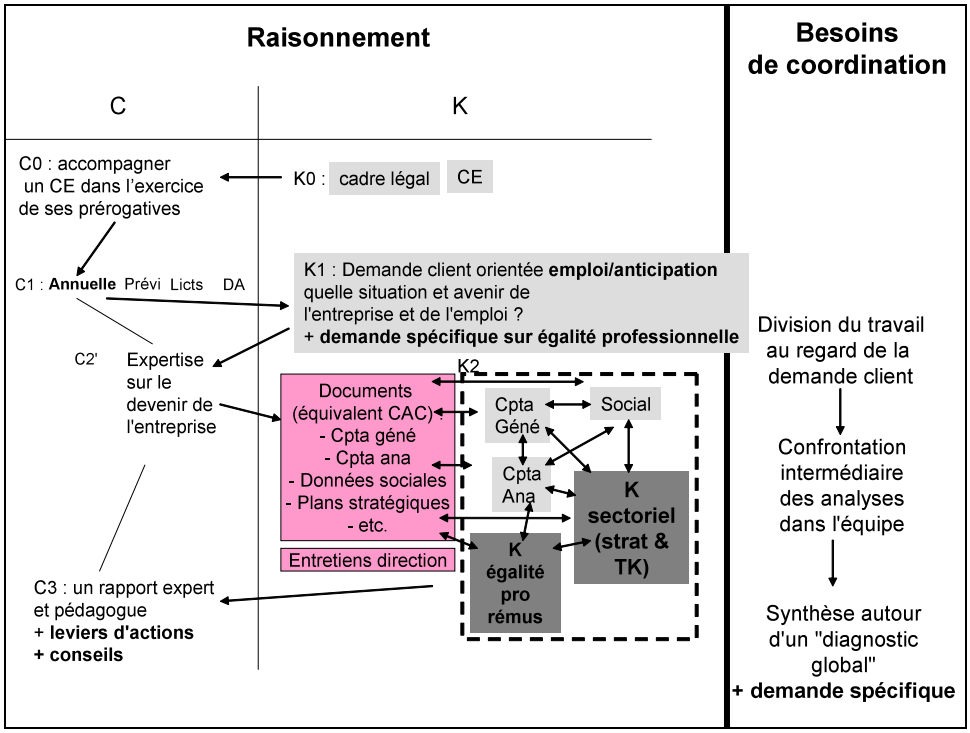


Modélisation des raisonnements et de l'organisation sur une mission orientée anticipation-emploi

L'évolution des demandes des clients transforme donc les exigences d'expertise, y compris pour des missions « classiques ». L'intégration de l'information-consultation du CE dans les lois successives a abouti à un **élargissement des thématiques sur lesquelles les représentants des salariés ont besoin d'expertise** pour les accompagner. Une des voies d'accès à l'expertise est d'intégrer des demandes spécifiques dans le cadre d'une mission « annuelle ». C'est ce que représente le schéma ci-dessous.
En plus de l'anticipation, le CE a demandé un travail spécifique sur l'égalité professionnelle dans l'entreprise (K1). Les questions afférentes nécessitent tout d'abord de maîtriser le cadre légal et les éventuelles jurisprudences. Mais elles requièrent surtout des techniques d'analyse spécifiques pour faire ressortir les écarts

[88] Ceci est tout à fait logique, les analystes financiers raisonnent de la même façon dans leurs travaux.

de rémunérations, d'évolutions de carrière ou d'accès à la formation par exemple (K2).



Modélisation des raisonnements et de l'organisation sur une mission orientée anticipation-emploi + demande spécifique

Le modèle de l'artisanat intellectuel ne permet que des apprentissages au gré des missions. Quand une nouvelle question apparaît, il faut être en capacité de réaliser les apprentissages suffisants ou bien pouvoir s'appuyer sur des expériences préalables.

4.3.1.3. Du modèle « omniscient » à la gestion de la différenciation

La modélisation précédente, bien que schématique, permet de saisir les difficultés cognitives des individus et de comprendre également les demandes de parcours dans l'ESP. Le modèle d'un consultant omniscient devient difficilement tenable. De plus, construire sa place et être reconnu dans le cabinet X passe, outre des compétences d'expertise professionnelle et de polyvalence importantes, par une capacité à prendre des responsabilités, que ce soit au niveau des groupes ou au niveau central. Ceci nécessite à la fois des compétences « politiques », c'est-à-dire une capacité à se mouvoir dans un univers autogestionnaire afin d'accéder aux fonctions de gestion, mais aussi des compétences de gestionnaire pour assumer des mandats dans un univers volontiers critique où les capacités de prescription du mandataire sont limitées.

L'organisation est donc fondée sur un modèle du consultant extrêmement élitiste qui doit être un très bon expert, un fin politique et un bon gestionnaire. On retrouve ici, en univers autogestionnaire et dans un cadre d'activité différent, le modèle classique du *partner* dans l'ESP oligarchique décrite dans le chapitre 2.

Dès lors, gérer l'évolution des exigences cognitives revient à vouloir gérer collectivement une différenciation des savoirs, des compétences et des parcours des consultants dans l'organisation. La gestion de la différenciation doit donc porter sur deux niveaux :

- **Gestion des parcours des consultants** : il faut desserrer les contraintes pesant sur le profil unique et élitiste reconnu par l'organisation. Le contexte s'y prête puisque les individus, selon leurs préférences, peuvent s'investir tout aussi bien dans des missions internes utiles à la gestion collective du cabinet X que dans le développement du contenu de l'activité. Il y a donc de la place pour **reconnaître des rôles** associés à des profils de consultants « experts ».
- **Gestion des savoirs et des compétences** des consultants : les modélisations précédentes ont montré que le fait de se reposer sur un modèle du consultant « omniscient » présentait des limites pour répondre aux demandes des clients. **L'enjeu générique est de faire en sorte que les savoirs et les compétences pertinents soient mobilisés en** ***front office*** pour traiter les demandes des clients. Si l'on accepte les limites de l'artisanat intellectuel et du consultant « omniscient », il faut enrichir les modes de coopérations et de coordination pour mobiliser, chaque fois que nécessaire, les savoirs et les compétences adaptés.

Au regard des besoins de gestion de la différenciation, les modalités existantes de gestion des groupes n'étaient pas suffisantes.

4.3.1.4. Limites de l'organisation existante des groupes

Par rapport aux dynamiques de compétences et de savoirs, la gestion des groupes porte sur trois dimensions.

La première concerne l'**apprentissage de l'activité**, qui passe, à côté d'un ensemble de formations, par du compagnonnage sur mission. Le suivi des parcours des nouveaux consultants était un point nodal du développement dans un contexte de croissance régulière de l'activité. L'apprentissage a été rationalisé en 1984 par l'introduction de la notion de consultant « confirmé » puis par les programmes de formations s'étalant sur trois ans. La principale problématique concerne alors l'hétérogénéité qui peut exister entre les groupes et les individus à l'intérieur des groupes.

La seconde dimension de gestion porte sur l'**affectation des missions** qui revêt un double enjeu : les missions sont plus ou moins intéressantes et/ou difficiles et elles sont la base de la construction de la rémunération individuelle. Ainsi, il est plus facile d'intervenir dans une grande entreprise, avec un budget et un temps d'investigation confortable et dans un contexte social peu conflictuel. L'affectation des missions joue également sur la cohérence du portefeuille d'activité d'un consultant. L'acquisition d'une expertise dans un domaine est facilitée lorsqu'on y effectue plusieurs missions. L'enjeu de gestion interne est donc de maintenir un équilibre démocratique dans les groupes au niveau de la répartition des missions.

La troisième dimension de gestion est l'**animation des échanges sur les problématiques professionnelles**. Un dispositif de réunions dites « métier » est

l'occasion d'échanges mensuels sur les problématiques de l'activité. Une relative « dévitalisation » de ces réunions a été constatée en raison de difficultés d'échanges. De fait, les représentations de l'activité professionnelle et de la manière de la réaliser différaient sans que l'on ne parvienne à objectiver le fondement ou non de ces divergences de conception.

Si l'apprentissage initial apparaît donc structuré, les autres modes de gestion ne permettent pas de répondre aux nouveaux enjeux de gestion de l'activité et de son développement. Pour gérer les besoins de différenciation, deux orientations sont alors régulièrement évoquées dans le cabinet X. Nous montrons dans la section suivante pourquoi nous n'avons pas retenu ces orientations (4.3.2), avant de présenter celle qui a été proposée puis adoptée par le cabinet X (4.3.3).

4.3.2. Deux démarches non retenues : spécialisation et démarche classique de « gestion des compétences »

Les deux orientations envisagées étaient d'une part la spécialisation des consultants et d'autre part la mise en œuvre d'une gestion des compétences reposant sur un référentiel commun à l'entreprise. Notre diagnostic ainsi que des travaux précédemment menés par Jean-Claude Sardas et Philippe Lefebvre, nous ont permis de développer une troisième voie (4.3.3).

4.3.2.1. La spécialisation : légitimité démocratique et efficacité incertaines

Lorsqu'une profession est confrontée à une hétérogénéisation de ses champs de savoirs, la solution traditionnelle consiste à créer des spécialités (Abbott, 1988b, p106). Cette solution fonctionne d'ailleurs très bien dans des activités où l'on peut les associer à une offre de services autonomes (cf. chapitre 3). Dès que des besoins de coordination entre les professionnels se manifestent, la problématique se complique (Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005) et les questions suivantes affleurent :

- quelle organisation doit-on mettre en œuvre pour faciliter la coopération et les modalités de coordination entre experts ?
- d'un point de vue cognitif, comment les experts peuvent-ils coopérer ? Suffit-il de diviser le travail *a priori* ?

Dans les univers de conception industrielle, il a été montré que les professionnels devaient posséder un minimum de savoirs communs pour pouvoir se comprendre et coopérer (Moisdon et al., 1992; Weil, 1999; Sardas, 2000). Dans la conception automobile, ces « savoirs d'interface » permettent à des métiers différents de coopérer.

Nous avons précédemment montré que l'évolution des missions du cabinet X induit un travail en équipe plus important pour émettre un diagnostic pertinent sur l'entreprise étudiée (cf. 4.3.1.2). C'est pourquoi la spécialisation comporte quatre types de risque dans le cabinet X.

Le premier renvoie aux **problèmes de coordination si les professionnels ne partagent pas un minimum de savoirs**. Sans cela, les « apprentissages croisés » nécessaires à la conception collective prennent davantage de temps et sont plus conflictuels (Hatchuel, 1994b).
Le second risque encouru est la **rigidification d'une organisation spécialisée**. Si les experts sont déjà occupés, il est dangereux pour l'entreprise de refuser des clients.
Le troisième danger est spécifique aux régimes collégiaux, *a fortiori* au régime de collégialité étendue. La **légitimation des spécialités est délicate** car elle est nécessairement associée à une prééminence sur un domaine d'activité où le consultant peut se rendre indispensable et se construire ainsi un « pré carré » dans l'organisation. Si cette pratique est souvent observée dans les ESP à régime de collégialité oligarchique (Lazega, 2001), elle va à l'encontre des principes fondateurs du cabinet X.
Le dernier risque est associé à la volonté de gérer la différenciation des pratiques et des compétences. La volonté d'avoir des bases communes dans la conception de l'activité est un souci présent depuis la création du cabinet X. Une **hétérogénéité incontrôlée des pratiques pourrait mettre en danger l'image** extérieure du cabinet. Il est donc important de chercher à gérer la différenciation dans un cadre commun.

Pour autant, ceci n'empêche pas d'insister sur l'intérêt d'une spécialisation relative, que nous appelons **« dominante » d'activité**. Cette dernière s'accompagne d'un « socle commun » d'exercice de l'activité, c'est-à-dire de connaissances sur des champs de savoirs et de compétences sur mission partagées par l'ensemble des consultants. En outre, une dominante d'activité doit s'entendre comme une affectation de 50 à 60% des missions sur un même domaine. Il s'agit là d'un premier moyen pour "soulager" l'artisanat intellectuel en favorisant les gains de productivité et la capitalisation des apprentissages par l'accumulation d'expérience au niveau individuel.

4.3.2.2. La non-pertinence d'une démarche classique de gestion des compétences

L'orientation **initiale du cabinet X portait sur la mise en œuvre d'une démarche de gestion des compétences qui s'appuierait sur un référentiel** de compétences. Nous avons été conduits à rejeter cette première approche qui ne s'avérait pas pertinente à deux égards : a) par rapport au fonctionnement autogestionnaire du cabinet X ; b) par rapport à l'activité et aux enjeux de compétences.
Nous avons ici pu nous appuyer sur des travaux déjà menés au sein du CGS sur les métiers de la conception industrielle dans l'automobile et l'aéronautique (Lefebvre et al., 2003; Roos, 2006).

Portée dans les entreprises par les directions des ressources humaines, la logique « référentiel de compétences » se décompose en trois temps :

1. **Elaboration d'un référentiel de compétences** : il s'effectue en recensant les différentes compétences utiles à l'exercice d'une activité. Ce travail de cartographie permet ensuite d'élaborer un référentiel avec une échelle de valeur sur chacune des dimensions.

2. **Evaluation des individus** : par l'intermédiaire d'entretiens d'évaluation réalisées par les supérieurs hiérarchiques, on cherche à positionner les individus sur les différentes échelles du référentiel de compétences.
3. **Orientation de la GRH individuelle** : la finalité est de gérer les parcours individuels, que ce soit les formations des individus ou leurs évolutions de postes.

Les démarches de référentiel présente des limites fortes :
- difficulté à constituer une description « objective » des compétences indépendamment du contexte d'activité et d'apprentissage ;
- description trop générique des compétences rendant difficile une évaluation en situation ;
- approche individuelle des compétences ne prenant pas en compte la dimension collective des apprentissages.

La pertinence de ces dispositifs est par ailleurs remise en cause dans des univers de travailleurs intellectuels (Roos, 2006). La gestion des compétences est orientée vers la transmission et l'apprentissage de connaissances et de compétences existantes. Le référentiel a donc un effet « figeant » des compétences nécessaires dans une organisation. **Dans des univers où le développement de nouvelles connaissances est tout aussi primordial que la transmission des compétences, le référentiel ne permet pas de gérer les dynamiques de création de connaissances et de compétences**.

Ces limites nous ont conduit à ne pas retenir une telle démarche dans le cabinet X pour la gestion des compétences des consultants « confirmés » :

a) Par rapport au fonctionnement autogestionnaire
- Si tant est que l'on arrive à élaborer un référentiel de compétences, les rapports de pairs rendent difficiles l'évaluation directe puisqu'il n'y a pas de responsable hiérarchique.
- De plus, il n'existe pas d'enjeu fort de récompenses ou de sanctions suite à l'évaluation.

b) Par rapport à l'activité et aux enjeux de compétences
- Il existe une difficulté à objectiver certaines compétences intimement liées à l'exercice concret de l'activité. En effet, l'activité professionnelle supporte une relative variété d'approches et de choix de conception de la mission sans qu'il soit forcément souhaitable d'en privilégier une seule et possible de les figer sur une échelle de valeurs.
- Enfin, et c'est le point le plus fondamental, l'activité professionnelle est en mouvement, elle se renouvelle. L'enjeu est donc le développement de compétences au regard des besoins des clients. Or les compétences relatives à ces développements ne peuvent être figées ou répertoriées *a priori*. Il faut plutôt se doter d'une représentation collective des champs où des compétences sont nécessaires (existantes ou à créer) et favoriser ensuite leur développement par l'accompagnement des individus par l'organisation.

Si l'approche « référentiel de compétences » n'a pas semblé pertinente pour les consultants « confirmés », elle est utile pour les consultants en phase d'apprentissage. En effet, les limites de la spécialisation pure montrent l'intérêt de posséder un socle de connaissances commun pour coopérer. De plus, avoir un référentiel de compétences pour l'apprentissage de l'activité permet de se munir d'une représentation partagée des attendus d'un consultant « confirmé » dans l'ensemble de l'organisation.

Au final, les enjeux de compétences au sein du cabinet X laissent alors apparaître le **besoin d'une conception dynamique de la gestion des savoirs et des compétences au regard des évolutions de l'activité**. Il ne s'agit pas de figer des compétences à maîtriser en voulant renouveler un modèle d'omniscience mais bien de gérer les limites du modèle du professionnel omniscient en prenant en compte les risques d'une hétérogénéisation non souhaitée. C'est donc vers une démarche de gestion collective et dynamique de l'activité de services professionnels que nous avons orienté les travaux.

4.3.3. Elaboration d'un cadre de gestion de la dynamique de services professionnels

Nous avons montré que le modèle de l'artisan intellectuel omniscient n'était plus tenable. Il était d'ailleurs parfois considéré dans l'organisation comme un mythe : les différences de compétences ont toujours existé. Nous souscrivons à cette hypothèse. Les tensions observées dans les collectifs provenaient souvent d'une absence de gestion de la différenciation des compétences au regard des besoins d'un collectif. Celle-ci engendrait des conflits relatifs aux affectations et aux spécialisations de fait de certains consultants (considérées comme illégitimes), ou des conflits, houleux ou larvés, dans les débats relatifs à l'activité professionnelle, bien que celle-ci puisse supporter des approches différentes.
Il serait pourtant trompeur de réduire les tensions des collectifs à des problématiques cognitives. Les dynamiques individuelles observées ont fait apparaître d'autres éléments qui concourent à une dynamique positive :

- l'**intégration favorable** dans le collectif de travail.
- **la reconnaissance des compétences, ne serait-ce qu'informelle** ;
- l'expression d'aspirations différentes selon les **conceptions de l'activité professionnelle,** élément primordial dans une activité engagée où l'utilité sociale est un des moteurs des individus

Pour prendre en compte ces dimensions complémentaires, il est nécessaire de se doter d'un modèle de l'acteur dans l'organisation qui permette d'intégrer ces dimensions. Nous nous appuyons sur le modèle de la dynamique globale de l'acteur conçu par Jean-Claude Sardas (Sardas, 1994) et sur les travaux développés ensuite sur les métiers de conception autour de la notion de « dynamique de métier » (4.3.3.1). Ces dimensions d'analyse de l'activité professionnelle nous permettront de clarifier les enjeux de gestion des compétences. Nous ferons ensuite émerger de nouveaux objets d'action gestionnaire prenant en compte ces dimensions dans les rationalisations de l'organisation (4.3.3.2).

4.3.3.1. Trois dimensions d'analyse : cognitive, relationnelle et identitaire

Comment penser la dynamique d'un acteur dans une organisation ? La dimension cognitive a souvent été mise en avant en sciences de gestion mais elle apparaît insuffisante pour expliquer, par exemple, que des individus ayant des compétences appropriées à leur mission soient en souffrance dans des organisations. Partant de ce constat, Jean-Claude Sardas a proposé un modèle, appelé **dynamique globale de l'acteur**, articulant trois dimensions qui se renforcent mutuellement et permettent de comprendre les dynamiques individuelles dans une organisation (Sardas, 1994; Lefebvre et al., 2003). Ces trois dimensions sont :

a) **Cognitive** : l'individu doit avoir la capacité de maîtriser cognitivement l'activité qu'il réalise.
b) **Relationnelle** : l'individu doit avoir un rôle conçu et reconnu par l'organisation qui lui permette d'accomplir sa tâche.
c) **Identitaire / subjective** : elle renvoie à l'investissement subjectif des individus dans leur activité et leur rôle dans l'organisation ainsi qu'au plaisir qu'ils y prennent.

L'apport de cette grille d'analyse est importante car elle nous permet de comprendre les vécus de consultants qui se sentaient non reconnus ou marginalisés dans l'organisation. L'indifférenciation et la sous-structuration des rôles dans le cabinet X a pu conduire à des effets claniques et affinitaires non régulés par l'organisation. On retrouve ainsi des effets de « niche sociale » où les individus ont tendance à constituer des collectifs informels de solidarité et de conseil fondés sur des rapports amicaux (Lazega, 2001). Pour les individus inscrits dans des niches sociales, on pouvait observer des dynamiques positives. Si le fonctionnement affinitaire peut être un moteur des organisations, il présente deux limites :

- la balkanisation inévitable, au risque d'un simple fonctionnement en GIE ;
- les incertitudes quant à la suffisance des « niches sociales » face aux enjeux cognitifs : rien ne garantit que les « niches sociales » soient suffisantes à un développement accéléré et partagé de connaissances.

Si l'on remonte à présent au niveau d'un fonctionnement de collectif, les trois dimensions présentées sont également pertinentes pour analyser et concevoir des évolutions d'organisation. Des recherches interventions sur la dynamique des groupes professionnels en conception industrielle ont montré que pour répondre à des problématiques qui apparaissent de prime abord comme cognitives (par exemple des évolutions de champs de savoirs associées à des réductions de délais de conception), il était nécessaire de prendre en compte la dynamique du collectif d'un métier. Pour analyser un métier de conception industrielle, Pascal Roos reprend les trois dimensions et les décline comme suit (Roos, 2006, pp153-160) :

1. **Cognitive** : décomposée entre
   - l'expertise attendue et l'expertise réelle : le collectif de métier a-t-il des difficultés à réaliser l'activité attendue, est-il en déficit de connaissances et de compétences ?

- la distribution cognitive entre les membres du métier : ont-ils une forte homogénéité de connaissances ou bien sont-elles au contraire largement distribuées entre les acteurs ?

2. **Système de rôles et interactions** : cette dimension aborde les questions de relations entre acteurs
   - quelle est la nature et la fréquence des interactions entre les membres d'un même métier ?
   - quelle est la fréquence de confrontation aux problématiques de conception ?
   - quelle est la nature et la fréquence des interactions avec des membres d'autres métiers ?
3. **Identitaire** :
   - quelle reconnaissance et quelle valorisation l'organisation accorde-t-elle aux différents rôles exercés dans un métier ? Les dimensions managériales sont-elles par exemple privilégiées au détriment de la valorisation de l'expertise technique ?

Les trois dimensions permettent ainsi d'analyser la « dynamique d'un métier », c'est-à-dire la capacité d'un collectif de métier à se renouveler, à favoriser l'apprentissage des nouveaux membres tout en développant de nouvelles connaissances et en constituant des espaces d'investissement subjectif.

Les services professionnels sont de notre point de vue des activités de conception (cf. chapitre 3, 3.3.2.1). Or les évolutions de l'activité conduisent à la fois à une complexification des missions et à une diversification des champs de savoirs et mettent en lumière des limites organisationnelles à satisfaire ces nouveaux enjeux. En reprenant la grille d'analyse de la dynamique d'un métier ci-dessus, nous décrivons la façon dont l'organisation existante ne permet plus de répondre aux nouveaux enjeux et aux demandes des individus.

Dimension	Description du fonctionnement et de ses limites
Cognitive	L'apprentissage initial se fait par formations et compagnonnage. Il répond globalement aux besoins. Passée la « confirmation », les apprentissages sont individuels et ne sont pensés que sur mission ou bien proviennent d'un investissement volontaire du consultant. La polyvalence multi-secteurs et multi-thématiques présente des freins à l'apprentissage en réponse aux demandes clients. Il existe une hétérogénéité relative des compétences qui n'est pas gérée par l'organisation. Le travail ne peut plus s'effectuer uniquement en parallèle mais nécessite un travail de conception collective croisant les différents champs de savoirs. Peu de modalités de gestion collective des savoirs existent.
Relationnelle	Le compagnonnage facilite l'apprentissage initial. Les relations de co-conception ne sont possibles que lorsqu'une équipe le décide. Les relations de travail sont essentiellement limitées au groupe

	d'appartenance. Seuls les rôles de gestion sont explicités. Les rôles d'animation de la dynamique des savoirs sont peu structurés. L'activité est avant tout gérée sur un modèle d'artisanat intellectuel indifférencié. Cependant, le fonctionnement réel montre une récurrence des affectations mais elle n'est pas gérée explicitement au regard de besoins collectifs. Les relations d'entraide sont fondées sur des rapports affinitaires et ne sont pas régulées.
Identitaire	Un modèle unique est reconnu dans l'organisation : le consultant « omniscient », politique et gestionnaire. Des profils identitaires d' « experts » ne sont pas reconnus. Le groupe est le vecteur identitaire premier.

Grille d'analyse de la dynamique de métier appliquée au cabinet X

Les trois dimensions d'analyse font le lien entre l'analyse des nouvelles exigences de l'activité et ce qui est permis et reconnu par l'organisation existante. Ainsi, répondre aux enjeux cognitifs va de pair avec une réflexion sur les rôles à concevoir, à reconnaître et à faire vivre. Ces dimensions fournissent une sorte de premier cahier des charges pour concevoir les rationalisations de l'organisation.

4.3.3.2. Trois nouveaux objets de gestion : gestion des savoirs, gestion des parcours et stratégie

Les transformations de l'activité du cabinet X exigent d'enrichir les modalités de gestion, c'est-à-dire les relations entre les consultants, le collectif et les savoirs globaux de l'activité. **La gestion de la dynamique de services professionnels doit permettre de gérer les apprentissages, mais aussi les développements de nouveaux savoirs ainsi que leur diffusion auprès des membres par rapport à l'évolution des prestations et des besoins clients**. En cela, un premier nouvel objet de gestion[89] apparaît : la **gestion collective des savoirs**.

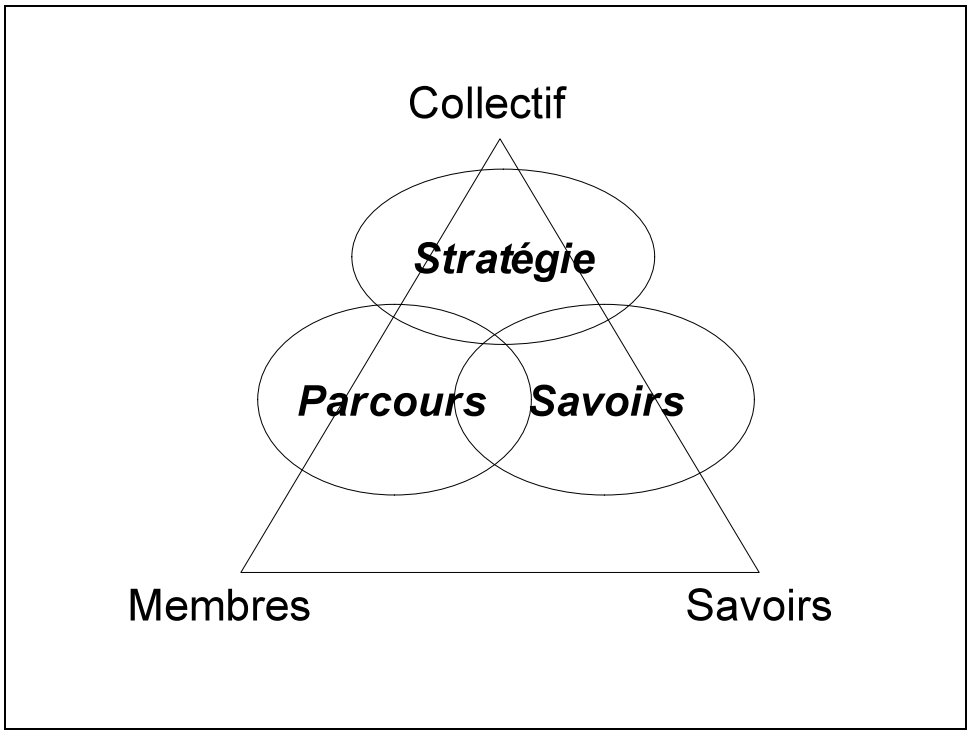
Mais comment l'appréhender autrement qu'au niveau d'apprentissage individuel sous-jacent à l'artisanat intellectuel ? Il faut alors s'intéresser à la **différenciation des rôles des consultants et à la construction de leurs parcours**. La gestion des savoirs est en partie liée à la **gestion des parcours,** et ce sur deux aspects :

- faciliter le développement des savoirs nécessaires en « soulageant » le modèle de l'artisan intellectuel *via* une construction de dominantes d'activité pour les consultants.
- associer à ces parcours des rôles et des missions de gestion des savoirs pour favoriser l'innovation par la capitalisation et pour que d'autres membres du collectif puissent en bénéficier.

[89] Nous reprenons la définition d'un objet de gestion de F-X. de Vaujany : il s'agit de « tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter et de faciliter une action collective et micro-sociale » (de Vaujany, 2005, p23). Un objet de gestion est à distinguer d'un outil de gestion ou d'un dispositif de gestion dont la portée opératoire est constituée. Il se situe à un niveau plus abstrait : il définit des dimensions d'action et oriente les processus de rationalisation et la conception d'outils et de dispositifs de gestion.

Pour que le contenu et les orientations de ces nouveaux objets de gestion soient pertinent et légitime dans l'organisation, il est cependant important qu'ils s'inscrivent dans une **orientation générale collective, *a fortiori* dans une période de diversification et d'incertitudes sur les évolutions de l'activité** et de son cadre de réalisation. C'est pourquoi l'élaboration, ou du moins la clarification, d'une **stratégie collective** devient également un objet de gestion majeur.

Dans le schéma ci-dessous, les sommets représentent les composantes de l'organisation de manière générique : les membres individuels qui réalisent l'activité, un collectif de gestion et les savoirs relatifs à l'activité. Les trois nouveaux objets de gestion doivent permettre d'agir sur chacune de ces composantes de manière coordonnée. Ajoutons que ces derniers ne sont pas indépendants les uns des autres et qu'il n'y a pas de relation univoque de l'un à l'autre. Par exemple, nous montrons à travers le cas du groupe S1 que la mise en place d'entretiens de parcours est un moyen d'enrichir la construction d'une stratégie collective.



Les trois nouveaux objets de gestion de la dynamique de services professionnels

La gestion cohérente de ces objets de gestion doit permettre d'agir sur les trois dimensions d'une dynamique de métier précédemment évoquées :

- en facilitant la réalisation de l'activité par la gestion des savoirs et une distribution cognitive structurée ;
- en repensant les modes de coopération entre individus et entre structures par la conception de rôles différenciés ;
- en structurant une « offre identitaire » qui ne s'arrête pas au modèle unique de l'« omniscient » politique et gestionnaire mais qui reconnaisse des rôles différenciés sur la base d'une orientation commune.

L'élaboration de ce cadre de gestion a permis de **concevoir une voie de rationalisation globale qui tient compte des enjeux de l'activité : limites de l'artisanat intellectuel, contingence des relations de services, besoins de développement de nouveaux savoirs et développement de nouvelles prestations**.

Conclusion. Plusieurs niveaux de gestion de la dynamique de services professionnels

Après avoir conçu une voie de rationalisation globale, il reste à présent à déterminer la manière dont peut se concrétiser une telle orientation. Rappelons que l'organisation du cabinet X est très décentralisée, composée de *business units* qui sont le lieu premier d'intégration, de vie professionnelle des consultants et de réalisation de l'activité. Il est important d'en tenir compte avant de s'engager dans une reconception complète d'une organisation et avant d'envisager d'emblée, par exemple, une « matricialisation » de l'organisation.

C'est pourquoi nous allons présenter les rationalisations engagées dans le cabinet X en deux temps.

Dans le chapitre 5, un groupe (S1) sert d'exemple pour expliciter les déclinaisons possibles des trois nouveaux objets de gestion (gestion des parcours, gestion des savoirs et stratégie). Il est pertinent de se "contenter" dans un premier temps de travailler aux rationalisations d'un groupe pour répondre aux limites de l'artisanat intellectuel dans la mesure où :

- il est le collectif « primo-intégrateur » dans l'organisation ;
- les acteurs fonctionnent selon une logique d'économie de moyens organisationnels.

Nous montrons dans un second sous-chapitre qu'un certain nombre de limites s'opposent à la déclinaison du cas du groupe S1 dans l'ensemble des groupes, et en particulier les groupes régionaux. En outre, la multiplication des thématiques oblige à penser des développements à l'échelle de l'ensemble du cabinet au risque d'une hétérogénéisation trop forte.

Le chapitre 6 est donc consacré à la structuration d'un niveau global de gestion de l'activité de services professionnels en plus de la gestion locale dans les groupes. Dans un premier sous-chapitre, nous explicitons la dynamique de structuration de pôles transverses de savoirs et de compétences. Enfin dans un second sous-chapitre, nous montrons que les transformations des besoins de gestion mettent en difficulté les fonctions de direction du cabinet X puis mènent à leur évolution.

Chapitre 5. L'organisation d'une gestion locale de la dynamique de services professionnels

INTRODUCTION. **161**

5.1. LE CAS D'UN GROUPE SECTORIEL PARISIEN **161**

5.1.1. DIAGNOSTIC INITIAL ET VOIES DE RATIONALISATION 161
5.1.1.1. Description du fonctionnement initial *161*
5.1.1.2. La recherche d'un déplacement dans le fonctionnement collectif *162*
5.1.2. LA CONCEPTION D'ENTRETIENS DE PARCOURS 163
5.1.2.1. Une initiative centrale discutée *163*
5.1.2.2. De l'entretien de gestion des compétences à l'entretien de gestion des parcours *164*
5.1.2.3. La contribution des entretiens de parcours à la construction d'une stratégie collective *166*
5.1.2.4. Apports et insuffisances de la simple gestion des parcours *167*
5.1.3. VERS LA STRUCTURATION DE « POLES » DE SAVOIRS ET DE COMPETENCES SECTORIELS 167
5.1.3.1. Modélisation des fonctions d'un pôle *169*
5.1.3.2. Priorisations de structuration au regard de situations contrastées *172*
5.1.3.3. Structuration de rôles possibles dans les pôles *174*
5.1.3.4. Nouveaux rôles, évolution des modalités de coopération et gestion des savoirs *176*
5.1.3.5. L'orientation stratégique des dynamiques de savoirs *177*
5.1.3.6. Les risques de balkanisation et d'illégitimité démocratique *177*
5.1.4. COHERENCE DE L'ORGANISATION PROPOSEE AU REGARD DES NOUVEAUX BESOINS DE GESTION ET DU DEMOCRATIQUE 178
5.1.4.1. Un modèle complet de gestion de la dynamique de services professionnels *178*
5.1.4.2. Un fonctionnement démocratique dynamisé ? *180*
5.1.5. UNE MISE EN ŒUVRE A COUPLER A LA STRATEGIE ET AUX PARCOURS 180
5.1.5.1. Accord sur l'intérêt de la démarche de structuration *180*
5.1.5.2. Interprétation des limites d'expérimentation *180*

5.2. LIMITES ET INSUFFISANCES DE LA SEULE APPROCHE LOCALE **181**

5.2.1. DES CONTINGENCES MAJEURES : TAILLE ET COMPOSITION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE 182
5.2.1.1. L'effet taille *182*
5.2.1.2. L'effet structurant du portefeuille de clients *182*
5.2.2. L'EXISTENCE DE GROUPES REGIONAUX MULTISECTORIELS 183
5.2.3. LES ENJEUX DE TRANSVERSALITE 183

Introduction.

Dans ce cinquième chapitre, nous présentons la manière dont nous avons cherché à accompagner les évolutions d'un groupe local en contribuant à l'élaboration de dispositifs de gestion des parcours et de gestion des savoirs (5.1). L'objectif de ce chapitre est de montrer en quoi la réponse aux limites de l'artisanat intelectuel nécessite la conception et la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de gestion des parcours et de gestion des savoirs, dont nous explicitons la manière dont ils ont été élaborés dans le groupe S1. Ce faisant, nous insisterons sur les apports mais aussi les limites d'une seule déclinaison locale de la dynamique de services professionnels (5.2).

5.1. Le cas d'un groupe sectoriel parisien

Le groupe S1 est un des trois groupes créés à l'origine du cabinet X. Groupe sectoriel, il est actuellement le plus grand du cabinet X et se compose d'une cinquantaine de consultants, soit un septième de l'effectif global de consultants.
Nous présentons dans un premier temps le diagnostic initial à partir duquel nous avons élaboré deux pistes de travail qui dessinent le déplacement recherché dans le fonctionnement du groupe S1 (5.1.1). Il s'agit respectivement de la gestion des parcours et de la gestion des savoirs. Nous avons été impliqués dans la conception d'entretiens de parcours annuels dans le groupe S1. Nous décrivons le contenu de ceux-ci et les liens avec la gestion des savoirs et la stratégie du groupe et de l'ESP (5.1.2). Concernant la gestion des savoirs, nous avons effectué un travail d'analyse des structures existantes (les « pôles ») et de conceptualisation d'un fonctionnement visé (5.1.3).

5.1.1. Diagnostic initial et voies de rationalisation

Nous ne revenons pas ici sur un diagnostic exhaustif puisque nous avons déjà donné ces éléments dans le premier chapitre. La méthodologie y a également été décrite (cf. section 4.3.1).
Le diagnostic a été élaboré entre avril 2005 et avril 2006. Les deux pistes de travail ont été abordées aux périodes suivantes :

- mai 2006 : conception d'entretiens de parcours ;
- de octobre 2006 à avril 2007 : structuration de pôle de savoirs et de compétences.

5.1.1.1. Description du fonctionnement initial

Le fonctionnement de S1 est structuré par un « bureau » et des comissions de gestion.
Le bureau est constitué de trois personnes élues pour des mandats de deux ans renouvelables deux fois :

- un **responsable de groupe** qui est essentiellement en charge de l'animation globale du groupe, du lien au CD et des relations aux prescripteurs. Depuis

2004, à l'initiative du CD, il a également la charge d'élaborer un plan stratégique appelé « plan de développement ».
- un **trésorier** qui s'occupe de l'administration des éléments de paie, de la production des états financiers et des systèmes d'informations du groupe.
- un **responsable des affectations** qui assure la gestion des affectations de missions, ce qui inclut la construction de plannings individuels et d'équipes et leur actualisation permanente.

En plus du bureau, des commissions thématiques existent sur :
- **le recrutement** : deux personnes sont chargées de recruter selon les besoins du groupe. Elles travaillent en lien avec les RH centrales.
- **l'apprentissage des nouveaux consultants** : quatre personnes suivent individuellement les nouveaux consultants jusqu'à leur « confirmation ».
- **l'évaluation pour confirmation** : quatre personnes évaluent les consultants au moment de leur « confirmation ».

L'animation du groupe se fait à travers deux dispositifs :
- **réunion de groupe** : lieux d'information, de débats et de décision concernant les budgets, les recrutements, …
- **réunion dite « métier »** : lieux d'information et de débats sur la base de missions, d'études, d'expérimentations sur mission.

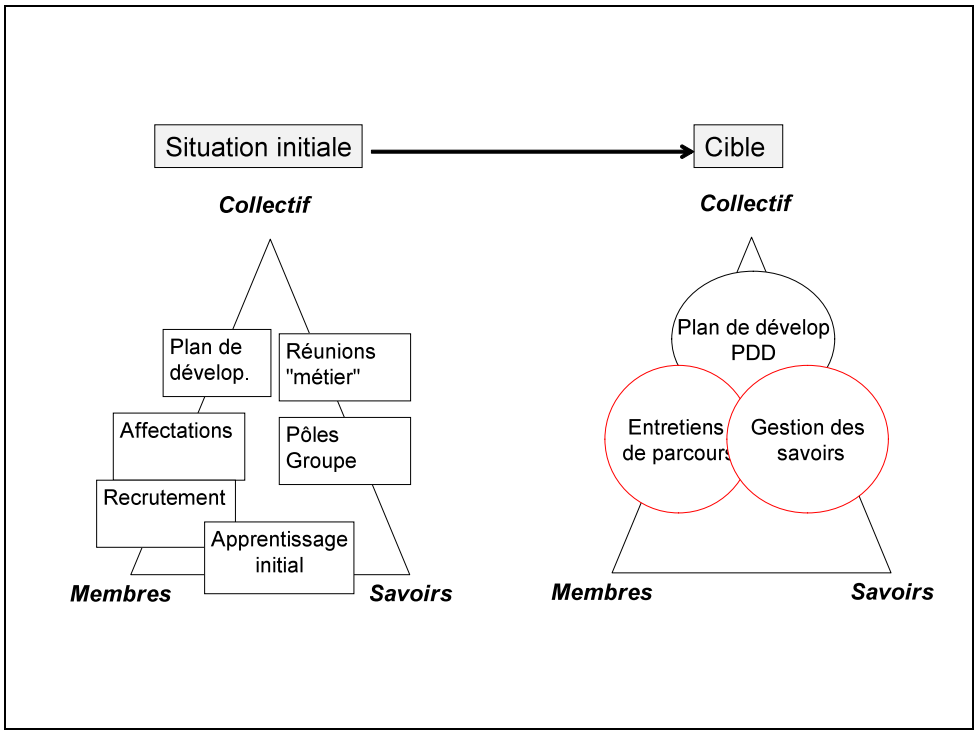
Dernier élément de structuration sur lequel nous reviendrons (5.1.3), des « pôles » sectoriels existent depuis 2000. Ils sont censés être un niveau de structuration intermédiaire entre les consultants et le collectif, à partir d'enjeux communs sur les missions et les rapports aux prescripteurs.

Le groupe S1 croît régulièrement malgré les difficultés passées qui ont failli le conduire à une dissolution en sous-groupes en 2000. Les modes de fonctionnement restent cependant « clanico-affinitaires », et reposent sur des régulations individuelles qui entravent les coopérations. On observe des « niches sociales » (Lazega, 2001) et quelques marginalisations pour les individus ne parvenant pas à s'y inclure. Globalement, même les personnes ayant un vécu qu'elles considèrent comme positif mentionnent la régulation très individuelle des interactions, le peu de reconnaissance offerte par l'organisation et les incertitudes qui pèsent sur la capacité de l'organisation à se structurer de manière plus forte pour répondre aux enjeux de l'activité.

5.1.1.2. La recherche d'un déplacement dans le fonctionnement collectif

Ce diagnostic, discuté et approuvé lors de deux comités de pilotage et d'une réunion de groupe, nous a amenés à proposer **deux pistes de travail : l'une sur la gestion des parcours et l'autre sur la gestion des savoirs**. Associées à l'expression d'une stratégie explicitée, ces deux rationalisations doivent permettre de gérer la dynamique de services professionnels localement en desserant les contraintes de l'artisanat intellectuel.

Le schéma ci-dessous représente le déplacement recherché, qui est une déclinaison locale du cadre de gestion de la dynamique de services professionnels décrite dans le chapitre précédent (4.3.3.2).



Déplacement recherché dans le fonctionnement du groupe S1

Par rapport au déplacement recherché, nous avons travaillé sur la mise en place d'entretiens de parcours (5.1.2) ainsi que sur la structuration de pôles de savoirs et de compétences (5.1.3).

5.1.2. La conception d'entretiens de parcours

L'initiative de l'introduction d'entretiens de parcours est venue du niveau central du cabinet X en 2006 (5.1.2.1). Des débats internes autour du contenu des entretiens conjugués à notre présence dans le groupe S1 à cette période nous ont permis de participer à un groupe de travail sur la conception du contenu de ces entretiens de parcours (5.1.2.2). Leur mise en œuvre doit également être articulée avec la stratégie du groupe S1 (5.1.2.3) ainsi qu'avec la gestion des savoirs (5.1.2.4).

5.1.2.1. Une initiative centrale discutée

L'orientation initiale concernant la gestion des compétences, inscrite dans le mandat de gestion de 2004, tendait vers la conception d'un référentiel de compétences qui aurait permis d'évaluer et d'orienter les parcours des consultants. Dès lors, il est logique que les RH du cabinet aient travaillé en ce sens.

Cela a débouché sur une proposition d'entretien annuel très complet dans lequel il serait à la fois abordé :

- des éléments d'intégration à la vie du cabinet ;

- un recensement des compétences proche d'une évaluation ;
- des orientations en terme de volume d'activité et de missions (internes ou auprès de clients).

Il était prévu également qu'un document de synthèse remonte systématiquement au niveau RH central, ainsi qu'un CV actualisé de chaque consultant.

Si l'intérêt d'entretiens annuels n'était pas contesté par les consultants, **il n'en était pas de même des dimensions d'évaluation et de remontée systématique d'informations**.
L'évaluation des compétences posait un double problème :

a) pour faire quoi ? quels étaient les enjeux associés ?
b) quelle légitimité un « pair » a-t-il à évaluer un autre « pair » alors qu'il n'est pas forcément compétent sur l'ensemble des dimensions de l'activité professionnelle ?

La question de la confidentialité émergeait aussi : à vouloir collecter trop d'informations, on courait le risque de rendre impossible l'instauration d'un climat de confiance nécessaire à l'échange.

5.1.2.2. De l'entretien de gestion des compétences à l'entretien de gestion des parcours

Modalités de participation à la conception-mise en œuvre des entretiens de parcours
Le groupe S1 souhaitait retravailler et s'approprier les propositions faites par les RH du cabinet X. Un groupe de travail « quadri-partite » a été constitué en mai 2006 : il comportait le responsable du groupe, deux membres de la commission en charge de l'intégration des nouveaux consultants (dont le mandat venait d'être élargi à la participation à la réalisation des entretiens de parcours), la personne des RH en charge de la mise en œuvre de ces entretiens de parcours et les trois chercheurs de l'équipe du CGS.
Le travail de co-conception a consisté à faire évoluer dans un premier temps les objectifs de l'entretien pour le recentrer sur la gestion des parcours. Notre équipe a travaillé à la fois avec les RH et un membre de la commission.
Un document de synthèse a été conçu et discuté en groupe de travail. Les modalités de mise en œuvre ont également été débattues.
Enfin le contenu de la nouvelle version des entretiens de parcours a été présenté, discuté et accepté en réunion de groupe.

La proposition a consisté dans un premier temps à laisser de côté la dimension évaluation des compétences dont nous avons exposé la non-pertinence au regard de l'activité et de l'organisation. La démarche d'entretien a été recentrée explicitement sur la gestion des parcours déclinée en objectifs de court et de moyen termes.
A court terme, il s'agit de déboucher sur des décisions et/ou des intentions d'affectations sur l'année à venir. On cherche ainsi à **constituer des « dominantes » d'activité** sous la forme de portefeuilles de missions orientés à 50% sur un même secteur d'activité. Ces dominantes d'activité offrent une première réponse aux limites

de l'artisanat intellectuel polyvalent. Elles permettent de le « soulager » en facilitant l'accumulation d'expertise dans un même secteur d'activité, des gains de productivité et de pertinence grâce aux possibilités de ré-utlisation de savoirs d'une mission à l'autre.
A moyen terme (deux à cinq ans), il s'agit de **se projeter sur les développements de compétences** souhaités par le consultant et sur ses éventuels intérêts pour des missions de gestion interne.

Cependant, **l'entretien de parcours n'est pas univoque**, c'est-à-dire qu'il n'est pas le simple recueil des souhaits des consultants indépendamment des besoins du groupe et de manière plus large du cabinet X. Pour qu'il soit un véritable outil de gestion, il est nécessaire que les orientations de parcours débouchent sur des **orientations concertées entre une demande et une offre de parcours**. A ces fins, les personnes réalisant les entretiens de parcours, en particulier les membres du « bureau », doivent être capables d'**expliciter la stratégie** du groupe et du cabinet pour dialoguer avec les demandes émergentes.

Dernier élément important de la démarche, **la différenciation des parcours doit être légitimée** auprès du collectif. Il est donc prévu que les décisions et/ou intentions des responsables du groupe soient résumées par individu, sous la forme d'une fiche individuelle, et diffusées à l'ensemble des membres du groupe. Un double objectif est poursuivi :

- donner à l'ensemble du collectif une vision de l'activité des uns et des autres, ce qui permet en creux d'offrir une représentation des compétences mobilisables ;
- assurer un équilibre et une équité sur les affectations et les parcours des membres, point très important pour un collectif démocratique fondé sur une égalité entre « pairs ».

On voit donc que le repérage des compétences antérieures et leur évaluation n'est pas une finalité en soi, mais un moyen pour préparer les entretiens et pour repérer les besoins de développement des compétences, de suivi et de soutien par le groupe, en fonction de la nature de l'évolution que représente pour chaque individu les décisions et intentions d'activité, d'affectation et d'orientation.

Les entretiens de parcours et d'évaluation sont une pratique courante dans les ESP. Ils sont généralement centrés sur l'évolution de carrière pour les non *partners* et sur les rémunérations pour les *partners*. A ce titre, une démarche d'évaluation a du sens. Pour autant David Maister considère que **les entretiens sont généralement pauvres et trop axés sur une évaluation du passé** (Maister, 2003 [1993], chap. 22). Par ailleurs, la question des critères d'évaluation se pose : pour certains critères, Maister évoque plus un « jugement » qu'une évaluation objectivée (contribution aux succès des autres, contribution au développement de l'activité) (Maister, 2003 [1993], p247-249). Il faut en outre asseoir la légitimité et la pertinence d'un jugement lorsqu'on est entre pairs.

Ces deux critiques - limites d'un entretien orienté vers l'évaluation du passé et difficulté de jugements et d'évaluation – justifient l'approche retenue et l'outil conçu.
D'une part, l'enjeu était avant tout d'en faire un **outil de gestion et de légitimation de la différenciation des parcours** fondé sur les orientations d'affectation et de développement de compétences. La justification de compétences ou de capacités à développer des compétences n'est nécessaire qu'au regard de demandes d'orientations de parcours futures.
D'autre part, **l'évaluation entre « pairs » est délicate** et le risque est de faire de ces entretiens des lieux d'oppositions de conceptions de l'activité qui ne sont pas tranchées (voire tranchables) par ailleurs.
Enfin, **les enjeux de récompenses et de sanctions n'étaient pas présents** et ne justifiaient pas des procédures d'évaluation telles qu'elles se pratiquent dans d'autres ESP.

5.1.2.3. La contribution des entretiens de parcours à la construction d'une stratégie collective

Le cadre de gestion de la dynamique de services professionnels qui sert de cible aux rationalisations entreprises n'est pas l'agrégation de trois nouveaux objets de gestion (stratégie, gestion des savoirs, gestion des parcours) mais bien leur gestion articulée. En ce sens, les entretiens de parcours doivent être nourris par la stratégie du groupe et du cabinet dans son ensemble, constituant ainsi une offre de parcours. Celle-ci est à la fois une offre « cognitive » puisque les dominantes d'activité soulagent le modèle « omniscient », mais elle doit aussi dessiner des rôles différenciés dans la réalisation de l'activité (cf. les pôles sectoriels ci-dessous). Elle incarne enfin une offre « identitaire », c'est-à-dire la reconnaissance par l'organisation de parcours et d'investissements différenciés.
De plus il est prévu qu'une synthèse des entretiens de parcours soit réalisée par les responsables du groupe. Cette synthèse permet de **formaliser les ressources disponibles et visées dans le cadre d'une stratégie explicitée**.

Il faut cependant tenir compte de la nature spécifique de la stratégie dans les ESP, et ce à double titre :

1. **Capacités de prescription du management restreintes :**

La construction d'une stratégie sur un principe *top-down* n'est pas pertinente, même dans les ESP oligarchiques. Le management est souvent élu et prescrit à des pairs *partners*. En ce sens, établir une stratégie qui n'est pas partagée par les autres professionnels n'a aucune chance d'être mise en œuvre (Maister, 2003 [1993], chapitre 20). Une stratégie d'ESP doit s'appuyer sur des consensus larges pour avoir une portée opérationnelle (Greenwood et al., 1990; Lazega, 1999; Pinnington et al., 2002, 2003).

2. **Dispersion des savoirs stratégiques** :

Les activités de services professionnels nécessitent une décentralisation des responsabilités et des modes de production, ce qui explique le modèle d'autonomie forte des professionnels. De ce fait, les managers n'ont pas nécessairement une représentation fine de ce qui se fait dans leur collectif. Les professionnels développent localement des connaissances qui peuvent faire évoluer l'organisation,

soit en innovant, soit en appréhendant de nouvelles problématiques (Morris et al., 1998b; Skaret & Bygdas, 1999; Lowendahl, 2005). L'intégration des représentations et des connaissances de l'ensemble des professionnels est donc un enjeu cognitif puisque chacun possède potentiellement une part de savoirs stratégiques (Maister, 2003 [1993], p230; Gand, Lefebvre, & Sardas, 2007b).

Au regard de ces deux spécificités, l'on perçoit clairement l'intérêt de faire des entretiens de parcours, non pas des entretiens d'évaluation, mais des entretiens d'échanges qui débouchent sur des orientations de parcours en fonction des besoins existants et des opportunités de développement de l'activité (quantitatives et évolution-renouvellement des prestations). **Les responsables en retirent potentiellement des savoirs stratégiques relatifs à tel ou tel secteur et enrichissent les contenus et les discussions stratégiques**.

5.1.2.4. Apports et insuffisances de la simple gestion des parcours

L'introduction de « dominantes » d'activité est indéniablement un moyen de **soulager l'omniscience du professionnel** et de faciliter les investissements cognitifs et subjectifs des individus dans leur activité.
Pourtant elles ne permettent pas de répondre aux enjeux de savoirs dans l'organisation pour deux raisons.
Tout d'abord, il est nécessaire de **conserver une certaine flexibilité dans les affectations**, chose rendue difficile par une forte spécialisation (Lowendahl, 2005). Les contraintes de calendrier et l'impossibilité de planification de certaines missions (en particulier les missions « droit d'alerte » et sur plan de licenciement) obligent **les consultants à intervenir sur des missions dont ce n'est pas le secteur d'expertise**. Pour maintenir un niveau de qualité approprié, il est indispensable que ces consultants aient accès à des ressources qu'ils puissent mobiliser pour faciliter la réalisation de leurs tâches. Or **les « dominantes » ne sont qu'une modalité de gestion individuelle des savoirs** sur une base d'accumulation d'expérience et de réalisation de gains de productivité.
Deuxièmement, **des besoins de gestion collective des savoirs** existent puisqu'il est essentiel d'accumuler et de comparer les expertises réalisées sur des secteurs d'activité et des problématiques communs ou connexes. Cela vient renforcer la pertinence des diagnostics réalisés et des pistes d'action proposées aux clients. De plus, des travaux de productions d'expertise hors-missions se sont développés depuis le milieu des années 1990 sous la double impulsion de prescripteurs devenus plus exigeants et du développement des études.

Pour pallier à ces insuffisances, le groupe S1 a initié en 2000 la mise en place de structures intermédiaires entre les individus et le groupe, appelées « pôles ».

5.1.3. Vers la structuration de « pôles » de savoirs et de compétences sectoriels

Plusieurs éléments ont concouru à la création de pôles sectoriels en 2000 :

- l'évolution des demandes des clients augmentait les besoins d'une expertise sectorielle fine (cf. 4.3.1.2 *supra*). Face à cela, les consultants regrettaient un isolement dans leurs réflexions et le manque de temps dédiés aux échanges. En outre, l'absence de capitalisation collective générait des risques de ré-invention de choses déjà développées ou initiées par ailleurs ;
- l'importance d'une production d'expertise sectorielle auprès des prescripteurs et dans la prospection de nouveaux clients ;
- la demande latente de parcours de la part des consultants.

Au moment de notre intervention, on dénombre dix pôles. **Cependant les membres du groupe faisaient un triple constat sur leur fonctionnement :**

- **les attendus des pôles ne sont pas clarifiés et partagés ;**
- **le fonctionnement des pôles est parfois obscur (peu de communication et de partage de leurs activités) ;**
- **de fortes disparités entre pôles existent sans qu'elles soient explicitées.**

C'est dans ce contexte que nous avons engagé une intervention visant à faire évoluer le fonctionnement des pôles au regard des enjeux de l'activité et des besoins de l'organisation.

Méthodologie d'analyse et de conception de pistes de structuration de pôles de savoirs et de compétences sectoriels

Suite aux deux pistes de travail présentées au groupe S1 en avril 2006, ce dernier a souhaité engager un travail sur la gestion des savoirs qui s'est déroulé de novembre 2006 à mars 2007.

Un groupe de travail a été constitué, composé de quatre membres de S1 (sur la base d'un appel à candidature), de son responsable et des trois chercheurs intervenants.

Le travail a consisté en une analyse et une aide à la structuration de pôles sectoriels. Ces derniers existaient déjà mais les membres du groupe s'accordaient sur leur faible vitalité. Deux pôles aux situations différenciées (taille, âge, volume d'activité) ont été sélectionnés par le groupe de travail : PA et PB.

Pour chaque pôle, l'exploration a été menée ainsi :

- entretiens avec les membres investis dans ces pôles ;
- lecture de productions internes : notes d'expertise, rapports d'activité, charte de fonctionnement.

Le groupe de travail s'est réuni trois fois pour discuter et orienter les travaux des chercheurs intervenants sur la base de présentations.

Ces derniers ont également confronté leurs analyses avec les membres des pôles afin d'aller jusqu'à des propositions de fonctionnement.

Enfin, un document d'une vingtaine de pages a été rédigé par les chercheurs intervenants sur les enjeux et les modalités de structuration de pôles sectoriels. Ce document a été diffusé à l'ensemble des membres du groupe S1. Il a ensuite été présenté et discuté en réunion de groupe en mars 2007.

5.1.3.1. Modélisation des fonctions d'un pôle

La première étape d'analyse menée sur deux pôles a permis de dégager les fonctions qui justifient la structuration de pôles. Trois raisons poussent à organiser ces structures intermédiaires.

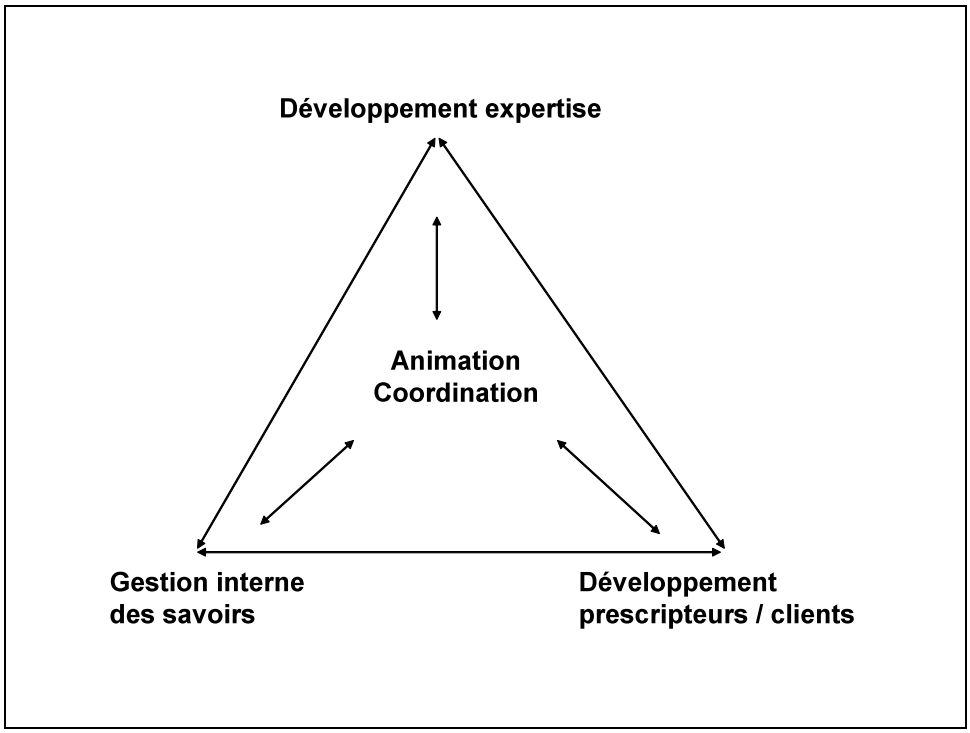
Tout d'abord, **les consultants sont isolés face à la complexification et l'enrichissement de la profession**. La recherche d'espaces de partage et de développement d'expertise est primordiale pour répondre aux besoins de renouvellement récurrent des savoirs des consultants. C'est le fondement de l'existence de structures dédiées : elles doivent **permettre un affinement et une accélération des développements d'expertise sectorielle au regard de ce que permet l'artisanat intellectuel**.

Deuxièmement, **le développement d'expertise doit venir à l'appui du développement de l'activité**, soit en renouvelant les prestations pour des clients existants, soit en s'appuyant sur l'expertise sectorielle pour prospecter de nouveaux clients.

Enfin, la structuration de pôles sectoriels ne doit pas conduire à une spécialisation pure et simple de ses membres et en faire un « vase clos ». A ce titre, il est important qu'une **gestion interne des savoirs** permette deux choses :

- faciliter et accompagner les montées en compétences de consultants sur le secteur ;
- faciliter l'intervention de consultants dont ce n'est pas la dominante sur le secteur.

Ces trois raisons dessinent les trois fonctions premières d'un pôle. Une quatrième fonction est nécessaire : l'animation et la coordination du pôle. En effet, l'auto-organisation de collectifs de professionnels par ailleurs occupés par la production pour leurs clients est illusoire.



Les trois + une fonctions d'un pôle sectoriel

La modélisation de ces fonctions permet de clarifier les attendus d'un pôle, ses domaines d'action et de gestion. On conçoit ainsi un « **cahier des charges fonctionnel » pour les pôles sectoriels** :

1. **Développement d'expertise**

Les pôles sectoriels doivent encourager la dynamique de génération de connaissances sectorielles et faciliter leur renouvellement dans un environnement socio-économique instable. La structuration d'une telle fonction permet de l'appréhender de manière collective plutôt que de manière individuelle à travers les « dominantes » d'activité. L'enjeu est de gagner en pertinence et productivité en mettant en perspective des sous-secteurs liés (dans des filières industrielles) et en regroupant des analyses sur un secteur (ou sous-secteur) à partir du croisement des différentes expériences disponibles. **La production d'expertise sectorielle n'est plus considérée comme une simple réponse de *front office* à un client. Elle devient en partie un travail de *back office* dont l'enjeu est d'aller plus loin dans l'analyse tout en gagnant en productivité en *front office*** grâce à la possibilité de ré-utiliser tout ou partie des analyses préalables. Le travail de formalisation et de capitalisation des développements facilite l'animation d'une dynamique de connaissances sectorielles.
Il n'a cependant de sens que dans ses possibilités de valorisation auprès de clients existants ou potentiels.

2. **Développement auprès des clients**

Les enjeux de valorisation de l'expertise sont importants pour assurer une récurrence des missions et rechercher des développements auprès de nouveaux clients. **L'expertise sectorielle est un des points d'entrée à privilégier étant donné le déplacement des demandes vers les questions d'emploi**.
De plus, dans un contexte où les prescriptions ne sont plus systématiques, la production d'expertise sectorielle auprès des prescripteurs est un moyen de démontrer l'apport du cabinet X aux prescripteurs et aux CE.
Le lien entre développement de l'expertise et développement clients / prescripteurs est crucial. En effet, pour des professionnels déjà largement occupés par leurs missions, les temps de capitalisation ne sont souvent pas une priorité. Un moyen consiste à **fonder la capitalisation sur l'expression de besoins existants pour des projets en cours**. Ainsi, on cherche à répondre aux limites de la gestion par projet qui rend difficile la capitalisation des connaissances d'un projet à l'autre. En ce sens, la capitalisation recherchée est « tirée » par les besoins des clients sur lesquels on cherche à développer de l'expertise (Roos, 2006).

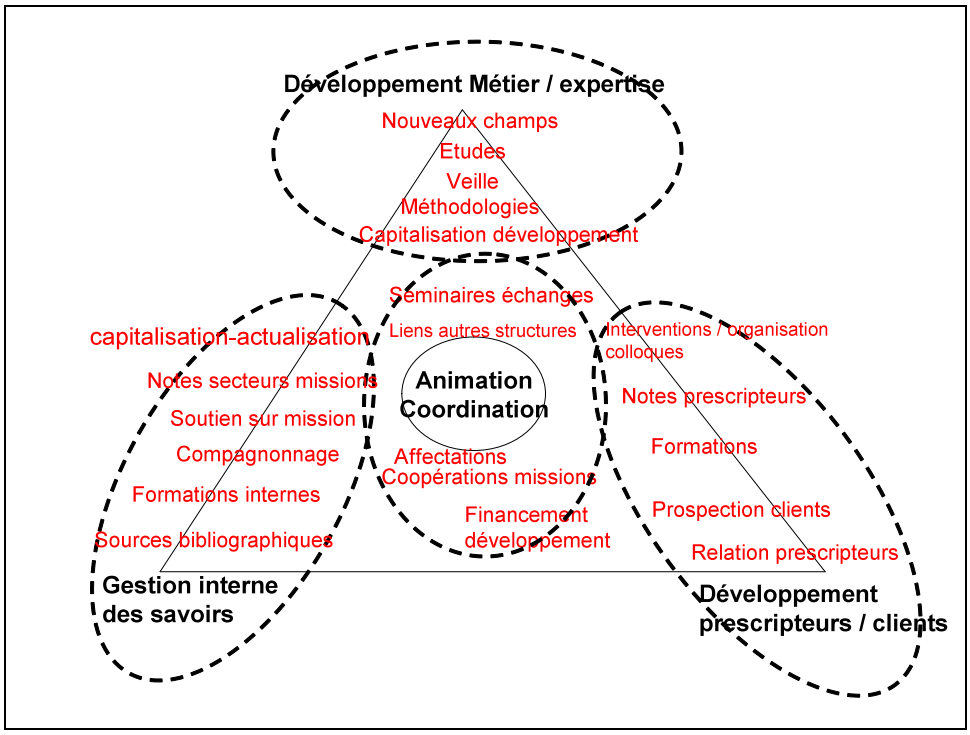
3. **Gestion interne des savoirs**

Cette organisation serait cependant un « ilôt » de consultants dans l'organisation générale si on en restait là. Or deux éléments invitent à structurer une gestion interne des savoirs dans les pôles sectoriels.
Tout d'abord, la gestion des parcours amène des consultants à s'orienter ou se ré-orienter sur un secteur d'activité. Dans ce cadre, il faut organiser la montée en compétences de ces derniers dont c'est la « dominante ». Cela passe par un mix de **formations internes et de compagnonnage sur mission**. C'est une des missions d'un pôle sectoriel puisque cela permet de démultiplier les ressources et potentiellement de croître.

De plus, les consultants sont amenés à réaliser des missions dans des secteurs dont ils ne sont pas particulièrement experts. Une des missions d'un pôle sectoriel est alors de faciliter la réalisation de ces missions. Deux modes de coopération, nouveaux au regard de l'artisanat intellectuel traditionnel, sont considérés :

- **L'accès à des notes sur le secteur** ou le sous-secteur permet de gagner en temps et en pertinence dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise. La démarche peut s'avérer insuffisante car ces notes ne sont pas forcément orientées spécifiquement sur le sous-secteur ou les problématiques de telle ou telle entreprise. Il faut donc considérer des possibilités d'échanges directs entre consultants "réalisants" et consultant « ressources ».
- **La possibilité de soutien sur mission**, c'est-à-dire l'introduction d'un nouveau mode de production via des coopérations entre des consultants de *front office* pouvant solliciter des ressources d'expertise en *back office*.

Une fois explicité les différents attendus, il est alors possible de décliner des modalités d'action sur chaque fonction comme l'indique la figure ci-dessous. Les pôles réalisaient certaines de ces actions, l'intérêt est ici de les rendre intelligibles dans un cadre d'action général. Le contenu de chaque ellipse permet ainsi d'évaluer les actions de chaque pôle et de les visibiliser dans le groupe à partir d'un cadre commun de représentation.



Déclinaison d'actions possibles par fonction

Pour autant les situations et les contextes des pôles sont très différents qu'il s'agisse des ressources de financement, des ressources humaines, du portefeuille d'activité, de la relation aux prescripteurs… Il est donc nécessaire d'en tenir compte, sachant qu'il peut être compliqué pour un pôle d'avancer parallèlement sur les trois dimensions. A partir du cadre commun, il est possible de construire des plans

d'actions qui prennent en compte des situations diverses et des perspectives de développement variées.

5.1.3.2. Priorisations de structuration au regard de situations contrastées

La différenciation raisonnée des pôles est essentielle à leur structuration pour deux motifs :

- **pour la pertinence des actions à engager prioritairement** afin à terme d'être structurer sur les trois missions d'un pôle ;
- **pour la légimité en interne** afin de faire reconnaître des situations différenciées sans qu'elles apparaissent uniquement liées au « bon vouloir » des membres des pôles.

A ces fins, notre équipe a conçu un tableau de variables de différenciation qui priorise la structuration de tel ou tel sommet du triangle de fonctions.

Variables poussant à prioriser la structuration…	
1. du développement	
Taille du portefeuille de missions	Faiblesse du nombre de jours, répartition et fragilité du portefeuille
Potentiel de développement	Prospects potentiels
Liens aux prescripteurs	Enjeux d'expertise pour les prescripteurs
2. de l'expertise	
Expertises nouvelles à développer	Pour de nouveaux types de clients ou au regard de l'évolution des problématiques du dialogue social
Besoins de capitalisation interne	Sur la base de la dispersion des expertises
Méthodologies à formaliser	Selon les problématiques et les types de clients
3. de la gestion interne des savoirs	
Taille (nombre de membres)	Besoins d'organisation des échanges, de discussion des affectations et des parcours
Hétérogénéité des niveaux d'expertise	Besoins d'apprentissage
Recouvrement/transversalité des problématiques	Besoins de mutualisation et d'échanges

Variables de différenciation de la structuration des pôles

Ce tableau sert à construire une stratégie de moyen terme déclinée en programme d'actions. Les deux cas de pôles étudiés, PA et PB, donnaient à voir des situations contrastées. Le tableau ci-dessous présente l'application de la grille de différenciation. Les priorités d'actions auxquelles il aboutissait ont été discutées et validées par les membres des deux pôles.

Variables poussant à prioriser la structuration…	Priorités PA	Priorités PB
1. du développement	++	**++++**
Taille du portefeuille de missions	Conséquent mais éclaté	Fragile, trop peu de missions
Potentiel de développement	Conséquent : secteur représentant 900 000 emplois en France, restructurations fortes	Cibles potentielles repérées
Liens aux prescripteurs	Expertise reconnue et sollicitée	A renforcer
2. de l'expertise	++	++
Expertises nouvelles à développer	Secteur souvent précurseur des rationalisations industrielles	Couplages possibles avec des secteurs connexes
Besoins de capitalisation interne	Important du fait de la pyramide des âges	A moyen terme
Méthodologies à formaliser	Pour faciliter la diffusion-appropriation	A moyen terme
3. de la gestion interne des savoirs	**++++**	+
Taille (nombre de membres)	2 experts, 5 consultants en montée de compétences et des consultants ponctuels	3 consultants
Hétérogénéité des niveaux d'expertise	Forte entre les 2 experts et les autres membres	Relative homogénéité
Recouvrement/transversalité des problématiques	Raisonnements par filière importants pour la pertinence de l'analyse	Relative indépendance entre sous-secteurs

Application des variables de différenciation à deux cas

Ainsi le premier temps de structuration du pôle PA devait s'orienter en priorité vers la montée en puissance de plusieurs consultants sur le secteur, ce qui passait par une gestion cohérente de leurs affectations afin de constuire des parcours adéquats. Ce temps de multiplication des ressources doit permettre ensuite de poursuivre le développement de l'activité avec un potentiel conséquent.
Quant au pôle PB, il était dans une situation de fragilité structurelle car son portefeuille de missions était réduit, reposant essentiellement sur une grosse mission. L'enjeu majeur était alors de chercher à développer le portefeuille de missions, ce que souhaitaient les trois consultants investis sur ce secteur. Ceci nécessite des moyens de développement et ce type d'explicitation de la stratégie permet d'inscrire le développement du pôle dans une stratégie du groupe, ce qui peut inclure une politique d'investissement dans ce secteur.

Une fois conçues les fonctions des pôles et leurs productions possibles, il reste à concevoir leurs modalités de fonctionnement et d'animation.

5.1.3.3. Structuration de rôles possibles dans les pôles

Les consultants étant pris dans leurs missions, le travail hors-mission passe toujours après la réponse aux clients. On ne peut donc pas se reposer sur une organisation spontanée si l'on souhaite aller plus loin dans la structuration de l'activité. En outre, la problématique générale de la différenciation des parcours et des compétences impose une conception de modes de coopération renouvelés et légitimés. On retrouve ici l'importance de raisonner sur les trois dimensions d'une dynamique collective de métier[90] : travailler sur les problématiques cognitives liées aux limites d'une « omniscience » supposée et d'une autonomie complète nous conduit à définir des modes de réalisation de l'activité plus collectifs. On conçoit de nouveaux rôles dans l'organisation afin d'une part d'animer un *back office* producteur d'expertise formalisée et d'autre part de concevoir des modes de réalisation des missions où des coordinations entre différents niveaux d'expertise sont possibles. C'est la dimension relationnelle de la grille d'analyse « dynamique de métier ». Enfin, il est important que ces rôles soient reconnus par l'organisation : c'est la dimension identiaire de la dynamique de métier. La question est sensible dans le cabinet X de manière générale. Elle reste souvent informelle et est pour partie liée à la volonté d'éviter toute hiérarchisation de l'organisation.

En laissant pour le moment les questions de reconnaissance des rôles en suspens, des rôles d'animation et de production dans les pôles ont été élaborés.
Il s'agit de :

- **Personne ressource** (PR) :

Une personne ressource est un consultant « confirmé » disposant d'une expertise sur un ou plusieurs sous-domaines du pôle et d'une vision globale du secteur qui contribue à la dynamique du pôle en ce qui concerne :

1. Développement de l'expertise :
    i. la PR contribue à la rédaction de notes d'analyse sectorielle ou sous-sectoriel à destination des prescripteurs ou pouvant être utilisées sur mission ;
    ii. elle participe aux enrichissements de l'expertise sectorielle par des méthodologies, des analyses de filières, des études.
2. Gestion interne des savoirs
    i. elle fait du compagnonnage auprès de consultants en montée de compétences sur le secteur ;
    ii. elle fait du soutien sur mission auprès de consultants « ponctuels » sur le secteur : il s'agit d'une nouvelle modalité de coopération par rapport à l'autonomie complète d'usage. Elle peut prendre la forme d'une réunion préalable à la mission et d'échanges durant la mission.

[90] La conception des rôles présentées ici s'est appuyée des travaux préalables sur l'animation de dynamiques de connaissances dans des métiers de conception industrielle (voir par ex Sardas, 2000; Lefebvre, Roos, & Sardas, 2004).

3. Développement clients
    i. elle peut représenter le groupe et le cabinet à l'extérieur sur un/des (sous-)secteur(s) dont elle est experte.

Le rôle de personne ressource s'appuie donc sur une expertise sectorielle qui la met en position de contribuer aux trois fonctions d'un pôle.
Les différentes personnes ressources d'un pôle doivent également se répartir des missions d'animation-coordination sur les 4 grandes fonctions opérationnelles d'un pôle, ce qui constitue un « bureau » de pôle.

– **« Bureau »** :

Selon des variables de taille, d'hétérogénéité des niveaux d'expertises, de désirs individuels, un « bureau » de pôle est composé de une à trois personnes qui ont la charge d'animer une des trois fonctions de « production » en plus de leur mission d'animation-coordination. Cependant elles ne dessinent pas une division du travail cloisonnée entre les différents membres du « bureau ». Elles établissent des espaces de responsabilités d'animation-coordination et de « production » sur des fonctions impliquant le pôle collectivement.

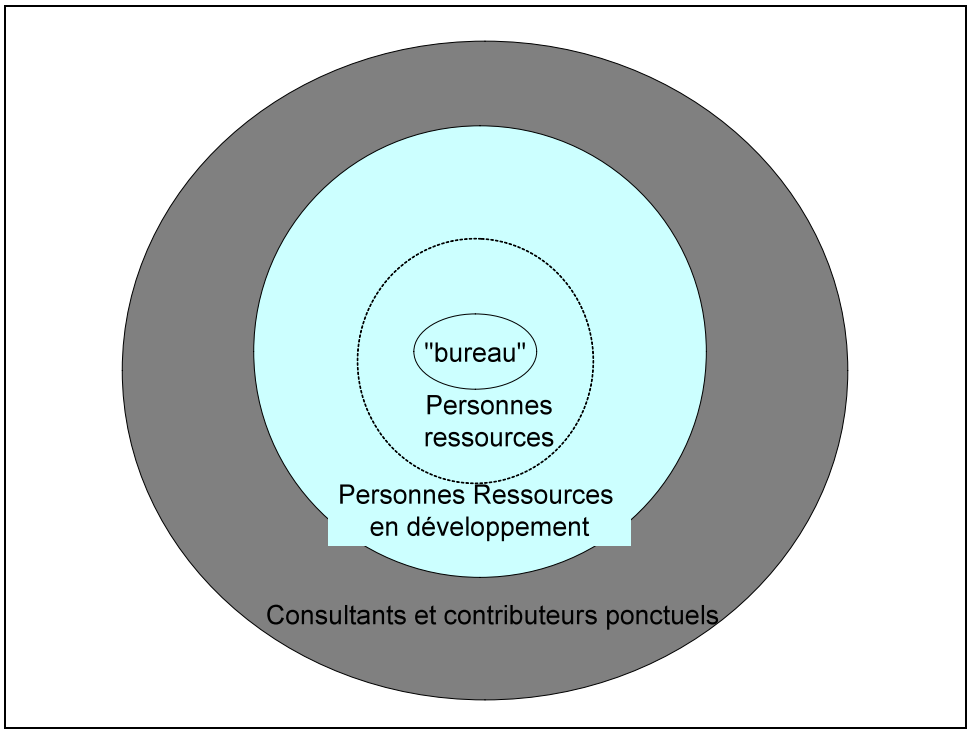
– **Personne ressource en développement** :

Une personne ressource en développement d'un pôle sectoriel est un consultant, « confirmé » ou non, qui oriente son parcours sur un secteur ou sous-secteur d'activité au titre de « dominante » d'activité. A ce titre, le parcours de montée en compétences doit se réaliser en articulation avec le « bureau » du pôle et le bureau du groupe. Ce dernier doit veiller à ce que les affectations permettent l'investissement de l'individu sur le sous-secteur. Quant au pôle, il doit accompagner l'apprentissage sous forme de compagnonnage et de formations. En retour, la personne ressource en développement s'engage à suivre le parcours d'apprentissage et à contribuer activement au fur et à mesure aux actions de développement du pôle sectoriel.

– **Consultant et/ou contributeur ponctuels** :

Les consultants et contributeurs ponctuels sont des consultants qui, sans dominante sectorielle dans le secteur, y effectuent néanmoins des missions (ce qui est considéré comme important pour maintenir un socle de connaissances communes et une « stimulation » par la confrontation à d'autres problématiques et univers).
Les consultants ponctuels peuvent solliciter l'accès à des productions existantes et le soutien de personnes ressources sur mission.
Par ailleurs, des contributeurs ponctuels peuvent participer au développement de l'expertise ou à la gestion interne des savoirs bien que n'étant pas des experts du secteur : soit en apportant une mise en perspective d'un autre secteur de la dynamique de filière ou industrielle, soit en fournissant un éclairage thématique sur un secteur (ex : politiques de rémunérations),…

Au final, on aboutit à la représentation ci-dessous. La frontière entre le cercle clair et le cercle foncé est poreuse. Il ne s'agit pas de dessiner des *practices* au sens d'ESP fonctionnant en entités autonomes mais de concevoir des rôles avec des missions explicitées et reconnues.



Rôles d'animation et de production dans un pôle

La question des modes de reconnaissance de ces rôles est la plus délicate. L'effet « galon » doit être évité. Dans tous les cas il n'est pas envisageable de forcer les professionnels à avoir recours par exemple à un autre professionnel s'ils n'y voient pas un apport d'expertise. L'inscription de membres dans des pôles peut être actée suite à l'entretien de parcours en accord avec les membres d'un pôle. L'inscription dans le collectif intermédiaire est à notre sens le point fondamental de reconnaissance de rôles différenciés. **Le « statut » de personne ressource ne peut pas par contre se décider de manière univoque. Il se construit au fur et à mesure des apprentissages et de la reconnaissance des apports d'expertise** à la réalisation de l'activité. En ce sens, les pôles doivent gérer ces apprentissages et les rendre visibles en :

1. favorisant la production d'expertise différenciée et sa visibilisation dans le groupe ;
2. faisant en sorte que le « bureau » du groupe mène une instruction systématique des demandes et sollicite les ressources pertinentes pour y répondre. En outre, il peut également gérer de cette manière la montée en compétences progressive des personnes ressources en développement.

5.1.3.4. Nouveaux rôles, évolution des modalités de coopération et gestion des savoirs

L'articulation entre la dimension gestion des parcours et gestion des savoirs est fondamentale. Il n'y a pas de gestion des savoirs, même pour des ESP cherchant à formaliser leurs savoirs le plus possible, indépendamment de professionnels en charge de cette mission. Il est donc important d'une part de structurer des rôles d'un point de vue fonctionnel et d'autre part qu'ils puissent être investis par des individus. On perçoit ici toute l'utilité des entretiens de parcours.

En cohérence avec une orientation de dominante d'activité plutôt que de spécialisation pure, la structuration de ces pôles doit permettre de répondre aux nouvelles exigences d'expertise sectorielle d'un point de vue collectif de deux manières :

- en créant des possibilités de coopération sur mission à partir de documents et/ou par soutien direct ;
- en cherchant à capitaliser sur la base des expertises individuelles.

Cependant, une telle mise en œuvre doit s'appuyer sur une stratégie collective légitimée.

5.1.3.5. L'orientation stratégique des dynamiques de savoirs

La stratégie doit servir initialement à opérer un découpage des champs de savoirs que l'on souhaite. Cette cartographie initiale dessine les espaces d'animation des dynamiques de savoirs dans le collectif (Zack, 1999).
Les dynamiques de chaque pôle seront renforcés si elles s'inscrivent dans et nourrissent les orientations stratégiques du groupe. Ainsi, la priorisation du développement clients pour le pôle PB demande un minimum d'investissements si l'on estime que les perspectives sont importantes pour le groupe.
La structuration de collectifs intermédiaires apparaît donc pertinente car les pôles sont fondés sur le développement d'une expertise renouvelée. Or c'est bien la production de nouvelles expertises inscrites dans des perspectives collectives qui enrichit la stratégie.
Lorsque notre équipe est intervenue dans le groupe S1, le lien entre stratégie et gestion des savoirs restait à développer.

5.1.3.6. Les risques de balkanisation et d'illégitimité démocratique

La structuration recherchée de pôles sectoriels est antagoniste au modèle originel du consultant « omniscient » et pair de l'organisation démocratique. A ce titre, deux risques sont à relever.
Il existe un premier risque de **« balkanisation »**, qui a déjà été un frein à la montée en puissance des pôles en 2000. En effet, la crainte est que chaque pôle devienne une entité autonome, un petit groupe à l'intérieur du groupe. Dans la nouvelle conception des pôles, deux éléments concourent à réduire ce risque :

1. La notion de spécialisation est rejetée au profit de la notion de « dominante », soit 50 à 60% de missions sur un même secteur. Cela assure une certaine fluidité dans la composition des équipes et un volume plus important de consultants concernés.
2. Les trois fonctions à assumer – développement de l'expertise, développement clients, gestion interne des savoirs – assurent le lien avec l'ensemble du groupe grâce aux productions et à son travail pour le collectif.

Le second risque concerne la **question de la légitimité démocratique** qui se pose à deux niveaux :

1. **Au niveau des structures** : quel statut démocratique les pôles peuvent-ils avoir dans l'organisation ? De notre point de vue, il importe de distinguer les pôles des organes de gestion du groupe. Contrairement aux mandats de gestion du groupe dont la rotation assure une "hygiène du pouvoir", les pôles existent pour gérer et développer de l'expertise. Les horizons de développement d'expertise ne sont pas bornés *a priori*. De fait, le rattachement au fonctionnement démocratique ne peut se faire que si une activité de contrôle de la part du groupe ou de ses responsables est exercée sous la forme de compte-rendus et de contrôle budgétaire par exemple. Mais ces mesures de contrôle appauvrissent selon nous les apprentissages que l'on peut attendre de la diffusion et du partage d'expertises. Il est essentiel que les savoirs produits soient rendus visibles au sein du collectif, en particulier *via* les réunions « métier ». C'est par la connaissance des apports d'un pôle que la structure se légitime.
2. **Au niveau des responsables** : la répartition des rôles dans un pôle est contingente à sa taille et à ses ressources. Il est donc souhaitable que les membres des pôles la déterminent entre eux. En cas de désaccord, ils peuvent voter ou avoir recours à la médiation du responsable de groupe.

En définitive, la légitimation et l'inscription démocratique des pôles ne posent problème que dans deux cas : soit on observe des volontés de monopole de certains individus, soit la production et l'activité d'un pôle ne sont pas suffisantes ou visibilisées. Dans le premier cas, les organes de régulation collective peuvent intervenir. Dans le second cas, il faut travailler au programme d'actions et aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre un niveau de production satisfaisant.

5.1.4. Cohérence de l'organisation proposée au regard des nouveaux besoins de gestion et du démocratique

Nous venons d'expliciter la manière dont nous avons participé aux rationalisations du groupe S1. Nous revenons tout d'abord sur une mise en perspective des travaux sur les entretiens de parcours et la structuration de pôles (5.1.4.1) et sur leurs apports potentiels au fonctionnement démocratique (5.1.4.2). Nous ferons ensuite une évaluation critique de leur mise en œuvre (5.1.5).

5.1.4.1. Un modèle complet de gestion de la dynamique de services professionnels

Les travaux réalisés avec le groupe S1 visent l'opérationnalisation du cadre de gestion de la dynamique de services professionnels du cabinet X déclinée au niveau d'un groupe. Elle consiste en l'introduction d'entretiens de parcours et la structuration de pôles sectoriels aux fonctions et au fonctionnement clarifiés. Ces rationalisations constituent une rupture avec le mode de fonctionnement fondé sur l'autonomie complète sur mission et l'indifférenciation des compétences et des parcours. En ce sens, un fonctionnement plus collectif est recherché, que ce soit sur missions, *via* l'introduction de temps de travail hors-mission et *via* la définition des modalités de gestion des collectifs.

Le fonctionnement plus collectif exige la gestion coordonnée de trois nouveaux objets de gestion pour le groupe : l'explicitation d'une stratégie collective, la gestion des savoirs et la gestion des parcours. Nous avons montré la forme qu'ils peuvent prendre pour la gestion des parcours et la gestion des savoirs ainsi que les liens qui les unissent.

Tout en travaillant à l'évolution de l'organisation, les rationalisations s'efforcent d'articuler les besoins de l'organisation aux dynamiques individuelles. Cette tendance est valable de manière générale dans les ESP indépendamment de leur régime de collégialité (cf. par exemple Lazega, 2001; Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005).
Les rationalisations ont l'ambition de répondre aux limites de l'artisanat intellectuel en agissant sur les trois dimensions constitutives d'une dynamique de métier : cognitive mais aussi relationnelle et identitaire. C'est ce que décrit le tableau ci-dessous.

Dimension	Impact visé des rationalisations sur la dimension
Cognitive	L'introduction de dominantes d'activité facilite la capitalisation individuelle et la mise en perspective de missions en réponse aux exigences de connaissances sectorielles pointues. En outre, elle contribue à la constitution de ressources d'expertise pour le collectif. La structuration de pôles permet - de produire <u>collectivement</u> de l'expertise hors-mission utile sur mission, auprès de prescripteurs et de prospects ; - de gérer les savoirs au profit de l'ensemble des consultants amenés à réaliser des missions dans le secteur.
Relationnelle	La structuration de pôles permet de concevoir des rôles utiles à une gestion différenciée des parcours et des compétences en reconnaissant des rôles de personnes ressources qui : - produisent des notes utilisables par les consultants non "spécialistes" du secteur ; - assurent un soutien sur mission quand il est demandé. En ce sens, un décloisonnement des fonctionnements est visé.
Identitaire	La gestion des parcours et la structuration des pôles permettent de reconnaître des rôles et des apports différenciés sans introduire de hiérarchisation. Ils permettent également à des individus dont les aspirations se portent vers le développement de l'expertise d'être reconnus et de trouver une place dans l'organisation.

Impact des rationalisations sur les dimensions de la dynamique de métier

Il est à noter enfin que certains de nos travaux réalisés dans le groupe S1 se sont inspirés de ce qui pouvait déjà se faire dans le groupe S2, deuxième plus grand groupe du cabinet X, composé d'une trentaine de consultants. C'est le cas de la conception des entretiens de parcours dont le groupe S2 avait initié la pratique plusieurs années auparavant. En 2006, S2 s'était aussi engagé dans la consolidation d'un fonctionnement en pôles.

5.1.4.2. Un fonctionnement démocratique dynamisé ?

Dans quelle mesure les rationalisations conçues tiennent-elles compte du régime de collégialité étendue propre au cabinet X ?
Nous avons évoqué les risques associés à la structuration des pôles sectoriels. Cependant, les rationalisations engagées peuvent mener à une redynamisation du fonctionnement démocratique à travers deux éléments.
Les entretiens de parcours permettent tout d'abord de produire des **synthèses individuelles des orientations de parcours que les responsables fournissent à l'ensemble des membres du groupe**. Le procédé, qui existe déjà en S2, est un élément d'appaisement des débats puisque l'affectation des missions est un sujet sensible dans des collectifs de professionnels.
Deuxièmement, **la dynamique de connaissances dans le groupe enrichit les débats** en les centrant prioritairement sur les besoins de l'activité plutôt que de raisonner sur les modes de gestion. Ainsi, il ne s'agit pas uniquement de renforcer les prérogatives des responsables de groupe ou de pôle mais bien d'initier une dynamique collective émanant des interactions issues de la pratique (Stryjan, 1994).

5.1.5. Une mise en œuvre à coupler à la stratégie et aux parcours

Bien que la réception des travaux ait été positive (5.1.5.1)), l'expérimentation de la conception renouvelée des pôles sectoriels n'a pas été complète, un phénomène que nous interprétons (5.1.5.2).

5.1.5.1. Accord sur l'intérêt de la démarche de structuration

Il y a indiscutablement eu un intérêt marqué sur les enjeux de gestion des savoirs dans le groupe S1. L'**engagement spécifique de travaux** sur les pôles sectoriels avec les chercheurs intervenants a d'ailleurs été acté par un vote en réunion de groupe en juillet 2006. En outre, **les deux pôles avec lesquels notre équipe a travaillé ont participé activement aux travaux menés**. Enfin les documents produits et les retours auprès du groupe ont suscité **des réactions et des discussions positives**. Un pôle, qui n'appartenait pas à l'échantillon PA et PB, a notamment utilisé le triangle de structuration des fonctions pour élaborer son programme d'actions.

Pour autant, le travail réalisé n'a pas été décliné tel quel dans les pôles. Est-ce un échec ? Etait-ce plutôt prévisible ? Quelles sont les conditions nécessaires à une structuration plus approfondie des pôles sectoriels ? Quels sont les apprentissages nécessaires ?

5.1.5.2. Interprétation des limites d'expérimentation

Des éléments conjoncturels liés à une croissance soutenue de l'activité ont limité les temps disponibles aux travaux hors-mission. C'est là une problématique classique des ESP qui se résume par la devise **« client first »**. Cela explique souvent les déficits

de gestion interne des ESP (Lowendahl, 2005, chapitre 3). Dès lors, il aurait été surprenant que spontanément des consultants s'investissent dans la structuration indépendamment de bénéfices immédiats.

Pour interpréter la faible mise en œuvre, il faut selon nous tenir compte des **conditions à associer à la structuration de pôles**. Les sommets du triangle stratégie-parcours-savoirs sont en interaction, la mise en œuvre de la structuration renouvelée des pôles passe par :

- une **inscription dans une stratégie collective** qui permette notamment de dégager des politiques d'investissement ;
- une **articulation plus prononcée avec les entretiens de parcours** pour à la fois enrichir l'offre de parcours et faciliter l'inscription des individus dans le cadre de dominantes d'activité. C'est le garant d'une dynamique collective de connaissances plus active.

Il y a donc une dynamique à amorcer qui passe notamment par le reconnaissance de rôles spécifiques et les moyens associés à la réalisation des objectifs (financiers et humains).

Dans ce premier sous-chapitre, nous avons déterminé des voies de rationalisation pour répondre aux évolutions de l'activité à un niveau local à partir du cas du groupe sectoriel parisien S1, le plus important du cabinet X. Dans le second sous-chapitre, nous montrons qu'il n'est pour autant pas possible de décliner le cas du groupe S1 à l'ensemble des groupes du cabinet X. Les rationalisations des connaissances sectorielles sont insuffisantes pour répondre à l'ensemble des évolutions : nouvelles thématiques dans les demandes, nouveaux clients à des niveaux européens ou institutionnels.

5.2. Limites et insuffisances de la seule approche locale

Les groupes sont les structures-piliers du cabinet X. Ils réalisent l'activité, assurent la relation avec les clients. Le développement de l'ensemble de l'organisation passe par une décentralisation afin de tenir compte des spécificités des relations de services professionnels. Cet élément est commun aux ESP (Greenwood et al., 1990; Lazega, 2001). Pour répondre aux limites de l'artisanat intellectuel, notre démarche consiste dans un premier temps à rationaliser le niveau « groupe » dont nous avons exposé les modalités précédemment sur le cas du groupe S1. Il convient cependant d'interroger la déclinaison possible à l'ensemble des groupes de ces modalités ce qui revient à :

- expliciter les contingences permettant ou limitant une telle rationalisation locale (5.2.1) ;
- interroger la possible déclinaison pour des groupes régionaux qui sont par nature multi-sectoriels (5.2.2).

Enfin les rationalisations engagées sur les savoirs sectoriels au niveau d'un groupe ne permettent pas de répondre à des enjeux de transversalité des savoirs et des compétences ainsi qu'à l'ensemble des évolutions de l'activité, en particulier l'apparition de nouvelles thématiques (5.2.3).

5.2.1. Des contingences majeures : taille et composition du portefeuille d'activité

La connaissance fine d'un secteur d'activité est devenue un élément cognitif important pour la réalisation des missions du fait des demandes clients orientées emploi qui nécessitent de maîtriser à la fois l'environnement de l'entreprise étudiée (marchés, concurrents, environnement institutionnel) et les dynamiques technologiques. De plus l'étude de certains secteurs d'activité recquiert des compétences techniques spécifiques sur les champs de savoirs mobilisés. Par exemple, l'analyse comptable diffère sensiblement pour les banques et les compagnies d'assurances. Les voies de rationalisation étudiées - dominantes d'activité et pôles sectoriels – semblent pertinentes à ces égards.
Toutefois, deux contingences majeures permettent d'aller plus ou moins loin dans ces voies. Il s'agit de la taille du collectif et du contenu du portefeuille d'activité d'un groupe.

5.2.1.1. L'effet taille

Du fait de la conception d'un modèle polyvalent omniscient du consultant, les besoins de gestion des groupes reposent essentiellement sur l'affectation des missions selon un équilibre équité-efficacité. Deux mécanismes complémentaires permettent de faire vivre le collectif :

- les réunions de groupe où l'information est diffusée et où sont discutées les problématiques de gestion collective ;
- les réunions « métier » où les problématiques contemporaines de l'activité professionnelle sont présentées et discutées.

Mais la croissance de plusieurs groupes associée aux nouvelles exigences de l'activité ont rendu insuffisant ce type de fonctionnement. En effet, au-delà de vingt personnes, il devient compliqué de tout aborder en réunion collective ou de tout déléguer à un responsable.
Ceci renforce l'intérêt de structures intermédiaires qui sont des collectifs à la fois de gestion en lien avec le bureau du groupe et de développement professionnel (expertise, clients, gestion des savoirs). En outre, la problématique des parcours individuels a renforcé la pertinence de structuration de collectifs intermédiaires.

5.2.1.2. L'effet structurant du portefeuille de clients

L'effet le plus structurant vient de la possibilité d'un découpage du portefeuille d'un groupe entre plusieurs secteurs qui soient des niveaux d'analyse pertinents. C'est sur la base d'un **couple relation client / pertinence cognitive** que s'effectue un découpage permettant de structurer des collectifs intermédiaires.

Les groupes S1 et S2 ont un champ d'activité qui autorise un découpage approprié d'une grande partie de leur portefeuille d'activité. Dans certains cas cependant, des secteurs peuvent s'avérer relativement isolés ou à cheval sur plusieurs groupes. Il est alors compliqué de structurer une dynamique de savoirs collective. On se rapproche alors du cas du pôle PB où la priorité de structuration était de développer le nombre de clients et de missions pour asseoir ensuite des dynamiques de construction d'expertise sur des filières.

Si cette problématique se pose de manière marginale dans les plus grands groupes, il n'en est pas de même dans les groupes plus petits et surtout dans les groupes régionaux qui sont par nature multi-sectoriels.

5.2.2. L'existence de groupes régionaux multisectoriels

Les possibilités de déclinaison des structurations conçues pour le groupe S1 sont soumises aux mêmes conditions que dans les groupes sectoriels, c'est-à-dire au volume d'activité sur un secteur. Dans les deux groupes régionaux que nous avons analysés, RN et RS, deux à trois secteurs d'activité maximum se prêtaient à des déclinaisons similaires. Toutefois la gestion des parcours permet déjà, y compris sur des secteurs de faible taille, de faciliter les apprentissages sectoriels à un niveau individuel.
D'autres dispositifs de réalisation de missions à plusieurs groupes existent depuis longtemps dans le cabinet X. Il semble que ces dernières années aient vu une augmentation de leur proportion. Ces **coopérations se font soit entre un groupe sectoriel et un groupe de région,** ce qui permet de mobiliser les ressources sectorielles du groupe parisien sur une mission en région, **soit entre groupes régionaux** qui concluent des accords de coopérations leur permettant de regrouper des missions d'un même secteur dans lesquelles sont impliqués des consultants dont c'est la dominante d'activité.
Enfin des groupes transverses ont été créés pour mutualiser l'expertise sectorielle. Le premier d'entre eux a été créé en 1985. Ils se réunissent une à deux fois par an mais échangent des informations et de l'expertise *via* des systèmes d'information dédiés.

5.2.3. Les enjeux de transversalité

Les échanges et la mutualisation de savoirs se justifient au regard de problématiques communes. **L'intérêt de dispositifs transversaux est pertinent d'un point de vue sectoriel** :

- pour des clients multi-localisés ;
- pour faciliter la mise en perspective des différentes missions réalisées sur un secteur ;
- pour des problématiques sectorielles contemporaines pour lesquelles il y a un enjeu à produire de l'expertise pour des missions, des études ou des prescripteurs.

Toutefois l'approche sectorielle n'est qu'une dimension, majeure certes, des évolutions de l'activité. Le **renouvellement des thématiques** sur lesquelles l'expert

est sollicité par les clients est le **second élément de déstabilisation du modèle « omniscient »**. En effet les demandes des clients portent également sur des thématiques sur lesquels les CE sont consultés par les directions d'entreprise : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les rémunérations, les politiques de développement durable… (C.L., 2005) Ces besoins d'expertise revêtent diverses formes : soit ce sont des approfondissements sur une mission, soit ce sont des missions contractuelles que les CE financent sur leurs « fonds propres ». De plus, les OS nationales et européennes ont des besoins d'expertise qu'elles traduisent sous la forme de demandes d'études.

Des ressources locales, au niveau d'un groupe, peuvent être affectées sur le développement d'une thématique si cela s'inscrit dans une orientation stratégique. Cependant, **des développements uniquement locaux feraient courir le risque d'une hétérogénéisation trop forte de l'activité professionnelle interne**. Il est important qu'un discours commun puisse être tenu dans la représentation et l'offre de services du cabinet X. Ces thématiques traversent l'ensemble de l'ESP, il est donc nécessaire d'adopter une approche transversale à l'organisation pour les traiter.

Le **développement de certaines thématiques a été porté par des clients qui se situent aux niveaux national et européen**. Satisfaire leurs besoins en développant une nouvelle offre de services et de nouvelles expertises impliquent de recourir à des ressources spécifiques.

Tous ces éléments ont motivé la création de structures transverses à l'organisation qui sont en charge du développement et du renouvellement de l'activité professionnelle. Le sixième chapitre analyse les modes de développement et de gestion de ces structures.

Chapitre 6. Organisation de l'innovation et modalités de pilotage

INTRODUCTION. **186**

6.1. POUR ORGANISER L'INNOVATION ET L'EVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICES : LES GROUPES TRANSVERSES (GT) **186**

6.1.1. LES GT AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE D'INNOVATION 187
6.1.1.1. L'innovation comme capacité d'action sur le cadrage *187*
6.1.1.2. Positionnement des GT thématiques dans l'activité et l'entreprise *189*
6.1.2. LE GROUPE TRANSVERSE DD-RSE : COMMENT S'EMPARER D'UNE NOUVELLE THEMATIQUE ? 192
6.1.2.1. Un développement par les études *193*
6.1.2.2. Du champ DD-RSE au pilotage d'objets d'expertise DD-RSE *194*
6.1.2.3. Dynamique d'action sur les objets d'expertise *194*
6.1.2.4. DD-RSE : une activité à part ou des couplages à construire ? *197*
6.1.3. LE GROUPE TRANSVERSE SOCIAL : L'ENRICHISSEMENT DU CŒUR DE METIER 198
6.1.3.1. Le développement sur missions et études *199*
6.1.3.2. Présentation des objets d'expertise *199*
6.1.3.3. Cœur de métier et nouvelles compétences : quelle gestion de la dynamique de savoirs ? *200*
6.1.3.4. Gérer la montée en puissance du GT Social *201*
6.1.4. L'INSCRIPTION DES GT DANS LE CADRE DE GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS 202
6.1.4.1. Modalités d'organisation des GT thématiques *202*
6.1.4.2. Gestion des parcours et articulation aux collectifs *203*
6.1.4.3. Le besoin d'une stratégie collective et d'un pilotage des structures *204*

6.2. NOUVEAUX BESOINS DE PILOTAGE ET EVOLUTION DES FONCTIONS DE DIRECTION. **205**

6.2.1. LA CRISE INITIALE : LE DIFFICILE EXERCICE DES FONCTIONS DE DIRECTION 206
6.2.2. DIAGNOSTIC : NOUVEAUX BESOINS DE PILOTAGE ET ISOLEMENT DU CD 207
6.2.3. ORIENTATIONS D'UNE GOUVERNANCE RENOUVELEE 210
6.2.3.1. « Fluidifier » la gouvernance opérationnelle *210*
6.2.3.2. Construire la gouvernance stratégique et de l'activité *211*

CONCLUSION-SYNTHESE SUR LES RATIONALISATIONS DU CABINET X **213**

UNE GESTION DIFFERENCIEE-INTEGREE DE L'ACTIVITE DE SERVICES PROFESSIONNELS 213
VERS UNE SORTIE DE CRISE ? 216

Introduction.

Le chapitre 6 présente les voies de rationalisation engagées sur la mise en place de structures transversales de savoirs et de compétences que sont les « groupes transverses » (6.1). Dans un second temps, nous montrons que les transformations de l'activité et de l'organisation obligent également à faire évoluer les fonctions de direction du cabinet X, qui ont été l'objet d'une seconde recherche intervention (6.2).

6.1. Pour organiser l'innovation et l'évolution de l'offre de services : les groupes transverses (GT)

Les transformations de l'activité que nous avons décrites précédemment (chapitre 4) induisent des évolutions de prestations et l'investissement de nouveaux champs de savoirs. Nous avons considéré dans le chapitre 5 des voies de rationalisations locales répondant aux limites du modèle « omniscient » et de l'artisanat intellectuel.
Ceci demeure insuffisant puisque les transformations de l'activité professionnelle sont également liées à la diversification des demandes des clients CE. Elles incluent des thématiques qui sortent de l'analyse économique, financière et comptable et constituent des demandes spécifiques.

Dans le modèle d'artisanat et d'omniscience, des solutions individuelles ou même locales à ces évolutions feraient courir en première approche deux types de risques à l'ESP :

- **Hétérogénéité des compétences et qualité du service** : l'artisanat intellectuel repose uniquement sur l'apprentissage sur mission lorsque les problématiques se présentent. Ces dernières peuvent être initiées par les consultants dans leur analyse de la demande. Il y a un fort risque que des consultants se retrouvent en déficit de compétences sur certains thèmes.
- **Hétérogénéisation incontrôlée des pratiques et balkanisation** : l'autre risque renvoie à la perte de "repères" communs sur le contenu de l'activité professionnelle et l'offre de services proposée. On trouve ici une autre expression des limites du fédéralisme évoquées précédemment. D'ailleurs, la volonté explicite d'une société « intégrée » a été réaffirmée en 1998.

De plus, de nouveaux clients sont devenus majeurs au niveau national et international. à l'instar de la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et de certains Comités d'Entreprise Européens (CEE). Face à ce nouveau niveau d'expression du dialogue social, les groupes, régionaux ou sectoriels, représentent un échelon national ou local.

Il serait cependant réducteur de présenter uniquement les évolutions du cabinet X en tant que réponses à des contingences externes. La dynamique d'évolution et de rationalisation est en partie portée par des initiatives de consultants qui trouvent leur place dans les transformations de l'activité professionnelle. Dès lors les problématiques de gestion qui émergent sont :

- **quelle est la dynamique de développement sur un champ de savoirs thématique ? quelles en sont les modalités et comment les favoriser ?**

– **comment gérer les dynamiques de savoirs relatives aux développements dans l'organisation ? comment concevoir des modes de réalisation des missions et de gestion des savoirs qui permettent de mobiliser à bon escient ces nouvelles connaissances ?**

Le cabinet X a initié depuis 2000 des structures spécifiques pour répondre au renouvellement des problématiques des clients et à la volonté de renforcer l'unité de l'organisation autour de la pratique de l'activité professionnelle. Dans un premier temps, nous montrons dans quelle mesure le renouvellement des champs d'expertise est au cœur du débat en tant que réponse aux évolutions du cadrage mais aussi parce que le cabinet X a une capacité d'action sur le cadrage à travers l'innovation. C'est ce qui dessine la conception des fonctions à attendre de telles structures (6.1.1). L'équipe de chercheurs intervenants a produit un travail d'analyse et de modélisation de la dynamique de structuration de deux « groupes transverses thématiques ». L'un est positionné sur une thématique émergente, le champ du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises (6.1.2) ; l'autre, positionné sur les problématiques de gestion des ressources humaines, cherche à enrichir le « cœur de métier » (6.1.3). Ce travail permet d'apporter des éléments de réponse aux deux questions pré-citées. Nous montrons ensuite la pertinence de telles structures dans la gestion de la dynamique de services professionnels (6.1.4) mais aussi les nouveaux besoins de pilotage qu'ils génèrent (6.1.5).

6.1.1. Les GT au cœur de la dynamique d'innovation

L'organisation d'une dynamique collective d'innovation est devenue un enjeu majeur pour le cabinet X. Pour des raisons de concurrence et de besoins des clients, le contenu de l'offre de services doit évoluer (6.1.1.1). Il est possible dans un second temps de positionner de nouvelles structures, les groupes transverses, dans l'organisation et de concevoir un cahier des charges à même de répondre aux enjeux d'une dynamique collective de savoirs (6.1.1.2).

6.1.1.1. L'innovation comme capacité d'action sur le cadrage

Dans le chapitre 1, nous avons construit un cadre d'analyse des transformations des services professionnels. Nous avons montré que la dynamique de ces activités ne provenait pas uniquement d'une évolution externe aux professionnels, appelée dynamique de cadrage, mais que les professionnels avaient une capacité d'action sur le cadrage à travers les innovations qu'ils menaient (cf. chapitre 1, sections 1.2.4. et 1.3.).

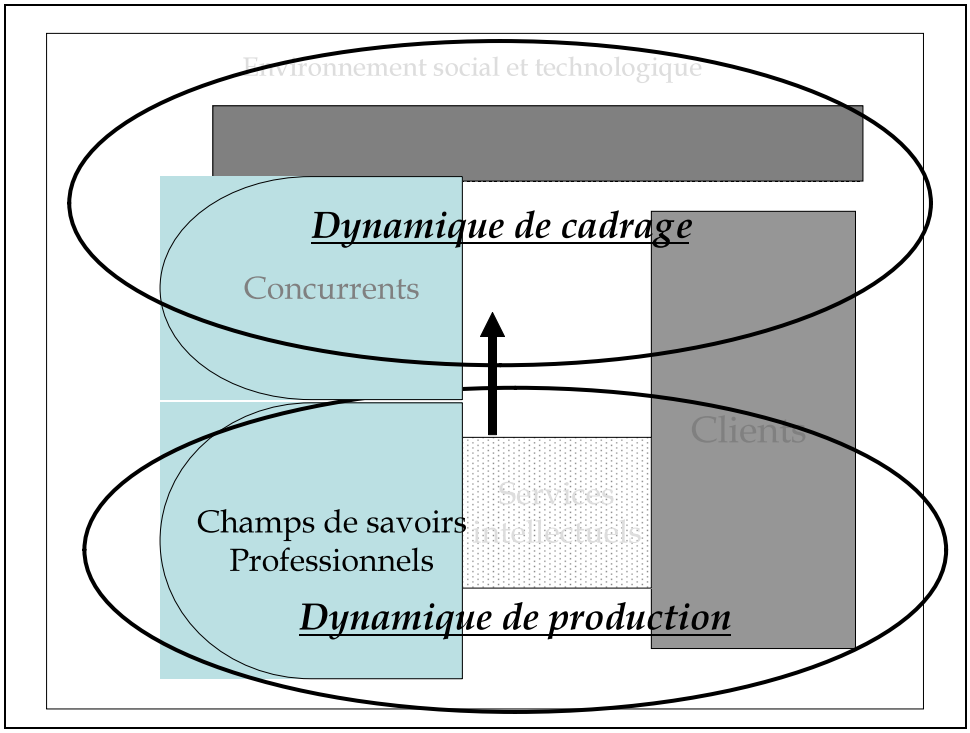
De fait, les enjeux d'innovations sont bien liés à des *stimuli* externes, telles que les transformations des besoins d'analyse et l'évolution des cadres d'information-consultation des IRP. Face aux nouveaux espaces du dialogue social, les enjeux d'action sur le cadrage se situent à plusieurs niveaux :

1. **cadre légal et jurisprudences** :
   – Le maintien d'un cadre légal en démontrant les apports de l'expertise au dialogue social français et européen est un point crucial dans un contexte de réflexion sur l'évolution du droit du travail.

– Les espaces législatifs peuvent rester des coquilles vides s'ils ne sont pas investis par les acteurs. Faire reconnaître de nouveaux droits provoque parfois des conflits juridiques et nécessite d'acter des dispositions législatives par des jurisprudences.

2. **concurrents**
   – Le contexte concurrentiel est plus agressif depuis la seconde moitié des années 1990. La structuration du marché exige de prouver la qualité de son expertise, de ses apports ainsi que de sa capacité dynamique à suivre le renouvellement des problématiques.
3. **clients**
   – L'évolution des problématiques n'est pas uniquement subie par les professionnels qui contribuent également par leur offre de services à structurer les capacités de dialogue social des représentants des salariés.

Reprenons le schéma d'analyse des services professionnels au niveau d'une entreprise (chapitre 1). Le schéma ci-dessous représente la capacité d'action des professionnels sur le cadrage des champs de savoirs.



Le rôle des innovations sur le cadrage des champs de savoirs

En ce qui concerne l'évolution des problématiques des clients, il convient d'ajouter que **les initiatives de développement sont issues de volontés individuelles ou de petits collectifs** qui ont des appétences pour une problématique et souhaitent contribuer à l'exercice des prérogatives des élus du personnel. On retrouve ici le fait que ces professionnels sont « engagés » socialement et que c'est une dimension structurante des dynamiques individuelles. Cette modalité n'est d'ailleurs pas propre au cabinet X et à la nature de son activité. Les innovations dans les services professionnels sont très souvent décrites de cette manière (Heusinkveld et al., 2005; Annand, Gardner, & Morris, 2007).

Des structures transverses à l'organisation sont donc apparues dans le cabinet X à la fin des années 1990, puis sont montés en puissance au début des années 2000.

6.1.1.2. Positionnement des GT thématiques dans l'activité et l'entreprise

Originellement, le cabinet X s'est organisé de manière à répondre au plus près aux besoins de ses clients. La logique d'organisation de groupes régionaux et sectoriels très autonomes se justifient pleinement de ce fait. Elle permet de répondre localement aux besoins des clients dont les problématiques ne sont pas homogènes. On retrouve d'ailleurs ce mode d'organisation dans de nombreuses ESP. Dans le schéma ci-dessous, *les groupes régionaux sont représentées en « ordonnées » et les groupes sectoriels en « abscisses ». Ils font face à des clients spécifiques*.

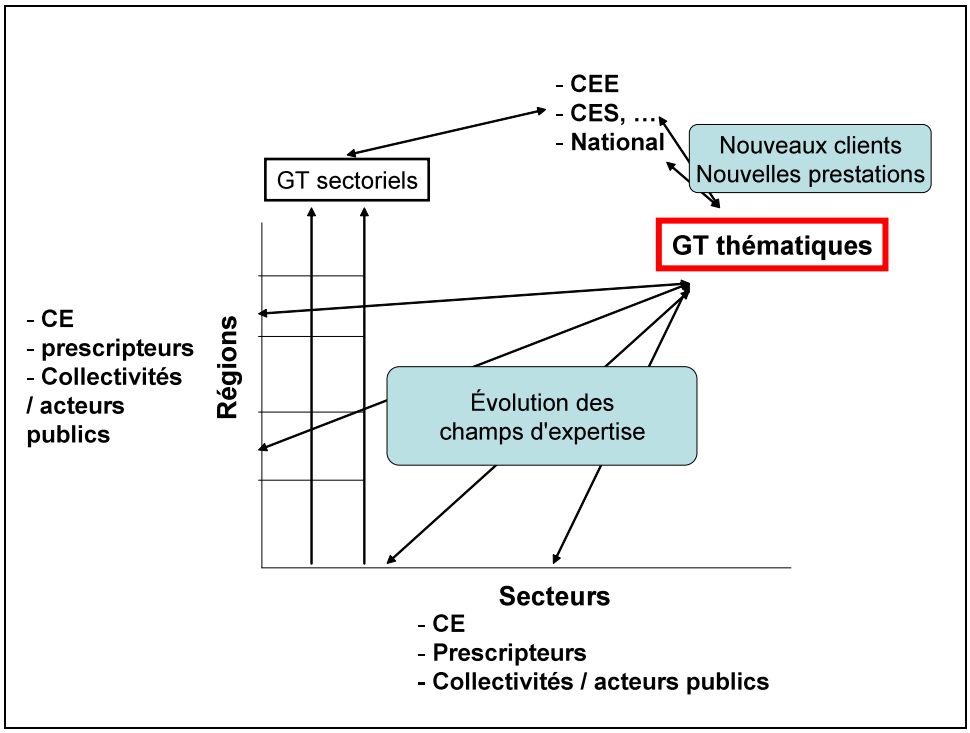
Cependant, au regard des besoins de l'activité, deux types de structures transverses ont vu le jour[91].
Le premier type est incarné par des **groupes transverses sectoriels** qui viennent satisfaire les **besoins de partage et de production d'expertise** nécessaires à la mise en perspective d'un cas d'entreprise au regard d'un secteur. De plus, ce type de structures vient **répondre à d'autres types de clients que les CE d'entreprise**, tels que les organisations syndicales européennes, françaises ou les comités d'entreprise européens. *Les GT sectoriels sont représentés en haut à gauche du schéma ci-dessous : ils sont transversaux aux groupes régionaux et sectoriels et adressent les nouveaux clients nationaux et européens.*

Un second type de structures transverses est également apparu pour gérer le renouvellement des thématiques d'expertise, qui s'est accéléré depuis une dizaine d'années. Sur chaque thématique, les origines du renouvellemnt proviennent de deux sources :

- l'évolution des demandes d'expertise des clients CE, *représentée dans le schéma par le cadre « Evolution des champs d'expertise »* ;
- l'apparition de nouveaux clients intéressés par la production d'expertise sur des thématiques, qu'ils soient à un niveau national et européen ou qu'ils soient ancrés dans les territoires français (par exemple, les Conseils économiques et sociaux régionaux).

En tenant compte des limites de l'artisanat intellectuel et des risques d'hétérogénité non contrôlée, les **groupes transverses thématiques** sont donc un moyen d'innover dans l'activité professionnelle sans que cette fonction soit le fruit de développements individuels non coordonnés. *La figure ci-dessous les représente en haut à droite du schéma d'organisation*.

[91] Certaines de ces structures datent du milieu des années 1980.



Positionnement et fonctions des GT dans l'organisation du cabinet X

Tels que nous les modélisons, les GT thématiques ont une **mission de développement et de régénération des champs de savoirs thématiques de l'activité professionnelle**. Mais cette mission des GT thématiques ne définit pas en tant que tel un « cahier des charges » complet.
Nous sommes alors repartis du cahier des charges élaboré pour les pôles sectoriels en S1. L'intérêt est de permettre des investigations plus directes et problématisées tout en interrogeant la pertinence du cadre d'analyse existant.

Partant de ce cadre d'analyse, considérons que ces structures dédiées nécessitent de concevoir trois fonctions :

1. **Le développement d'expertise :**

La « raison d'être » des GT thématiques, en tant que structure dédiée à un champ de savoirs, est de **produire de l'expertise qui soit à la fois différenciante et différenciée**.
Par différenciante, nous entendons que l'objectif est de développer une expertise novatrice au regard de ce qui existe sur le marché. Par différenciée, nous entendons que l'expertise produite doit se distinguer de ce qu'il est possible de faire en « artisanat intellectuel ». Ces deux objectifs de l'expertise dessinent les deux fonctions complémentaires du cahier des charges.

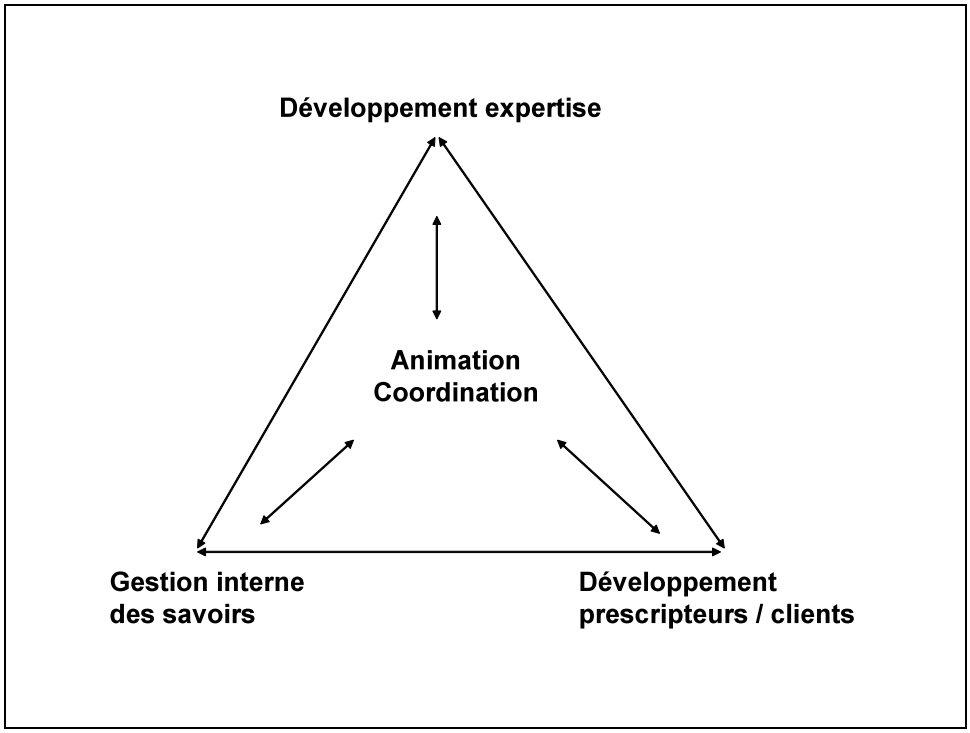
2. **Le développement de l'activité auprès des prescripteurs et des clients :**

La **production d'expertise différenciante doit être valorisée auprès des clients et des prescripteurs** par rapport aux concurrents.

3. **La gestion interne des savoirs :**

L'intérêt de structurer des GT thématiques est de faciliter la production d'expertise différenciée. **L'enjeu n'est donc pas uniquement de produire de l'expertise maîtrisée et utilisée par leurs concepteurs mais de trouver les modes d'articulation à l'activité et aux autres consultants**.

Enfin, pour réaliser ces fonctions de manière coordonnée, il importe que le collectif d'un GT thématique soit animé et coordonner par rapport à des objectifs communs.



Cahier des charges fonctionnel des groupes transverses

L'intérêt de ce « cahier des charges fonctionnels » est de ne pas considérer les développements innovants uniquement comme des investissements individuels ou de petits groupes mais de **construire le lien entre les individus et le collectif** :

- **en réfléchissant aux moyens de développer de l'expertise** ;
- **en réfléchissant aux modes d'utilisation et de partage des savoirs produits**.

Par ailleurs, la définition de ce cahier des charges est intéressante au vu des deux débats récurrents dans le cabinet X sur les groupes transverses :

- quelle est la production de ces GT et sont-ils indispensables à l'avenir de l'activité ?
- Quelle est leur place dans l'organisation et quels liens ont-ils avec les structures existantes et les consultants de manière générale ?

A partir de ces interrogations, nous avons engagé un travail d'analyse et de modélisation de la dynamique de fonctionnement de deux GT. L'objectif était de travailler sur leur inscription dans la gestion des parcours et la gestion des savoirs de l'ESP. Les deux GT sont contrastés en termes de positionnement dans l'activité professionnelle.
Le premier est sur un champ d'expertise nouveau, à la fois pour les consultants et les représentants du personnel mais aussi pour l'ensemble des acteurs régulateurs ou d'entreprise : il s'agit du **développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises** (6.1.2).

Quant au second, il est d'emblée situé au « cœur du métier », c'est-à-dire qu'il développe principalement de nouvelles prestations et des expertises permettant d'enrichir et de renouveler les prestations offertes aux clients traditionnels. Il s'agit du GT « Social » (6.1.3).
Après avoir modélisé sur chacun les objets de gestion et la dynamique de l'activité, nous reviendrons sur les problématiques d'organisation de ces GT : quelles modalités d'organisation et d'inscription dans le cadre de gestion de la dynamique de services professionnels (6.1.4).

Méthodologie d'exploration de groupes transverses thématiques
Le travail s'est déroulé entre novembre 2007 et mars 2008. Son objet était de mener une analyse du développement et du fonctionnement des groupes transverses (GT).
L'exploration a eu lieu dans deux GT. Le choix s'est effectué avec le comité de direction du cabinet X en octobre 2007 après que nous ayons lu l'ensemble des compte-rendus d'activité sur 2006 et 2007 et assisté à une journée de réunion de l'ensemble des responsables de GT en octobre 2007.
Pour les deux GT, nous avons procédé de la manière suivante :
- Entretiens avec les principaux membres : cinq dans chacun des GT. Ils abordaient l'histoire du développement, le contenu des activités et leurs évolutions et les problématiques d'organisation et de gestion.
- Lectures de documents internes ou de productions : compte-rendus d'activité, programmes de travail, orientations stratégiques, études.
Le matériau ainsi recueilli a permis de produire un document de synthèse sur chaque GT qui a ensuite été présenté, discuté et amendé avec les membres. Ce document de synthèse était constitué de trois parties : 1/ historique pour comprendre l'origine et la dynamique de développement du GT; 2/ modélisation de l'activité du GT ; 3/ pistes de structuration pour accompagner leur développement.

6.1.2. Le groupe transverse DD-RSE : comment s'emparer d'une nouvelle thématique ?

Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (DD-RSE par la suite) ont pris une place croissante dans le dialogue social européen quelque temps après le rapport fondateur de Bruntland en 1987. Ces concepts viennent en effet interroger les rapports entre entreprise et société en posant comme principe la recherche d'un développement équilibré entre l'économique, le social et l'environnemental. Les champs du DD et de la RSE sont aujourd'hui des problématiques managériales pour les entreprises. Ils sont l'objet de nouvelles régulations mais aussi d'innovations de management (Acquier, 2007). **Les organisations syndicales ont été interpellées par ces nouveaux objets du dialogue social** qui reconfigurent à la fois les acteurs et les objets du dialogue. En effet, les organisations non gouvernementales (ONG) prennent une place importante sur ces sujets et sont des interlocuteurs des directions d'entreprise. De plus, face à un objet qui ouvre plus qu'il ne prescrit des « espaces d'actions » (Aggeri et al., 2005), **les acteurs syndicaux et les représentants du personnel sont en demande d'expertise pour assseoir leur position et faire entendre leurs intérêts sur ce thème**.

C'est dans ce contexte que des initiatives pluri-individuelles dans le cabinet X ont débouché sur la structuration d'un collectif en charge du développement de cette nouvelle problématique (6.1.2.1). Le développement d'expertise ne se fait pas indistinctement sur le champ du DD-RSE mais sur des objets cognitifs plus restreints à l'intérieur de ce champ de problématisation. Ils sont le niveau pertinent de pilotage et d'action à l'intérieur du cahier des charges défini (6.1.2.2 et 6.1.2.3). Dans un dernier temps, nous nous interrogerons sur les couplages à construire entre une activité nouvelle et sa reproblématisation éventuelle au sein de l'activité traditionnelle (6.1.2.4).

6.1.2.1. Un développement par les études

Des initiatives individuelles sont engagées dès 2001 autour de la RSE et du développement durable. Le moteur du développement de l'activité des quatre à cinq consultants investis sur le domaine est la **réalisation d'études pour des organisations syndicales nationales et européennes ainsi que pour des pouvoirs publics**.
A titre d'illustration, nous citons deux études réalisées par le GT DD-RSE :

- une étude-action est menée en 2004 et 2005 sur l'impact de l'implantation d'une nouvelle exploitation de nickel en Nouvelle-Calédonie. Cette étude est réalisée pour les collectivités locales et les organisations syndicales.
- Une étude est menée en 2005 sur les impacts de la réglementation Reach sur les activités chimiques.

Ce type d'études constitue le moteur de développement d'expertise dans un champ émergent. Cela se justifie par le **décalage qui apparaît entre des acteurs syndicaux nationaux et internationaux** mobilisés autour de cet objet qui renouvelle le dialogue social **et des élus du personnel** dont les préoccupations sont avant tout centrées sur l'emploi à court et moyen terme.

Par rapport au cahier des charges analytique des trois fonctions, le GT DD-RSE s'est clairement développé sur les sommets **développement de l'expertise et nouveaux clients,** ce qui s'est concrétisé par la montée en puissance d'une nouvelle activité, les études socio-économiques et les études-actions.
Cependant, plusieurs questions concernant l'activité restent en suspens :

- les études et le champ du DD-RSE sont-ils une activité à part qui doit être traitée comme telle ? La question se pose d'autant plus que le modèle économique des études est encore à consolider. Quels sont les liens à nouer avec les missions auprès des CE ? Ce dernier point fait explicitement partie des objectifs de la structure depuis 2007.
- l'activité est-elle une agrégation d'études au gré des initiatives et des appétences individuelles ? Y a-t-il un cadre intégrateur à la variété des questions et des approches développées ? Quel est le bon niveau de pilotage ?

6.1.2.2. Du champ DD-RSE au pilotage d'objets d'expertise DD-RSE

Il faut tout d'abord remarquer que **le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ne sont pas des objets cognitifs d'expertise en tant que tels**. Ils sont un champ de problématisation des rapports entre entreprise et société qui se décline ensuite dans un ensemble de problématiques associées à la concrétisation de cette "notion-cadre". C'est pourquoi **l'activité du GT DD-RSE est constituée d'une somme d'objets d'expertise qui sont autant d'espaces de concrétisation du DD-RSE**. De plus, ces objets ne sont pas définis *a priori* et de nouveaux objets apparaissent au cours du temps. Par exemple, les principaux objets d'expertise actuels sur lesquels travaille le GT DD-RSE sont :

- les calculs d'émissions liés à la mise en place de régulations européennes et internationales (Kyoto, Reach) ;
- les référentiels RSE et la notation sociale des entreprises ;
- les Accords-Cadres Internationaux entre les firmes multi-nationales et les organisations syndicales[92] ;
- la prospective des créations-destructions-redistributions d'emplois liées aux évolutions climatiques et aux politiques environnementales.

Mais d'autres besoins d'expertise émergent comme l'expertise environnementale pour les organisations syndicales ou la possibilité de constuire des modèles de prospective à long terme sur l'emploi pour les collectives territoriales.

Au niveau de l'organisation interne, les enjeux se situent tout d'abord sur l'**intégration de ces différents objets dans une stratégie commune** assortie éventuellement d'une politique d'investissement permettant de développer de l'expertise et de construire une légitimité sur un domaine. Ceci oblige à **s'interroger sur les couplages et synergies** à deux niveaux : entre les différents objets d'expertise puis entre l'activité originelle et le nouveau champ de savoirs et d'action. En outre, la diversification des savoirs nécessaire interroge les compétences requises et leurs modalités de développement. Ce champ est-il aisément appréhendable pour des consultants « généralistes » ? Faut-il avoir recours à des expertises spécifiques ? Comment s'articulent les différentes compétences ? Quand et comment articuler les différentes activités ?

Du fait de la diversité des objets d'expertise, de leur inscription plus ou moins proche de l'activité traditionnelle, des compétences spécifiques nécessaires, **la mise en œuvre du cahier des charges doit être appréhendée au niveau des objets d'expertise**.

6.1.2.3. Dynamique d'action sur les objets d'expertise

Nous avons élaboré une **matrice de gestion du « portefeuille » d'objets d'expertise d'un GT thématique**. Elle poursuit un double but. En interne au GT, elle doit tout d'abord permettre de piloter et de prioriser les actions à mener selon les objets

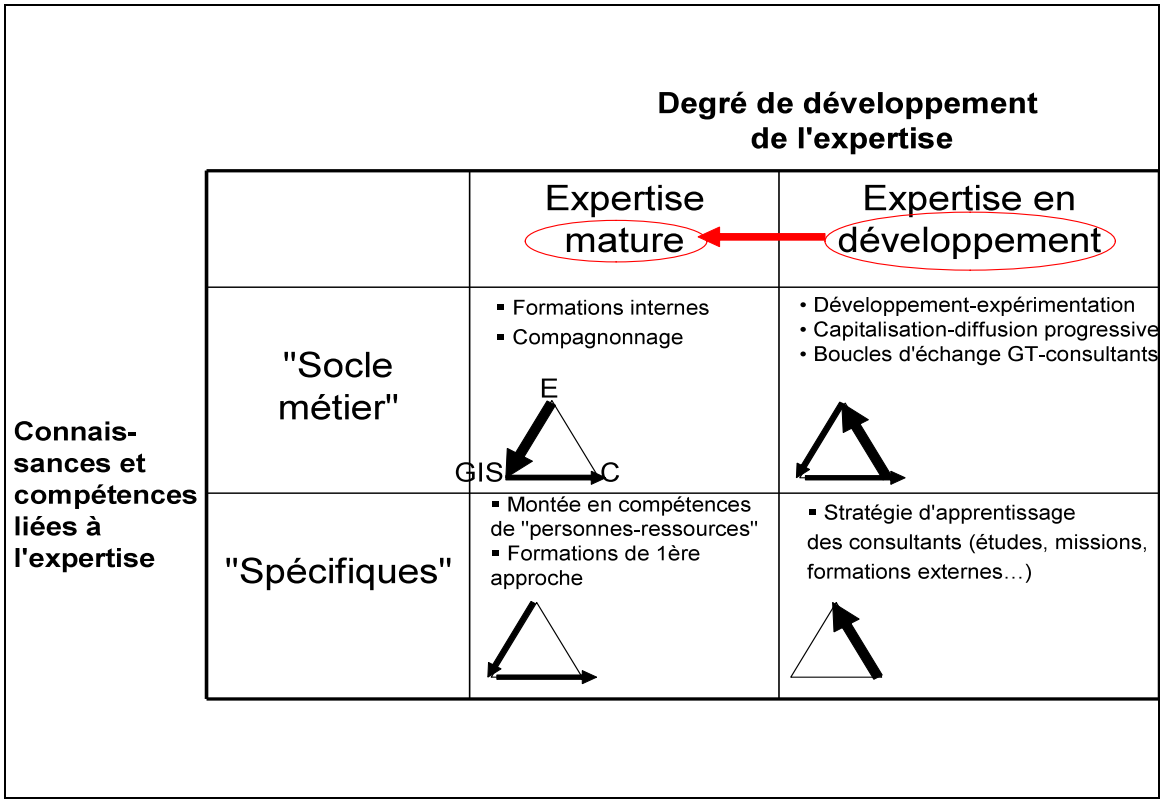
[92] Cet objet d'expertise est développé conjointement avec d'autres structures internes.

d'expertise. Deuxièmement, elle favorise la communication du GT vis-à-vis de l'ensemble de l'organisation sur le contenu de ses activités.

Les actions à engager et à prioriser sur les objets d'expertise sont à différencier selon deux axes :

1. **Degré de maturité** : cet axe temporel représente le niveau d'expertise acquise sur un objet et la stabilisation relative de savoirs.
2. **Connaissances et compétences liées à l'expertise** : cet axe représente le fait que les compétences nécessaires à l'intervention sur un champ d'expertise se situe dans le « socle métier », c'est-à-dire ce qui est censé être partagé par les consultants, ou s'il s'agit d'expertise relative à des connaissances et des compétences spécifiques.

Comme l'indique le schéma ci-dessous, ces deux axes de positionnement dessinent une matrice à quatre cases qui fait apparaître des enjeux de gestion différenciés selon les degrés de maturité et le positionnement de l'objet dans l'activité. Le cahier des charges est donc à prioriser selon le positionnement de l'objet dans la matrice. On obtient ainsi quatre situations qu'il faut gérer de manière différenciée.
Le triangle « cahier des charges » est représenté à l'intérieur de chaque case : E pour développement de l'expertise, C pour développement des clients et GIS pour gestion interne des savoirs. Selon le positionnement des objets, les actions de gestion seront orientées prioritairement sur un ou plusieurs sommets du triangle.



Priorités de gestion des objets d'expertise selon leur degré de maturité et leurs positionnement dans la profession

Les quatre situations et leurs priorités de gestion sont :

1. **Expertise en développement / Connaissances et compétences « spécifiques ».** Il s'agit typiquement d'objets nouveaux sur lesquels il n'existe pas d'expertise préalable disponible. Dans ce cas de figure, la priorité est avant tout de dessiner une stratégie d'apprentissage pour les acteurs au regard de demandes clients exprimées, latentes ou anticipées : cela peut passer par des formations externes, une étude ou une mission spécifiques, voire des coopérations scientifiques. Dans ce cas, il peut être nécessaire de considérer ces apprentissages comme un investissement permettant d'explorer des potentiels de valeur pour les clients et pour le cabinet X.

2. **Expertise mature / Connaissances et compétences « spécifiques ».** Une fois que des apprentissages ont été réalisés et que des savoirs sont stabilisés, la question est de savoir si ces derniers sont utiles à une activité spécifique ou s'ils font évoluer le cœur de connaissances et/ou de compétences des consultants. Dans le premier cas, deux modes d'action distincts sont à privilégier en termes de gestion interne des savoirs et de développement de l'activité :
    a. Si des connaissances et des compétences spécifiques sont à développer, alors il faut pouvoir former des consultants qui deviennent des « personnes ressources » sur le domaine. Cela passe par des formations poussées associées à un compagnonnage dans l'apprentissage. Cependant, la formation de personnes ressources n'a de sens que si elles ont une activité suffisante pour exercer et développer leurs compétences.
    b. Etant données la décentralisation des relations de services, il faut chercher à doter chacun des consultants de capacités d'instruction des demandes clients au regard d'une offre de services possibles. C'est ce que nous appelons les « formations de première approche ». Elles n'ont pas pour but de rendre les consultants experts du domaine mais de leur donner les moyens d'instruire les questions localement, quitte à poursuivre l'apprentissage s'ils le souhaitent. Sinon, les « personnes ressources » peuvent être mobilisées pour réaliser l'activité de production. C'est une modalité de gestion des limites de l'artisanat intellectuel en instaurant de nouveaux modes de coopération et de coordination.

3. **Expertise mature / « Socle métier ».** L'autre situation de gestion d'une expertise mature est le cas où l'on recherche un déplacement du « socle métier », c'est-à-dire des savoirs et des compétences partagées par l'ensemble des consultants. Dans ce cas de figure, l'accent est mis sur la gestion interne des savoirs, articulée autour de formations, y compris pour les nouveaux consultants, et de compagnonnage sur les missions et/ou les études. L'investissement sur la gestion interne des savoirs est impératif.

4. **Expertise en développement / « Socle métier ».** Le dernier cas est le plus exigeant. Il apparaît lorsqu'une rupture oblige l'organisation à se saisir rapidement d'une problématique à la fois centrale et sur laquelle l'expertise est à construire. Dans ce cas, on ne peut se « contenter » de gérer les

apprentissages de quelques consultants amenés à devenir experts internes. Comme la problématique concerne potentiellement l'ensemble des consultants, il faut un accord collectif sur les espaces d'apprentissage des personnes ressources et il faut gérer la capitalisation et la diffusion de l'expertise non encore stabilisée auprès des consultants concernés. Les consultants doivent être capables *a minima* d'instruire les demandes locales. Mais ils peuvent également enrichir l'expertise par des expérimentations nouvelles. Dans ce cas, il faut donc prévoir des boucles d'échanges entre eux et le GT pour accélérer un développement cohérent de l'expertise.

L'intérêt de notre matrice est d'instaurer une gestion différenciée des objets d'expertise. Dans le cas du GT DD-RSE, l'ensemble des objets se situe sur la seconde ligne de la matrice (« Connaissances et compétences spécifiques »).
Les calculs d'émission sont l'objet d'expertise pour lequel les savoirs commencent à se stabiliser.
Les autres objets sont encore sur la case « expertise en développement / compétences spécifiques ». Parmi eux, certains pourraient à terme questionner le contenu des connaissances et des compétences du « socle métier ». C'est la cas de la prospective emploi dont les modèles sont une innovation de rupture et qui suscitent des demandes.

6.1.2.4. DD-RSE : une activité à part ou des couplages à construire ?

Au regard du caractère émergent du champ DD-RSE, deux questions majeures se posent et interrogent les modalités d'organisation de l'activité :

- les études de développement doivent-elles gérer au cas par cas ? Ou l'enjeu principal réside-t-il dans la capacité à réutiliser des « briques de savoirs » (Weil 1999) d'une étude à l'autre ou d'une étude à des missions ?
- comment construire les liens entre les études réalisées et leur déclinaison auprès des clients CE ?

Ces **enjeux de *knowledge re-use* collectif** sont au cœur des problématiques d'ESP contemporaines comme ils le sont dans les entreprises industrielles confrontées à une compétition par l'innovation (Le Masson et al., 2006).
Prenons un cas pour illustrer ce point : la réalisation d'une **étude sur l'impact du changement climatique et des mesures de réduction des émissions de CO^2 sur l'emploi dans l'Union Européenne (UE) en 2030**. Cette étude est innovante puisqu'il n'existe pas à l'heure actuelle d'autres « produits » du même type sur le marché.
L'étude a duré un an et demi et fut menée par une équipe de consultants s'apparentant à un « commando ».
Les difficultés méthodologiques furent nombreuses : comment appréhender l' « impact du changement climatique sur l'emploi dans l'UE » ? L'approche territoriale fut écartée car inopérante au profit d'une **approche par secteur d'activité**, qui est apparue le niveau de raisonnement pertinent sur l'emploi.
Les consultants ont travaillé ensuite en mobilisant à la fois des bases de données existantes et l'expertise sectorielle que chacun d'eux avait acquise précédemment. **Il**

manquait cependant une méthodologie permettant de traiter ces données pour se projeter à 2030.
Les consultants ont utilisé des **méthodologies prospectivistes** afin de dessiner quatre scénarios contrastés par rapport aux évolutions des émissions de CO^2. Cela leur a permis de produire une étude où les créations et destructions d'emplois sont analysées par secteur d'activité selon différents scénarios. Elle considère des effets de « vase communicant » et ouvre des voies de réflexions sur les politiques de formation et d'investissement à mener par exemple.

Suite à cette étude, une nouvelle offre de services se dessine et rencontre une demande importante des collectivités publiques. Pour asseoir cette offre spécifique, la question est alors d'**être en capacité de capitaliser collectivement puis de diffuser et de trouver les modes de coopération-coordination** qui permettent d'accroître le nombre de « personnes ressources » maîtrisant ce domaine d'activité et de continuer à développer les connaissances et méthodologies existantes.

L'autre enjeu autour du DD-RSE est le **lien entre études et missions « classiques »** : **comment reproblématiser pour d'autres types de clients dont les préoccupations sont différentes ?** Pour cela, il est alors important dans un premier temps de favoriser des expérimentations sur les missions avec les « personnes ressources » du thème. Etant donnée la forte décentralisation des relations de services, cela passe par une gestion interne des savoirs qui vise à la fois à sensibiliser les consultants et à trouver les modes de coopération adaptés aux missions (co-réalisation, compagnonnage ou « sous-traitance » interne selon les cas de figures).

Nous verrons dans la section 6.1.4 les orientations d'organisation interne qui peuvent être envisagées pour répondre à ces problématiques.

6.1.3. Le groupe transverse Social : l'enrichissement du cœur de métier

Le **champ d'expertise autour des politiques de ressources humaines** des entreprises intéresse au premier plan les élus du personnel et les organisations syndicales car c'est un moyen privilégié d'action et d'exercice de leurs prérogatives. Au regard des prérogatives initiales de l'expert du CE, l'analyse était avant tout comptable et économique. Suite aux lois Auroux, l'espace d'analyse s'est notamment élargi aux aspects sociaux, en lien avec les aspects stratégico-financiers. Les politiques de rémunération rentraient ainsi dans les espaces d'investigation. A cela se sont ajoutées des lois sur l'information-consultation des CE sur de nouveaux champs du « social » : formation, égalité professionnelle et GPEC en premier lieu.
Considérant qu'il y avait là un axe d'enrichissement de l'activité professionnelle rencontrant l'intérêt de nombreux consultants qui y voyaient une forte utilité sociale, le comité de direction a appuyé en 2002 la création d'un GT « Social ».

6.1.3.1. Le développement sur missions et études

Contrairement au développement durable et à la RSE, le champ du « social » se situe d'emblée dans le « cœur de métier » du cabinet X. Le rapport type élaboré après les lois Auroux est ainsi constitué d'une partie « sociale ». Des formations auprès des nouveaux consultants ont été mises en place dès les années 1980. Cependant des interrogations subsistaient sur la place accordée à ce champ d'analyse dans les missions. Un premier groupe de consultants a réalisé entre 1996 et 1998 un travail visant à enrichir les axes d'expertise sur ce large domaine. Pour aller plus loin, le CD a soutenu une initiative portée par une consultante qui cherchait à reconcevoir ce pan de l'expertise à travers deux axes de développements :

- enrichir l'expertise traditionnelle et la partager ;
- investir de nouveaux champs et rechercher des modalités de missions plus proches de l'action par rapport aux analyses écrites.

Au regard de notre modélisation, le GT se dote d'emblée d'un cahier des charges complet.

Par rapport au GT DD-RSE, le développement de l'activité du GT Social s'effectue de manière équilibrée entre des études-actions et des missions spécifiques d'une part et des développements dans le cadre de missions existantes d'autre part. Le GT s'est constitué à partir d'un noyau de cinq consultants. L'un d'entre eux a été recruté spécifiquement, en tant que « spécialiste » pour ses compétences liées à une longue expérience de responsable des ressources humaines. Il ne travaille que sur les aspects « sociaux » de l'activité du cabinet X.

6.1.3.2. Présentation des objets d'expertise

Les objets d'expertise se sont développés grâce à un mélange d'initiatives individuelles et d'opportunités fournies par les clients. Actuellement, on compte quatre champs d'expertise structurés qui se sont développés depuis 2002 (pour cerains sur des bases préexistantes) :

1. **Egalité professionnelle :**

Cette thématique est née de la rencontre d'intérêts individuels et de l'opportunité offerte par deux missions contractuelles dans des entreprises. Elles se sont poursuivies par une étude européenne sur les pratiques d'égalité professionnelle. Les développements d'expertise ont porté sur deux points principaux : le traitement statistique des rémunérations afin de faire apparaître les écarts de rémunération selon les critères retenus[93] ; le second apport vient du consultant « spécialiste » des processus de ressources humaines qui a développé une analyse qualitative des politiques RH des entreprises mettant en perspective et affinant l'interprétation des traitements statistiques.

2. **Politiques de rémunération :**

Les politiques de rémunération ont toujours été un centre d'intérêt premier des représentants du personnel. En retour, le cabinet X a mis en place dès les années 1980

[93] La distinction homme-femme n'est qu'un point d'entrée statique. Les apports de telles analyses sont une approche dynamique des carrières qui permettent d'expliquer la consitution d'écarts de rémunération.

des formations sur l'analyse des rémunérations à partir des fiches de paie. A partir de la fin des années 1990, des consultants ont proposé à titre individuel des prestations fondées sur l'analyse des bases de données des entreprises. Le GT a coordonné et intégré les différents apports sur le traitement statistiques mais aussi sur la mise en place d'un protocole d'intervention et de confidentialité pour des données sensibles.

3. **Politiques de formation :**

La loi du 4 mai 2004 prévoit que les directions informent et consultent le CE sur le plan de formation annuel. Le GT a développé une offre de prestations fondée sur l'analyse des plans de formation proposés et sur le conseil aux CE afin de faire des propositions sur leur contenu[94].

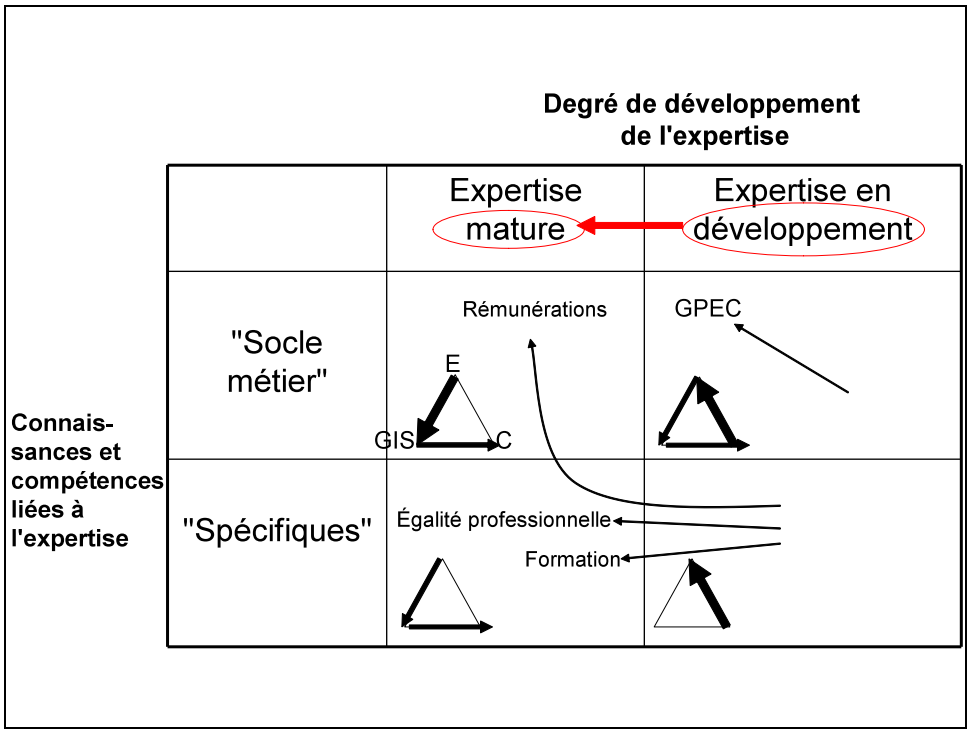
4. **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La GPEC est devenue un objet de dialogue social à partir de la loi dite Borloo de 2005. Le CE doit être informé et consulté sur le plan stratégique et ses conséquences sur l'emploi tous les trois ans, avant une négociation avec les organisations syndicales. En filigrane, le législateur cherche à « gérer à froid » les licenciements et les restructurations pour éviter les drames sociaux.

6.1.3.3. Cœur de métier et nouvelles compétences : quelle gestion de la dynamique de savoirs ?

Il est possible de retracer les trajectoires de ces quatre objets d'expertise dans la matrice ci-dessous.

[94] Par exemple sur l'accès des moins qualifiés aux formations.



Trajectoires des objets d'expertise du GT Social

Les méthodologies d'analyse des problématiques de **rémunérations** sont aujourd'hui enrichies et stabilisées. Elles font partie des plans de formations du cabinet X et peuvent faire l'objet d'un soutien sur mission à la demande des consultants.
Sur les **politiques de formation et l'égalité professionnelle**, un corps d'expertise est stabilisé. Actuellement deux voies sont à prioriser : la déclinaison de formations de premier niveau qui permettent à l'ensemble des consultants d'instruire les problématiques lorsqu'elles se présentent, et la consitution de personnes ressources complémentaires si cela s'avère nécessaire au regard des appétences individuelles et des besoins des clients.
Le dernier champ, la **GPEC**, a été une orientation d'activité majeure depuis 2005 et a exigé que deux consultants y travaillent pratiquement à plein temps pour gérer l'introduction d'un nouvel objet d'expertise dans le cœur de métier. Une partie de l'expertise est aujourd'hui stabilisée. Cependant, il est encore trop tôt pour établir un *vade mecum* complet étant donné que cela demande une certaine prise de recul sur ce qu'il est possible de faire à l'intérieur du cadre de la loi de 2005.

6.1.3.4. Gérer la montée en puissance du GT Social

Le GT Social, de par son positionnement au « cœur du métier », soulève des intérêts marqués de nombreux consultants qui y voient des apports substantiels aux analyses et apports auprès de leurs clients CE. Les enjeux de gestion et d'organisation sont aujourd'hui centrés sur la capacité à croître de manière maîtrisée, c'est-à-dire à diffuser et à multiplier le nombre de « personnes ressources » tout en gardant des modes de développement coordonnés.

6.1.4. L'inscription des GT dans le cadre de gestion de la dynamique de services professionnels

A travers la matrice de gestion de la dynamique des objets d'expertise, nous avons montré comment il était possible de tenir compte des besoins de partage de savoirs et de coopération entre des consultants aux compétences différenciées. Nous allons à présent nous intéresser aux liens entre ces GT et le cadre de gestion de la dynamique de services professionnels proposé comme voie de rationalisation. Comment les GT s'inscrivent-ils dans le triangle de gestion « stratégie-gestion des parcours-gestion des savoirs » ?
Pour cela, nous traitons tout d'abord des modalités d'organisation des GT thématiques (6.1.4.1) avant de voir comment ils s'articulent avec une gestion différenciée des parcours (6.1.4.2). Nous verrons enfin que l'introduction de telles structures nécessite un pilotage global des GT au regard d'une stratégie collective (6.1.4.3).

6.1.4.1. Modalités d'organisation des GT thématiques

Notre analyse a mis en évidence deux orientations structurantes en terme d'organisation :

- Un cahier des charges fonctionnel composé de trois missions : développement de l'expertise, développement auprès des clients et des prescripteurs et gestion interne des savoirs. Une quatrième mission est l'animation-coordination du GT en interne et vis-à-vis des autres structures.
- Les GT thématiques doivent gérer des objets d'expertise sur ces trois dimensions de manière dynamique. Selon le degré de maturité et la proximité avec le « socle métier », les priorités d'action sont à ajuster.

Au regard de l'analyse faite sur les pôles sectoriels du groupe S1, la nature des rôles est globalement identique. Cependant, **l'organisation doit tenir compte du découpage en objets d'expertise**. C'est pourquoi, sur la base d'une animation et d'une stratégie commune, des délégations de responsabilités par « objet d'expertise » avec pour mission la gestion coordonnée des trois fonctionnelles sont à considérer.

La différenciation fondamentale dans les parcours est la constitution de « personnes ressources », expertes d'une thématique ou plus exactement d'un objet d'expertise pour les GT. Deux questions concernent leurs parcours.
Tout d'abord, comment la construction de **parcours pour des « personnes ressources en développement »**, c'est-à-dire des consultants en montée de compétences sur un thème, doit-elle être articulée entre GT et groupes d'origine ?
Deuxièmement le développement de l'activité sur des thématiques a amené à recruter des **« spécialistes »**, c'est-à-dire des consultants qui ne sont pas destinés à avoir une activité polyvalente comme les autres. Comment les intégrer et les légitimer dans l'organisation ?

6.1.4.2. Gestion des parcours et articulation aux collectifs

Les GT thématiques ne sont pas des structures indépendantes dans l'organisation, que ce soit du point vue de leur activité, articulée en partie avec les missions existantes dans les groupes, ou du point de vue de leurs membres, inscrits dans des groupes.
Or, l'investissement de nouvelles thématiques a engendré de nouvelles questions quant à la conception du consultant « omniscient ». Les GT sont un moyen de répondre aux limites de l'autonomie cognitive. Mais **le développement d'expertise recquiert parfois des recrutements de consultants « spécialistes »** de la thématique. Ces derniers sont un accélérateur potentiel des dynamiques de savoirs, élément important pour innover rapidement.

La place des spécialistes a été débattue dans le cabinet X et mis l'accent sur deux risques :

- le **risque de « monopole »** sur un domaine d'expertise, au même titre que des consultants spécialisés sur un domaine. Ils deviennent alors incontournables ;
- le **risque de non-intégration** puique les « spécialistes » ne réalisent pas le parcours de « confirmation ». Le partage d'une approche de l'activité professionnelle est nécessaire.

Les consultants spécialistes semblent devoir être **gérés au cas par cas au regard de ces deux problématiques**. Le parcours d'intégration depend de deux éléments :

- l'âge de recrutement et le parcours antérieur du consultant spécialiste
- les missions confiées et les rôles qui lui sont attribués : la prise de responsabilités internes implique une connaissance fine des modes de fonctionnement de l'organisation alors que la production d'expertise est moins « politique ».

Enfin, par rapport aux fonctions d'un GT, les parcours doivent être gérés de manière à assurer un équilibre entre :

- la transmission et le compagnonnage de consultants non spécialistes afin d'assurer une diffusion et une appropriation de compétences pour de futures « personnes ressources » ;
- et le développement d'expertises nouvelles sur la base des compétences initiales.

A côté des consultants « spécialistes », les « personnes ressources » occupent une place importante dans tous les cas de figures de gestion des objets (cf. la matrice *supra*). Elles sont nécessaires à la dynamique de savoirs (développement d'expertises nouvelles, formations, soutiens sur missions, compagnonnages de consultants…)
Or leur développement va de pair avec la définition d'un **parcours d'apprentissage** qui requiert un investissement des membres du GT concerné. A cette fin, deux étapes sont distinguées, permettant d'articuler à la fois les appétences individuelles et les besoins des GT dans le cadre de parcours reconnus dans leurs groupes d'origine.

1. **Repérage :**

a. à travers des formations-sensibilisations, des formations approfondies et des séminaires ;
b. confirmation de l'engagement souhaitable en entretien de parcours dans le groupe.

2. **Parcours de « personne ressource en développement » à « personne ressource » :**
   a. l'apprentissage passe par des formations et un compagnonnage des membres du GT ;
   b. cet investissement doit être garanti par un engagement réciproque du consultant.

Les parcours de ces personnes ressources doivent donc être gérés conjointement par les groupes et par les GT.

Pour autant, cette conception de parcours est aujourd'hui indicative. Elle reste à mettre en œuvre, à amender et à corriger au gré des apprentissages de l'expérimentation. Mais de tels apprentissages ne sont possibles que si parallèlement, les GT se structurent pour accompagner de tels parcours et si la gestion des parcours dans les groupes intègre de telles orientations professionnelles et les facilite.

6.1.4.3. Le besoin d'une stratégie collective et d'un pilotage des structures

Le nombre de GT thématiques s'est multiplié au début des années 2000. Ce phénomène est venu questionner la logique d'inscription de ces structures dans une stratégie globale et les coordinations thématiques à opérer selon les cas.
La « génération spontanée » soulève un double problème pour une ESP démocratique :

1. **Inscription démocratique dans le cabinet X**

La désignation des responsables de GT est faite par le comité de direction. Ce fait n'a pas été vraiment contesté. Ce qui l'a été relevait plutôt de l'accès aux GT et de leurs fonctionnements et productions qui restaient obscures ou à expliciter. Nous avons tenté d'apporter des réponses dans les sections précédentes à ces points.
Il convient d'ajouter que la rotation des mandats à des termes pré-définis ne semble pas judicieuse. En effet, comme dans le cas des pôles sectoriels du groupe S1, les logiques de développement d'expertise peuvent être antagonistes à une rotation de mandats électifs. C'est donc sur la base d'évaluations et d'une stratégie collective que le CD a le mandat de nomination des responsables de GT.
Dans le même temps, les GT ne doivent pas être considérés comme des « niches sociales » (Lazega, 2001), c'est-à-dire des groupes dont l'existence repose sur des rapports affinitaires cloisonnant un « territoire ».
Il serait également dangereux de considérer une représentation systématique des groupes dans les GT. L'effet parlementaire peut aller à l'encontre de la logique de développement de compétences spécifiques qui réclame, on l'a vu, de gérer des activités vis-à-vis du collectif dans son ensemble.

2. **Pilotage global des structures**

Les GT pouvaient être perçus comme une simple agrégation de structures. Cela concourait à une perception de « niches sociales » et aux interrogations concernant leur utilité dans le développement de l'activité professionnelle.
De fait, les besoins d'un pilotage global des savoirs et des prestations sont apparus pour répondre à la diversification de l'activité. Puisque l'on quitte un modèle du professionnel indifférencié, la gestion de la différenciation des parcours et des compétences doit être cohérente à l'intérieur d'un cadre commun. On voit alors apparaître une fonction de pilotage de la dynamique de services professionnels qui est nouvelle dans le cabinet X.

Nous allons voir que les évolutions successives de l'organisation et des besoins de l'activité nécessitent également de repenser les fonctions de direction du cabinet X en y intégrant notamment cette fonction de pilotage.

6.2. Nouveaux besoins de pilotage et évolution des fonctions de direction

Nous nous sommes pour le moment essentiellement intéressés à la dimension « opérations » du cabinet X. Les évolutions de l'activité ont mis en lumière les limites d'une conception du consultant entièrement autonome et omniscient. Nous avons considéré des voies de rationalisation à deux niveaux de cette dimension « opérations » : d'abord au niveau du groupe par la gestion des parcours et la structuration de pôles sectoriels ; puis au niveau des structures transverses, sectorielles et surtout thématiques, qui permettent d'appréhender les évolutions et d'innover d'un point de vue collectif. Ce faisant, la démarche est de repenser la dynamique de savoirs collectivement en concevant de nouvelles modalités de coopération dans l'activité et en *back office*.
Mais nous avons également relevé au fur et à mesure de nouveaux besoins de gestion pour le comité de direction dans l'objectif de structurer une ESP différenciant les individus et « intégrant » les savoirs et les compétences : le premier d'entre eux est le besoin d'un pilotage global des évolutions de l'activité professionnelle adossé à une stratégie.
Ces nouveaux besoins de pilotage mettent en tension les modes de gouvernance existants (6.2.1). Nous montrons que les origines de crises récentes peuvent s'expliquer en partie de ce fait (6.2.2). Deux axes de structuration d'une gouvernance renouvelée se dégagent et sont déjà pour partie à l'œuvre : une gouvernance « opérationnelle » fluidifiée et une gouvernance de la stratégie et du pilotage des champs de savoirs (6.2.3).

6.2.1. La crise initiale : le difficile exercice des fonctions de direction

La réforme des institutions de 1998 a voulu renforcer les pouvoirs du CD en lui donnant plus de marges d'actions selon une orientation générale qui cherchait à s'extraire du fédéralisme (des individus et des structures)[95].

Rappelons que l'assemblée générale des membres élit tous les deux ans[96] un comité de direction de trois ou quatre personnes dont le mandat ne peut excéder six ans au total.

Malgré la réforme les CD successifs rencontrent des difficultés pour répondre à l'ensemble des missions qui leur sont confiées dans les mandats. Le CS entame alors un travail visant à dresser un constat partagé des origines des crises successives et à dégager des voies d'évolution. Notre équipe de chercheurs intervenants est sollicitée pour contribuer au travail d'analyse et à la génération de pistes d'action (cf. encadré méthodologique ci-dessous).

Méthodologie d'intervention sur les fonctions de direction

Notre équipe a travaillé sur la problématique des fonctions de direction pour le compte du conseil de surveillance du cabinet X. Ce dernier est en charge de l'animation des débats et était également mandaté pour faire émerger des équipes candidates. Le travail a été effectué entre mars et septembre 2007.

Son objet était double : il s'agissait de mener un diagnostic sur les origines de la crise des fonctions de direction puis de proposer des pistes d'évolution.

Pour cela, le travail d'investigation a consisté en des entretiens avec quatorze membres du cabinet X : les trois directeurs alors en place, trois anciens directeurs, quatre candidats récents aux fonctions, deux responsables de groupe ainsi que trois membres des fonctions supports RH qui travaillent en lien étroit avec le CD.

Nous nous sommes également appuyés sur l'histoire du cabinet X jusqu'en 2006 telle qu'explicitée dans un document du conseil de surveillance diffusé auprès de l'ensemble des membres. Enfin nous avons eu accès à une quarantaine de mails postés sur l'Intranet du cabinet X au moment d'une crise début 2007 ainsi qu'aux documents produits par le CS et diffusés dans le cabinet X.

Pour instruire plus largement la question, le CS a constitué deux groupes de travail :

- un comité de pilotage pour discuter de nos analyses et de nos propositions ;
- un groupe de travail plus large, constitué de 25 membres dont l'objet était d'avancer sur les problématiques de direction.

Nos travaux ont été présentés et discutés devant chacune de ces assemblées.

---

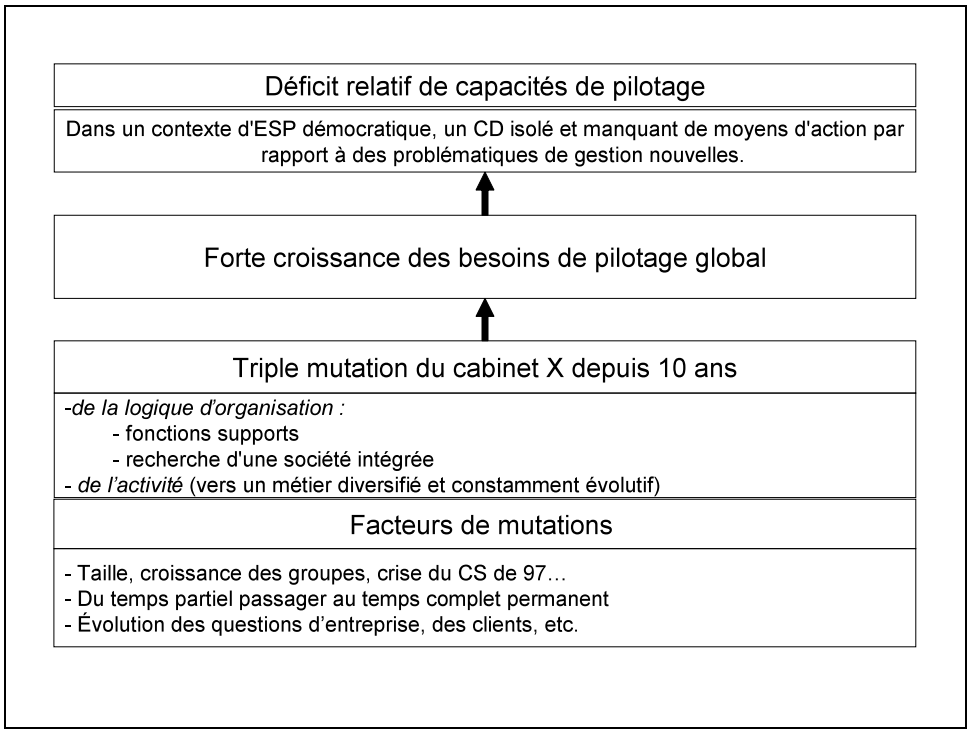
[95] Extrait du chapitre 4, section 4.2.3.1. sur la réforme de 1998 : « le cabinet X est dirigé par quatre directeurs, formant un comité de direction (CD), élus en AG sur un programme-mandat qu'ils sont chargés de mettre en œuvre. Les champs de délégation sont élargis et permettent par exemple l'immixtion des directeurs dans les groupes en difficulté. Le mandat est de deux ans renouvelable deux fois. Le CD est contrôlé *a posteriori* par un conseil de surveillance composé de sept membres élus à titre individuel pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. »

[96] Trois ans à partir de 2006.

6.2.2. Diagnostic : nouveaux besoins de pilotage et isolement du CD

Deux thèses répandues mettaient les difficultés successives des CD sur le compte soit de mésententes interindividuelles à l'intérieur de ce collectif de quatre personnes, soit d'un déficit de compétences individuelles.
Si la thèse des mésententes affinitaires ne pouvait être exclue d'emblée, il était cependant surprenant que les conflits et les difficultés majeures n'interviennent pas immédiatement mais en moyenne après trois ans d'exercice des fonctions.
En ce qui concerne l'explication par le déficit fondamental de compétences liées à une non-préparation aux fonctions de direction, la question ne se pose pas uniquement pour le cas de cette ESP à collégialité étendue. En effet on retrouve cette problématique dans toutes les ESP fondées sur un *partnership* et dont les dirigeants sont des professionnels et non des « managers fonctionnels » à l'origine (Greenwood et al., 1990; Maister, 2003 [1993]; Lowendahl, 2005). Pour autant, ce mode de fonctionnement ne semble pas être rédhibitoire. Bien au contraire, la connaissance fine de l'activité et la légitimité acquise dans l'organisation sont des éléments importants pour piloter un collectif de professionnels. Si la problématique des parcours et des compétences requis pour l'exercice des fonctions de direction ne peut pas être écartée, une réflexion sur l'organisation et les modalités de pilotage adaptées aux nouveaux enjeux et au fonctionnement démocratique est indispensable à une réflexion sur les parcours préparant à l'exercice des fonctions de direction.

Pour instruire la problématique, nous avons mis en perspective les évolutions de l'organisation et de l'activité et leurs impacts sur les besoins de pilotage du cabinet X dans son ensemble. Il apparaît alors que **les capacités de pilotage dont dispose le CD sont insuffisantes** au regard des nouveaux besoins de pilotage comme le montre le schéma ci-dessous.



Causes expliquant les besoins d'évolution des fonctions de direction

Depuis plus de dix ans, le cabinet X a connu trois facteurs de mutations :

1. **Augmentation de la taille de l'entreprise et du nombre de composantes** amenant à se poser la question d'un fédéralisme souple ou d'une intégration plus forte des structures.
2. **Passage à des carrières salariées de long terme** amenant la problématique de la gestion des parcours.
3. **Evolution de l'activité mettant en défaut le modèle du consultant omniscient** autonome. L'activité se diversifie et nécessite une gestion de la différenciation des savoirs et des compétences.

Confronté à ces facteurs de mutation, le cabinet X a entamé une série d'évolution qui ont multiplié les champs d'action du CD en accord avec la volonté de 1998 :

1. **Structuration de fonctions supports** (RH, informatique, renforcement de la comptabilité et du contrôle de gestion) : le CD a la responsabilité de piloter ces fonctions. Chaque champ demande une implication forte :
   - RH : politique de recrutement, politique de formation, volonté de gérer les parcours.
   - Informatique : mise en place et évolutions des systèmes d'information (Intranet, progiciels de gestion sur-mesure, outils de partage de connaissances).
   - Comptabilité, budget : cette activité n'est pas nouvelle mais elle demande un suivi important qui occupe un directeur.
2. **Le renforcement des liens entre groupes et CD** : en lien avec la volonté d'une entreprise « intégrée », les coopérations entre structures et l'homogénéisation des pratiques de gestion sont des priorités. Le CD est ainsi en contact et en échanges réguliers avec les responsables des groupes.

3. **La diversification et le développement de l'activité professionnelle nécessite un pilotage harmonisé au niveau central** pour éviter toute hétérogénéisation ou balkanisation non souhaitées. Dans ce contexte, le CD est en charge du pilotage des GT à l'intérieur d'une stratégie commune.

Or les CD ont des difficultés à faire face à l'ensemble ces nouveaux besoins de pilotage. Tout d'abord, ils éprouvent des **difficultés à se saisir de l'ensemble des problématiques** à traiter. En outre, de nombreuses problématiques individuelles remontent directement au CD sans intermédiation, ce qui contribue à « emboliser » les directeurs. Enfin leurs décisions peuvent être contestées et ne sont pas toujours suivies d'une déclinaison opérationnelle dans l'ensemble du cabinet X.

Ce déficit relatif de capacités de pilotage s'explique au regard des évolutions de 1998 qui ont cherché à constituer un pouvoir central renforcé. Par rapport aux nouveaux besoins de gestion, **la délégation unilatérale de mandats s'avère insuffisante et inadaptée**. Elle est insuffisante car l'équipe de direction se retrouve relativement isolée pour traiter de problématiques qui sont pour certaines ouvertes et exigent des instructions poussées. De plus, la délégation pure apparaît également inadaptée pour des raisons de légitimité. Dans un univers d'ESP démocratique, où l'activité est largement décentralisée, la simple élection, même appuyée sur un mandat, ne conduit pas à un renoncement des groupes et des individus à leurs capacités de discussion sur le bien-fondé de décisions de gestion.

En conséquence, le processus de délégation engagé en 1998 présente des insuffisances pour deux raisons :

1. **Relationnelle** : la mise en œuvre de décisions ne se fait que si les consultants ou leurs représentants de groupe ont été impliqués ou consultés. La légitimation des décisions ne peut provenir uniquement d'une prescription mais doit s'appuyer sur la reconnaissance du bien-fondé de la décision.
2. **Cognitive** : la délégation repose sur le principe que le mandataire a les moyens cognitifs pertinents pour réaliser son mandat. Or, sur des problématiques ouvertes, dans un contexte de différenciation forte entre les composantes (contexte, taille, dynamique présente,…), demander à un CD d'être pertinent sur l'ensemble des champs est une gageure. On retrouve ici une déclinaison de l' « omniscience » au niveau des fonctions de direction.

Le schéma ci-dessous représente le fonctionnement recherché des instances de direction suite à la réforme de 1998. Le CD est en charge du pilotage direct des différentes fonctions supports (RH, comptabilité, informatique) et des groupes transverses, en particulier les groupes thématiques dont certains sont considérés comme « stratégiques ». De plus, dans la perspective d'une intégration plus forte dans un contexte de croissance de l'entreprise, la recherche d'une homogénéisation des pratiques de gestion et la structuration accentuée des procédures de gestion étaient recherchées. Elles conduisent le CD à s' « immiscer » plus nettement dans la vie des groupes. Par ailleurs, des groupes en difficulté peuvent être placés sous « tutelle » du CD pour un temps donné. Enfin les actions du CD sont contrôlées chaque trimestre par le conseil de surveillance.

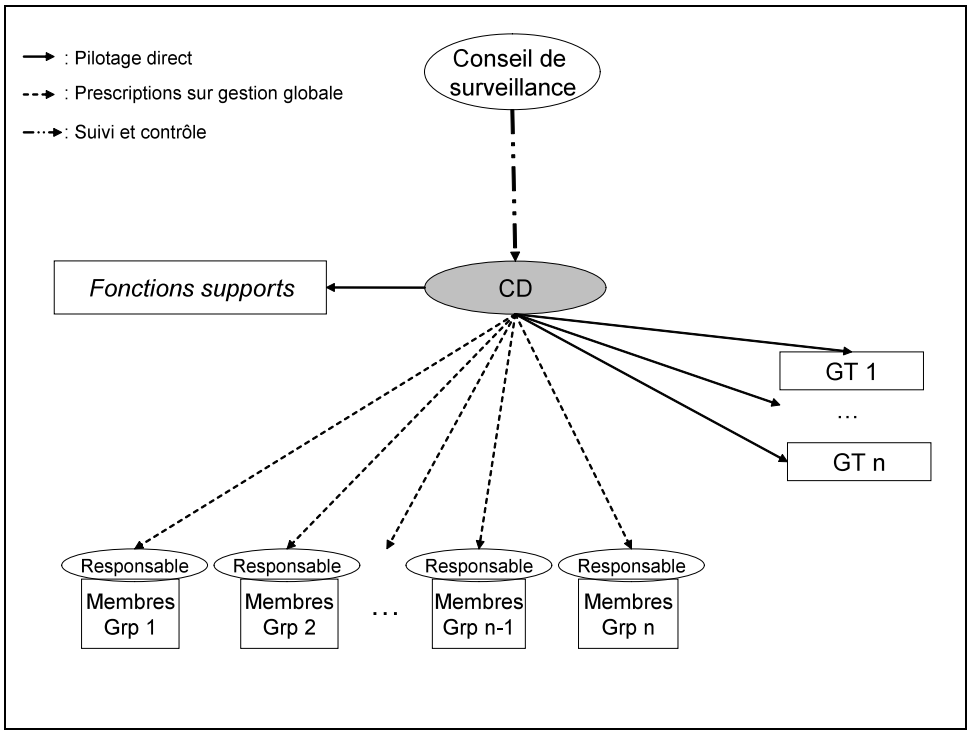


Schéma de gouvernance tel que conçu en 1998

On perçoit alors la **« congestion » du CD** au regard de sa charge de travail et son isolement lorsqu'il doit faire face à l'ensemble des problématiques dans un contexte organisationnel habitué à peu de pilotage central. Cette mise en perspective des rapports entre évolution de l'organisation, transformation de l'activité et nouveaux besoins de pilotage dessine deux champs d'évolution dont le statut est différent : une gouvernance collégiale à « fluidifier » par des collectifs intermédiaires et une gouvernance portant sur la stratégie et le pilotage des champs de savoirs et de l'offre de prestations.

6.2.3. Orientations d'une gouvernance renouvelée

Nous donnons ici un aperçu des orientations générales retenues et des éléments déjà à l'œuvre. Le processus d'évolution est en cours et il est encore trop tôt pour en faire une évaluation globale. Mais les objectifs apparaissent clarifiés et certaines expérimentations ont été engagées depuis plusieurs années à présent.
Deux dimensions de la gouvernance du cabinet X sont à enrichir pour trouver des fonctionnements à la fois plus efficaces et plus légitimes.

6.2.3.1. « Fluidifier » la gouvernance opérationnelle

Il s'agit en premier lieu des dimensions de gestion impliquant la GRH, les aspects financiers, les systèmes d'information… Pour des raisons d'opérationnalisation des choix et de pertinence des orientations, il est nécessaire de constituer des collectifs intermédiaires pour instruire et discuter les problématiques.
Deux types de modalités sont déjà expérimentées.

Le premier type est une réunion régulière[97] entre le CD, les responsables de groupe (RdG) et les fonctions supports concernées.
L'objectif de ces réunions est double :

- **Information** : sur le modèle des réunions de groupe, le CD peut informer les responsables de groupe de l'évolution de l'environnement des prescripteurs, de développements d'expertise, des résultats passés ou prévisionnels.
- **Instruction-débat** : les champs d'action présents dans le programme mandat voté en AG ne sont souvent pas de simples mises en œuvre. Partant d'un problème identifié, un travail de conception de dispositifs pertinents et légitimes est nécessaire.

Si la réunion entre CD et RdG est expérimentée depuis trois ans, l'inclusion des fonctions supports est plus récente. C'est un élément important pour leur inscription dans l'organisation et la pertinence de leurs actions. En effet, elles ont été structurées et ont crû depuis 1998. Cependant, il leur était reproché d'être trop éloignées des problématiques « concrètes » des consultants et des groupes[98]. Mais la structuration de l'organisation laissait peu de place à leur insertion dans l'organisation. Deux logiques s'opposent entre des groupes et leurs responsables en demande de solution adaptées à leurs problématiques locales et des fonctions supports pilotés par les directeurs dont les demandes peuvent être contradictoires. L'inclusion des fonctions supports dans les réunions CD-RdG doit **faciliter leur appréhension des problématiques et leur participation à la conception des dispositifs** qu'elles contribuent ensuite à faire fonctionner.

Le second type de modalité est la constitution de groupes de travail *ad hoc* qui facilitent le travail d'instruction, de suivi et d'évaluation des actions engagées. En effet, l'instruction lors d'une réunion « plénière » regroupant plus de vingt personnes est délicate. L'intérêt de groupes de travail composés selon les sujets d'un ou deux membres du CD, de quelques responsables de groupe, des fonctions supports concernées ou d'autres membres de l'organisation est de faciliter la conception et le suivi d'outils et de dispositifs de gestion. Cette modalité a notamment été expérimentée en 2007 sur des problématiques RH relatives à la mise en place de la gestion des parcours. La démarche paraît pertinente, non pas pour décider en petit comité, mais pour **faciliter l'instruction éclairée de problématiques** concernant la gestion locale.

6.2.3.2. Construire la gouvernance stratégique et de l'activité

Pour gérer la diversification et la différenciation des savoirs et des compétences, il faut piloter globalement l'activité professionnelle, ce qui exige un travail de stratégie et un pilotage des différentes composantes sur lesquels le CD est isolé.
Cet axe de gouvernance est aujourd'hui en construction. Nous nous contenterons ici de souligner les enjeux qu'il recouvre.
Dans le schéma de gouvernance de 1998, le CD a la charge de la mise en œuvre d'une stratégie définie dans le programme mandat voté en AG. Or ce dispositif se révèle

[97] D'une fréquence trimestrielle initialement, elle est devenue récemment bimestrielle.
[98] Ce type de problématique est classique dans les organisations de professionnels (Mintzberg, 1990)

insuffisant. La réflexion stratégique et les éventuelles urgences de l'environnement nécessitent une travail stratégique constant et pas uniquement au moment des AG. La conception d'un dispositif dédié est en cours par le CD actuel.

De la même manière, face aux possibilités de développements multiples en termes de champs de savoirs et de prestations, le pilotage coordonné des structures et des axes de développement est un axe de structuration en cours de conception.

Conclusion-synthèse sur les rationalisations du cabinet X

A l'issue de cette monographie, nous pouvons dresser un panorama des rationalisations qui ont été engagées depuis une dizaine d'années dans le cabinet X pour répondre aux limites de l'artisanat intellectuel dans un contexte de transformation de l'activité. **Nous avons proposé comme voie de rationalisation un cadre de gestion général** qui permet de structurer et d'articuler trois objets de gestion : gestion des savoirs, gestion des parcours et élaboration d'une stratégie.

Une gestion différenciée-intégrée de l'activité de services professionnels

Nous avons ensuite montré comment cette approche pouvait se décliner au niveau d'un groupe, c'est-à-dire un collectif de production décentralisé. La conception et la mise en œuvre d'entretiens de parcours annuels permettent de gérer l'inscription des consultants dans des « dominantes d'activité », premier mode de « soulagement » de l'artisanat intellectuel. Ils concourent également à la structuration de nouveaux rôles orientés vers la gestion des savoirs. Pour cela, nous avons explicité ce que devait être le « cahier des charges fonctionnel » d'un pôle sectoriel de savoirs et de compétences. Il comporte trois fonctions fondamentales : la production d'expertise différenciée, le développement de l'activité auprès des clients et la gestion interne des savoirs. Cette dernière doit faciliter l'apprentissage de nouveaux venus sur le domaine mais l'objectif est également de créer de nouveaux modes de coopération entre des experts d'un domaine et des consultants intervenant ponctuellement. Là encore à le but est de « soulager » l'artisanat intellectuel de deux manières : en développant la capitalisation formalisée d'expertise et en offrant des possibilités de coopération durant la mission entre le consultant expert et le « généraliste ». Pour la légitimation et la pertinence d'un tel fonctionnement, il est cependant nécessaire qu'une stratégie collective soit élaborée et explicitée. Les pôles de savoirs et de compétences et les entretiens de parcours sont à ce titre des sources d'enrichissement de la stratégie collective et permettent de prendre en compte la dissémination des savoirs stratégiques entre les professionnels.
Cependant, du fait de contingences liées à la taille des groupes et la composition de leur portefeuille d'activité, de risques d'hétérogénéisation non souhaités et d'enjeux de transversalisation des savoirs et des compétences, il est indispensable de structurer un niveau transversal de régénération et de développement de l'activité professionnelle.

C'est ainsi que des groupes transverses à l'organisation de savoirs et de compétences ont vu le jour. Ces dispositifs sont particulièrement importants pour les nouvelles thématiques qui sont autant des opportunités que des contraintes de renouvellement des champs de savoirs et des prestations du cabinet X. Partant du « cahier des charges fonctionnel » élaboré pour le groupe S1, nous avons démontré que le pilotage d'une thématique d'activité ne se faisait pas au niveau de la thématique d'ensemble (ex : le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises) mais bien au niveau d'objets cognitifs plus restreints correspondant à

des dimensions d'analyse et d'action pour les consultants. Les groupes transverses doivent gérer un portefeuille d'objets d'expertise de manière dynamique – selon leur degré de maturité – et adapté à son positionnement par rapport aux champs de savoirs utilisés dans les prestations. Selon la situation d'un objet sur ces deux axes de différenciation, les priorités de gestion ne sont pas les mêmes : elles peuvent être orientées sur le développement de l'expertise, le développement auprès des clients ou la gestion interne des savoirs. Les priorités d'action sont alors à différencier.
Enfin nous avons explicité les raisons de la déstabilisation des fonctions de direction telles qu'elles ont été conçues en 1998 en cohérence avec la volonté de renforcer l'intégration des différentes composantes de l'ESP. Les besoins de gestion se sont fortement accrus (pilotage de fonctions supports, liens groupes / CD, pilotage des GT, élaboration d'une stratégie globale et intégrée) mais les capacités et les moyens d'action se sont révélés insuffisants. L'unique délégation de mandats au CD a montré ses limites. Deux orientations d'évolution se dégagent : la « fluidification » de la gouvernance opérationnelle par le biais de collectifs intermédiaires d'instruction et de débat et la conception de dispositifs de gestion de la stratégie et de pilotage des dynamiques de savoirs collectives et des offres de prestations.

En définitive, il est possible de représenter la déclinaison du cadre de gestion de la dynamique de services professionnels selon trois « plans » :

1. **Le niveau groupe**

C'est le fondement du cabinet X puisque ce sont les lieux où se réalise l'activité et où se gèrent les relations clients. Les entretiens de parcours se déroulent dans les groupes et concernent les affectations et les investissements dans les pôles et les GT de l'ESP. Les dominantes d'activité sont un premier mode de gestion des savoirs, à un niveau individuel. Au niveau collectif, il est important de considérer les apports d'une gestion des savoirs, comme explicité ci-dessous. Enfin, chaque groupe doit construire un plan de développement quantitatif mais peut être avant tout qualitatif, ce qui permet d'expliciter les orientations de prestations et les champs de savoirs priviliégiés[99]. Les entretiens de parcours sont un bon moyen d'enrichir ce plan stratégique et d'en constituer le volet « ressources humaines » qui met en œuvre la stratégie.

2. **Le niveau pôle ou groupe transverse**

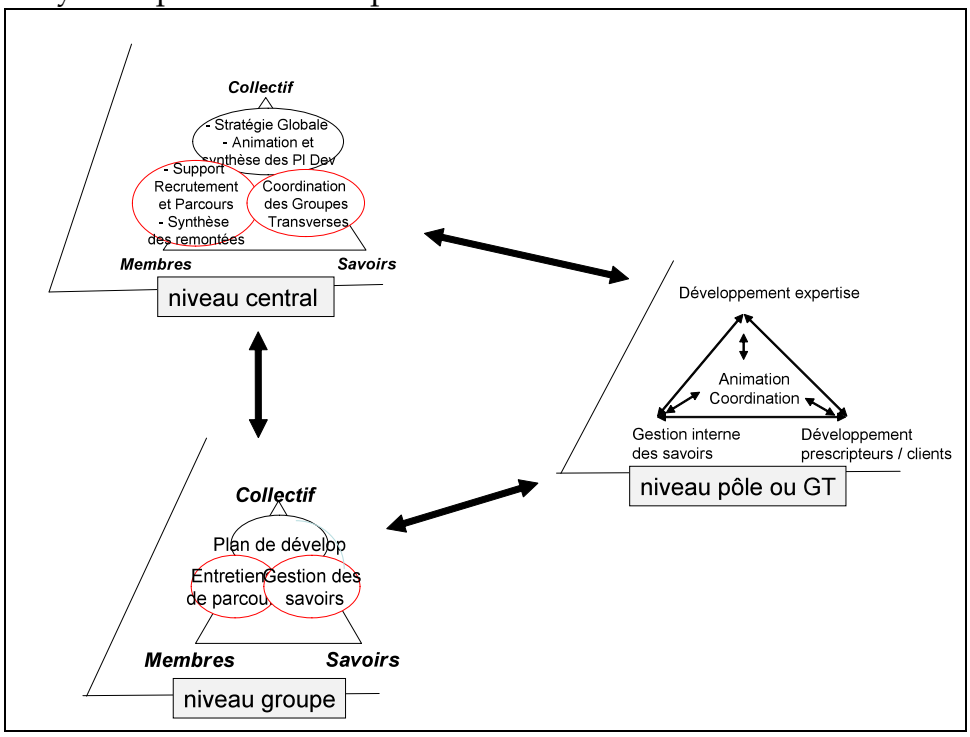
Les pôles et les gorupes transverses sont tournés vers la gestion collective des savoirs. A ce titre, deux éléments sont à mettre en exergue. Tout d'abord, il est nécessaire de constituer un « cahier des charges fonctionnel » de ces entités afin de se doter d'une représentation partagée des attendus : ceci doit asseoir leur légitimité et favoriser une gestion différenciée et adaptée à chaque structure. Par ailleurs, les pôles et les GT sont fortement liés à la gestion des parcours. Ils permettent de structurer des rôles de développement et d'animation de l'activité professionnelle pertinents au regard des besoins de l'organisation et exprimés par les consultants. Cependant, il est important qu'ils soient insérés dans des orientations collectives partagées et dans un découpage des champs de savoirs par rapport à une cartographie générale.

[99] Nous avons eu l'occasion de voir l'apport de telles orientations collectives en analysant le groupe RS (début 2006) et en ayant des informations sur les deux années suivantes.

3. Le niveau central

Le niveau central regroupe le CD et les fonctions supports, en particulier RH pour notre propos. Sur la gestion des parcours, les fonctions RH ont un rôle à jouer à la fois en tant que support aux recrutements et soutien dans les processus d'entretiens de parcours. En effet, les mandats des responsables durant au maximum six ans, les fonctions RH peuvent faciliter les apprentissages nécessaires durant les prises de fonction. En outre, elles sont destinataires des synthèses des entretiens parcours (le « volet ressources ») qui permet d'orienter les besoins de recrutement mais aussi le contenu des politiques de formation. Enfin, la mise en place des entretiens de parcours n'est pas encore stabilisée. La position transversale des fonctions RH doit permettre de faire des synthèses des bonnes pratiques et des ajustements éventuels à opérer. Elles sont ainsi le garant d'un processus d'apprentissage harmonisé au niveau de l'ensemble des groupes.
Concernant la stratégie générale du cabinet X, les orientations doivent être discutées avec les responsables de groupe et surtout permettre d'intégrer des situations de groupe très différenciées[100]. Enfin, le pilotage des groupes transverses permet de coordonner le développement et la gestion des savoirs et des prestations. Il peut appuyer une politique d'investissement sur des thèmes innovants à explorer dans un premier temps avant de pouvoir évaluer plus finement le potentiel économique et de valeur pour les clients.

Le schéma ci-dessous résume les trois « plans » de déclinaison du cadre de gestion de la dynamique de services professionnels dans le cabinet X.



Trois "plans" de gestion de la dynamique de services professionnels

[100] Nous revenons sur la nature de la stratégie dans la partie 3 à partir de la notion de stratégie « bornée ».

Vers une sortie de crise ?

La voie de rationalisation dont nous avons présenté les différents objets de gestion et niveaux de déclinaison représente actuellement pour partie un fonctionnement visé plus qu'une description et une évaluation de pratiques existantes. C'était d'ailleurs l'objet et l'intérêt des recherches interventions de travailler à l'évolution du fonctionnement organisationnel du cabinet X.

Les orientations proposées ont dans l'ensemble été retenues par le cabinet X. Toutefois les niveaux d'expérimentation et de mise en œuvre sont variables. Si les entretiens de parcours, initiés sous une forme sensiblement différente avant notre intervention, font l'objet d'une mise en œuvre généralisée aujourd'hui, il reste à avancer sur l'explicitation d'une « offre de parcours » qui facilite la recherche d'une adéquation entre des attentes individuelles et les besoins du collectif. Les aspects relatifs à la gestion des savoirs sont encore en construction. Nous avons expliqué que les charges d'activité ne facilitaient pas les avancées rapides. Cependant, il faut tenir compte de deux choses. Tout d'abord, les pôles et la plupart des GT sont des structures jeunes qui montent en puissance et dont la portée ne peut s'affirmer qu'avec une gestion des parcours à l'œuvre et une stratégie collective explicitée. De plus, et de manière décisive de notre point de vue, **la recherche d'une évolution des modes de coopération sur missions percute l'exercice traditionnel de l'activité professionnelle en complète autonomie**. **Des apprentissages collectifs sont donc nécessaires pour qu'une telle évolution trouve sa légitimité dans l'organisation**. Cela passe par la qualité des productions et des apports des pôles et des GT vis-à-vis des consultants dont ce n'est pas la « dominante » et de l'ensemble du collectif.

Pour conclure, si nous nous essayons à une mise en perspective des évolutions du cabinet X depuis une dizaine d'années, nous serions tentés de la considérer comme positive. Tout d'abord, **étant données les transformations de l'activité et les nouvelles exigences, il apparaît logique que le cabinet X ait traversé des crises organisationnelles**. En effet, outre une crise du « fédéralisme », la crise actuelle est également une crise de l'activité nécessitant de dépasser l'artisanat intellectuel. C'est un **changement de « régime d'activité »**[101] que traverse le cabinet X, et la recherche de nouveaux modes de coopération et de coordination est une transformation majeure et perturbante, quelque soit le régime de collégialité de l'ESP.

Deuxièmement, malgré les conflits et les crises, le double attachement à l'utilité sociale de l'activité et au fonctionnement démocratique est demeuré une « boussole » de sortie de crise. Pour autant, **les évolutions nécessaires ne sont pas données *a priori*** : elles n'existent pas « sur étagère » mais **nécessitent un travail de conception collective des dispositifs de gestion qui soient efficaces tout en respectant les valeurs démocratiques du collectif**.

Enfin, l'on ne saurait juger l'évolution d'une organisation à la seule aune de critères figés. Ayant fréquenté de nombreuses composantes et interlocuteurs durant les trois années de l'intervention, ayant assisté à deux assemblées générales aux issues contrastées, il nous a semblé que **de nombreux apprentissages** avaient eu lieu : sur les limites de l' « omniscience » et le besoin de gérer la différenciation sans créer de «prés carrés », sur le besoin de structurer l'organisation sans « bureaucratiser » son fonctionnement, sur la nécessité de concevoir les fonctions de direction dans une

[101] Nous nous expliquons sur ce terme dans l'introduction du chapitre 7.

logique coopérative plutôt que de délégation critique… Les recherches interventions ont contribué, parmi bien d'autres éléments, au dépassement de ces dichotomies conflictuelles et bloquantes.

Le tableau ci-dessous complète pour la période récente le tableau synoptique du chapitre 4 sur les périodes 1968-1984 et 1984-1998.

Période	Environ-nement socio-économique	Cadre de l'activité	Opérations	Gouvernance	Crise	Orientations de sortie de crise
1998- ?	Incertitudes sur le maintien du cadre légal Désindustrialisation / délocalisations Mondialisation	Concurrence accrue et prescription conditionnée Questions d'anticipation devenues majeures Elargissement des questions clients Apparition de clients institutionnels	Apprentissages sur mission Groupes transverses et pôles sectoriels émergents	Un CD en charge à la fois du pilotage de l'activité et de l'intégration des composantes	Incertitudes sur les compétences et individus en souffrance → Limites de l'artisanat intellectuel Conflits sur les affectations et les conceptions de l'activité dans des groupes CD en difficulté. Fonctions supports ont des difficultés à trouver leur place.	Gestion collective et dynamique de la profession de services intellectuels → gestion des parcours et gestion des savoirs au regard d'une stratégie Révision des modes de fonctionnement des fonctions de direction

Synthèse des évolutions contemporaines du cabinet X

Partie 3. Nouveau régime d'activité, nouveaux objets de gouvernance et évolution du régime de collégialité

Partant des problématiques posées aux ESP par la mise en défaut d'un modèle du professionnel autonome, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, nous avons instruit la question des voies de rationalisation possibles dans la seconde partie de la thèse à travers le cas du cabinet X. Nous avons alors **proposé une voie de rationalisation originale, un cadre de gestion de la dynamique de services professionnels**, fondé sur la gestion coordonnée de trois objets : l'élaboration d'une stratégie collective, la gestion des savoirs et la gestion des parcours. Les difficultés des fonctions de direction ont mis en lumière que **les transformations des modes d'organisation et des besoins de gestion nécessitaient une révision du fonctionnement démocratique**. En effet, la modalité classique de l'élection délégative ne permet pas de traiter les nouveaux besoins de gestion collective et ce pour deux raisons. Premièrement, la légitimité des mandataires peut être remise en cause par les mandants si les options retenues par les premiers ne leur conviennent pas. Deuxièmement, les problématiques de gestion sont variées et les modes de gestion pour certains encore instables. Elles requièrent dans ce cas un travail de conception collective qui « soulage » cognitivement les mandataires tout en favorisant la pertinence et l'acceptabilité des solutions élaborées.

Dans notre dernière partie, nous nous appuyons à nouveau sur la monographie du cabinet X. **Ce dernier se caractérise par deux éléments : son activité professionnelle et son régime de collégialité étendue**. Ces deux attributs forment un double *common purpose* (Barnard, 1968 [1938]) qui requiert une approche intégrée, c'est-à-dire la gestion non découplée de la dimension activité et de la dimension démocratique. En d'autres termes, la gestion d'une telle ESP doit prendre en compte les contingences réciproques entre son régime d'activité et sa gouvernance collégiale (incarnée par un régime de collégialité étendue).
On entend par régime d'activité le mode d'organisation du niveau « opérations », c'est-à-dire les modes d'organisation des opérations et les modes d'organisation des ressources.
Par **régime de collégialité, on entend la nature de collégialité qui est associé à des objets et des modes de gouvernance** de l'ESP (cf. chap 2, Introduction). Nous avons distingué trois régimes de collégialité selon que cette dernière est homogène, oligarchique ou étendue.

Nous reprenons dans un premier temps (chapitre 7) le cas du cabinet X pour modéliser la transformation du régime d'activité. De nouveaux besoins de gestion y sont associés. Ils débouchent sur de nouveaux objets de gouvernance mais les modes de gouvernance existants se révèlent insuffisants. Le cabinet X est alors conduit à concevoir de nouveaux modes de gouvernance et à engager une révision de la collégialité étendue.
Dans le chapitre 8, nous nous intéressons spécifiquement au régime de collégialité étendue que nous avons rapproché de la notion d'entreprise démocratique (chapitre 2). Nous élaborons une approche contingente et transformative de l'entreprise démocratique qui mobilise les notions de régulations et de règles de l'action collective (Reynaud, 1997). Nous proposons le concept de « démonomie » pour caractériser la régulation conjointe des organisations collégiales. Ceci nous amène à explorer les modes de pilotage des révisions du régime de collégialité étendue.

Dans le chapitre 9, nous mettons en évidence l'intérêt du cadre de gestion de la dynamique de services professionnels par rapport aux problématiques contemporaines des ESP. Dans un second temps, nous étudions la question du couplage entre régime d'activité et régime de collégialité et explorons les possibilités de bâtir, en caractérisant ce couplage, un cadre générique d'analyse des enjeux d'organisation des ESP et de leurs processus de rationalisation.

Chapitre 7. Nouveau régime d'activité et évolution du régime de collégialité étendue dans le cabinet X

INTRODUCTION. **223**

7.1. REGIME D'ACTIVITE DIFFERENCIE-INTEGRE ET BESOINS DE GESTION COLLECTIVE **223**

7.1.1. UNE MODELISATION DE TROIS REGIMES D'ACTIVITE 223

7.1.1.1. Le régime d'activité originel de l'artisanat intellectuel *224*

7.1.1.2. La spécialisation : un régime d'activité incomplet *226*

7.1.1.3. Le régime d'activité recherché : celui de la différenciation-intégration des savoirs *228*

7.1.2. QUELS MODES DE GOUVERNANCE DU REGIME DIFFERENCIE-INTEGRE ? 231

7.1.2.1. L'apparition de nouveaux objets de gouvernance *232*

7.1.2.2. Quelle nature et quelle place du fonctionnement démocratique dans le régime différencié-intégré ? *233*

7.2. LA NECESSAIRE EVOLUTION DU REGIME DE COLLEGIALITE ETENDUE POUR L'ADAPTER AU REGIME D'ACTIVITE DIFFERENCIE-INTEGRE **234**

7.2.1. LES INNOVATIONS MANAGERIALES DE LA COLLEGIALITE ETENDUE 234

7.2.1.1. L'insuffisance de la démocratie délégative *235*

7.2.1.2. Nouveaux objets de gouvernance et innovations managériales *236*

7.2.2. COMMENT GERER L'ANTAGONISME ENTRE EXPERTISE ET DEMOCRATIE ? 240

7.2.2.1. La difficile gestion démocratique de la différenciation des savoirs *240*

7.2.2.2. Les différences entre fonctions managériales et fonctions d'expertise *241*

7.2.2.3. Les conditions de l'expertise démocratique : stratégie collective, dynamique de légitimation et contrôle par la coopération *242*

CONCLUSION. DES CRISES DU DEMOCRATIQUE INEVITABLES ? **243**

Introduction.

Nous avons mis en évidence à travers la recherche intervention que la crise du cabinet X était fondamentalement une crise de l'activité plutôt qu'une crise première du fonctionnement démocratique. Chercher à y répondre en développant de nouveaux modes de coopération, des outils et des dispositifs de gestion nécessite néanmoins qu'ils puissent s'inscrire dans un fonctionnement démocratique tout en étant efficaces.

Pour mieux saisir les liens qui peuvent exister entre l'évolution du régime d'activité et la nécessaire évolution des régulations démocratiques, nous modélisons tout d'abord le nouveau régime d'activité recherché dans le cabinet X et le recensement des besoins émergents de gestion collective qu'il engendre (7.1). Dès lors, nous pouvons interroger les besoins d'évolution et de conception de dispositifs spécifiques adaptés à un univers démocratique (7.2).

7.1. Régime d'activité différencié-intégré et besoins de gestion collective

Nous caractérisons dans un premier temps les évolutions engagées et recherchées par le cabinet X à partir d'une modélisation de trois régimes d'activité : le premier passé, le second mis de côté et le troisième actuellement recherché. Les modélisations nous permettront de faire apparaître, à côté des régimes d'activité de l'artisanat intellectuel et spécialisé, un modèle que nous appelons « différencié-intégré » (7.1.1). Nous décrirons alors de nouveaux besoins de gestion collective associés à ce régime d'activité et nous nous interrogerons sur la place du fonctionnement démocratique au sein de ce régime d'activité (7.1.2).

7.1.1. Une modélisation de trois régimes d'activité

Les modélisations présentées ici cherchent à représenter les modes d'organisation du niveau « opérations » du cabinet X. Nous considérons que la **problématique fondamentale d'une ESP est la production des connaissances et la mobilisation des compétences qui sont nécessaires à la réalisation de la prestation en *front office*.**

Puisque nous appréhendons les activités de services professionnels comme des activités de conception, il ne s'agit donc pas d'envisager la réalisation de la prestation en tant que simple agrégation mécanique de savoirs et de compétences dans la mesure où chaque prestation requiert un travail de conception locale. L'enjeu est par conséquent l'**organisation de la dynamique des « ressources de conception »** du cabinet X et la manière dont elles sont agencées pour répondre aux besoins des clients. C'est dans ce cadre que la notion de régime d'activité prend tout son sens. **Elle représente le mode de réalisation de l'activité qui répond à la problématique de la conception en *front office*.**

Un régime d'activité se caractérise donc par deux éléments : des **modes d'organisation des opérations** et des **modes d'organisation de la dynamique des**

ressources mobilisées pour réaliser les « opérations », i.e. satisfaire les besoins et la demande des clients[102].

Nous décrivons successivement trois régimes d'activité relatifs au cabinet X :

- le régime d'activité de l'artisanat intellectuel (7.1.1.1) ;
- le régime d'activité de la spécialisation (7.1.1.2) ;
- le régime d'activité de la différenciation-intégration des savoirs (7.1.1.3).

Pour chaque régime d'activité, nous résumerons les modes d'organisation des opérations et l'organisation de la dynamique des ressources selon le tableau ci-dessous :

Régime d'activité	
Modes d'organisation des opérations	**Organisation de la dynamique des ressources**
ex : travail divisé horizontalement	ex : savoirs individuels

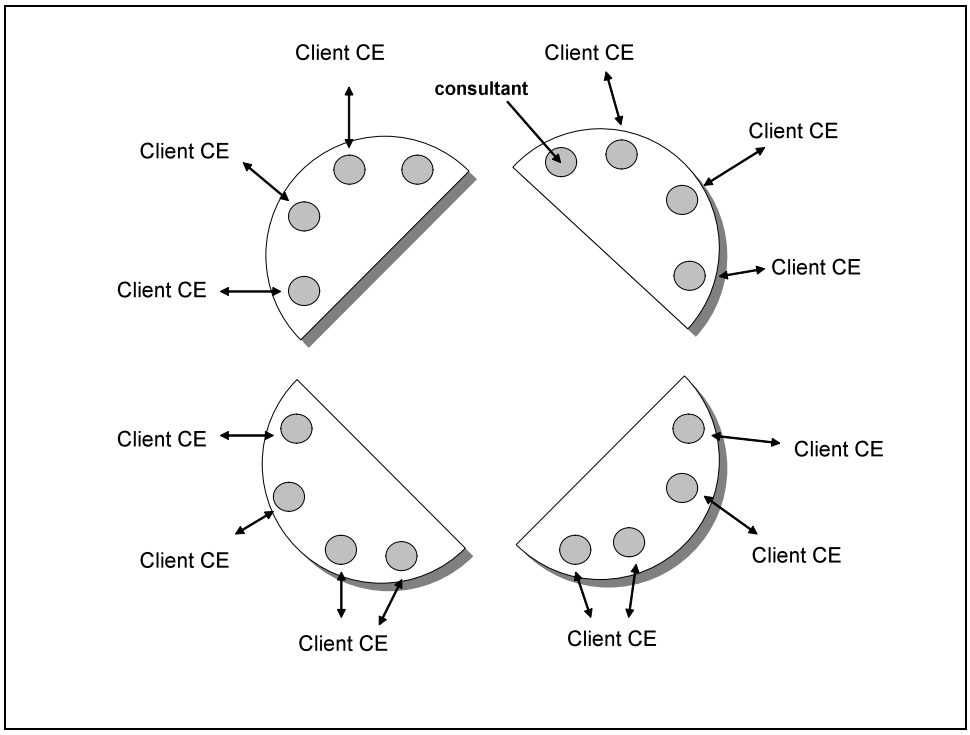
7.1.1.1. Le régime d'activité originel de l'artisanat intellectuel

Dans le régime d'activité de l'artisanat intellectuel, chaque consultant est censé réaliser indifféremment tous les types de prestations. Passé la phase d'apprentissage initial qui donne les mêmes bases de savoirs aux consultants, ceux-ci réalisent en complète autonomie l'activité auprès des clients qui leur sont affectés, et qui comprend la co-prescription initiale, la production et la transmission de connaissances au client.

La figure ci-dessous modélise le régime d'activité de l'artisanat intellectuel. Les demi-cercles extérieurs représentent les groupes du cabinet X[103] : rappelons que la logique de constitution est un découpage sectoriel et géographique qui permet d'être proches des clients. Les ronds gris représentent les consultants qui interagissent en *front office* avec les clients. **Ces relations sont postulées indépendantes les unes des autres et l'accumulation d'expérience et de connaissances par le consultant n'intervient qu'à un niveau individuel. Les rationalisations de l'activité des consultants ne peuvent donc être qu'individuelles** (Gadrey, 1994b).
Il n'existe pas de *back office* structuré de manière à gérer l'accumulation progressive d'expériences et de savoirs[104]. Les ressources d'un consultant confronté aux limites

[102] Ce cadre d'analyse est issu des travaux de Jean-Claude Sardas et Philippe Lefebvre sur les variables de conception des organisations (Sardas & Lefebvre, 2007). Nous utilisons ici le modèle de manière simplifiée.
[103] Nous ne représentons que quatre groupes dans les modélisations qui suivent mais on pourrait raisonner indifféremment en intégrant l'ensemble des groupes.
[104] Nous insistons sur le fait que nous produisons une modélisation qui « stylise » la réalité pour en faire apparaître les traits saillants. Dans la réalité, des actions ont été engagées (réunion « métier »,

de ses compétences ou connaissances se situent dans des « niches sociales » (Lazega, 2001), c'est-à-dire des réseaux affinitaires informels de professionnels qui assurent une certaine dynamique des savoirs.



Le régime d'activité de l'artisanat intellectuel

Dans ce cas, le niveau « opérations » peut être résumé ainsi :

Régime d'activité : artisanat intellectuel	
Modes d'organisation des opérations	**Organisation de la dynamique des ressources**
Travail réalisé en autonomie complète par des consultants généralistes. Agrégation des travaux individuels.	Savoirs individuels : formation initiale, formation avant « confirmation », autoformation, apprentissage *ad hoc*, expérience.

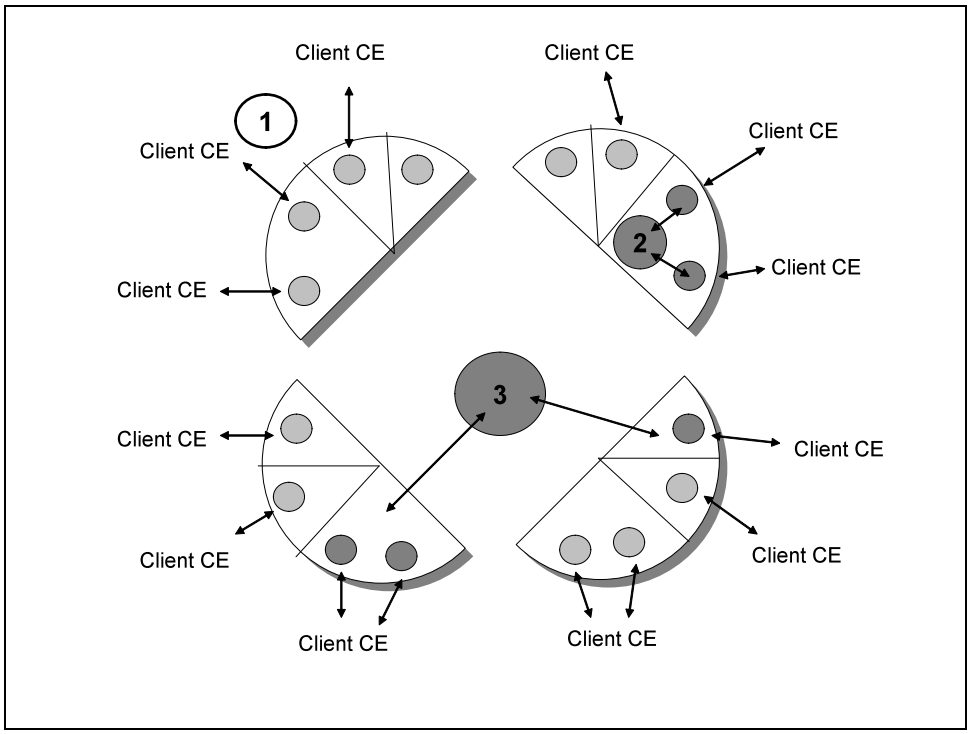
Nous avons évoqué dans le chapitre 3 (problématisation générale) et le chapitre 4 (cas du cabinet X) les limites cognitives associées à ce régime d'activité. En effet, si le consultant est confronté à une expansion et/ou à une complexification des champs de savoirs à mobiliser, il ne peut compter que sur ses propres apprentissages.
La réponse classique à ce phénomène est la spécialisation (Abbott, 1988b, p106).

rotation limitée des affectations…) mais notre but est ici de faire ressortir par contraste les apports potentiels et les enjeux de gestion du régime d'activité différencié-intégré.

7.1.1.2. La spécialisation : un régime d'activité incomplet

Dans un régime d'activité fondé sur la spécialisation**, l'activité dans son ensemble est organisée en triplets autonomes associant des champs de savoirs à des types de prestations pour des types de clients définis.** Il y a un **découplage des différentes entités entre elles**. Les professionnels ne sont plus censés être « omniscients » mais sont experts dans un domaine. Ils peuvent être spécialisés sur une partie de la prestation uniquement.

La figure ci-dessous représente le régime d'activité de la spécialisation. Les demi-cercles représentent toujours les groupes et les ronds les consultants. Les groupes sont organisés en découpant des parts de « camembert ». Les professionnels sont dans un premier temps affectés à un sous-ensemble avant de l'être ensuite au traitement d'une mission entière. Chaque part de « camembert » est une entité autonome associant des savoirs définis, des types de prestation et des clients existants ou potentiels. On retrouve alors un mode d'organisation classique dans les cabinets d'avocats ou les cabinets de conseil : la « ***practice*** » (Heusinkveld et al., 2005; Anand et al., 2007; Gardner et al., 2007a).



Le régime d'activité de la spécialisation

A partir de cette division initiale de l'activité et de l'organisation des groupes, deux régimes d'activité sont envisageables.

1. **L'artisanat spécialisé** : la restriction cognitive opérée par la spécialisation permet aux consultants de continuer à fonctionner en autonomie complète face aux clients, c'est-à-dire en utilisant uniquement ses ressources individuelles. Il n'y a pas de *back office* associé à la spécialisation. Ce cas est représenté dans le demi-cercle en haut à gauche (cf. 1 sur la figure).

Régime d'activité : artisanat spécialisé	
Modes d'organisation des opérations	**Organisation de la dynamique des ressources**
Missions ou parties de missions réparties en fonction de la spécialisation des consultants	Savoirs individuels formation initiale, formations avant « confirmation », autoformation, **apprentissage *ad hoc* et expérience facilités par la spécialisation**

2. La gestion collective des savoirs spécialisés : le régime d'activité spécialisé peut toutefois associer une gestion collective des savoirs dont l'objectif est le développement et la capitalisation de savoirs en *back office* et leur mobilisation en *front office*. Cette gestion collective des savoirs accélère l'accumulation de connaissances et fournit un cadre qui soutient les activités individuelles et limite les effets de divergence entre les approches des professionnels Ce fonctionnement apparaît dans le groupe en haut à droite ; le rond gris foncé représente la structure de *back office*, tel qu'un pôle sectoriel décrit dans le groupe S1, et les consultants qui y sont associés sont également en gris foncé (cf. 2 sur la figure). Cette structure est alors en charge de produire-capitaliser-diffuser une partie des savoirs et permet de repérer les compétences spécifiques d'individus. Etant donné l'existence de groupes multi-sectoriels, des structures transverses peuvent être mises en place pour tenter d'organiser une dynamique de savoirs collective sur l'ensemble d'un secteur (cf. 3 sur la figure).

Régime d'activité : gestion collective des savoirs spécialisés	
Modes d'organisation des opérations	**Organisation de la dynamique des ressources**
Travail réparti en fonction de la spécialisation des consultants **+ mobilisation de ressources de la spécialité**	- Savoirs individuels **(dont apprentissage *ad hoc* et expérience facilités par la spécialisation)** **- Gestion collective des savoirs par spécialité** : capitalisation-formalisation, repérage de compétences spécifiques

Ce régime d'activité présente des avantages : il favorise *a minima* les apprentissages individuels. La gestion collective des savoirs permet d'enrichir ce modèle. Signalons au passage que si elle est attractive sur le papier, **sa mise en œuvre demande déjà un travail d'organisation et de structuration important : création de rôles d'animation de la structure, temps dédié et financé, objectifs et formes de capitalisation** (Lefebvre et al., 2004). Les rationalisations de ce type ne sont pas toutes des succès et l'organisation de ressources de *back office* dans les ESP doit s'accompagner de ce travail fin de structuration et de gestion (Morris, 2001; Brivot, 2007).

Plusieurs raisons poussent toutefois à ne pas retenir ce régime d'activité pour le cabinet X.
Une première série de raisons a trait aux contraintes de l'organisation, de l'activité et à l'évolution des demandes clients :

1. Les **affectations des consultants doivent conserver une certaine flexibilité** pour répondre aux demandes non planifiables (ex : droits d'alerte, missions licenciements ou nouveaux clients).
2. **Les prestations sont multi-champs de savoirs** : à la fois sectoriels et thématiques (comptabilité-finance, social, stratégie-secteur d'activité). Or la construction d'équipes de « spécialistes » selon les différents champs de savoirs nécessaires poserait trop de contraintes d'affectation.
3. **Les professionnels doivent partager une base de savoirs communs** car l'évolution des demandes vers une analyse prospective induit une analyse croisée des champs de savoirs dans le but d'affiner ou d'affermir un diagnostic. **La division de la mission suivant des parties réalisées individuellement est donc complétée par des phases de conception collective des analyses**.

Une seconde série de raisons est relative à la dynamique de renouvellement des problématiques et au développement de nouveaux types de prestations :

1. **La diversification des besoins et des demandes des CE suit la dynamique législative du dialogue social** (ex : égalité professionnelle, GPEC) **et** de manière plus générale **les évolutions des problématiques sociétales déclinées au niveau de l'entreprise** (ex : impact des réglementations environnementales sur l'avenir d'un site de production polluant). Dès lors, chaque consultant doit-il répondre localement ? Les risques d'hétérogénéité sont très forts ainsi que les risques qualité d'où l'intérêt qu'il existe à mettre en place des groupes transverses pour animer et coordonner le développement et le partage sur les thématiques émergentes.
2. **D'autres acteurs du dialogue social prennent de l'importance et demandent des types de prestations spécifiques**[105] (ex : les problématiques d'emploi et de territoires pour les collectivités, le développement durable au niveau du dialogue social européen). Où développer ces prestations ? Faut-il les développer à part ? L'enjeu est également de pouvoir réutiliser des savoirs d'une prestation à une autre ou d'un type de prestation à un autre (ex : d'une étude vers une mission client CE).

7.1.1.3. Le régime d'activité recherché : celui de la différenciation-intégration des savoirs

Le régime d'activité dont nous avons accompagné la structuration dans le cabinet X se distingue donc du régime de la spécialisation. La démarche consiste à **tendre vers un découplage partiel entre champs de savoirs et prestations**. En d'autres termes,

[105] Le développement de ce type d'activités part toujours d'initiatives individuelles qui doivent cependant rencontrer une demande. L'on peut également s'interroger sur un déplacement plus général des formes et des acteurs du dialogue social.

on cherche à **gérer des ressources de conception par champ de savoirs** mais elles ne s'appuient pas sur des types de prestation prédéfinis.
Une différenciation des savoirs et des compétences entre les consultants est recherchée (les « dominantes » sont un degré de spécialisation mais moindre par rapport à une spécialisation complète) mais elle doit aller de pair avec la **gestion collective des champs de savoirs et de compétences de l'ensemble de l'activité**. Nous qualifions ce régime d'activité de différenciation-intégration des savoirs. Le terme ne doit donc pas ici être associé à l'une des problématiques classiques en théorie des organisations : la gestion de la spécialisation des structures (différenciation) et de leur coordination (intégration) (Lawrence & Lorsch, 1967, 1989). **La différenciation-intégration porte ici sur les savoirs :** l'enjeu premier est la gestion de la différenciation des savoirs et de leur intégration lorsque c'est nécessaire pour répondre aux besoins des prestations. On cherche donc à animer une dynamique des savoirs collective au niveau de l'ensemble de l'organisation et par rapport à l'éventail de prestations offertes.

La figure ci-dessous illustre le régime d'activité de différenciation-intégration des savoirs tel qu'il est visé dans le cabinet X.

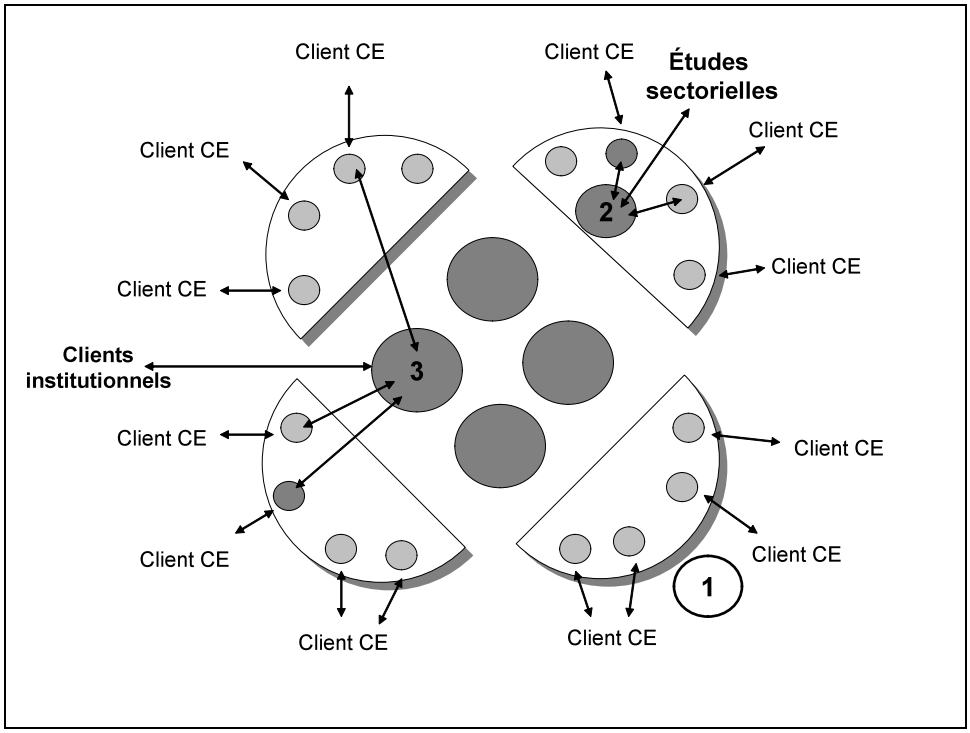
1. Tout d'abord, signalons que des missions se réalisent et continueront de se réaliser de manière classique car le consultant a les connaissances nécessaires. Ce mode traditionnel est facilité par la gestion des parcours selon des « dominantes » d'activité (cf. 1 sur la figure).

2. Le deuxième exemple est celui des pôles sectoriels de groupe (cf. 2 sur la figure). Les différents cas sont représentés :
    a. soit le pôle assure un soutien sur mission par la diffusion de notes vers le consultant en gris clair dont ce n'est pas la spécialité ;
    b. soit un consultant dont c'est la dominante (en gris foncé) réalise une mission dans le secteur et assure un travail de capitalisation ;
    c. le pôle peut également développer d'autres types de prestation telles des études, ce qui est un moyen de faire de la capitalisation « tirée » (Roos, 2006), c'est-à-dire de motiver la capitalisation à l'aide d'un besoin identifié[106].

3. La structuration de groupes transverses thématiques poursuivent des objectifs selon le « cahier des charges fonctionnel »[107]. Les membres du groupe transverse réalisent les actions suivantes (cf. 3 sur la figure) :
    a. jouer le rôle de ressources sur mission pour d'autres consultants,
    b. développer de l'expertise sur mission par eux-mêmes,
    c. développer des prestations pour d'autres types de clients institutionnels (études européennes par exemple).

    Un des enjeux est la réutilisation-reproblématisation des savoirs d'un cas à un autre, d'une prestation à une autre.

[106] Sinon, les consultants passant d'une mission à une autre, il y a de forts risques que la capitalisation soit peu effective. Cette remarque ne vaut pas que pour le cabinet X.
[107] Cf. chapitre 5 et 6 : les 3 fonctions sont le développement d'expertise, la gestion interne des savoirs et le développement clients.



Le régime d'activité différencié-intégré

L'évolution recherchée au niveau des « opérations » se résume ainsi :

Régime d'activité : différenciation-intégration des savoirs	
Modes d'organisation des opérations	**Organisation de la dynamique des ressources**
Travail réparti entre consultants (pour certains sur leur dominante d'activité) **+ conception collective des analyses** **+ mobilisation de ressources capitalisées ou de personnes ressources (soutien ou sous-traitance)**	- Savoirs individuels (dont apprentissage *ad hoc* et expérience facilités par la dominante) **- Gestion collective des savoirs : capitalisation-formalisation, développement d'expertise, développement clients (direct ou par formation des consultants)**

L'intérêt de ce régime d'activité est double. Premièrement, **il tient compte de l'irréductibilité de la relation de *front office* dans la phase de co-prescription**[108]. En conséquence les professionnels doivent avoir une représentation de l'ensemble des champs de savoirs et des prestations offertes par le cabinet X pour instruire les demandes même s'ils ne réalisent pas la prestation eux-mêmes.
Deuxièmement, l'absence de couplage prédéfini entre champs de savoirs et prestations répond aux incertitudes des demandes clients. Elle facilite également

[108] C'est-à-dire de l'impossibilité de diviser la relation client en différentes composantes qui seraient prises en charge par différents consultants.

l'accumulation des savoirs et des compétences par la multiplication des occasions d'apprentissages sur un champ d'expertise. La source d'innovation et d'accumulation d'expertise sur un domaine réside alors dans la **capacité à problématiser et re-problématiser les savoirs en fonction de la nature des prestations clients et de leur contexte**.

Toutefois, il importe de concevoir les modes de mobilisation en *front office* des ressources de conception. En d'autres termes, **le pilotage de la différenciation-intégration des savoirs nécessite de repenser à la fois les modes de capitalisation-diffusion des savoirs** (qui ne se font plus au seul niveau individuel) **et les modes de coopération entre consultants** (utilisation d'éléments formalisés, soutien sur mission, sous-traitance selon les cas).

Le régime d'activité différencié-intégré se distingue des deux autres régimes d'activité présentés sur deux points :

1. **Les couples savoirs / prestations ne sont pas pré-déterminés** : à partir d'une instruction de la demande du client (phase initiale de co-prescription), ce régime ne restreint pas *a priori* les champs de savoirs à mobiliser. Au contraire, au regard des besoins identifiés, l'organisation permet une mobilisation des ressources de conception (à savoir des savoirs formalisés et des personnes–ressources) qui passe par des modes de coopération renouvelés.
2. **Liens entre structures de *back office* et nouveaux modes de coopération** : le régime différencié-intégré envisage de nouvelles formes de coopération par rapport au modèle traditionnel d'une équipe de professionnels en charge de la réalisation de la prestation en *front office*. Il s'agit de la production d'expertise formalisée en *back office* à partir des expériences passées dans le champ de savoirs. Cela revêt la forme de notes, de documents écrits ou d'une méthodologie indiquant la démarche à adopter pour appréhender une problématique. Mais cette première forme de coopération peut s'avérer insuffisante du fait de la variété des contextes de problématisation (contexte politique de l'entreprise et conflictualité, position et attentes du CE, budget disponible pour l'investigation…). Il est donc utile de concevoir un second mode de coopération avec des « personnes ressources » mobilisées dans le champ de savoirs concerné. Celles-ci peuvent intervenir selon deux modalités différentes : soit en appui au début de la mission pour « cadrer » et affiner la démarche d'investigation ; soit en « sous-traitance » sur la partie spécifique de la mission.

La mise en œuvre du régime différencié-intégré fait émerger de nouveaux besoins de gestion et de régulation collectives qui sont liés à la gestion de la différenciation-intégration des savoirs des professionnels dans l'ensemble de l'activité.

7.1.2. Quels modes de gouvernance du régime différencié-intégré ?

Le passage du régime d'activité de l'artisanat intellectuel au régime d'activité différencié-intégré soulève une double problématique organisationnelle pour le

cabinet X. Quels sont les nouveaux modes de gestion à mettre en œuvre dans le régime différencié-intégré (7.1.2.1) ? Dans quelle mesure le fonctionnement démocratique est-il touché par ces évolutions (7.1.2.2) ?

7.1.2.1. L'apparition de nouveaux objets de gouvernance

Dans le régime de l'artisanat intellectuel, la réalisation de l'activité se fait par le biais de l'autonomie complète des consultants en *front office*. De ce fait, les principaux enjeux de gestion collective concernent le recrutement, l'apprentissage initial jusqu'à l'autonomie du consultant[109] et l'affectation des missions.
Le point de départ de notre travail est la remise en cause de l'artisanat intellectuel face au phénomène de diversification et de complexification des champs des savoirs à mobiliser pour satisfaire les besoins clients. A cela s'ajoute un deuxième élément de déstabilisation qui est lié au développement de nouveaux types de prestations pour des clients institutionnels ou européens.

Le passage du régime d'artisanat intellectuel au régime différencié-intégré implique pour l'ESP la **gestion coordonnée de trois nouveaux objets de gestion** afin d'assurer l'intégration des éléments différenciés. Pour cela, il est indispensable d'**élaborer une stratégie collective** incluant les différents champs de savoirs et les développements d'expertise. Elle conditionne une gestion raisonnée de la différenciation des savoirs et des compétences.
La **gestion des parcours** facilite les apprentissages des consultants par la constitution de « dominantes » d'activité et la conception de rôles associés à de nouveaux modes de coopération sur mission.
Enfin la **gestion des savoirs** s'appuie sur des structures (« pôles » ou « groupes transverses ») qui assurent à la fois des développements d'expertise, de prospection et de capitalisation-diffusion des savoirs. Celle-ci revêt différentes modalités, allant du *pool* d'experts mobilisables si besoin est (les « personnes ressources ») à la formalisation et la production commune d'expertise (notes, méthodologies…).

Reprenons la distinction que nous avons opérée dans le chapitre 2 entre une dimension « gouvernance » en charge de piloter et de contrôler une ESP et une dimension « opérations » qui correspond à la réalisation de l'activité professionnelle proprement dite (les missions et la gestion des ressources). Lorsque les autonomies individuelles sont très fortes (opérationnelles et stratégiques), les objets de gouvernance se limitent essentiellement aux rémunérations, aux affectations et aux recrutements.
Le changement de régime d'activité est une évolution de la dimension « opérations » du cabinet X. En conséquence, de nouveaux objets de gouvernance apparaissent dans l'organisation, que ce soit au niveau des groupes ou au niveau central (fonctions de direction et fonctions supports). Il s'agit des trois objets de gestion précités : la gestion des parcours, la gestion des savoirs et la stratégie.

[109] Elle est symbolisée par la « confirmation » dans le cabinet X.

	Régime de collégialité étendue	
Gouvernance	Modes de gouvernance	Objets de gouvernance
		Stratégie collective Gestion des parcours Gestion des savoirs (légitimité des structures, moyens, rôles..)

	Régime d'activité : différenciation-intégration des savoirs	
"Opérations"	Modes d'organisation des opérations	Organisation de la dynamique des ressources
	Travail réparti entre consultants (pour certains sur leur dominante d'activité) + conception collective des analyses + mobilisation de ressources capitalisées ou de personnes ressources	- Savoirs individuels (dont apprentissage *ad hoc* et expérience facilités par la dominante) - Gestion collective des savoirs : capitalisation-formalisation, développement d'expertise, développement clients

Nouveaux objets de gouvernance associés au régime d'activité différencié-intégré

Dans quelle mesure les transformations induites par l'introduction des objets de gestion sont-elles compatibles avec le fonctionnement démocratique existant (i.e. le régime de collégialité étendue) ? **Les modes de gouvernance doivent-ils évoluer ?**

7.1.2.2. Quelle nature et quelle place du fonctionnement démocratique dans le régime différencié-intégré ?

Lors de la présentation du régime de collégialité étendue dans le chapitre 2, nous avons évoqué les risques de « dégénérescence » de l'entreprise démocratique (Webb et al., 1897; Meister, 1974). Ils sont de deux types : soit l'entreprise démocratique disparaît car elle n'est pas viable économiquement, soit elle perdure et se développe mais au détriment du fonctionnement démocratique, dévitalisé voire abandonné.
Selon nous, la dimension démocratique peut être appréhendée selon deux conceptions du « démocratique » :

1. **une conception institutionnelle** : le « démocratique » est caractérisé par des assemblées et des procédures de votes qui garantissent l'expression du « un homme = une voix ». Nous sommes bien institutionnellement dans une procédure démocratique, pourtant ce qui est mis en débat et au vote, ainsi que les capacités des membres à participer ne sont pas considérés. A ce titre, on peut parler de « démocratie actionnariale »[110] (Gomez & Korine, 2003). De la même manière, les SCOP[111] ont des procédures démocratiques, bien qu'elles puissent reposer sur une ligne hiérarchique classique et une non-rotation des mandats. On est alors dans une **approche « droit et démocratie »**.

[110] Ce propos est à nuancer selon les degrés d'activisme et de structuration des actionnaires minoritaires.
[111] Société Coopérative Ouvrière de Production.

2. **une conception organisationnelle** : le « démocratique » est un mode d'organisation fondamental de l'organisation qui repose sur des valeurs de participation des membres dans la gestion et la réalisation de l'activité. A partir de ces valeurs, il faut concevoir les formes d'action collective alliant efficacité et démocratie qui sont contingentes à l'activité (Reynaud, 1997; Hatchuel, 2001, 2003, 2004). Lorsque le fonctionnement démocratique s'inscrit dans le quotidien de l'organisation, il permet les apprentissages individuels et collectifs nécessaires à une gouvernance démocratique (Follett, 1924; Demoustier, 1984; Laville et al., 1984; Gand et al., 2007a). En d'autres termes, l'effectivité de la gouvernance démocratique est possible si la structuration de l'organisation fournit des occasions d'apprentissages de la gouvernance à ses membres (et pas seulement des réunions de prise de décision). On est dans une **approche « gestion et démocratie »**.

Pour notre part, nous écartons la conception institutionnelle qui est porteuse de sa propre dégénérescence dans la mesure où le mode de gouvernance n'a pas de raison d'être en cohérence avec les enjeux de l'activité.
C'est pourquoi dans le sous-chapitre suivant et le chapitre 8, nous nous intéressons à la manière dont le fonctionnement des entreprises démocratiques doit être révisé pour ne pas devenir un habillage institutionnel d'un fonctionnement oligarchique (Michels, 1949 [1911]) ou à l'inverse empêcher toute évolution de l'organisation (qui serait nécessaire par rapport à l'activité).

7.2. La nécessaire évolution du régime de collégialité étendue pour l'adapter au régime d'activité différencié-intégré

Après avoir modélisé le changement de régime d'activité et défini les nouveaux objets de gestion et modes de coopération requis, nous allons à présent revenir sur le régime de collégialité du cabinet X. **Dans quelle mesure le changement visé de régime d'activité conduit-il à faire évoluer les modes de gouvernance et éventuellement les formes de régulation démocratique ?**
Nous caractérisons dans un premier temps le besoin d'innovations managériales pour gérer démocratiquement l'organisation (7.2.1). Dans un second temps, nous abordons la problématique inhérente à tout projet démocratique : l'antagonisme entre différences d'expertise et égalité formelle des membres (7.2.2).

7.2.1. Les innovations managériales de la collégialité étendue

Pour justifier de la nécessité d'innovations managériales spécifiques, nous mettons d'abord en lumière l'insuffisance de la démocratie délégative face aux nouveaux besoins de gestion (7.2.1.1). Nous traitons dans un second temps des innovations managériales *ad hoc* répondant aux nouveaux enjeux de gestion de l'organisation (7.2.1.2).

7.2.1.1. L'insuffisance de la démocratie délégative

Reprenons l'analyse des fonctions de direction du cabinet X développée dans le chapitre 6 (cf. 6.2.). Nous avions alors montré que **l'enrichissement des besoins de pilotage de l'organisation n'était pas tenable sur un mode de délégation pure** pour deux raisons :

1. **Les objets de mandats ne sont pas tous prédéfinis.**

Les programmes-mandats de gestion sont incomplets : des problématiques peuvent émerger au cours d'un mandat et les directeurs doivent alors s'en saisir. L'incomplétude des mandats comporte des risques de contestabilité de la part des autres membres, qui se traduisent soit par un conflit sur la manière de traiter la problématique, soit par l'absence de mise en œuvre de la part des membres. Elle soulève donc la question de la **légitimité des mandataires** qui est à renégocier durant l'exercice du mandat.

2. **Les solutions ne préexistent pas, elles sont à concevoir.**

Certaines problématiques contenues dans les programmes-mandats ne sont pas clarifiées ou leurs options de mise en œuvre ne sont pas abouties, ce qui rend difficile l'exercice des fonctions de direction sur un mode purement délégatif. En effet, il s'agit de concevoir des solutions pertinentes d'un point de vue fonctionnel et démocratique. Or **une approche purement délégative revient à confier les capacités de conception uniquement aux directeurs**. Ceci fait naître l'incertitude quant à l'aboutissement du processus de conception puisqu'il existe des limites cognitives pour les directeurs qui sont à la fois liées au domaine traité et aux connaissances des réalités locales.

Pour des entreprises démocratiques, les fonctions managériales reposent sur le couplage de la légitimité des mandataires avec la capacité de ces derniers à trouver des solutions efficaces. Il faut pour cela **concevoir des fonctions de management associées à des « espaces de participation »** (Gand et al., 2007a). Ces derniers doivent enrichir le fonctionnement managérial et non pas être un simple moyen de contrôle des managers comme c'est souvent le cas (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004; Spear, 2004).

Dans le cabinet X, l'instauration de la réunion des responsables de groupe et du comité de direction (RdG-CD) est une illustration d'un espace de participation. C'est l'occasion de diffuser de l'information, de manière classique, mais également d'instruire des problématiques managériales. Cependant la réunion RdG-CD n'est pas en tant que telle un espace de conception opérationnelle de dispositifs. Pour ce faire, un dispositif de groupe de travail a été expérimenté : il était chargé d'évaluer et d'affiner la mise en œuvre des entretiens de parcours. Il réunissait un membre du CD, un membre des fonctions supports RH et quelques responsables de groupe. Sur la base des connaissances des RdG issues de leur pratique des entretiens, ainsi qu'au moyen d'une enquête menée par les membres de ce groupe de travail auprès des différents responsables de groupes, des ajustements ont pu être effectués afin d'aboutir à une mise en œuvre légitimée et pertinente des entretiens de parcours.

Ces mêmes entretiens de parcours avaient déjà fait l'objet d'une re-conception prenant en compte les spécificités du cabinet X (cf. 5.1). Il n'est donc pas possible d'importer tels quels des dispositifs de gestion émanant d'organisations

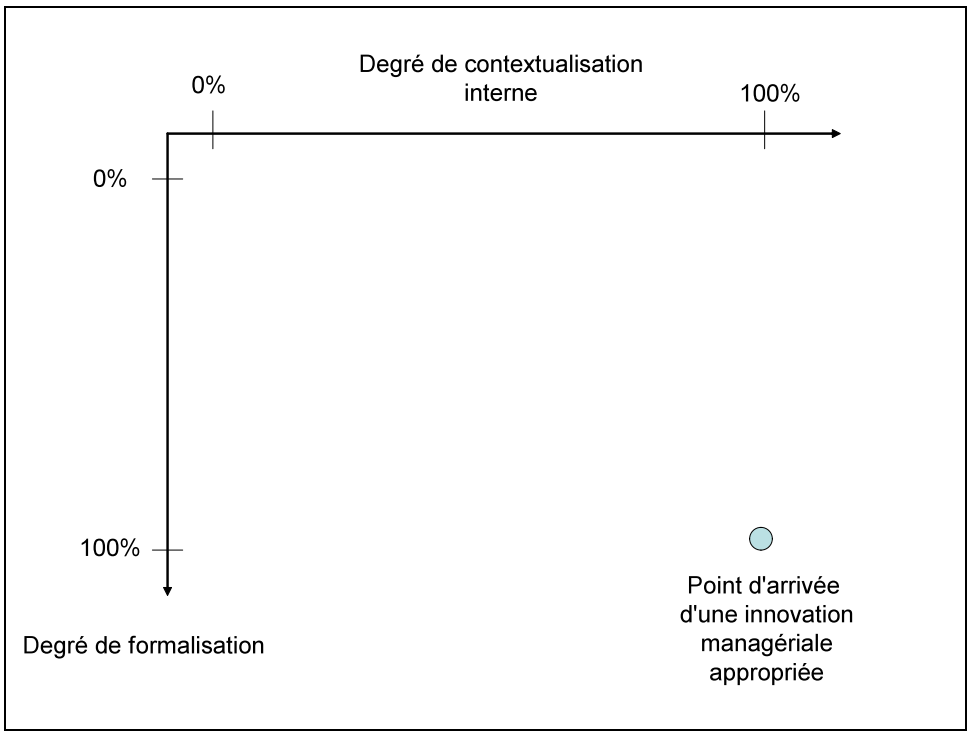
hiérarchiques au sein d'une entreprise démocratique. Il est impératif de concevoir des innovations managériales locales.

7.2.1.2. Nouveaux objets de gouvernance et innovations managériales

On définit une innovation managériale comme l'introduction d'un outil ou d'un dispositif de gestion innovant du point de vue de l'organisation (Zaltman, Duncan, Holbeck, 1973 cités par David, 1996a). Albert David (1996a) considère que la dynamique d'introduction et d'appropriation d'une innovation managériale par une organisation se joue sur deux axes :

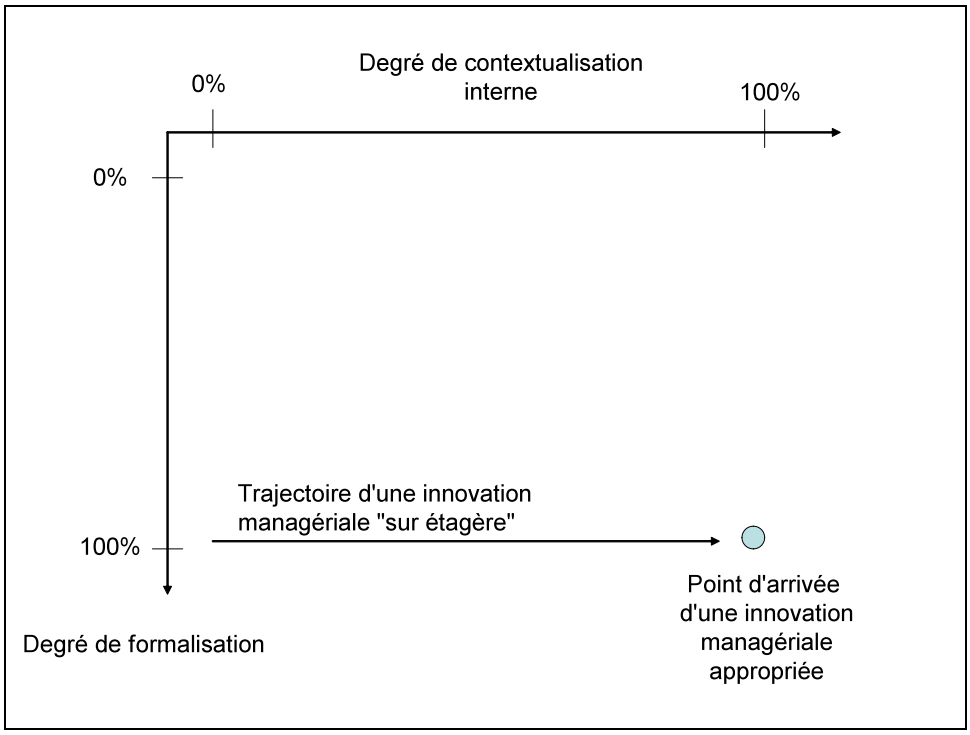
1. Un axe de **formalisation** qui correspond au degré de précision de la définition de l'outil de gestion. Il recouvre également la définition les règles d'usage et des figures d'acteurs impliqués.
2. Un axe de **contextualisation** qui correspond à la « *"distance" qui existe, à un moment donné de l'histoire d'une innovation dans une organisation, entre cette innovation et l'organisation* » (David, 1996a, p16).

Comme l'indique le schéma ci-dessous, l'innovation managériale se concrétise lorsqu'elle a atteint un degré de formalisation suffisant et que les acteurs de l'organisation se la sont appropriée.



Cadre d'analyse de la dynamique d'une innovation managériale (David, 1996)

L'introduction tel quel d'un outil de gestion externe à l'entreprise et qui est disponible « sur étagère » représente un cas extrême d'innovation managériale (cf. schéma ci-dessous). Il peut s'agir par exemple de l'introduction de méthodes d'évaluation des compétences à partir d'un modèle et d'une méthodologie préalablement définis par un cabinet de conseil en RH.



Trajectoire d'une innovation managériale "sur étagère"

Or la spécificité des entreprises démocratiques est de rechercher des modes de fonctionnement « alternatifs » au modèle gestionnaire hiérarchique dominant. De manière sous-jacente, la dimension hiérarchique est souvent présente dans les outils de gestion qui sont élaborés dans des univers d'entreprise « conventionnelle ». Si nous prenons l'exemple de la gestion des compétences, elle est généralement appréhendée selon une logique d'évaluation par la hiérarchie et de progression de carrière[112].

L'objet « gestion des parcours » est un nouvel objet de gouvernance pour les groupes et le cabinet X dans son ensemble. Lors de la conception des entretiens de parcours dans le cabinet X, il a fallu à la fois tenir compte des spécificités des besoins de l'activité et du contexte démocratique pour élaborer un dispositif qui soit pertinent et légitime dans l'organisation. La dynamique de structuration du dispositif a comporté trois étapes schématisées ci-dessous.

[112] Dans tous les cas, la gestion des compétences est toujours accompagnée d'un travail de contextualisation de l'entreprise concernée. Il n'y a donc jamais d'introduction « sur étagère » car les usages de la gestion des compétences sont eux-mêmes multiples. Notre propos ici est d'insister sur l'idée qu'il y a une double démarche à faire dans un univers démocratique : d'une part contextualiser fonctionnellement mais également concevoir des outils de gestion adaptés au fonctionnement démocratique local. En cela, nous avons adopté une démarche d'intervention liant conception fonctionnelle de l'outil et adaptation au fonctionnement réel et acceptable par les acteurs (Sardas & Lefebvre, 2005)

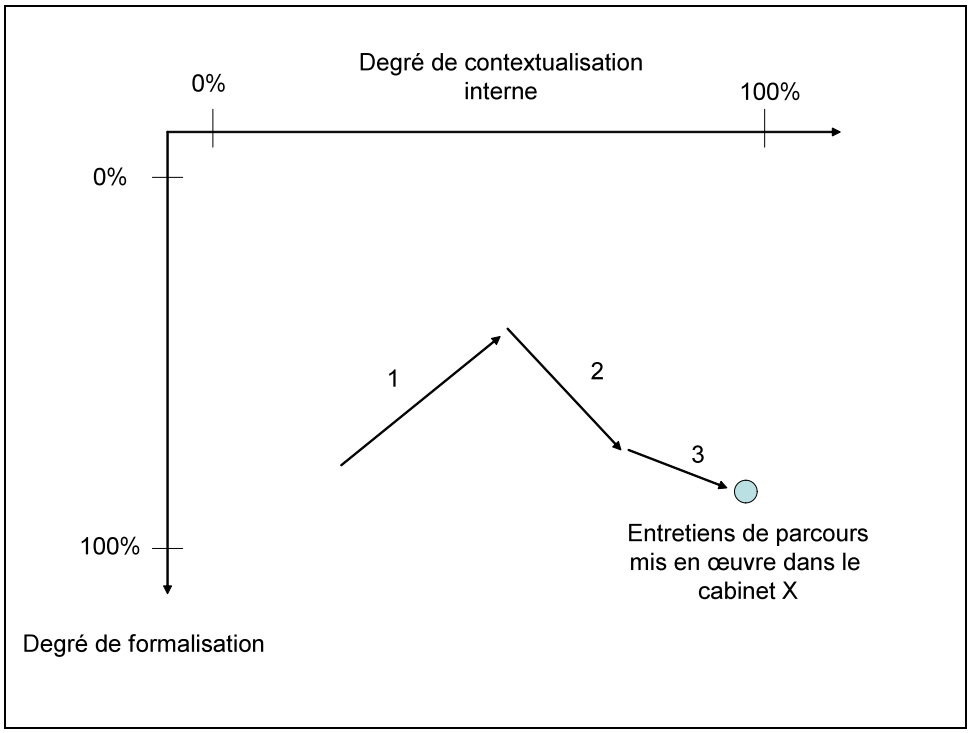


Figure 2. Trajectoire de conception de l'innovation managériale "entretien de parcours"

1. **La première étape a consisté à réouvrir la question des finalités et des fonctionnalités des entretiens annuels** (1 sur le schéma). En effet, le point de départ était une démarche classique d'évaluation des compétences qui mêlait entretien d'évaluation des compétences et de gestion des parcours. Nous avons alors proposé de passer à des entretiens strictement orientés sur la gestion des parcours pour deux raisons. Premièrement, une grille d'évaluation des compétences aurait figé la représentation des compétences. Or l'enjeu de gestion des parcours réside dans l'accompagnement du développement de nouvelles compétences. Deuxièmement, l'évaluation entre « pairs » professionnels semblait délicate voire illégitime et n'avait guère d'objet, dans la mesure où il n'était ni question de promotion ni d'augmentation de salaires. Cette première étape conduisit donc à la fois à déconstruire (« déformaliser ») l'outil « entretien annuel » pour déterminer une orientation tournée exclusivement vers la gestion différenciée des parcours et la régulation démocratique du dispositif.

2. **La deuxième étape fut la conception « contextualisée » d'un outil de gestion « entretien de parcours »** centré sur les orientations à court et moyen terme. Le guide d'entretien de parcours fut reconçu et **son inscription dans l'organisation démocratique fut précisée**. Cette dernière passe tout d'abord par une synthèse individuelle sur les orientations retenues conjointement[113] communiquée à l'ensemble du groupe (et de ce fait validée par le collectif), puis par une synthèse globale remontée au comité de direction et aux fonctions RH centrales. Elle vient expliciter la stratégie RH du groupe.

[113] et non sur le contenu de l'entretien qui lui reste confidentiel.

3. **La troisième étape s'est construite par le biais de l'expérimentation des entretiens de parcours dans chacun des groupes**. Chaque contexte local étant différent, la formalisation trop poussée de l'outil peut être un frein à son appropriation par les acteurs. L'expérimentation a permis d'évaluer et de corriger l'outil. Le groupe de travail cité précédemment (cf. 7.2.1.1) a eu pour mission d'évaluer et d'affiner le dispositif d'entretiens de parcours.

En définitive, le cas des entretiens de parcours corrobore la nécessité de concevoir des innovations managériales qui se différencient de celles mises en œuvre dans des entreprises « conventionnelles ». Ces innovations font évoluer les modes de gouvernance. Ceci induit une **révision du régime de collégialité étendue qui correspond à l'évolution des formes de régulation démocratique**. Autrement dit, la dimension « démocratique » n'est pas figée ou définie de manière normative mais est conçue de manière contingente à l'évolution de l'action collective.

Le mode de gouvernance des entretiens de parcours renforce le **rôle des responsables de groupe** : ils ont la charge des entretiens et doivent travailler aux orientations stratégiques et à l'offre de parcours que cela dessine. On a donc un **délégation accrue** de mandats auprès des responsables de groupes. La fonction prend plus d'importance.
Parallèlement, cela va de pair avec le fait de rendre publique auprès du groupe les orientations d'affectation et de parcours, pour des questions de régulation démocratique mais pas uniquement. C'est également un moyen de faciliter une vision partagée de l'activité et des orientations de parcours des uns et des autres.
On est donc obligé de créer des modes de gouvernance spécifiques, où les régulations démocratiques prennent des formes renouvelées que l'on cherche à adapter à la fois aux enjeux « fonctionnels » et aux fonctionnement démocratique.

Régime de collégialité étendue	
Modes de gouvernance	Objets de gouvernance
- Entretiens délégués aux responsables de groupe **- Synthèse RH** **- Activité et orientations individuelles rendues publiques dans le groupe**	**Gestion des parcours** Stratégie à expliciter : enjeux et perspectives de développement Gestion des savoirs : rôles et parcours offerts

Une des difficultés dans la gestion de la différenciation des savoirs et des compétences dans le cabinet X réside dans l'antagonisme entre la distribution des savoirs et l'égalité formelle de participation des membres au fonctionnement démocratique.

7.2.2. Comment gérer l'antagonisme entre expertise et démocratie ?

Le régime d'activité de l'artisanat intellectuel postule une égalité formelle entre des « pairs » professionnels selon deux dimensions :

1. **L'indifférenciation formelle des activités réalisées par les consultants** : chacun est censé accomplir les différents types de missions.
2. **L'égalité formelle de participation à la gouvernance démocratique par les membres** : chacun participe à la gouvernance collégiale dans son groupe et au niveau global (*via* les assemblées générales en particulier) [114].

L'évolution de l'activité nécessite aujourd'hui de gérer la différenciation des savoirs et des compétences entre les professionnels. Ceci passe notamment par la structuration de rôles différenciés sur les champs de savoirs existants dans l'organisation. Or cette transformation pose un problème de fond en termes de fonctionnement démocratique. Ne risque-t-on pas d'asseoir une forme de « balkanisation » de l'organisation[115] dans laquelle la source du pouvoir repose sur la maîtrise exclusive d'une compétence ou d'un savoir (Mintzberg, 1990, p348; Pichault & Nizet, 2000, p52) ? Là encore, la transformation du régime d'activité va de pair avec la révision du régime de collégialité étendue afin que l'organisation soit efficace et démocratique.

Nous appréhendons cette question en trois temps. Tout d'abord, nous montrons que le régime de collégialité étendue ne permet pas initialement de fonder une gestion légitimée de la différenciation des savoirs individuels (7.2.2.1). Nous illustrons ensuite la tension antagoniste entre expertise et démocratie à partir du cas des fonctions de responsable de pôle et de GT (7.2.2.2). A partir de ce cas, nous proposons une réflexion sur la dynamique de légitimation des structures et fonctions d'expertise (7.2.2.3).

7.2.2.1. La difficile gestion démocratique de la différenciation des savoirs

Le modèle du *partnership* oligarchique (décrit dans le chapitre 2) se caractérise par des parcours professionnels pour lesquels la maîtrise croissante de l'activité et la progression hiérarchique dans l'organisation sont liées. L'aboutissement de ce parcours est la position de *partner* qui est la condition de la participation à la gouvernance de l'ESP. La différenciation des rôles est donc clairifiée et structurée.

A la différence du *partnership* oligarchique, **le fonctionnement démocratique du cabinet X se traduit par une difficile gestion démocratique de la différenciation des parcours après la « confirmation »**.

---

[114] La « confirmation » ne conditionne pas la participation qui est effective dès le recrutement dans le cabinet X.

[115] La volonté d'une entreprise « intégrée » a été réaffirmée plusieurs fois dans l'histoire du cabinet X. Elle tente d'éviter que les « groupes » ne poursuivent que leurs buts locaux et développent des pratiques qui divergent du fonctionnement démocratique.

Dans le régime d'artisanat intellectuel, les seuls rôles offerts par l'organisation sont des postes à responsabilité politico-gestionnaire qui sont soumis à élection et rotation. Leur inscription démocratique est claire.
Cependant nous avons précédemment montré que les transformations de l'activité requièrent une palette de rôles plus diversifiée pour animer et développer des champs de savoirs (sectoriels ou thématiques) : personnes-ressources, responsables de pôles ou de GT.

La construction et la reconnaissance de ces rôles d'« expertise », nécessaires au régime d'activité différencié-intégré, soulève la délicate question de leur inscription démocratique : faut-il une rotation des responsabilités des fonctions d'expertise ? Les responsables sont-ils élus ou nommés ? Par qui ?

Nous allons voir qu'il est indispensable de repenser le fonctionnement démocratique existant pour que ces structures et ces rôles trouvent une légitimité dans l'organisation.

7.2.2.2. Les différences entre fonctions managériales et fonctions d'expertise

Dans le cabinet X, les fonctions de gestion sont déléguées par le collectif à un ou plusieurs membres sous forme de mandat. Il peut s'agir de fonctions de responsables de groupe, de fonctions internes aux groupes (gestion des affectations, recrutement,…) ou de fonctions au niveau central (comité de direction, conseil de surveillance). L'accès à ces fonctions est soumis à une élection et leur durée d'exercice ne peut dépasser six ans (soit trois mandats). **La rotation des mandats est pensée pour éviter toute captation individuelle du pouvoir** (dérive hiérarchique) à travers deux aspects : le développement de compétences uniques dans l'organisation et la maîtrise des relations avec des parties prenantes de l'organisation (par exemple les prescripteurs). C'est ce que Crozier et Friedberg appellent les « zones d'incertitude » dont la maîtrise est source de pouvoir dans les organisations (Crozier & Friedberg, 1977; Friedberg, 1997 [1993])[116]. De plus, la rotation des mandats favorise l'implication des membres, la connaissance partagée des problématiques gestionnaires et le développement de leurs compétences (Leviatan, 1978).
Mais il existe **une hypothèse sous-jacente à la rotation des mandats** : les compétences nécessaires sont partagées par une part suffisante des membres de l'organisation et les apprentissages à l'exercice des fonctions doivent se réaliser sur des temps restreints. Ils peuvent être facilités par des périodes de « tuilage » entre anciens et nouveaux responsables comme cela se pratique dans le cabinet X.

La responsabilité des pôles et des GT nous semble d'une nature sensiblement différente. Le fondement de ces rôles dans l'organisation est le développement et le partage de l'expertise. Or il est dangereux dans ce domaine de fonder des mandats sur un horizon de temps borné. En effet **le développement de l'expertise est par essence illimité et l'imposition d'une rotation obligatoire pourrait être contradictoire avec la volonté de structurer des pôles et des GT**. De plus, dans la

[116] Voir en particulier p286s sur les liens entre compétences et pouvoir.

perspective de gestion des parcours, la rotation imposée des mandats peut s'avérer contre-productive à l'investissement des individus et à la qualité des développements de l'activité professionnelle.
La situation recèle un **antagonisme entre la volonté d'éviter une monopolisation du pouvoir et les enjeux de compétences et de connaissances**. Ce phénomène est classique dans les organisations démocratiques (par ex, Billis, 1977; Leviatan, 1978; Viggiani, 1997; Chaves et al., 2004; Varman & Chakrabarti, 2004; Hernandez, 2006).
Les réponses offertes dans la littérature s'orientent généralement sur la mise en œuvre de dispositifs de contrôle des mandataires (Chaves et al., 2004; Cornforth, 2004; Spear, 2004).

Nous proposons une approche tentant de gérer l'antagonisme expertise / pouvoir.

7.2.2.3. Les conditions de l'expertise démocratique : stratégie collective, dynamique de légitimation et contrôle par la coopération

Plutôt que de commencer par arrêter des modalités de désignation (vote, nomination), il nous semble intéressant de **définir les conditions pour obtenir des fonctions d'expertise efficaces et légitimes**. Notre démarche s'articule autour de trois points :

1. Les missions des structures dédiées à l'expertise dans l'organisation doivent être clarifiées. Il faut **inscrire la fonction dans une orientation stratégique collective**. Le cahier des charges que nous avons élaboré pour les pôles et les GT y contribue.
2. Nous avons vu à travers le cas des fonctions de direction que l'élection n'était pas un élément de légitimité suffisant. La légitimité se construit également dans l'action. Dans le cas de structures de gestion de champs de savoirs, nous pensons que **leur légitimité, et par extension celle de leurs membres, passe par la valeur ajoutée de leurs actions pour le collectif dans son ensemble**. Il faut par conséquent **considérer les éléments constitutifs d'une dynamique de légitimation**. Pour ce faire, le contenu du cahier des charges aide à piloter les structures tout en communiquant auprès de l'ensemble des membres les objectifs. La légitimité des acteurs se construit dès lors en fonction des résultats des actions de développement et de gestion des savoirs (Hatchuel, 1994b, 1996; Reynaud, 1997, p43). En termes d'action managériale, le point important est alors de différencier des situations d'exploration d'expertise par rapport à des phases de stabilisation des savoirs. A chaque étape doit correspondre des moyens offerts par l'organisation, des objectifs d'action et des critères d'évaluation différents.
3. En parallèle du contrôle exercé par les instances, **un contrôle informel mais efficace s'opère grâce aux coopérations quotidiennes dans l'organisation qui rendent compte de la réalisation ou non des objectifs définis dans le cahier des charges.** En d'autres termes, la légitimation se construit par l'apport au collectif (direct ou par sa visibilisation).

Les procédures de vote sont indéniablement un processus de décision qui peut entériner un consensus collectif[117]. Cependant elles ne déterminent pas à elles seules la légitimité du mandaté (Reynaud, 1997, p43). L'efficacité des actions est un critère complémentaire de construction de la légitimité. Le rapport entre les structures et les personnes en charge de la gestion de champs d'expertise et l'organisation doit être structuré par, d'une part des objectifs s'intégrant dans des orientations collectives, et d'autre part par des moyens adaptés aux objectifs.
Sur cette base, il n'y a pas de normes intangibles quant à la nomination des responsables. Si la délégation du CD acte bien le rapport au collectif, un consensus à l'intérieur du collectif de travail (qui peut être marqué par un vote) semble nécessaire à sa dynamique locale.

Conclusion. Des crises du démocratique inévitables ?

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord analysé le changement de régime d'activité du cabinet X. Face aux limites du régime d'artisanat intellectuel, à l'insuffisance du fonctionnement démocratique et de l'efficacité d'un éventuel régime d'activité spécialisé, nous avons modélisé un régime d'activité différencié-intégré à même de répondre aux nouveaux enjeux inhérents à l'activité.
L'adoption de ce régime d'activité crée de nouveaux besoins de gestion qui requiert une révision de la collégialité étendue du cabinet X. L'évolution de l'organisation induit la conception d'innovations managériales efficaces et légitimes au regard du fonctionnement démocratique. Mais la volonté de créer des rôles d'expertise dans l'organisation peut apparaître antagoniste à l'égalité démocratique des « pairs ». Selon nous, il est contre-productif de soumettre les fonctions d'expertise aux règles de rotation de mandats électifs. Les réponses à cette problématique sont nécessairement contingentes et nous avons axé notre réflexion sur les processus de légitimation de telles fonctions.
Les nécessaires révisions de la collégialité étendue sont à l'origine de crises traversées par le cabinet X (difficultés des fonctions de direction, conflits autour de la « spécialisation », rôles d'expertise à la légitimité contestée). Cela nous amène à approfondir notre réflexion sur la dynamique des entreprises démocratiques dans le chapitre 8. Comment théoriser la crise du cabinet X ? Peut-on éviter les crises d'entreprises démocratiques ? Ou de manière plus réaliste, peut-on outiller ces organisations pour piloter leurs transformations ?

[117] Il est également un vecteur de division du collectif s'il n'y a pas de consensus préalable.

Chapitre 8. Piloter les évolutions de la gouvernance collégiale

INTRODUCTION. LA DYNAMIQUE CONTINGENTE DE L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE..... 245

8.1. FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE : MYTHE RATIONNEL ET REGULATION PAR LA DEMONOMIE 246

8.1.1. DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE : MYTHE RATIONNEL ET PROCESSUS DE RATIONALISATION 246

8.1.1.1. Penser l'entreprise démocratique : de l'utopie au mythe rationnel..... 246

8.1.1.2. Les rationalisations de l'entreprise démocratique comme processus de conception collective .. 249

8.1.2. L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE : UNE REGULATION PAR LA DEMONOMIE 250

8.1.2.1. La démonomie : une régulation propre aux collectifs collégiaux 251

8.1.2.2. La double nature de la régulation : cohésion et coordination 253

8.2. DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE ET REVISION DE LA DEMONOMIE.. 255

8.2.1. DYNAMIQUES DE L'ACTIVITE ET DU SYSTEME DE REGLES 255

8.2.2. UNE RELECTURE DE LA THESE DE LA « DEGENERESCENCE » 257

8.2.2.1. Sclérose du système de régles et dégénérescence de l'efficacité économique 257

8.2.2.2. Dissociation règles démocratiques / règles de gestion et dégénérescence du fonctionnement démocratique 258

8.2.3. LA DYNAMIQUE CONTINGENTE DU SYSTEME DE REGLES DEMOCRATIQUES ET GESTIONNAIRES 259

8.3. LE PILOTAGE DE LA DEMONOMIE COMME MOYEN DE REVISER LE FONCTIONNEMENT DEMOCRATIQUE 260

8.3.1. NOUVEAUX BESOINS DE GESTION ET REVISION DE LA DEMONOMIE : UN CADRE DE PILOTAGE 260

8.3.2. EXEMPLE D'UN DISPOSITIF DE PILOTAGE DE LA DEMONOMIE : LE « CONSEIL CONSTITUANT » 261

CONCLUSION. UN CADRE D'ANALYSE DES PROCESSUS DE RATIONALISATION DU CABINET X 262

"The activity of co-creating is the core of democracy."
(Mary Parker Follett, 1924, Creative Experience, p302)

Introduction. La dynamique contingente de l'entreprise démocratique

« *La forme et l'extension des pratiques coopératives apparaissent fortement corrélées aux formes de coopération qui se mettent en oeuvre dans l'organisation du travail. Or ces dernières tendent à évoluer, avec le développement de l'entreprise, dans le sens d'un approfondissement de la division sociale et technique du travail.* ***Si les caractéristiques de l'activité, des relations de travail et du "projet" constituent, pour chaque Scop[118], de forts déterminants de ses pratiques économiques et coopératives, et des rapports qui s'instaurent entre elles, il est nécessaire de passer à une analyse dynamique pour rendre compte de la façon dont s'opère l'ajustement réciproque de ces deux dimensions[119].*** » (Laville et al., 1984, p110).

Notre approche de l'entreprise démocratique s'inscrit dans la lignée de la citation ci-dessus de Laville et Mahiou. Dans le chapitre 7, nous avons montré que le changement de régime d'activité du cabinet X conduisait à une nécessaire évolution du régime de collégialité étendue pour que le cabinet X réussisse à concilier fonctionnement démocratique et efficacité professionnelle[120]. Nous allons ainsi à l'encontre de la loi d'airain de la dégénérescence qui s'appliquerait aux organisations démocratiques (Webb et al., 1897; Michels, 1949 [1911]; Meister, 1974). Rappelons que la thèse de la dégénérescence présente deux limites (cf. chapitre 2) :

1. Les entreprises démocratiques poursuivent un double objectif commun, à savoir une activité économique et la volonté de fonctionner démocratiquement. **Les deux dimensions ne doivent pas être abordées séparément** (Laville et al., 1984; Stryjan, 1994). Le fonctionnement démocratique ne se réduit pas à un vote institutionnel mais est un mode d'organisation fondamental de l'entreprise (Demoustier, 1984; Warhurst, 1998).
2. Pour continuer à incarner le double objectif commun **des révisions régulières des modes d'organisation de telles entreprises sont nécessaires** en fonction du développement de l'activité (Laville et al., 1984; Stryjan, 1994; Cornforth, 1995).

Ces deux limites constituent les fondements d'une théorisation des entreprises démocratiques qui adopte une approche contingente et transformative. La modélisation de ce type d'action collective permet d'identifier des leviers pour un

[118] Scop : Société Coopérative Ouvrière de Production.
[119] Notre surlignage.
[120] Pour le cabinet X, l'efficacité professionnelle repose sur la pérennité économique et l'adéquation des prestations aux besoins des clients, élément important pour une activité socialement engagée.

pilotage de la révision du régime de la collégialité étendue[121]. En effet, **face aux besoins récurrents de transformations des entreprises démocratiques, quels moyens de révision des fonctionnements peut-on concevoir ?**

Nous posons dans un premier temps les jalons théoriques d'une approche contingente et transformative fondée sur l'inscription du « démocratique » dans une théorie de l'action collective et sur la caractérisation d'une régulation conjointe spécifique que nous appelons la « démonomie » (8.1). Sur cette base, nous proposons une modélisation du phénomène d'entreprise démocratique qui permet de relire la thèse de la dégénérescence et d'identifier des leviers d'action pour gérer les évolutions de ce type d'organisation (8.2). Enfin, nous cherchons des modalités de pilotage de la révision de la « démonomie » en entreprise (8.3).

8.1. Fondements théoriques de l'entreprise démocratique : mythe rationnel et régulation par la démonomie

L'approche de l'entreprise démocratique que nous proposons est contingente dans la mesure où le « démocratique » est une valeur qui doit s'incarner dans l'organisation et ne peut être pensé indépendamment du contenu de l'action collective en jeu. Nous nous appuyons sur la théorie des « mythes rationnels » d'Armand Hatchuel (Hatchuel, 1997, 2000) qui est une conception transformative de l'action collective fondée sur une réflexivité créative que l'auteur nomme « processus de rationalisation » (8.1.1). Nous proposons ensuite d'asseoir notre approche sur une théorisation des règles de l'action collective (à partir des travaux de J-D. Reynaud) en tant qu'expression des valeurs démocratiques et de la recherche d'efficacité dans l'activité économique (8.1.2).

8.1.1. Dynamique de l'entreprise démocratique : mythe rationnel et processus de rationalisation

La notion de « démocratie », telle que nous l'entendons, se fonde sur **l'inséparabilité du « démocratique » d'un type d'action collective considéré**. Notre objectif est de saisir la nature et la dynamique de l'attribut « démocratique » dans une entreprise. Pour cela, nous nous appuyons sur une épistémologie de l'action collective.

8.1.1.1. Penser l'entreprise démocratique : de l'utopie au mythe rationnel

Dans le chapitre 2, nous avons donné notre propre définition de l'entreprise démocratique : c'est un **projet collectif visant d'une part la réalisation d'une activité économique et d'autre part un fonctionnement démocratique** (la gouvernance est fondée sur la volonté de participation de tous les membres). Cette définition peut

[121] Rappelons que nous rapprochons le régime de collégialité étendue de la notion d'entreprise démocratique (cf. chapitre 2). De ce fait, nous employons l'un ou l'autre terme indifféremment.

sembler de prime abord minimaliste, notamment parce qu'elle refuse de caractériser normativement ce qui est démocratique ou ne l'est pas. En fait, **elle permet d'éviter des approches figées et réductrices de l'action collective démocratique**, qui ne serait par exemple conçue que comme un « forum » de débats permanents où toutes les décisions seraient nécessairement prises en collège. Or cette incarnation du démocratique est une forme parmi d'autres, soumise à des contingences de l'activité ou de taille qui mettent souvent en crise son efficacité (Viggiani, 1997, 1999)[122].
Comme l'indique la citation liminaire de Mary Follett, notre approche cherche à **constituer le lien entre une valeur co-constitutive (avec l'activité économique) d'un projet collectif, son incarnation et sa dynamique de révision dans et par l'action entrepreneuriale collective**.

Notre démarche revient à **refuser de considérer l'entreprise démocratique comme une « métaphysique de l'action »** (Hatchuel, 1997; 2000, p20; 2005a), **terme qui désigne « *toute théorie qui résume l'action à un principe ou à un sujet totalisateur* »** (Hatchuel, 1997).
Par principe totalisateur, Hatchuel entend un principe censé expliquer le déroulement de l'action collective mais « *dont on ne sait pas comment il est mobilisé. (Par qui ? Où ? Quand ? Comment ?)* » (Hatchuel, 2000, p20). Par exemple, un des principes totalisateurs souvent convoqué dans les entreprises capitalistes est le profit. Mais il ne dit rien sur la manière dont ce principe agit sur les acteurs et les apprentissages collectifs nécessaires à son atteinte. Concernant le concept d'entreprise démocratique, un principe totalisateur serait sa valeur intrinsèquement supérieure pour l'épanouissement des individus (Collins, 1997) sans que l'on ne comprenne la manière dont l'action démocratique l'incarne.
Par sujet totalisateur, Hatchuel désigne « *un sujet qui déterminerait l'action collective à lui seul et dont on ne saurait expliquer les capacités nécessaires à son action* » (Hatchuel, 2000, p20). La figure du « chef » dans l'entreprise conventionnelle est souvent convoquée en sciences de gestion sans que pour autant on en interroge les multiples transformations et rationalisations historiques. Dans l'entreprise démocratique, le sujet « totalisateur » peut être le collège décideur, institué par l'égalité des membres dans le vote, sans que l'on ne comprenne les processus d'apprentissages collectifs sous-jacents à un tel exercice du pouvoir.

Nous cherchons ici à ancrer une **approche de l'entreprise démocratique qui ne soit pas une utopie**, c'est-à-dire une conception de l'organisation tout autant idéale qu'imaginaire **mais qui soit fondée sur un projet d'action collective dont l'incarnation est un objet d'invention révisable**[123]. En ce sens, nous nous intéressons à la manière dont un projet initial est l'objet de rationalisations[124], c'est-à-dire de processus d'apprentissages collectifs permettant une incarnation contingente de la

---

[122] C'est d'ailleurs un des points que Max Weber reprocha à Robert Michels dans son analyse de l'oligarchisation du Parti Socialiste allemand (Michels, 1949 [1911]) : selon Weber, Michels avait une vision « idéaliste » et « romantique » du démocratique ce qui l'empêchait de considérer la démocratie comme un « système historique conditionné » (Scaff, 1981).
[123] Ce faisant, nous ne prétendons pas définir des conditions normatives de réussite de l'entreprise démocratique mais des conditions de transformation réflexive de l'action collective démocratique.
[124] Au sens d'Armand Hatchuel défini dans le chapitre 3. Voir également les références suivantes (Hatchuel, 1997, 1999, 2000, 2005a).

valeur démocratique (Hatchuel, 2005b, p29). Car les valeurs n'agissent pas en tant que telles, mais elles ne prennent corps que dans le cadre de l'action collective (Reynaud, 1997, p262; Hatchuel, 2000, p26).

Pour comprendre comment la valeur « démocratique » mobilise des acteurs et conduit à l'engagement d'une action collective, nous nous appuyons sur la notion de « mythe rationnel » développée par A. Hatchuel (Hatchuel et al., 1992; Hatchuel, 1997, 2000). **Un « mythe rationnel » associe à la fois les « propriétés mobilisatrices »** (David, 2000a, p201) **du mythe et la perspective d'un aboutissement opérationnel de l'action**. La notion a été développée initialement pour comprendre les phénomènes, paradoxaux de prime abord, observés lors de l'introduction d'instruments de gestion tels que les systèmes experts (Hatchuel et al., 1992). Une simple mise en œuvre selon un plan pré-déterminé ne découle jamais de cette introduction. Mais elle initie des processus de rationalisation de l'organisation, dont le résultat peut aller de la désillusion à des apprentissages collectifs sources de nouvelles perspectives.

Le concept d' « entreprise démocratique » est selon nous un mythe rationnel qui ouvre un espace de conception de l'action collective contingent et transformatif :

- contingent car **le « démocratique » est un attribut de classes d'action collective qu'il faut chercher à incarner** (Hatchuel, 2004) : un gouvernement national démocratique, un processus de conception urbaine démocratique,… une entreprise démocratique. On ne peut donc penser la concrétisation de l'entreprise démocratique indépendamment des exigences de son activité économique[125].
- transformatif car **les évolutions de l'activité et/ou du corps constituant de l'organisation** (par exemple l'arrivée de nouveaux membres) **nécessitent d'engager des processus de rationalisation** au risque sinon de « dégénérer » (Stryjan, 1994; Cornforth, 1995). Par exemple, lorsque le collectif croît, on peut recourir à l'introduction de délégations de mandats. Il faut alors légitimer la nouvelle « figure d'acteur » (Hatchuel et al., 1992) du point de vue démocratique et gestionnaire.
  La pérennisation d'une entreprise démocratique est indissociable de **capacités d'analyse réflexive à l'origine de processus de rationalisation**. C'est ce qui différencie l'entreprise démocratique de l'utopie dont l'opérationnalisation est inconcevable[126].

Au final, notre conception de l'entreprise démocratique rejette l'approche purement politique de la démocratie en entreprise, fondée sur l'unique observation des phénomènes institutionnels (par ex Hernandez, 2006), et privilégie une approche

---

[125] Le démocratique n'est pas forcément le meilleur moyen d'incarner des valeurs sociales dans certaines situations. En effet, une action collective démocratique n'est pas évaluée sur la seule dimension démocratique mais toujours sur une double dimension : efficacité et fonctionnement démocratique (Reynaud, 1997, p115). Par ailleurs, un fonctionnement démocratique mal régulé peut être violent pour les individus (Freeman, 1972).

[126] Une bonne illustration de ce point est la manière dont Godin a retravaillé l'utopie du phalanstère de Fourier pour l'incarner dans le familistère de Guise (Godin, ?). A l'inverse, les sociétés utopistes d'Owen ont échoué (cf. par ex Gueslin, 1998).

« politico-cognitive » de l'action collective (Hatchuel, 1990) où la capacité à engager et mener des processus de rationalisation est l'enjeu de la pérennisation de l'organisation.

8.1.1.2. Les rationalisations de l'entreprise démocratique comme processus de conception collective

Les processus de rationalisation sont initiés par de nouveaux besoins de gestion ou par une contestation de la réalité du fonctionnement démocratique. En d'autres termes, **un processus de rationalisation s'engage lorsque l'un des deux objectifs (efficacité dans l'activité ou fonctionnement démocratique) est menacé**.
Le processus ne consiste cependant pas en une simple décision parmi un éventail de choix pré-existants. Au contraire, comme nous l'avons mis en évidence à partir de la conception des entretiens de parcours dans le cabinet X, il s'agit d'**un processus d'exploration et de création de réponses appropriées** qui ne peut aboutir sans des apprentissages collectifs. Ceux-ci peuvent être favorisés par l'ouverture d' « espaces de participation-conception » qui jouent deux rôles.
Le premier, d'ordre cognitif, permet de créer des dispositifs de gestion pertinents (cf. la conception des entretiens de parcours).
Le second est la légitimation des rationalisations pour éviter qu'une évolution organisationnelle ne donne lieu à une « levée de boucliers ». Elle passe par la compréhension partagée des enjeux et l'expression critique des membres. Certaines divergences d'orientation peuvent s'avérer incompatibles. Pourtant, entreprendre un processus de conception collective facilite l'« intégration[127] » (Follett, 1924) de diverses options de gestion, c'est-à-dire la recherche d'une solution innovante.

Nous avons ainsi posé les fondements théoriques d'une appréhension de la notion d'entreprise démocratique en tant que type d'action collective dont l'enjeu, l'exigence, et souvent la difficulté, résident dans l'incarnation du double objectif commun du projet. Dans la section suivante, nous proposons d'appréhender les incarnations « démocratico-gestionnaires » à travers les règles de l'action collective.

---

[127] Follett distingue trois modalités de résolution du conflit (Follett, 1924, chap 10; Mousli, 2002; Tonn, 2003, chap 19) qui sont :

- la domination : une partie l'emporte mais l'autorité ne s'impose pas, le conflit reapparaîtra ;
- le compromis : chaque partie fait des concessions mais le conflit resurgira bientôt ;
- l'intégration : les points de vue sont confrontés et les acteurs partagent ainsi des savoirs. On cherche alors à « créer quelques chose » de nouveau, c'est-à-dire une solution satisfaisante pour chaque partie. Le conflit resurgira peut-être mais sous une forme différente.

Illustrons l'intégration par un exemple simple donné par Follett : deux personnes (A et B) sont dans une salle de bibliothèque ; A demande à B si elle peut ouvrir la fenêtre ; B lui répond que non. On a donc un conflit. Le résoudre passe par la compréhesion mutuelle des sources de la demande : A veut simplement renouveler l'air de la pièce et B ne veut simplement pas avoir le courant d'air dans son dos. A et B décident alors d'ouvrir la fenêtre de la pièce d'à côté ce qui permet de renouveler l'air sans que B ait le courant d'air dans son dos.

8.1.2. L'entreprise démocratique : une régulation par la démonomie

Les règles de l'action collective sont indispensables à l'existence d'un processus démocratique. N'importe quel groupe souhaitant fonctionner démocratiquement devra spécifier *a minima* les points suivants : qui participe ? quels sont les objets de vote ? quelle est l'arithmétique de la décision collective (unanimité, majorité, majorité « qualifiée ») ? On notera immédiatement que ces règles d'incarnation de la démocratie sont également des règles de gestion. Mais il ne s'agit là que d'une réduction appauvrie et institutionnelle d'un fonctionnement démocratique. Les apprentissages collectifs nécessaires à la décision démocratique sont absents.

Notre approche par la notion de mythe rationnel alliée à la définition de l'entreprise démocratique comme double objectif commun (Barnard, 1968 [1938]) nous amène à poser **le « démocratique » comme valeur sociale dont l'incarnation se fait sous forme de règles variées** (Hatchuel, 2003, p292). Cette variété s'explique par la nécessaire contingence de l'incarnation démocratique au regard de l'activité considérée.
Précisons la notion de règle telle que J-D. Reynaud l'a définie : « *Une règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction, ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais* ***elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons***[128] » (Reynaud, 1997, pXVI). La règle est donc envisagée dans une acception large et surtout, la notion, définie ainsi, n'est pas performative mais fournit un « cadre » à l'action collective.

En outre, **ces règles ne sont pas figées** mais la capacité à les réviser est une condition de non-dégénérescence de l'entreprise démocratique. L'activité de régulation est donc au cœur du fonctionnement démocratique. Par régulation, J-D. Reynaud entend « *la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles* » (Reynaud, 1997, p19). Ce sont les **actions par lesquelles un collectif fait évoluer son fonctionnement pour répondre aux évolutions de son activité et maintenir sa cohésion** .

Une approche par les règles et la régulation permet d'appréhender les liens entre les individus ou les groupes et le projet collectif. Dans un régime d'action collégiale, la nature de la régulation est essentiellement circulaire : les règles sont produites par les membres auxquelles elles s'appliquent (8.1.2.1). Nous verrons ensuite comment cette approche prend en compte la double dynamique de la coopération collective : cohésion du collectif et coordination dans la réalisation de l'activité (8.1.2.2).

[128] Notre surlignage.

8.1.2.1. La démonomie : une régulation propre aux collectifs collégiaux

Afin d'expliciter la spécificité de la régulation d'un collectif collégial, il nous semble important de présenter la théorie de la régulation sociale de J-D. Reynaud en partant de ses origines et des phénomènes qu'elle analyse initialement (Reynaud, 1988, 1997). Ce détour permettra de bien préciser pourquoi il existe selon nous un type de régulation spécifique dans l'action collective collégiale.

La théorie de la régulation trouve son origine dans l'analyse des organisations de production hiérarchisées. J-D. Reynaud constate que la distinction entre organisation formelle et informelle (issue des expériences d'Hawthorne, cf. Roethlisberger et Dickson, 1939) ne permet pas de comprendre la rationalité des actions des exécutants. Il distingue alors deux sources de régulation que sont (Reynaud, 1988, p6) :

- **la régulation de contrôle** : ce sont « *les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base* ». Ce sont donc des règles hétéronomes qui s'imposent aux collectifs de travail.
- **la régulation autonome** : ce sont les règles « *qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes* ».

Reynaud précise : « *La distinction des deux régulations ne s'applique pas à n'importe quelle relation de pouvoir. Elle désigne une relation spécifique : celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur* » (p11).

L'auteur explique ensuite qu'un second type de régulation de contrôle existe : **la régulation conjointe est le produit d'une négociation entre deux groupes qui se mettent d'accord sur des règles**. Citons des exemples que donnent Reynaud : « *discussion entre un cadre et des exécutants, opposition de deux groupes professionnels, rencontre des syndicalistes et des membres de la direction* » (Reynaud, 1997, pXIX). Dans la régulation conjointe, deux régulations autonomes se rencontrent et produisent une régulation de contrôle commune. La régulation est donc hétéronome mais les acteurs auxquels elle s'applique en sont pour partie les producteurs.

Dès lors, la régulation d'une entreprise démocratique est-elle une régulation conjointe ? Oui, mais il importe de clarifier la nature de cette régulation et la manière dont elle est produite et révisée[129].

Pour ce, quittons l'entreprise hiérarchique et revenons dans les collectifs collégiaux. **L'entreprise démocratique n'est pas une agrégation d'autonomies individuelles** ou bien il faut renoncer à l'idée de *common purpose*. L'action collective démocratique ne peut se contenter de renvoyer à la liberté individuelle mais l'on doit concevoir les règles (qui habilitent et contraignent les autonomies individuelles ou les groupes) d'un projet d'entreprise démocratique économiquement viable : « *Democracy is not the glorification of the individual in any form, but the subordination of the individual to the well-being of all.* » (Follett, "The social centre and the democratic ideal", 1913, cité par Tonn, 2003, p238)

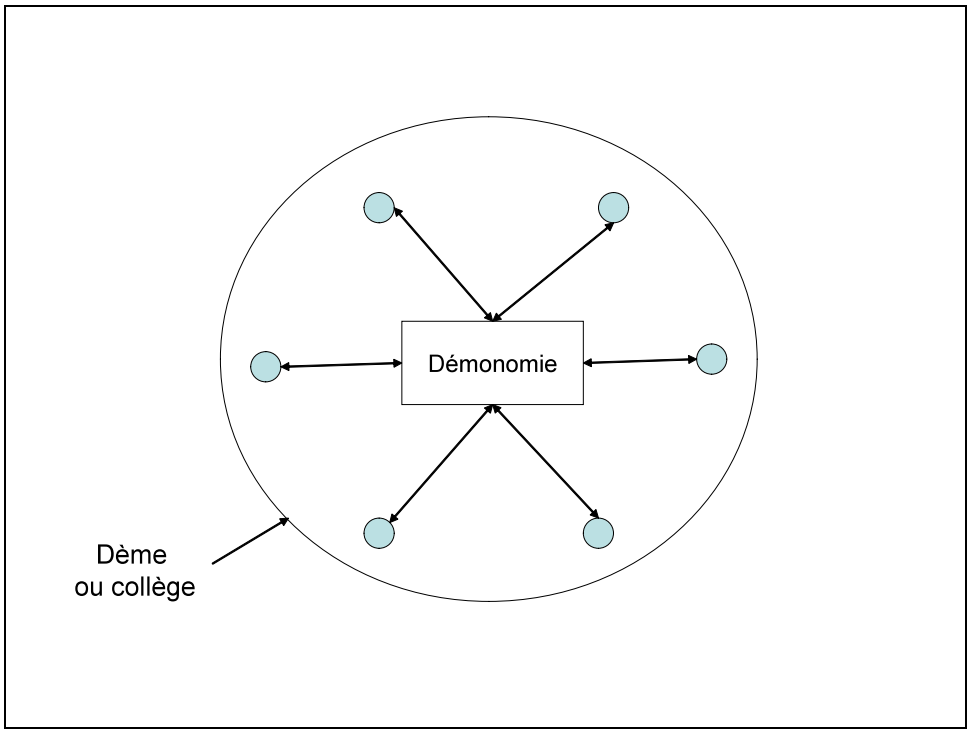
[129] Reynaud indique qu'il ne cherche pas à faire une « classification » des régulations conjointes mais souligne leur extrême diversité (Reynaud, 1988, p17). Effectivement, les dynamiques collectives et les buts de la régulation conjointe sont très variés comme l'indique les exemples cités. C'est l'une des raisons qui nous invite à caractériser la forme que prend une régulation conjointe dans l'action collective collégiale.

Un fontionnement collégial présente selon nous une particularité par rapport aux régulations observées dans les entreprises hiérarchiques :

- il existe des régulations de contrôle mais qui sont uniquement extérieures à l'entreprise : législations, normes professionnels…
- la régulation de contrôle intra-organisationnelle est une **régulation conjointe collégiale produite par les acteurs autonomes eux-mêmes**.

Nous proposons d'appeler « **démonomie** » **les processus de conception et de révision des règles de l'action collective collégiale**. Nous avons choisi ce terme en rapport avec l'étymologie grecque de *nomos*, la loi, et *dêmos*, l'ensemble des citoyens[130]. Ce concept désigne le fait que ces règles ne sont pas conçues par un acteur externe au collectif objet de la régulation (hétéronomie « pure »), un « chef » par exemple, ce qui ne signifie pas pour autant que chaque membre ou chaque sous-groupe s'auto-régule selon ses intérêts (autonomie).

En conséquence, **la démonomie est une forme particulière d'hétéronomie**: la production des règles est le fait des membres du collège (du « dème ») qui définissent collectivement les règles de gestion (par ex : un modèle de rémunération) et la manière dont ils régulent les autonomies des groupes et des individus composant l'organisation. Il y a une circularité entre l'appartenance à un groupe délimité (un dème) et les membres habilités à participer à la régulation de celui-ci.
Le schéma ci-dessous représente cette forme particulière de régulation conjointe où seuls les membres du dème participent à la production des règles qu'ils s'appliquent collectivement à eux-mêmes.



La démonomie : les membres du dème produisent leurs propres règles

Deux raisons nous poussent donc à proposer le terme de démonomie :

[130] Source : Dictionnaire le nouveau Littré

1. Conceptuellement, il nous semble représenter le mieux le caractère circulaire de la production de règles dans un univers collégial : seuls les membres du collège sont habilités à participer à l'auto-régulation collective du dème. **La démonomie est donc bien hétéronome aux individus ou aux groupes composant le collectif mais l'hétéronomie est située : elle provient du collège**.
2. **La régulation conjointe est trop souvent seulement associée à la négociation**[131]. Il nous paraît opportun de ne pas associer uniquement le travail de conception et de révision des règles de l'action collective démocratique à la simple négociation[132]. Illustrons ce point par le cas de la structuration des pôles sectoriels dans le groupe S1. La logique de structuration en pôles a été très conflictuelle au début des années 2000. D'un côté s'exprimait la volonté de répondre aux besoins et de l'activité et des individus par la mise en place de pôles. De l'autre côté, cette même volonté était critiquée car elle risquait de « balkaniser » le groupe S1 en constituant des « baronnies ». On remarque que par rapport au double objectif commun, chacune des positions n'envisage qu'une partie de la problématique : l'activité économique dans un cas, le fonctionnement démocratique dans l'autre. Or dans le chapitre 5 nous avons participé à l'élaboration de dispositifs intégrant les deux dimensions. On peut alors parler d' « intégration » au sens de Follett plutôt que de compromis dans la mesure où c'est bien le développement d'une solution nouvelle sur la base des positions conflictuelles existantes qui permet de sortir de la crise.

Bien évidemment, les modes de décision peuvent reposer sur un vote majoritaire et s'imposer aux membres ou aux groupes réfractaires. Mais encore faut-il en avoir les moyens. Il peut également y avoir des départs de membres. C'est pourquoi **le fonctionnement des collectifs collégiaux s'appuie beaucoup sur la recherche de consensus**. Notre effort de caractérisation de la production des règles dans un univers non hiérarchique permet également de comprendre pourquoi l'évolution de tels collectifs est souvent long (Mintzberg, 1990, chapitre 10; Hinings et al., 1991). **La relative lenteur des processus est d'ailleurs à considérer sous deux angles : certes construire un consensus demande de l'énergie et du temps mais une fois abouti le consensus assure une mise en œuvre plus assurée et appropriée par les acteurs** et *in fine* plus rapide.

Le travail de création et de révision des règles démonomiques est également important puisqu'il joue sur deux dimensions : les liens et les intérêts des individus ou des groupes et les formes d'action collective qu'il autorise.

8.1.2.2. La double nature de la régulation : cohésion et coordination

Partant de travaux de Chester Barnard (Barnard, 1968 [1938]), Blanche Segrestin, dont les recherches ont été introduites dans le chapitre 2 (section 2.2.2.3), a montré

[131] Par exemple : « La régulation conjointe crée un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties. (…) Elle est le produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un accord. » (Reynaud & Reynaud, 1999, p245).
[132] Ceci n'est pas en désaccord avec Reynaud qui conçoit bien la création des règles comme pouvant être le fruit d'innovations.

que la coopération reposait sur le couplage de deux dimensions (Segrestin, 2003, 2006) :

- la cohésion qui représente ce qui lie les acteurs entre eux, soit le cadre de l'action collective sur lequel ils se mettent d'accord et qui légitime les actions engagées.
- la coordination qui renvoie à la manière dont les acteurs travaillent en commun et gèrent leurs interdépendances par rapport à des critères d'efficacité.

L'auteure explique que **les dispositifs de gestion sont d'une double nature : ils renvoient à la fois à un cadre de cohésion et à un mode de coordination**. B. Segrestin prend deux exemples pour illustrer son propos (Segrestin, 2003, p84). Le premier, la hiérarchie, est généralement considéré avant tout comme un mode de coordination mais pour qu'il soit efficace, il doit être légitimé. Par exemple, le droit du travail reconnaît le principe de subordination dans le contrat de travail.
Le second, la « règle », renvoie lui aussi aux deux dimensions de la coopération. Une règle contractuelle spécifie ainsi les intérêts de chacun des contractants. Elle ouvre également un espace de coordination légitime pour agir.
Cette double dimension de la règle est d'ailleurs présente chez J-D. Reynaud : « *La contrainte qu'exerce une règle sur un individu est étroitement liée avec l'appartenance à une collectivité qu'elle lui procure. Réciproquement, la régulation fonde et constitue un acteur collectif* » (Reynaud, 1997, p68).
Son approche s'inscrit donc dans les dimensions de la coopération. **Une règle n'a de sens qu'au regard d'un projet. Elle définit un « espace » de légitimité d'actions pour mener à bien ce projet collectif (cohésion) et peut être évaluée en fonction de son efficacité à réaliser le projet (coordination).**

En revanche, les configurations organisationnelles décrites par Henry Mintzberg (Mintzberg, 1986, 1989b; Nizet & Pichault, 1995) sont des idéaux-types (Pichault et al., 2000, p54) pour lesquels seul un mécanisme de *coordination* dominant est défini. Or, la prise en compte d'une seconde dimension, la cohésion, nous permet d'intégrer ce qui fonde le collectif en sus de la manière de réaliser l'activité. Ainsi, le cabinet X ne se définit pas uniquement par son activité économique ou par son fonctionnement démocratique. C'est bien la prise en compte des deux dimensions qui permet la compréhension du besoin de conception de dispositifs de gestion spécifiques à ce type d'entreprise. **Mintzberg prend d'ailleurs implicitement en compte la dimension cohésion dans le cas des organisations « missionnaires ».** Ces dernières reposent sur des valeurs et croyances fortes qui assurent une forte adhésion des membres au projet collectif. Mais c'est alors la dimension coordination qui perd en clarté. La coordination du travail est censée s'opérer prioritairement par la « standardisation des normes » et de manière implicite par « ajustement mutuel » (Nizet et al., 1995, p232; Pichault et al., 2000, p56). **Les « normes » ne permettent pas de saisir la dynamique contingente et transformative des entreprises démocratiques et l'évolution de leurs règles d'action collective**. Comment les normes « s'hybrident »-elles avec d'autres règles de l'action collective ? Doit-on considérer la dégénérescence comme inévitable à partir du moment où les formes d'action collective sont limitées ? Les organisations « missionnaires » sont-elles condamnées au « morphostatisme » ? (de Vaujany, 2007)

L'intérêt de la distinction entre cohésion et coordination est de **s'abstraire d'une description rétrospective d'organisations et de mécanismes de coordination existants** (Nizet et al., 1995, p296-297; Hatchuel, Le Masson, & Weil, 2005), afin de **se doter d'un cadre théorique permettant d'appréhender la conception de nouvelles organisations démocratiques**.

En résumé, nous avons posé les fondements théoriques d'une approche de l'entreprise démocratique contingente et transformative. Le concept d'entreprise démocratique doit être appréhendé en tant que « mythe rationnel » dont l'incarnation est l'objet de processus de rationalisation récurrents au gré des transformations de l'activité et du corps social de l'organisation. Nous proposons d'appréhender les incarnations de l'entreprise démocratique à travers les règles et la régulation de l'action collective, en insistant sur le fait que les règles sont à la fois des modes de coordination et de cohésion d'un collectif par rapport à un projet commun.
Nous présentons maintenant une modélisation de la démonomie (8.2) qui nous permettra ensuite d'instruire la problématique du pilotage des révisions de la collégialité étendue (8.3).

8.2. Dynamique de l'entreprise démocratique et révision de la démonomie

Nous modélisons dans un premier temps la dynamique contingente et transformative dont nous avons posé les fondements (8.2.1). Cela présente un double intérêt :

- relire la thèse de la dégénérescence en identifiant les sources de dégénérescence en présence (8.2.2) ;
- poser les conditions d'un pilotage de la démonomie (8.2.3).

8.2.1. Dynamiques de l'activité et du système de règles

La modélisation proposée ci-dessous s'appuie tout d'abord sur les travaux de Chester Barnard (Barnard, 1968 [1938]) et de Blanche Segestin (Segrestin, 2003, 2006) sur les dimensions et les conditions de la coopération[133].
Pour Barnard, trois éléments sont nécessaires à la coopération dans une organisation (Barnard, 1968 [1938], p82) :

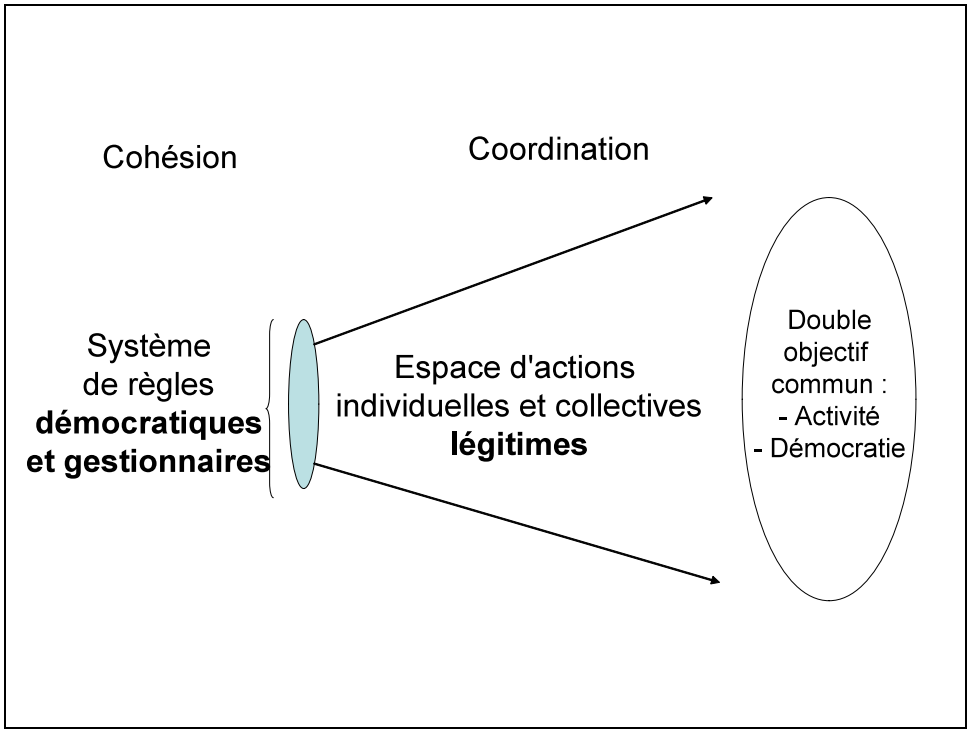
- les individus ont la volonté de coopérer, ils deviennent alors des membres de l'organisation ;
- ces derniers ont les « moyens de communiquer » entre eux, ce que l'on peut traduire par le fait que les moyens de coordination sont adaptés à la réalisation de l'activité ;
- les membres partagent un *common purpose*, i.e. un objectif commun.

Ces trois éléments forment un système dynamique qui doit s'adapter en permanence à son environnement tout en préservant sa cohérence interne.

[133] Nous avons déjà utilisé ces travaux dans le chapitre 2 pour théoriser les spécificités du *partnership* oligarchique (cf. 2.2.2.3).

Enfin, et c'est un apport majeur de la théorie barnardienne, **la coopération ne peut perdurer que si le système atteint son objectif <u>et</u> satisfait les intérêts des membres de l'organisation**.
Les enjeux d'une organisation ne se limitent donc pas à des opérations de coordination en vue de l'atteinte du *common purpose*. Ils sont aussi de préserver les intérêts des membres et leur motivation à participer à l'action collective. Le couplage dynamique de ces deux dimensions, coordination et cohésion (Segrestin, 2003, 2006) est donc essentiel à la pérennisation de l'action collective.

Si l'on applique la notion de *common purpose* à l'entreprise démocratique, l'objectif est double **: il porte à la fois sur l'activité économique et sur le fonctionnement démocratique**. Nous avons précédemment démontré qu'il est impératif de ne pas découpler les deux. Le double objectif commun est représenté à droite du schéma.



Modélisation de l'action collective démocratique

Pour atteindre le double objectif commun, les acteurs ont besoin de se coordonner et la coopération doit également satisfaire leurs attentes. Par ailleurs, l'ensemble des règles, constitué en un « système de règles » régit une entreprise démocratique et doit asseoir sa légitimité en assurant les **conditions de la réalisation d'une action collective efficace et démocratique**. **Les règles démonomiques sont donc à la fois démocratiques et gestionnaires** (c'est-à-dire qu'elles sont orientées vers la réalisation efficace de l'activité économique).
Elles dessinent un espace d'actions individuelles et collectives légitimes pour mener à bien le projet d'entreprise (représenté par le « cône » de coordination)**.**

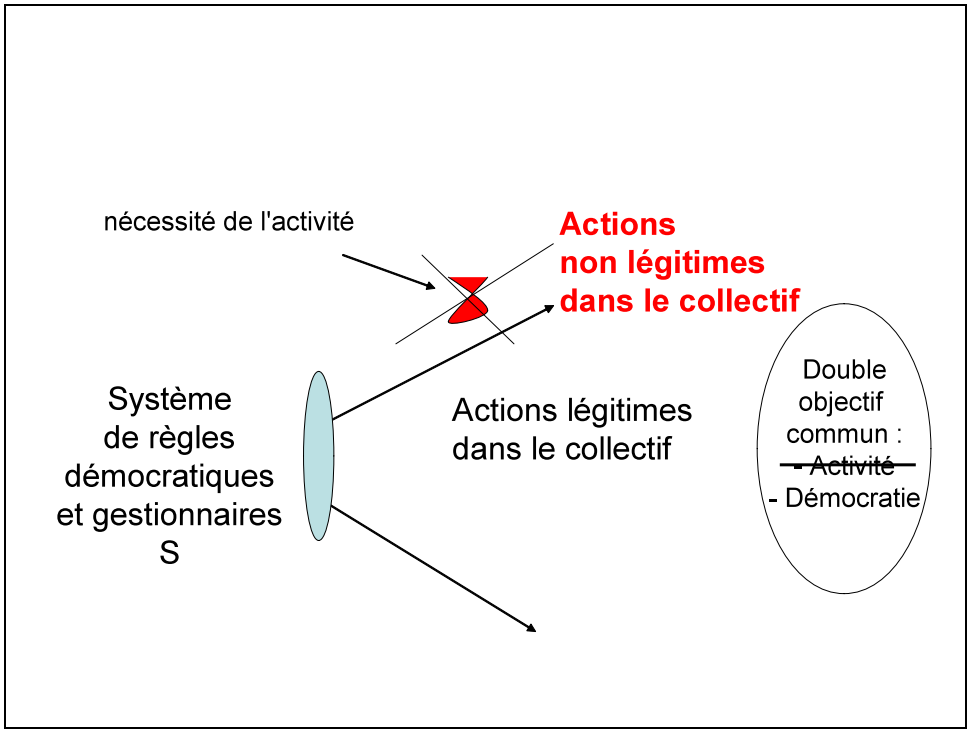
En définitive, notre modélisation constitue un cadre d'analyse (8.2.2) et de pilotage (8.2.3) de l'action collective démocratique.

8.2.2. Une relecture de la thèse de la « dégénérescence »

Nous avons présenté deux types de dégénérescence possibles dans le chapitre 2 (section 2.3.2.1.) : soit l'entreprise n'est pas efficace économiquement, soit elle sacrifie le fonctionnement démocratique pour maintenir son efficacité économique.
A partir de notre analyse, on peut ré-interpréter les deux phénomènes en caractérisant les sources de la dégénérescence.

8.2.2.1. Sclérose du système de régles et dégénérescence de l'efficacité économique

Dans ce cas de figure, la disparition de l'entreprise provient de son inefficacité économique dans un univers concurrentiel. Des contingences de l'activité ou de l'environnement nécessitent de concevoir de nouveaux modes d'organisation et de régulation mais les membres n'arrivent pas à se mettre d'accord ni sur son évolution, ni sur d'éventuelles alternatives. Le système de règles démocratiques et gestionnaires (S dans le schéma ci-desous) ne légitime pas de nouvelles manières d'agir.

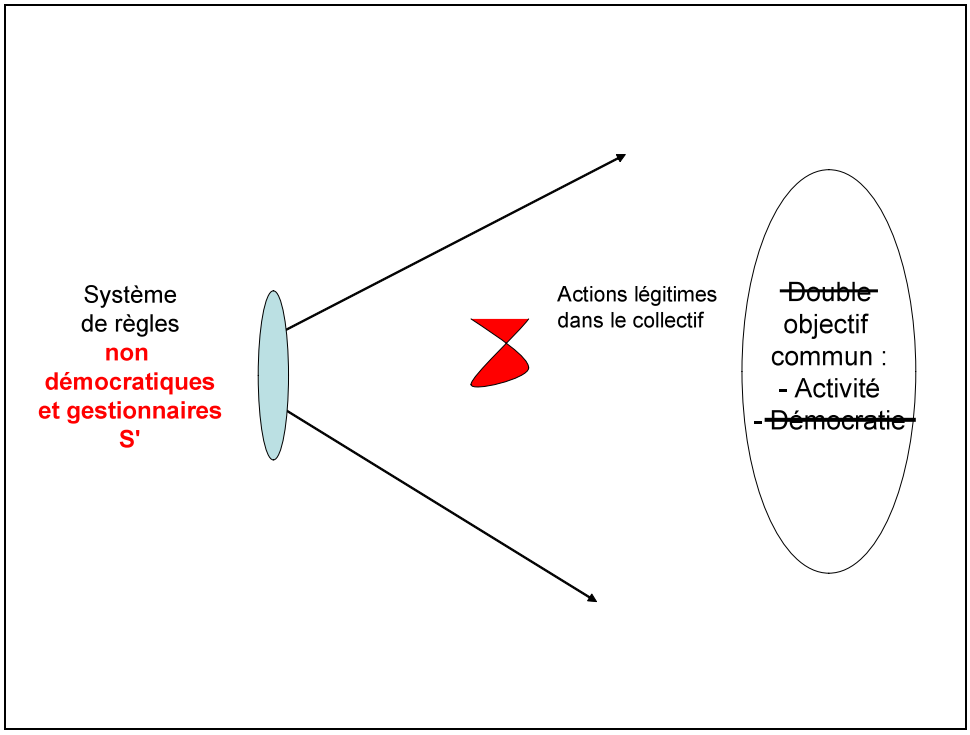


Dégénérescence de l'efficacité et disparition de l'entreprise démocratique

L'entreprise démocratique est ici sclérosée soit par une vision figée du fonctionnement démocratique (morphostatisme), soit par l'incompatibilité des ambitions démocratiques avec les réalités de l'activité et la distribution des compétences.

8.2.2.2. Dissociation règles démocratiques / règles de gestion et dégénérescence du fonctionnement démocratique

Le second type de dégénérescence est l'abandon de la dimension démocratique du *common purpose*, qu'il soit total ou qu'il résulte d'une dérive formaliste du démocratique. Dans ce cas de figure, l'organisation se transforme pour répondre aux exigences de son activité mais **le système de règles (S' dans le schéma ci-dessous) évolue « unidimensionnellement »**.



Dégénérescence du fonctionnement démocratique

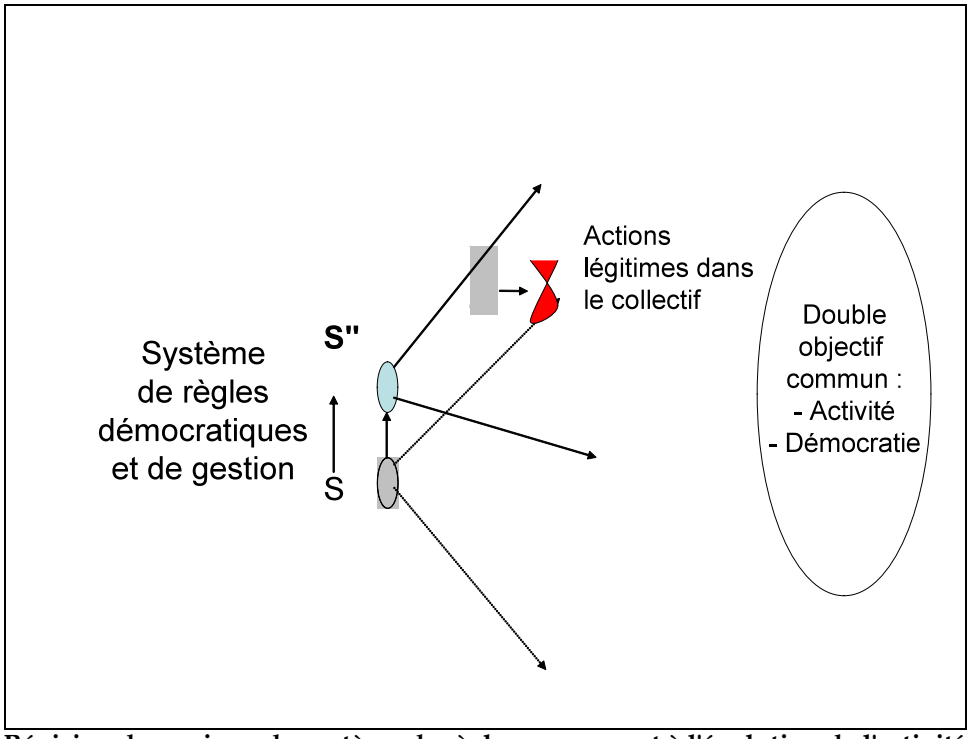
Des règles purement gestionnaires sont introduites indépendamment de leurs conséquences sur le fonctionnement démocratique. On a donc un découplage entre la gestion de l'activité qui importe des modèles « conventionnels » (une hiérarchie classique par exemple) et des règles démocratiques.
Dans ce cas de figure, au moins une majorité des membres accepte l'évolution, car elle leur semble bénéfique au regard de la pérennité de l'activité, d'une meilleure régulation des rapports inter-individuels[134]…

La relecture des thèses de la dégénérescence nous permet à présent de décrire le « cahier des charges » des transformations des entreprises démocratiques.

[134] Nous ne portons pas ici de jugement de valeur mais formalisons la dégénérescence du démocratique.

8.2.3. La dynamique contingente du système de règles démocratiques et gestionnaires

Le système de règles démocratiques et gestionnaires implique de ne pas raisonner sur une seule des deux dimensions ce qui signifie que **l'entreprise démocratique doit repenser et son système de règles et le couplage entre démocratie et efficacité** (S'' dans le schéma ci-dessous) au cours de son développement.



Révision dynamique du système de règles par rapport à l'évolution de l'activité

Prenons l'exemple d'une entreprise démocratique ayant un nouveau besoin de coordination centralisée qui nécessite qu'une personne s'en charge. Elle peut y répondre de plusieurs manières : soit la fonction est purement et simplement déléguée ce qui présente le risque d'une oligarchisation progressive ; soit l'on étudie l'impact qu'aurait une telle fonction sur les possibilités de participation et d'apprentissages des autres membres de l'organisation. L'enjeu est alors de concevoir une fonction qui laisserait un espace d'autonomie suffisant au « manager » tout en créant des « espaces de participation » selon la double logique d'efficacité et de démocratie (Gand et al., 2007a). Ceci est représenté dans le schéma par le double déplacement du système de règles et de la manière de réaliser l'activité.

De fait, **une telle approche s'avère exigeante pour l'organisation** car elle impose de reconcevoir plus fréquemment le système de règles que dans une entreprise « conventionnelle » où la recherche d'une participation des membres à la gouvernance n'est pas l'objectif premier. Selon Laville et Mahiou, « *[l]a logique de maîtrise de l'évolution de la coopérative dans sa double dimension d'outil de production et d'entreprise à gestion collective suppose la* ***recherche permanente de modalités de***

régulation interne adaptées, donc une structure très évolutive[135] » (Laville et al., 1984, p147).

Notre modélisation de la dynamique de l'entreprise démocratique est fondée sur la capacité à accompagner la nécessaire transformation de l'organisation en révisant régulièrement les règles de l'action collective. La nature démonomique de la régulation nous semble exiger des processus de pilotage de la collégialité.

8.3. Le pilotage de la démonomie comme moyen de réviser le fonctionnement démocratique

La révision des règles de l'action collective démocratique requiert la conception d'innovations managériales. Pour cela, nous proposons un cadre de pilotage de la dynamique d'adaptation entre règles et activité (8.3.1). Puis nous explorons une modalité organisationnelle qui accompagne la révision de la collégialité étendue (8.3.2).

8.3.1. Nouveaux besoins de gestion et révision de la démonomie : un cadre de pilotage

Lorsque de nouvelles problématiques de gestion collective émergent, les réponses organisationnelles apportées doivent prendre en compte des critères d'efficacité fonctionnelle et de régulation démocratique. Cependant les « solutions » sont rarement disponibles préalablement et demandent un travail de conception spécifique. Par exemple, la construction d'un cadre général de rationalisation pour le cabinet X, articulant stratégie-gestion des parcours-gestion des savoirs, ne préexistait pas. Eclaircir la problématique des compétences, les enjeux et les voies de rationalisation constituaient donc la première étape avant la conception des dispositifs opérationnels à même de répondre aux nouvelles exigences de l'activité.
Or **les modalités classiques de la gestion démocratique se fondent essentiellement sur des dispositifs de décision** que sont le vote et le mandat délégué. Si elles ont fait leur preuve dans des **régimes de gestion stabilisés**, où les objets de débat et d'action sont clarifiés, il n'en est pas de même dans des régimes de gestion exploratoires. Avant de réviser la démonomie, il faut qualifier les problématiques puis explorer les dispositifs à même de fonctionner ensuite en régime stabilisé.

Dans cette perspective, nous soumettons le tableau ci-dessous qui synthétise les propositions faites pour un pilotage dynamique de la démonomie.

	Régime de gestion	
	Exploratoire	**Stabilisé**
	- Floue	- Clarifiée

[135] Notre surlignage

Problématique de gestion	- Discutée - A instruire	- Légitimée - Action possible
Modes d'action	- Délégation d'instruction - Espaces de participation-conception	- Dispositifs et moyens - Mandats clarifiés
Critères d'efficacité	Apprentissages collectifs : – éclaircissement de la problématique ; – solutions envisagées	- Degré d'efficacité - Incarnation de la valeur démocratique

Propositions pour un pilotage de la révision de la démonomie

Il importe de distinguer les modes d'action selon que le régime de gestion est exploratoire ou stabilisé.
En régime exploratoire, la problématique organisationnelle est floue, souvent discutée et conflictuelle, ce qui ne permet pas d'adopter d'emblée des dispositifs opérationnels de gestion. Il faut donc dans un premier temps adapter les modes d'action. Ils passent par des **délégations d'instruction** par opposition à des délégations d'exécution ou de décision. Pour instruire la problématique, le ou les mandataires concoiv(en)t un dispositif qui passe par l'implication d'autres membres de l'organisation. La pertinence d'un tel dispositif se justifie du point de vue cognitif (mobilisation de compétences et d'expertises spécifiques) et de celui de la légitimité (mise en débat en amont avant que l'orientation ne soit contestée et donc non mise en œuvre). C'est ce que nous appelons des « **espaces de participation-conception** ».
L'intérêt de la notion de délégation d'instruction est de qualifier la nature du mandat et ses objectifs. **Les critères d'efficacité en régime exploratoire portent en priorité sur les apprentissages collectifs** qui recouvrent l'éclaircissement de la problématique et les solutions envisagées.

L'objectif est ensuite de passer à un régime de gestion stabilisé dans lequel la problématique est **clarifiée, légitimée et devient ainsi gérable**. On est alors en mesure de mettre en œuvre des **dispositifs de gestion, d'en préciser les moyens nécessaires et de clarifier les mandats délégués**. On évalue ensuite le degré d'efficacité de ces dispositifs et leur incarnation de la valeur démocratique.

8.3.2. Exemple d'un dispositif de pilotage de la démonomie : le « conseil constituant »

Il est intéressant, à côté des capacités d'exploration et de conception d'innovations managériales, de s'interroger sur le rôle d'un organe spécifique aux entreprises démocratiques : le conseil « constitutionnel » (gardien de l'incarnation de la valeur démocratique).
Dans le cabinet X, cette instance s'appelle la « commission des sages ». Elle est composée de quatre membres élus individuellement en charge de veiller à la conformité des actions engagées et des réformes envisagées avec la « constitution » de l'organisation.
Cet organe pourrait être positionné plus ouvertement en tant que dispositif dialoguant avec les individus et les collectifs en charge de l'instruction des

problématiques de gestion. Il pourrait alors considérer les évolutions de la « constitution » relatives aux différentes options de gestion. Plutôt qu'un rôle de conseil « constitutionnel », il endosserait celui de **conseil « constituant »**[136].
Il faut dans ce cadre définir les règles de fonctionnement du conseil « constituant », à savoir :

- les modalités de « saisine » ;
- les moyens d'instruction ;
- les productions comme par exemple l'exploration de plusieurs voies avec leurs avantages et leurs inconvénients ;
- les modalités de mise en débat ;
- les modalités de décision : le vote semble un protocole de légitimation indispensable.

L'introduction de la notion de « conseil constituant » est une proposition de **régulation de la révision des règles** de l'action collective qui doit faciliter et accompagner l'évolution de l'organisation.

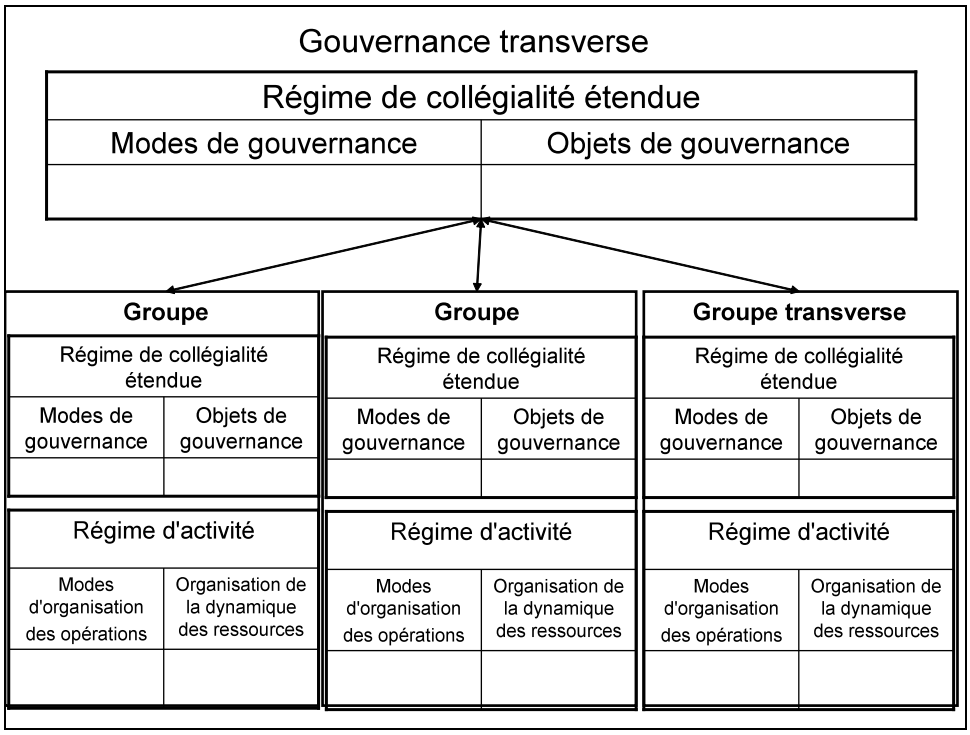
Conclusion. Un cadre d'analyse des processus de rationalisation du cabinet X

Dans ce chapitre, nous avons dans un premier temps conceptualisé une approche de l'entreprise démocratique contingente et transformative qui n'est pas une utopie organisationnelle. Le concept d'entreprise démocratique a été théorisé en tant que « mythe rationnel » faisant l'objet de rationalisations au gré des transformations de son corps social et de son activité[137]. Les règles et la régulation de l'action collective (Reynaud, 1988) ont servi de soubassement théorique à la modélisation de la « démonomie », la forme de régulation conjointe de la gouvernance collégiale. De manière exploratoire, nous avons cherché à déterminer les modes de pilotage de la démonomie. Il est important de distinguer les phases d'exploration et de conception d'innovations managériales des phases de gestion stabilisée pour lesquelles les modalités de gestion démocratique sont clarifiées.

Le pilotage de la révision des modes de gouvernance collégiale, et par là-même du régime de collégialité étendue, est indispensable au passage à un régime d'activité différencié-intégré, et ce pour deux raisons. Tout d'abord il requiert d'inscrire démocratiquement les nouveaux dispositifs. Deuxièmement, les modalités traditionnelles du pilotage démocratique ne sont plus suffisants. Il faut alors concevoir de nouveaux modes de gouvernance que ce soit au niveau des groupes ou au niveau transverse. On retrouve alors le cadre ci-dessous décliné au différents niveau de l'ESP.

---

[136] Signalons que cette proposition est exploratoire et n'a pas été travaillée avec les membres du cabinet X. Elle se fonde sur notre observation du fonctionnement durant les recherches interventions, plus particulièrement lors du travail sur les fonctions de direction.
[137] Cela ne signifie pas que tous les « mythes rationnels » puissent être l'objet de rationalisations. Des entreprises démocratiques « dégénèrent » si elles ne parviennent pas à produire des apprentissages collectifs suffisants.



Représentation des différentes structures et niveaux du cabinet X

Le passage d'un régime d'artisanat intellectuel à un nouveau régime d'activité différencié-intégré est une transformation importante des modes de coopération et de coordination qui remet en cause le modèle traditionnel de la réalisation de l'activité. Il nécessite de gérer de manière coordonnée la stratégie, les parcours et les savoirs. Pour cela, des modes de gouvernance spécifiques sont à concevoir pour permettre la conception et le déploiement de dispositifs de gestion efficaces et incarnant le projet démocratique.

Dans un dernier chapitre, nous montrons l'intérêt du cadre de gestion stratégie-parcours-savoirs au-delà du cas du cabinet X. De manière exploratoire, nous soumettons le couple régime d'activité et régime de collégialité comme cadre de pensée de la variété des ESP et de leurs formes de rationalisation.

Chapitre 9. Cadre de gestion de la dynamique de services professionnels et organisation des ESP : portée et perspectives

INTRODUCTION. UNE EXPLORATION DE LA PORTEE DES CADRES DEVELOPPES 265

9.1. LA PORTEE DU CADRE DE GESTION DU REGIME DIFFERENCIE-INTEGRE : STRATEGIE – GESTION DES SAVOIRS – GESTION DES PARCOURS 266

9.1.1. INTERET ET FONDEMENT D'UN CADRE DE GESTION 266
9.1.1.1. Une réponse organisationnelle cohérente et actionnable 266
9.1.1.2. Une intégration de la littérature 267
9.1.2. UN CADRE QUI MET EN COHERENCE LES FOYERS DE RATIONALISATION 268
9.1.2.1. Comment élaborer une stratégie collective ? 268
9.1.2.2. Développer les compétences, les connaissances et maintenir l'attachement des professionnels . 270
9.1.2.3. La gestion des savoirs : orientations stratégiques et modes de mise en œuvre 271
9.1.2. APPORTS DE LA RECHERCHE INTERVENTION SUR LES TROIS OBJETS 272
9.1.2.1. Collégialité et cadre stratégique 272
9.1.2.2. La gestion des parcours : offres et demandes cognitives, relationnelles et identitaires 273
9.1.2.3. Formes de différenciation-intégration des savoirs : gestion des ressources et modes de coopération 274

9.2. REGIME D'ACTIVITE-REGIME DE COLLEGIALITE : UN CADRE DE PENSEE DE LA VARIETE DES ESP ET DE LEURS RATIONALISATIONS ? 276

9.2.1. LA RESTAURATION DE LA VARIETE DES ESP 277
9.2.2. UNE AIDE A L'ANALYSE DES RATIONALISATIONS DES ESP ? 278

CONCLUSION. UNE EXPLORATION QUI OUVRE DES PISTES DE RECHERCHE 281

Introduction. Une exploration de la portée des cadres développés

Dans ce dernier chapitre, nous **explorons tout d'abord la portée du cadre de gestion élaboré dans le cabinet X.** Ce cas nous a permis de caractériser le régime d'activité de différenciation-intégration des savoirs pour lequel nous avons conçu un cadre de gestion exigeant la gestion coordonnée de trois objets : stratégie collective, gestion des parcours et gestion des savoirs. Rappelons que ce régime d'activité se caractérise, à la différence de la spécialisation (des individus ou des structures), par un relatif découplage entre champs de savoirs, types de prestations et clients. L'intérêt de la démarche est de chercher à piloter la dynamique des services professionnels, c'est-à-dire les ressources de l'entreprise par rapport aux évolutions des prestations et de leur contenu tout en tenant compte de la spécificité des relations de *front office* avec les clients.

L'objectif de ce dernier chapitre n'est pas de faire une théorie générale de ce régime d'activité mais de montrer dans un premier temps l'intérêt de la voie de rationalisation conçue pour répondre aux problématiques spécifiques des ESP. Cette première étape tente d'**évaluer la portée du cadre de gestion** au regard des rationalisations éparses décrites dans la littérature.
Ensuite, le « décentrage » par rapport aux modèles dominants examinés dans la littérature et les problématiques de terrain nous ont conduit à développer un cadre de pensée de l'ESP : il explicite les liens entre « opérations » et gouvernance selon les notions de **régime d'activité et de régime de collégialité**. Nous considérons alors les **perspectives** qu'ouvre un tel cadre **pour penser les ESP dans leur diversité et les différents types de rationalisation qu'elles traversent**.

Dans un premier temps, nous revenons sur le cadre de gestion développé avec deux objectifs : a) explorer la pertinence du modèle au regard des débats académiques contemporains ; b) montrer les apports issus du travail de recherche intervention et des cadres théoriques mobilisés sur les objets de gestion stratégie, parcours des professionnels et savoirs (9.1.).
Dans un second temps, nous soumettons les perspectives ouvertes par le cadre de pensée liant régime d'activité et régime de collégialité pour appréhender les ESP dans leur diversité (9.2.).

9.1. La portée du cadre de gestion du régime différencié-intégré : stratégie – gestion des savoirs – gestion des parcours

9.1.1. Intérêt et fondement d'un cadre de gestion

La conception d'une voie de rationalisation coordonnant stratégie, gestion des parcours et gestion des savoirs présente selon nous deux intérêts. Elle apparaît comme une réponse organisationnelle actionnable (9.1.1.1) et permet de relire la littérature sur les ESP à partir de la notion de gestion d'un régime d'activité (9.1.1.2).

9.1.1.1. Une réponse organisationnelle cohérente et actionnable

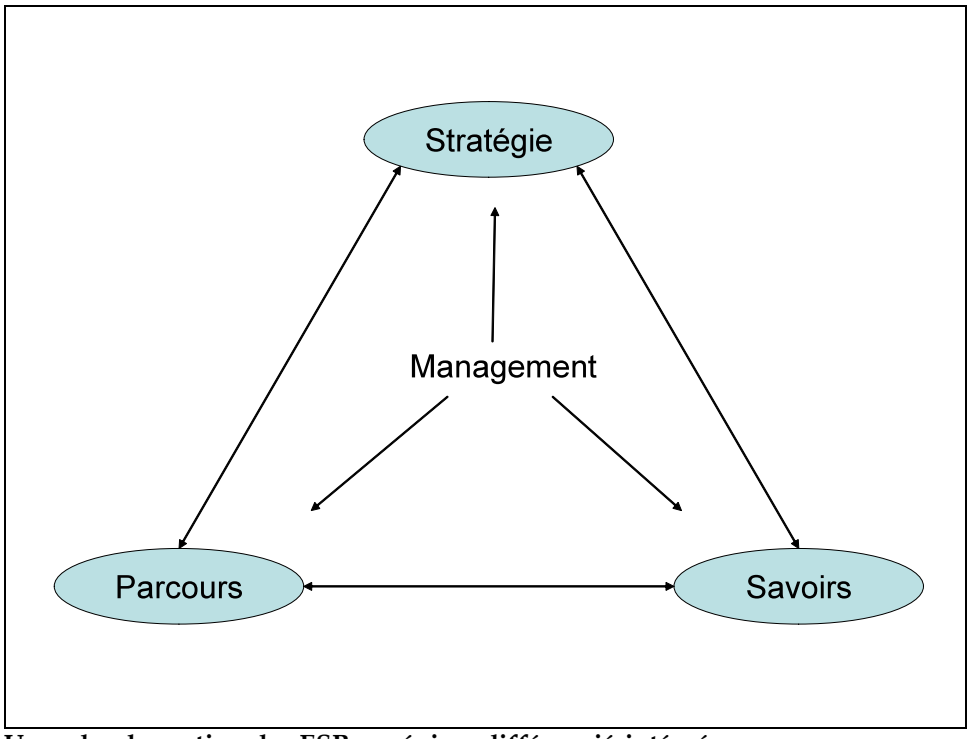
Les activités incluses dans le champ des ESP sont très diverses et ne forment pas une catégorie homogène, d'où la difficulté à établir une typologie satisfaisante[138]. De plus, à l'intérieur d'un même champ d'activité, les types d'ESP sont très variés, allant de la petite structure spécialisée à la firme internationale et multi-services (Brock et al., 1999). Notre approche ne consiste pas à définir des types d'ESP ou d'activités professionnelles spécifiques pour lesquelles nous pensons que nos résultats sont valides.

Nous **raisonnons à partir de la notion de régime d'activité**, définie comme les modes de réalisation des « opérations ». Notre proposition est la suivante : **si une ESP bascule dans un régime d'activité autre que l'artisanat intellectuel alors la rationalisation de l'organisation passe par la gestion coordonnée de trois objets de gestion : la stratégie, les parcours et les savoirs**. Même dans une ESP découpée en spécialité, ces trois objets de gestion sont présents, soit au niveau des entités autonomes, soit au niveau de gouvernance transverse.

La voie de rationalisation a pour nous le statut d'un **cadre de gestion** : celui-ci **définit les objets de gestion et leurs interactions** mais ne précise pas la déclinaison opérationnelle de chacun de ces objets. Il **laisse place à une variété de configurations possibles**.

Comme le représente le schéma ci-dessous, le cadre de gestion SPS (pour Stratégie-Parcours-Savoirs) considère une approche globale du management d'une ESP.

[138] Cf par exemple (Winch et al., 1993; Lowendahl, 2005, chap. 5; von Nordenflycht, 2007) pour des tentatives de typologies.



Un cadre de gestion des ESP en régime différencié-intégré

L'approche proposée permet d'aborder trois problématiques qui sont en étroites interactions alors qu'elles sont habituellement traitées de manière séparée ou par couple (Gand et al., 2007b).

9.1.1.2. Une intégration de la littérature

Comment positionner le cadre de gestion « SPS » par rapport à la littérature sur les ESP ?
Les trois objets de gestion sont certes relativement récents dans les ESP mais ils ne sont pas inédits[139]. Ils ne sont souvent pas **traités dans la littérature** de manière isolée mais **deux à deux** même si une focale est portée prioritairement sur un objet. Par exemple, le célèbre article de Hansen, Nohria et Tierney sur la gestion des savoirs fait le lien entre stratégie et gestion des savoirs (Hansen et al., 1999).

Dans les sections suivantes, nous présentons successivement les trois objets de gestion en construisant systématiquement les liens entre les trois sommets du triangle (9.1.2).

Pour chaque objet nous faisons ensuite des propositions quant à leur gestion, en nous appuyant sur les connaissances développées à partir du cas du cabinet X et d'autres travaux de recherche (9.1.3)

[139] Nous n'avons pas mis à jour ou conçu un objet de gestion inédit.

9.1.2. Un cadre qui met en cohérence les foyers de rationalisation

9.1.2.1. Comment élaborer une stratégie collective ?

Le management stratégique n'a pas été un point d'entrée de l'analyse des ESP jusque dans les années 1990 (Lowendahl, 2005, page xi). Deux raisons non-exhaustives[140] sont évoquées dans la littérature :

- les managers exercent seulement à temps partiel et se concentrent sur leur travail opérationnel avant de considérer les problématiques d'organisation interne (par ex Greenwood et al., 1990; Lowendahl, 2005) ;
- l'environnement compétitif était relativement confortable (par ex Greenwood et al., 1990; Galanter et al., 1991; Malhotra et al., 2006).

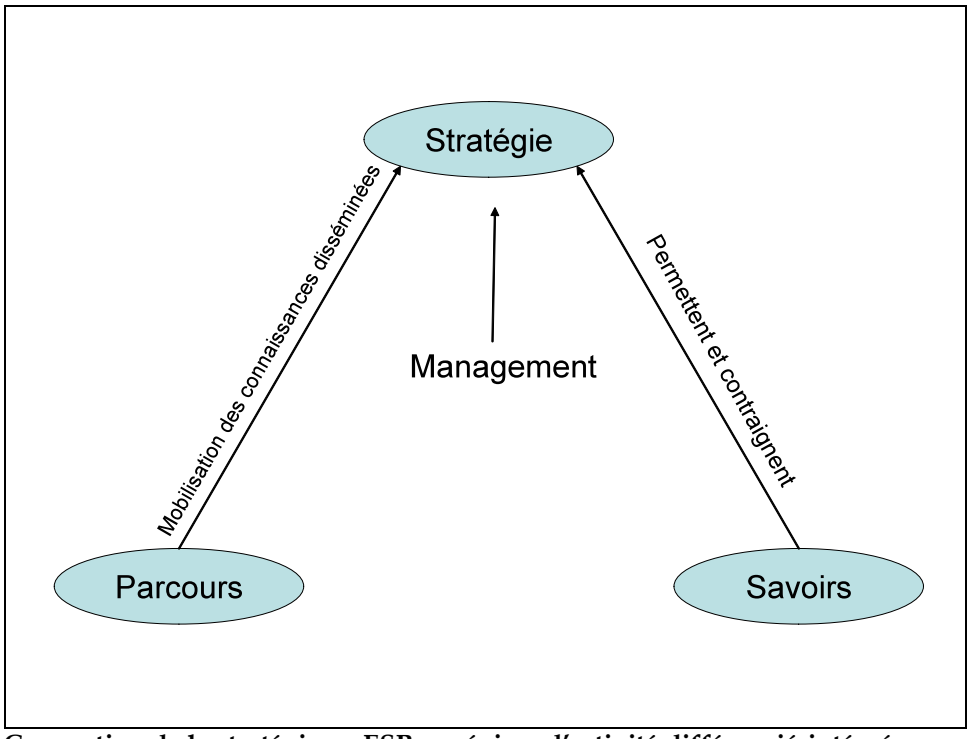
Les rationalisations des ESP, essentiellement à partir des années 1990, ont mis cette objet de gestion en lumière (par ex Galanter et al., 1991; Cooper et al., 1996; Maister, 2003 [1993], chap 20). Pourquoi le management stratégique devient-il un enjeu fort pour des ESP en régime d'activité différencié-intégré ?
Les orientations stratégiques permettent de coordonner les différentes activités et d'aborder de manière cohérente la capitalisation et la diffusion des savoirs (Lowendahl, 2005, p105). Ceci est d'autant plus nécessaire que la réalisation de l'activité professionnelle est décentralisée.

Cependant, **la stratégie doit faire l'objet d'un consensus relatif entre les professionnels** pour deux raisons. Tout d'abord, à partir du moment où une ESP fonctionne avec une gouvernance collégiale, les responsables sont élus. D'un point de vue politique, leurs capacités de prescription sont limitées à l'approbation (au moins majoritaire) de leurs pairs. De plus, les relations de services étant décentralisées, les possibilités de déploiement de la stratégie sont soumises à une adhésion des membres de l'organisation[141] (Hinings et al., 1991; Lazega, 1999).

Pour construire un consensus qui ne soit pas qu'un simple compromis, il faut prendre en compte la dispersion des savoirs stratégiques à mobiliser pour gagner en pertinence et légitimité (a) et les ressources existantes (b).

---

[140] Chaque type d'activité nécessiterait ensuite un traitement spécifique. Par exemple, la dynamique de l'audit financier est différente de la dynamique des avocats d'affaires (Malhotra et al., 2006).
[141] Tout du moins des concepteurs de missions dans les ESP oligarchiques



Conception de la stratégie en ESP en régime d'activité différencié-intégré

a) **La mobilisation des savoirs stratégiques disséminées**

La réalisation décentralisée de l'activité professionnelle implique une forte dispersion des savoirs. En conséquence, la question de la participation des professionnels à la définition de la stratégie n'est pas qu'un enjeu politique mais aussi **cognitif** (Skaret et al., 1999).

A travers la conception des entretiens de parcours dans le cabinet X, nous avons montré que leur mise en œuvre était également un outil d'enrichissement et de construction de la stratégie de l'ESP (cf. 5.1.2.3).

Les besoins de plannification stratégique ne signifient pas que cette dernière est déléguée. Le collège des pairs professionnels conserve le contrôle des problématiques stratégiques (Pinnington et al., 2002, 2003).

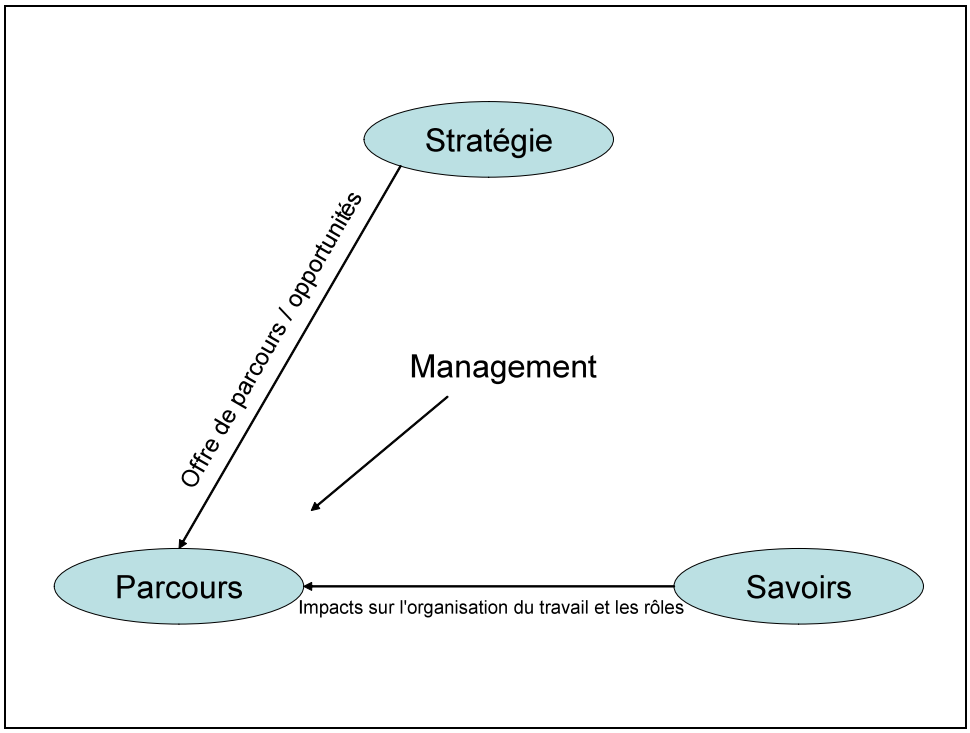
b) Opportunités et contraintes des savoirs et des compétences existants

L'élaboration d'orientations stratégiques n'est pas indépendante d'une représentation des connaissances et des compétences existantes. Les ressources contraignent et facilitent les orientations stratégiques (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001; Lowendahl et al., 2001; Le Masson et al., 2006). La représentation des savoirs existants et des évolutions à mener sont indispensables au management stratégique : par exemple, comment capitaliser sur un champ de savoirs et investir d'autres marchés ou développer de nouvelles prestations (Aharoni, 1999; Hitt et al., 2001; Gardner et al., 2007a; Hitt et al., 2007) ?

Ce travail est essentiel pour nourrir le pan « ressources » d'une stratégie d'ESP : faut-il réaliser des acquisitions externes, monter des partenariats ou développer l'activité en interne ? Quel volume et quels profils de recrutements ? Quelles perspectives de parcours offerte aux professionnels en interne ?

9.1.2.2. Développer les compétences, les connaissances et maintenir l'attachement des professionnels

La gestion des parcours des professionnels dans les ESP recouvre deux problématiques que sont d'une part **l'attractivité de l'ESP sur le marché de l'emploi et sa capacité à retenir ses membres** et d'autre part **le besoin de développer les compétences et les savoirs** en relation avec le positionnement produit-marché de l'ESP et de son environnement (Morris et al., 1998b; Boxall & Steeneveld, 1999).
Les choix de gestion des savoirs impactent l'organisation du travail et donc les rôles offerts aux membres (a). Par ailleurs, la gestion des parcours est « cadrée » par les opportunités et les contraintes liées à la stratégie de l'ESP (b).



Conception de la gestion des parcours dans une ESP en régime d'activité différencié-intégré

a) Impacts de la gestion des savoirs sur l'organisation du travail et sur les rôles

La gestion des savoirs **dépend de choix stratégiques, des contingences de l'activité professionnelle** et de la **nature des savoirs en jeu** (Hansen et al., 1999). Dans l'audit financier, elle ne peut être appréhendée de la même façon que dans des activités « créatives » comme l'architecture ou la publicité dans la mesure où l'activité est fortement régulée et les savoirs en jeu se prêtent plus à la formalisation (Pinnington et al., 2002; Lowendahl, 2005).
La gestion des savoirs est donc à concevoir en étroite interaction avec les ressources humaines de l'organisation. Les choix de gestion des savoirs déterminent en partie les modes d'organisation du travail (Lowendahl et al., 2001; Haesli & Boxall, 2005). Ils contribuent également à la conception de tâches et de rôles différenciés dans l'ESP. Enfin, les modalités de gestion des savoirs orientent les politiques de recrutement, d'apprentissage et d'évolution de carrières (Haesli et al., 2005).

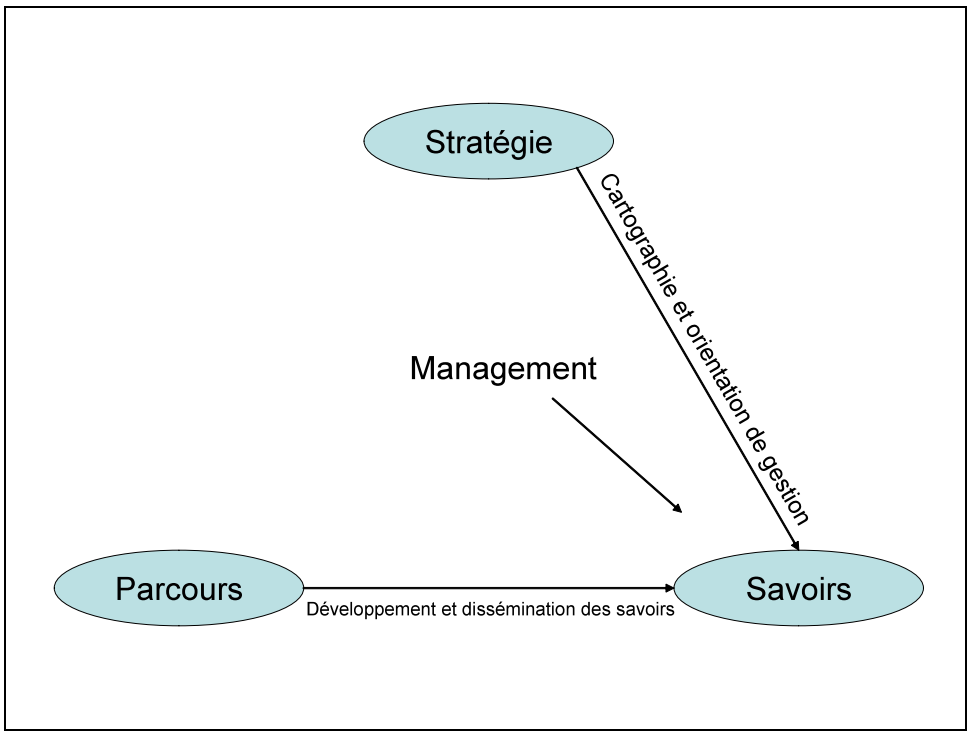
b) La contribution de la stratégie à la définition d'une offre de parcours

L'**enjeu de rétention des professionnels** est majeur pour les ESP puisqu'ils sont la ressource première de l'organisation. Cette ressource est par essence très « fluide », c'est-à-dire qu'il est aisé pour un professionnel de valoriser ses compétences et de rechercher du travail dans d'autres ESP (Russell, 1985; Greenwood et al., 2003). C'est pourquoi l'association au capital et à la gouvernance est un mode de rétention des professionnels. Il est néanmoins insuffisant et **l'intérêt des missions, des activités et des évolutions** de carrières qui sont proposées est un important facteur de motivation (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005).

Mais **l'organisation ne peut se contenter de laisser émerger les vœux des membres**, encore faut-il que les désirs de parcours s'inscrivent dans la stratégie de l'ESP. Si l'on prend pour exemple les parcours dans les « Big Four » de l'audit, ils sont très normés, ce qui est cohérent avec le système de « up-or-out » existant et les stratégies de « commodification » à l'œuvre (Suddaby et al., 2001).

9.1.2.3. La gestion des savoirs : orientations stratégiques et modes de mise en œuvre

La gestion des savoirs n'est pas restreinte à une appréhension outillée de la notion. Elle renvoie à la manière dont les savoirs sont développés, capitalisés, partagés et mobilisés dans une organisation. L'artisanat intellectuel est un mode de gestion des savoirs fondés sur l'apprentissage et l'expérience individuels. Lorsqu'une ESP envisage une gestion collective des savoirs, elle doit s'appuyer sur une stratégie partagée pour procéder à une cartographie des champs de savoirs à gérer et développer et définir des orientations de gestion (a). Par ailleurs, les modes de gestion des savoirs sont étroitement liés la manière dont ils sont mis en œuvre à travers les rôles et les parcours des professionnels (b).



Conception de la gestion des savoirs dans une ESP en régime différencié-intégré

a) Cartographie et orientation de gestion des savoirs

L'approche stratégique définit des besoins de partage et de développement de connaissances au regard des prestations et des clients visés. En cela, l'expression d'une stratégie est nécessaire au **découpage des champs de savoirs** que l'on cherche à gérer collectivement (Zack, 1999; Lefebvre et al., 2004).

Les **choix de gestion des savoirs dépendent de la nature de la base de savoirs** et du positionnement de l'ESP sur son marché (Morris et al., 1998b). Le *business model* de l'ESP est déterminant selon qu'il repose sur une recherche de « commodification » et de ré-utilisation des savoirs ou sur du « sur-mesure » (Hansen et al., 1999; Morris, 2001; Suddaby et al., 2001).

b) Le rôle des parcours dans le développement et la dissémination des savoirs

Indépendamment de la manière dont sont gérés les savoirs, il existe une **étroite imbrication entre les réseaux de coopération, de coordination et la gestion des savoirs** : leur cohérence est indispensable au risque sinon d'avoir une gestion des savoirs inopérante (Skaret et al., 1999; Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002, p86; Werr et al., 2003; Anand et al., 2007; Brivot, 2007).

Dans la gestion des savoirs orientée « codification », il faut définir les rôles et les profils des personnes en charge des tâches et leurs relations avec les modes opératoires de réalisation des missions.

Le cadre de gestion offre une perspective intégrée des différents foyers de rationalisation observées dans les ESP. Par ailleurs, les travaux menés durant la recherche intervention permettent de proposer des apports sur chacun des sommets du triangle stratégie, parcours, savoirs.

9.1.2. Apports de la recherche intervention sur les trois objets

9.1.2.1. Collégialité et cadre stratégique

La stratégie dans les ESP est présentée comme l'objet d'un « consensus », c'est-à-dire que les professionnels trouvent un accord sur les choix d'activités, les types de clients et de prestations et les ressources nécessaires à la réalisation de l'activité (Greenwood et al., 1990; Pinnington et al., 2003; Maister, 2003 [1993], chap 20; Lowendahl, 2005, p105; Empson, 2007). Sans remettre en question l'idée de consensus stratégique, nous proposons d'approfondir l'explicitation du contenu du consensus. Nous nous interrogeons sur le risque d'un consensus « mou », qui serait uniquement un compromis, pour envisager le **consensus comme l'ouverture d'espaces de développement de l'activité à l'intérieur de « bornes » partagées**.

Dans le cas du cabinet X, des conceptions de l'activité professionnelle différentes se côtoient. Elles renvoient à des sensibilités individuelles plus ou moins militantes, plus ou moins expertes, à des situations locales et à des besoins clients hétérogènes.

Est-ce un problème ? Est-il important que l'ensemble des membres s'inscrivent dans un « moule » unique ?
De fait, l'activité du cabinet X supporte une relative variété d'approches sans que l'on puisse affirmer qu'il existe une réponse « *one best way* » pour chaque demande. Envisageons l'élaboration d'une stratégie selon deux considérations.
A la suite de H. Mintzberg, on peut affirmer qu'une stratégie n'est ni purement « émergente », ni purement « délibérée » (Mintzberg & McHugh, 1985). L'enjeu d'une stratégie d'ESP est selon nous de **dessiner des espaces de conception et d'apprentissages légitimés collectivement**[142]. L'évaluation des apprentissages devient ainsi un outil important de révision stratégique. Les cas des GT DD-RSE et « Social » constituent de ce point de vue des espaces stratégiques qui se sont transformés en quelques années et qui font émerger de nouvelles questions : pour le GT DD-RSE, il s'agit par exemple de s'interroger sur l'intégration de ce champ dans l'activité « classique » ; pour le GT « Social », il s'agit d'organiser une stratégie de croissance.
Ces espaces d'action stratégique doivent cependant être **« bornés »**. Par « borne », on entend les limites de l'action légitimées par le collectif. Le cabinet X, au contraire de son principal concurrent, a réaffirmé il y a quelques années qu'il ne se positionnait pas sur des prestations paritaires direction-OS ou direction-CE mais que ses prestations s'adressaient aux salariés et à leurs représentants. On voit ici un effet de la démonomie dont les règles collectives s'imposent aux membres. Toute forme de gouvernance collégiale repose sur des régulations de ce type.

Ce ne sont certes ques des propositions mais leur intérêt est d'ouvrir une conception alternative à la dichotomie stratégie émergente – stratégie délibérée.

9.1.2.2. La gestion des parcours : offres et demandes cognitives, relationnelles et identitaires

Le double enjeu de développement et de rétention des professionnels plaide en faveur d'une approche de la gestion des parcours non cantonnée à la dimension cognitive (Lefebvre et al., 2003, 2004).
La conception d'une offre de parcours[143]**,** confrontée à des demandes individuelles, **se compose des trois dimensions constitutives d'une « dynamique de métier », à savoir les dimensions cognitive, relationnelle et identitaire**[144].Une telle conception permet d'envisager une variété de rôles et de parcours possibles au regard des besoins de l'organisation. En retour, l'organisation y trouve un intérêt car c'est par l'investissement des professionnels que passe le développement de l'activité.
Le cas du cabinet X nous a permis de saisir l'intérêt de parcours différenciés, *a fortiori* lorsque l'activité et l'organisation le requièrent. Pour des profils plutôt experts, les groupes transverses ou les pôles facilitent leur investissement dans des parcours

[142] L'objectif du management stratégique est alors de « mettre en scène » des espaces « scénographiques » où des acteurs peuvent agir et générer des apprentissages collectifs (Aggeri, 2008).
[143] Cette proposition est issue de travaux en cours développés par Jean-Claude Sardas.
[144] Cf. chapitre 4 pour une présentation détaillée de la notion de « dynamique de métier ».

désirés au niveau individuel et souhaitables et reconnus par l'organisation. Les trois dimensions sont ainsi mobilisées :

- cognitive : savoirs et compétences existants et à développer ;
- relationnelle : conception des modes de coopération et de coordination à l'intérieur de l'organisation ;
- identitaire : résonance symbolique pour l'individu et reconnaissance par le collectif.

Cette démarche de conception des rôles et des parcours dans les ESP nous semble une grille d'analyse utile pour comprendre les débats contemporains sur la place des profils experts dans les *partnerships* oligarchiques. En effet, ces derniers se sont fondés sur une logique de parcours unique où les *partners* ont un triple compétence technique, commerciale et managériale. Ceci est remis en cause puisque l'« omniscience » s'avère intenable. On assiste à un découplage entre profils commerciaux et profils experts. La promotion à la position de *partner* se fait essentiellement à partir des compétences commerciales (Morris & Pinnington, 1998a). Quant aux experts, ils forment parfois une nouvelle strate dans les ESP oligarchiques, qui est indispensable à l'activité professionnelle mais dont la position est incertaine (Galanter et al., 1992, p58; Malhotra et al., 2006, p186). La conception de rôles et de parcours explicités, reconnus et valorisés par l'organisation permet également de repenser l'accession au *partnership*. Sinon ce dernier ne joue plus son rôle de rétention pour les profils « experts » au risque de les voir partir chez les concurrents (Morris et al., 1998a).

9.1.2.3. Formes de différenciation-intégration des savoirs : gestion des ressources et modes de coopération

Dans le chapitre 7, nous avons présenté la problématique fondamentale d'une ESP comme la mobilisation en *front office* des capacités de conception nécessaires à la réalisation de la prestation[145]. Ce faisant, nous avons contourné la difficulté de la notion d'innovation, qui est à la fois un résultat d'action et l'action elle-même (Le Masson et al., 2006, p378).

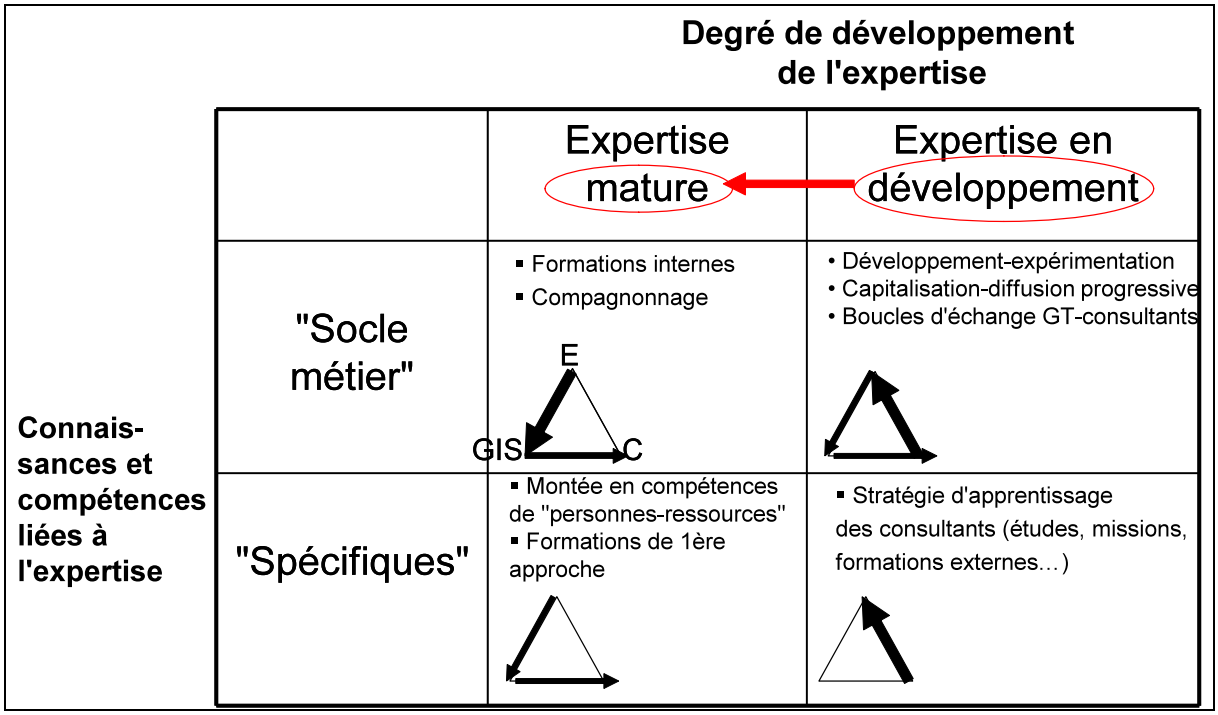
Notre propos n'est donc pas de qualifier les natures d'innovation, travail qui a déjà été effectué par ailleurs (Gallouj, 1994; Gadrey et al., 2002b; Gallouj, 2002, 2003; Heusinkveld et al., 2005; Gardner et al., 2007a) et évoqué dans le premier chapitre, mais de nous concentrer sur les **modes d'organisation permettant de créer, de capitaliser et de diffuser de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs et de nouvelles prestations**.

Plusieurs formes d'organisation sont envisageables, qu'il s'agisse du département de R&D, d'équipes *ad hoc* dédiées ou de développements individuels partagés de manière plus ou moins formelle (Gallouj, 2003, p124s).

Le régime d'activité de la différenciation-intégration des savoirs a été caractérisé à partir d'une activité où les savoirs s'hétérogénéisent mais ne peuvent pas être

[145] Ces capacités de conception peuvent être humaines (consultants, « personnes ressources » dans le cas du cabinet X) ou formalisées (sous formes de notes, de méthodologie écrite, de recueil de bonnes pratiques…).

couplés isolément avec des prestations de services. La problématique est alors de gérer la différenciation des savoirs entre les professionnels tout en concevant les modes d'intégration, c'est-à-dire la mobilisation des capacités appropriées de conception en *front office*.
Pour cela, dans le travail sur les groupes transverses (chapitre 6), la dynamique de développement de champs d'expertise a été modélisée à partir des objets cognitifs les constituant. Elle est représentée selon une matrice croisant un axe temporel et la place de l' objet dans l'activité professionnelle (« cœur de métier » ou « spécialité »). Pour chaque case de la matrice, il est alors possible de définir des priorités de gestion représentées sous la forme du triangle E - développement de l'expertise-, C – développement commercial – et GIS – Gestion Interne des Savoirs. Des modalités organisationnelles ont été proposées pour répondre aux priorités de chaque situation. Nous reproduisons ci-dessous la matrice du chapitre 6.



Modalités de gestion dynamique de la différenciation-intégration des savoirs

Cette matrice présente un double intérêt exploratoire pour d'autres ESP :

1. Elle prend en compte la **dynamique temporelle** de développement des objets d'expertise selon les différents dispositifs organisationnels qu'ils requièrent.
2. Elle intègre les **modalités de coordination, de capitalisation et de diffusion dans une approche collective dont les frontières ne se situent pas au niveau d'une entité autonome**. En d'autres termes, une telle approche intègre la problématique de la mobilisation en *front office* des capacités de conception qui n'est pas restreinte à des structures cloisonnées. Les enjeux de *knowledge re-use* sont considérés sans les opposer à une logique de développement artisanal *ad hoc* (Hansen et al., 1999). **Le nécessaire développement en *front office* est facilité, et même rendu possible, par la ré-utilisation de savoirs préexistants**.

En définitive, notre approche invite à considérer les capacités d'innovation dans les ESP sous d'autres formes que des *practices* couplant champ(s) de savoirs et types de prestations/clients (Anand et al., 2007; Gardner et al., 2007a). Plutôt que de partir des structures organisationnelles, il nous semble intéressant de raisonner sur le développement de **« lignées de conception » ou de « lignées de services »** (Le Masson et al., 2006, chapitre 5). Développés dans des univers industriels, la notion de « lignée » est décrite ainsi par Hatchuel, Le Masson et Weil : « *un premier produit, "tête de lignée", permet d'explorer et d'accumuler des connaissances qui vont permettre de définir et de concevoir les produits suivants qui seront plus ajustés au marché et en même temps moins chers et donc plus compétitifs grâce à l'exploitation des apprentissages effectués sur la tête de lignée* » (Le Masson et al., 2006, p150).
Appliquée aux services professionnels, la notion garde sa puissance conceptuelle. On peut ainsi relire le cas de l'exploration des modèles de prospective emploi sur le changement climatique dans l'Union Européenne dans le GT DD-RSE. Ce service est aujourd'hui potentiellement une « tête de lignée ». L'enjeu est la capacité à ré-utiliser les apprentissages effectués sur la première étude pour d'autres types de prestations, par exemple des études avec des périmètres différents comme une région. La prestation n'est pas alors développée *ad hoc* mais s'appuie sur les apprentissages précédents tout en gardant ouvert des espaces de conception et de développement *ad hoc* (Zack, 1999; Werr et al., 2003).

Dans cette première section du chapitre 9, nous avons montré la pertinence d'un cadre de gestion intégrant stratégie, gestion des parcours et gestion des savoirs au regard de la littérature et avons proposé des apports exploratoires sur la gestion de chacun des objets.

Par ailleurs, nous avons montré à travers le cas du cabinet X que le passage de l'artisanat intellectuel à un nouveau régime d'activité nécessite une révision du régime de collégialité étendue. Nous explorons à présent le potentiel de la notion de couplage entre régime d'activité et régime de collégialité pour restaurer un cadre de pensée de la diversité des ESP.

9.2. Régime d'activité-régime de collégialité : un cadre de pensée de la variété des ESP et de leurs rationalisations ?

La dernière section de ce chapitre est consacrée aux perspectives d'analyse qu'offre la représentation d'une ESP sous la forme d'un régime de collégialité et d'un régime d'activité modélisé. Nous y voyons deux intérêts qui sont abordés sucessivement :

- la restauration de la variété des ESP (9.2.1) ;
- une grille d'analyse des rationalisations en cours dans l'ensemble de leurs conséquences (9.2.2).

9.2.1. La restauration de la variété des ESP

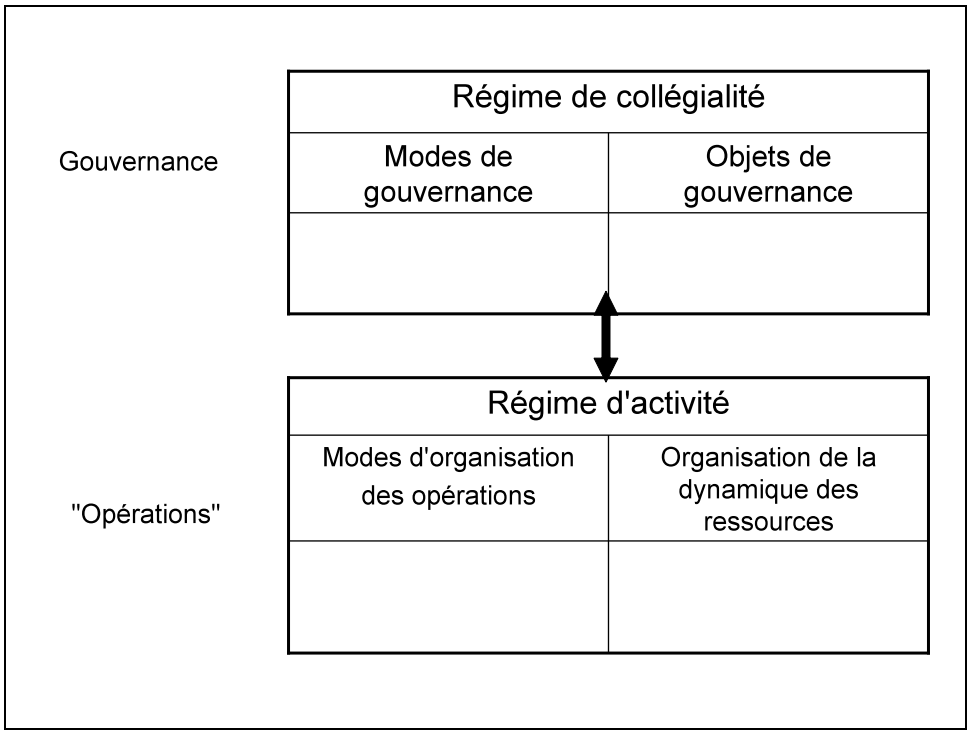
La proposition de ce cadre de pensée est née des particularités du cabinet X et des recherches interventions que nous y avons menées. Nous avons ainsi été amenés à nous départir de la définition traditionnelle d'une ESP qui décrit en fait deux formes organisationnelles parmi d'autres possibles :

- L'ESP « homogène » est organisée autour de professionnels autonomes dans l'exercice de leur activité qui exerce une gouvernance collégiale (Mintzberg, 1990, chapitre 10).
- L'ESP oligarchique se caractérise par une oligarchie d'associés et une hiérarchie dans la réalisation des « opérations » entre associés et non-associés (Greenwood et al., 1990; Lazega, 2001). Toutefois dans ce cas, la nature collégiale de la gouvernance est souvent mise au premier plan et masque la logique d'organisation globale (cf. chapitre 2). De plus, l'ESP oligarchique recouvre une grande variété de taille et de modes d'organisation.

Le cas du cabinet X nous a amené tout d'abord à interroger les différentes natures de collégialité possibles. Nous avons également restitué les modes d'organisation des « opérations » qui sont sous-jacents : les modes d'organisation des opérations et l'organisation de la dynamique des ressources. Le cas a également mis en évidence l'intérêt de porter l'attention sur les interactions entre les deux dimensions – gouvernance et « opérations ».

Plutôt que de définir *a priori* des objets et des modes de gouvernance ou des modes d'organisation des opérations et l'organisation des ressources associés, le cadre permet d'ouvrir de multiples possibilités d'organisation selon le positionnement et la stratégie d'une ESP sur un marché, selon sa taille et ses choix d'organisation, selon les caractéristiques de son activité (régulée ou non par exemple). On peut envisager alors de restituer la variété des ESP à laquelle il est fait référence (Brock et al., 1999).

Notre cadre de pensée est donc à considérer comme une axiomatique de la description des formes organisationnelles d'ESP. Nous soumettons **le couplage entre régime d'activité et régime de collégialité comme un cadre de pensée de la variété des ESP**.



Un cadre de pensée des ESP

Il nous semble offrir un espace de description des ESP qui permet soit de représenter une organisation particulière, soit de décrire des formes dominantes d'organisation dans leur ensemble. On peut ainsi décliner le plan gouvernance à des niveaux locaux ou globaux comme nous l'avons fait dans le traitement du cas, ce qui assure une représentation multi-niveaux et une représentation des interactions entre les différents niveaux.

L'autre intérêt nous semble résider dans l'analyse des transformations des ESP dans une appréhension globale.

9.2.2. Une aide à l'analyse des rationalisations des ESP ?

Nous avons évoqué le fait qu'aucune voie de rationalisation unique ne ressortait des recherches. Prenons un exemple de débats actuels pour envisager les perspectives que pourraient ouvrir le cadre régime de collégialité-régime d'activité : les interrogations sur l'éventuelle perte de collégialité des *partnerships* oligarchiques.

La collégialité oligarchique a été caractérisée par la forme organisationnelle du *professionnal partnership* ou P^2 (Greenwood et al., 1990). Il se définit par la fusion entre la propriété et le contrôle et a pour principaux objets de gestion la répartition des bénéfices, l'affectation des clients et la promotion des professionnels au rang de *partner*. Pour le reste, la dimension « opérations », peu décrite, s'appuie sur une relation client propre à chaque *partner* et sur une division du travail entre les non-*partners* (Lazega, 1993; Empson et al., 2006).

Dans les années 1990, des auteurs nord-américains[146] travaillant sur les professions classiques comme les avocats d'affaires ou l'audit financier constatent d'une **« managérialisation » des *partnerships* oligarchiques incarnée par l'introduction de nouveaux objets de gestion : contrôle financier, outils de *knowledge management*, outils de planification stratégique, GRH formalisée** (cf. pour les avocats d'affaires : Galanter et al., 1991; Nelson et al., 1992; Covaleski, Dirsmith, Heian, & Sajay, 1998; Hinings, Greenwood, & Cooper, 1999).
Cooper, Hinings, Greenwood et Brown partent de ces observations pour en déduire qu'un **nouvel « archétype » organisationnel apparaît pour les ESP : le MPB pour *Managed Professional Business*** (Cooper et al., 1996). Ce modèle organisationnel se caractérise par une spécialisation accrue, l'importance accordée aux résultats financiers, l'introduction d'une strate managériale occupée par des non-professionnels (par ex : DRH, directeur financier, marketers…) et par des délégations hiérarchiques au niveau des *partners* (moindre recours au fonctionnement collégial).
L'introduction de ce modèle organisationnel engendre selon ces auteurs la possible disparition des structures collégiales et leur transformation en structures d'entreprises classiques[147].
Cette hypothèse est cependant critiquée et l'incarnation complète de « MPB » n'a pas été confirmée.

Des études empiriques dans d'autres régions géographiques (en Grande Bretagne, par exemple Pinnington et al., 2003), dans d'autres professions (les architectes, par exemple Pinnington et al., 2002) et dans des structures plus petites que les grands cabinets d'avocats et d'audit (par exemple Lazega, 2001) **ne confirment pas la substitution de l'archétype « MPB » au traditionnel « P² »**. Bien qu'elles observent des évolutions dans la gestion des ESP, des phénomènes collégiaux persistent.

Deux critiques de l'approche « MPB » peuvent être formulées.
La première critique concerne la généralisation des auteurs **à partir de l'observation d'un cas particulier : il s'agit des ESP de grande taille, qui ont cru rapidement dans les années 1970 et 1980, portées par la mondialisation de l'économie et la diversification de services** (Hinings et al., 1999; Suddaby et al., 2001; Greenwood et al., 2002; Greenwood et al., 2005; Suddaby et al., 2007). Leurs formes de rationalisation ont de fait répondu à des problématiques spécifiques : effets de taille, complexification de leurs organisations (l'accroissement des besoins de coordination de ces ESP est antagoniste au ralentissement des prises de décision collégiales lié à la croissance) (Empson et al., 2006; Empson, 2007).
On ne peut donc pas dégager une voie de rationalisation générale pour les ESP à partir de l'étude des « Big four » de l'audit et des « Big law firms ». **Ceci plaide en faveur d'une approche contingente des rationalisations des ESP** qui prend en compte leur positionnement sur le marché, leur stratégie, leur environnement (en particulier dans les professions régulées), ainsi que la nature de leur activité (Aharoni, 1999; Brock et al., 1999).

---

[146] Il s'agit en particulier d'une équipe de recherche de l'université d'Alberta (Canada) : Royston Greenwood, C.R. Hinings, David Cooper, John Brown, Roy Suddaby…
[147] « Corporate-like » pour reprendre une expression souvent utilisée (par ex Powell et al., 1999; Empson et al., 2006).

Une seconde critique porte sur le **niveau d'analyse des auteurs qui se focalisent uniquement sur la dimension gouvernance** et le management stratégique (Greenwood et al., 1990; Hinings et al., 1999). Ce faisant, les auteurs délaissent les transformations de la dimension « opérations ». Or ce dernier élément n'est pas du tout neutre. Ainsi, le problème de la place des experts dans les ESP est autant une question relative aux « opérations » (évolution des modes de coopération et de coordination) qu'à la gouvernance de l'organisation (les experts peuvent-ils être *partners* ?) (Galanter et al., 1992; Malhotra et al., 2006). Du coup, on ne saisit pas l'impact, éventuel, d'une dimension sur l'autre.

Il nous semble alors intéressant de se doter d'un outil de représentation générale qui contribue à expliquer la diversité des voies de rationalisation engagées et leurs contingences. La prise en compte des dynamiques historiques et la mobilisation de méthodologies de type recherche intervention semblent également pertinentes pour restituer les logiques différentes qui sont adoptées. Ces quelques éléments ouvrent donc des questions de recherche qui pourront mettre l'outil analytique à l'épreuve.

Conclusion. Une exploration qui ouvre des pistes de recherche

Dans ce dernier chapitre, l'objectif était avant tout heuristique. Nous avons tout d'abord montré l'intérêt et la cohérence du cadre de gestion stratégie-parcours-savoirs. Il semble pertinent au regard des enjeux souvent traités séparément dans les analyses. Nous avons également présenté des apports issus de la recherche intervention sur chacun des objets de gestion : l'appréhension d'une stratégie cadrée par la démonomie collégiale ; la gestion des parcours sur les trois dimensions cognitive, relationnelle et identitaire ; la gestion des capacités de conception et des modes de coopération pour une différenciation-intégration des savoirs.
Enfin, nous avons proposé un cadre de pensée des ESP qui permettent de les appréhender dans leur diversité et leurs contingences. Sa mise à l'épreuve dans l'analyse des rationalisations des ESP est une piste de recherche : est-ce que ce type de modélisation permet de sortir de raisonnements dichotomiques sur la perte de collégialité ou les modes de réponses à de nouveaux clients (création d'une entité ou équipes multi-spécialistes *ad hoc*) ?

Conclusion générale

DIAGNOSTIC DE LA CRISE DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL ET DEMARCHES DE GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS 285

CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES ET THEORIQUES A L'ETUDE DU PHENOMENE 285
LES LIMITES DU MATERIAU DE RECHERCHE ET DE L'EXPLORATION D'UN UNIQUE CAS 286
Des processus en cours 286
L'absence de cas de mise en perspective 288
LE SUIVI DES EVOLUTIONS EN COURS 289

L'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE CONTINGENTE DE L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE 289

UN CAS QUI VA A L'ENCONTRE DE LA THESE DE LA DEGENERESCENCE 289
UN ESSAI DE THEORISATION A POURSUIVRE 289
DEMOCRATIE, DROIT ET GESTION 290

LES ESP : ANALYSE HISTORIQUE ET CADRES HEURISTIQUES 290

LA COLLEGIALITE OLIGARCHIQUE : UNE RATIONALISATION HISTORIQUE 290
UNE VOIE DE RATIONALISATION ET UN CADRE DE PENSEE A EPROUVER 291

Notre travail de thèse a cherché à contribuer à l'**analyse empirique et théorique des processus de rationalisation des activités de services professionnels**. Nous nous sommes intéressés au cas des **organisations confrontées aux limites de l'artisanat intellectuel**.
Traditionnellement, ce type d'ESP est caractérisé par l'autonomie des professionnels dans la réalisation de l'activité après une phase d'apprentissage et est associé à une gouvernance collégiale dont les objets sont essentiellement l'affectation des missions et des clients, les rémunérations et le recrutement. L'« organisation professionnelle » (Mintzberg, 1990) est très cohérente mais elle est soumise à des conditions de relative stabilité des savoirs et de limitation des champs d'expertise aux capacités d'apprentissages individuels.
Le cabinet X, cabinet de conseil et d'expertise auprès des CE organisé démocratiquement, s'inscrivait dans cette configuration d'organisation des « opérations ». Or l'expansion et l'accélération des dynamiques des savoirs, conséquence de l'évolution des besoins des clients CE, des entreprises analysées et du développement de nouvelles prestations, a mis en crise ce que nous avons appelé l'« artisanat intellectuel ».
Si le cabinet X n'est en cela pas du tout pionnier et si l'on peut raisonnablement faire l'hypothèse que des rationalisations de cette sorte ont déjà eu lieu dans de nombreuses ESP, les cas relatés dans la littérature et les théories existantes ne désignaient pas de voie de rationalisation claire dans laquelle s'engager, *a fortiori* en préservant un fonctionnement démocratique.
Dès lors, l'exploration de nouveaux modes d'organisation pour dépasser les limites de l'artisanat intellectuel constituait notre objet de recherche.

Nous nous sommes appuyés sur deux recherches interventions effectuées avec Philippe Lefebvre et Jean-Claude Sardas pendant trois ans au sein du cabinet X. La première, et la principale, a porté sur l'évolution de la dimension « opérations » et des niveaux de gouvernance locale. Un diagnostic précis de la dynamique d'activité, des modes d'organisation des opérations et du fonctionnement de quatre « groupes » nous a tout d'abord permis de qualifier l'origine de la crise de l'activité : les limites du professionnel autonome « omniscient » face aux nouvelles exigences de l'activité.
Partant de travaux effectués précédemment sur des métiers de conception industrielle, nous avons alors conçu une voie de rationalisation appelée **gestion de la dynamique de services professionnels**. Son objectif est de **piloter la dynamique des savoirs et la dynamique d'évolution des prestations** en tenant compte des limites cognitives et des aspirations individuelles ainsi que de la nécessaire décentralisation des relations clients. Elle repose sur la **gestion coordonnée des savoirs, des parcours et de la stratégie de l'organisation**.
Nous avons ensuite travaillé à son opérationnalisation au niveau d'un groupe puis à un niveau transversal aux groupes. Ce faisant nous avons également eu à porter un diagnostic sur les difficultés de l'exercice des fonctions de direction et à proposer des pistes d'évolution de la gouvernance.
Bien que les origines des deux crises semblent de prime abord indépendantes, nous nous sommes attachés à montrer que **l'évolution du régime d'activité allait de pair avec l'évolution des objets et des besoins de gouvernance**. Nous l'avons exposé au

niveau d'un groupe à travers la conception spécifique d'entretiens de parcours s'inscrivant dans un environnement démocratique. Au niveau des fonctions de direction, les évolutions considérées conduisent bien à une évolution du régime de collégialité étendue : la simple délégation par l'élection et le vote ne sont pas suffisants pour assurer le pilotage de l'organisation.

Notre travail d'exploration comporte plusieurs natures de contributions : à partir du travail de recherche intervention, sur les entreprises démocratiques et de manière plus générale sur les ESP. Nous présentons à chaque fois les contributions, leurs limites et les perspectives de recherches qui sont ouvertes par les travaux menés dans cette thèse.

Diagnostic de la crise de l'artisanat intellectuel et démarches de gestion de la dynamique de services professionnels

Contributions empiriques et théoriques à l'étude du phénomène

Le travail de recherche intervention mené dans le cabinet X a eu pour premier apport de qualifier et de modéliser la crise de l'« artisanat intellectuel ». Il est pour cela nécessaire d'avoir une appréhension fine des phénomènes et de l'activité.
La voie de rationalisation conçue, à savoir le cadre de gestion de la dynamique de services professionnels qui articule **management stratégique, gestion des savoirs et gestion des parcours**, contribue de deux manières au programme de recherche sur la gestion des métiers de conception piloté par Jean-Claude Sardas et Philippe Lefebvre (Lefebvre et al., 2003, 2004; Roos, 2006; Lefebvre, Roos, & Sardas, à paraître 2009). Pour des problématiques à première vue cognitives, elle valide tout d'abord l'intérêt de prendre en compte trois dimensions d'analyse des individus et des collectifs : cognitive, relationnelle et identitaire. Deuxièmement, la conception du cadre de gestion montre que la gestion articulée des savoirs et des parcours est nécessaire au pilotage des dynamiques des savoirs dans les collectifs de travailleurs intellectuels. Dans le cadre d'activités de services professionnels, la dimension « stratégie » est à gérer explicitement alors qu'elle est souvent donnée par la hiérarchie dans des métiers industriels.
Un autre apport de nos travaux de terrain réside dans la manière dont est posée la problématique de gestion des activités de services professionnels : quels sont les modes d'organisation et de gestion qui assurent une mobilisation efficace des savoirs et des compétences en *front office* ? A ce titre, nos propositions de « cahier des charges fonctionnel » et de « matrice de gestion d'objets d'expertise » clarifient les enjeux de gestion de structures qui ne sont plus uniquement dédiées à un triplet champ de savoirs- type de prestations- potentiel de clients (*practice*). Nous ne généralisons cependant pas ce résultat. Il faudrait pour cela d'autres études de cas. **Ces outils intellectuels peuvent néanmoins être confrontés à d'autres formes d'organisation et de gestion de la différenciation-intégration des savoirs des professionnels** : création et recomposition des *practices* ; équipes *ad hoc* pluri-*practices*; professionnels « généralistes » ayant une bonne connaissance du client et « spécialistes » mobilisables selon les besoins des missions (Heusinkveld et al., 2005;

Malhotra et al., 2006; Anand et al., 2007; Gardner, 2008; Gardner et al., 2008; Gardner et al., forthcoming). Il n'y a pas de *one best way* mais nous pensons qu'il est possible d'identifier les variables de différenciation des configurations organisationnelles.

Les limites du matériau de recherche et de l'exploration d'un unique cas

Si la méthodologie de recherche intervention était adaptée au traitement de notre problématique, l'analyse de processus en cours et l'exploration d'un unique cas recèlent d'indéniables limites quant au statut des connaissances produites.

Des processus en cours

Une première nature de limites a trait au matériau empirique. Trois précautions doivent être prises quant à la lecture des évolutions du cabinet X.
Tout d'abord, les processus de rationalisation sont en cours et il est encore **trop tôt pour évaluer complètement les apprentissages et les transformations de l'action collective**. Les résultats de ces processus sont encore incertains. Ce premier point permet de préciser le statut de notre contribution empirique : les travaux de notre équipe ont selon nous permis de clarifier les crises que traversaient le cabinet X, de concevoir une voie de rationalisation et de travailler à son opérationnalisation. Les deux premiers éléments sont à souligner : la problématique initiale était floue, de l'ordre de la description d'un malaise sans que l'on en saisisse d'emblée les tenants et les aboutissants. Savoir s'il s'agissait fondamentalement d'une crise de l'autogestion ou d'une crise de l'activité n'était également pas donné initialement. Nous espérons avoir contribué à l'éclaircissement de l'origine des crises de l'action collective, à dessiner des voies d'évolution cohérentes avec les valeurs démocratiques du cabinet X et à concevoir des dispositifs et des modes d'action qui génèrent des apprentissages nécessaires à l'aboutissement des processus de rationalisation.

Les deux autres précautions évoquées ci-dessous mettent en perspective ce premier point par rapport à ce que serait un processus de changement organisationnel complet et par rapport à la déclinaison opérationnelle des objets de gestion.

Il importe en effet de **situer notre travail empirique par rapport à un processus de changement organisationnel abouti**. Pour cela, appuyons-nous sur le cadre méthodologique de conception et de pilotage du changement organisationnel développé par J-C. Sardas et P. Lefebvre (Sardas et al., 2005). Les auteurs proposent de distinguer trois étapes d'un processus de conception du changement organisationnel avant un déploiement d'ensemble. La première est la clarification des finalités du changement et la production de scénarios « fonctionnels » pour les atteindre. La seconde étape est l'évaluation anticipée des risques associés aux scénarios. Elle permet de réviser éventuellement les scénarios et de faciliter le choix de l'un d'entre eux. Le dernier temps de la conception du changement organisationnel est consacré à l'expérimentation partielle et à son évaluation. Il est alors possible de réviser les finalités initiales, le scénario ou l'évalution des risques

grâce aux nouvelles connaissances issues de l'expérimentation avant d'engager ensuite une mise en œuvre plus large.
Par rapport à ce modèle de changement organisationnel, nos travaux ont essentiellement porté sur l'ensemble de la première étape et partiellement sur la seconde et sur la troisième. Nous avons conçu une voie de rationalisation qui semble pertinente par rapport aux enjeux de l'activité et cohérente par rapport au fonctionnement démocratique de l'organisation. La conception de cette voie et de sa déclinaison s'est en partie appuyée sur une analyse anticipée des risques : « balkanisation », « prés carrés », hiérarchisation implicite, faibles capacités de prescription des responsables…
Soulignons que cette étape engage d'ores et déjà un processus de rationalisation puisqu'elle est source d'apprentissages des individus. Par exemple, ne serait-ce que le fait de définir le cabinet X comme une ESP dont le fonctionnement est démocratique peut être générateur d'apprentissages par rapport aux cadres interprétatifs des acteurs[148].
Concernant l'expérimentation et la mise en œuvre, il convient d'être prudent dans l'évaluation de leur effectivité. Les entretiens de parcours sont déclinés et généralisés à l'ensemble des groupes du cabinet X. L'intégralité des principes a été retenue[149], il reste à évaluer que l'ensemble du dispositif est mis en œuvre[150].
Quant à la structuration des pôles sectoriels, si nous avons souligné le paradoxe entre l'intérêt suscité par nos travaux et leur faible mobilisation opérationnelle, trois raisons peuvent être avancées pour l'expliquer :

- une **surcharge conjoncturelle de travail** : il faut cependant se demander si les collectifs ne sont pas en sous-effectifs et si les évolutions recherchées (en particulier le travail hors-mission) ne sont pas conditionnées par ce fait.
- les **liens réciproques entre structuration de pôles, gestion des parcours et stratégie collective** : la gestion de la dynamique de services professionnels suppose de gérer les interactions entre ces trois objets de gestion. La clarification des stratégies de pôles et de groupes ainsi que la coordination entre pôles et responsables de la gestion des parcours est alors indispensable à une structuration progressive et priorisée des pôles.
- enfin, il est vraisemblable que l'expérimentation et la mise en œuvre opérationnelle nécessitent des **dispositifs d'accompagnement spécifiques.** Ces derniers ont pour objet de faciliter les apprentissages par l'expérimentation, la révision des dispositifs conçus initialement et l'adaptation à des besoins et à des situations locales contrastées.

Le dernier point invite par ailleurs à nous situer par rapport aux théories des outils de gestion. Le travail de recherche intervention mené avec les membres du cabinet X a permis de concevoir ou de clarifier :

---

[148] Nous ne cherchons pas du tout à dire que nous avons fait découvrir ce point aux acteurs. Simplement, la clarification des sources de la crise et son partage avec les acteurs a constitué un apprentissage collectif.
[149] En particulier le fait de s'écarter d'une gestion classique des compétences.
[150] En particulier les synthèses globales constituant le volet RH du plan stratégique et le fait que les orientations d'affectations et de parcours soient rendues publiques dans le groupe.

- des objets de gestion[151] (stratégie, parcours, savoirs),
- les attendus et les logiques de développement et d'organisation de dispositifs de gestion (pôles, groupes transverses),
- et des outils de gestion (entretien de parcours, cahier des charges fonctionnel des pôles et groupes transverses, matrice de priorisation des actions dans les groupes transverses…).

Toutefois, l'**on ne peut pas évaluer pour le moment le degré d'appropriation par les acteurs de ces différentes contributions managériales**. En effet, la conception d'outils de gestion ne donne pas lieu à une opérationnalisation conforme à ce que les concepteurs ont préalablement développé (Hatchuel et al., 1992; David, 1996b; Moisdon, 1997; de Vaujany, 2005). L'appropriation des outils de gestion par les acteurs engendre à la fois des apprentissages, des déformations de l'outil et des usages détournés. Comprendre la dynamique d'appropriation et de révision des outils, des dispositifs, des règles et des objets de gestion nous semble essentiel pour prétendre à une mise en perspective des processus de rationalisation.

L'absence de cas de mise en perspective

La seconde nature de limites est liée à l'étude d'un cas unique. Les théories intermédiaires élaborées ont été mises en perspective par rapport à la littérature mais nous n'avons pas pu les tester sur d'autres cas.

Ainsi, **le principal concurrent du cabinet X** est également confronté à des évolutions. Sa stratégie est différente puisqu'elle s'appuie sur une diversification (notamment des prestations paritaires) et une logique de croissance plus marquées. En outre, ses choix d'organisation sont plus conventionnels puisqu'une hiérarchie existe clairement et la départementalisation de l'organisation apparaît plus nette (en particulier entre les activités d'études pour des institutions et les missions classiques pour les CE).

L'analyse des deux cas aurait permis de faire ressortir plus finement les aspects spécifiques et les contingences du cabinet X sur les dimensions suivantes : l'histoire et l'âge, le régime de collégialité étendue et l'évolution du régime d'activité. Surtout, la mise en perspective aurait contribué à éclairer le rôle des éléments identitaires dans la dynamique de l'organisation (en particulier l'engagement social et l'attachement au fonctionnement démocratique).

De la même manière, nous n'avons pas mené d'étude de cas dans une autre activité de services professionnels. Etant donné les spécificités relevées à propos de l'expertise auprès des CE (rôle de la régulation faible, marché oligopolistique, nature des clients, types de prestations…), cela aurait permis d'affiner et de mettre en perspective des évolutions contrastées. En particulier, il serait intéressant d'évoluer les exigences spécifiques liés à des prestations par nature multi-champs de savoirs.

En outre, l'étude d'une ESP organisée en *partnership* oligarchique serait nécessaire pour comprendre comment les modes d'organisation du travail traditionnels peuvent être reconfigurés par les rationalisations en cours. Des discussions

[151] C'est-à-dire des espaces de rationalisation de l'action collective à outiller opérationnellement. Nous renvoyons au travail de F-X. de Vaujany cité dans le chapitre 4 sur la différence entre objet, outil et dispositifs de gestion (de Vaujany, 2005, pp23-24).

informelles avec des membres de cabinets d'audit et de conseil ont tout de même permis de tester l'intérêt du cadre de gestion.

Le suivi des évolutions en cours

Les limites liées à l'étude de processus en cours plaident pour un suivi, avec l'accord de l'entreprise, des évolutions entamées, et pour certaines bien engagées. Celui-ci contribuerait à affiner et à mieux évaluer l'intérêt des outils d'analyse et de pilotage développés. En outre, cela permettrait de saisir la manière dont les acteurs s'approprient et retravaillent localement les travaux effectués.

L'analyse de la dynamique contingente de l'entreprise démocratique

Une autre classe de contributions nous semble résider dans l'étude empirique et l'essai de théorisation menés sur l'entreprise démocratique.

Un cas qui va à l'encontre de la thèse de la dégénérescence

Un premier apport de la recherche intervention est de montrer qu'une entreprise de services professionnels de plusieurs centaines de personnes soumise à la nécessité de rationaliser son activité peut demeurer organisée de façon démocratique. Ce travail empirique va donc à l'encontre de la thèse classique de la « dégénérescence ». Nous avons montré que le maintien de l'incarnation de la valeur démocratique passait par la conception d'outils et de dispositifs de gestion spécifiques, qui ne dissocient par les aspects gestionnaires de la volonté de fonctionner démocratiquement. En ce sens, nos contributions empiriques ont concerné le fait qu'on ne pouvait se contenter d'appréhender institutionnellement le fonctionnement démocratique et qu'une entreprise démocratique n'était pas condamnée au morphostatisme.

Un essai de théorisation à poursuivre

De manière exploratoire, nous nous sommes livrés à un essai de théorisation de la dynamique de l'entreprise démocratique (collégialité étendue) et du pilotage de la révision de son fonctionnement. Penser la notion d'entreprise démocratique à travers le concept de « mythe rationnel » éclaircit selon nous la nature même d'une entreprise démocratique. L'entreprise n'est pas un fait « naturel », c'est un « artefact » qui se transforme au gré des actions réflexives de ses membres (Hatchuel, 2000). Outiller des capacités réflexives de l'action collective est donc un enjeu majeur pour les entreprises démocratiques dont l'activité n'est pas stable. Le terme de **« démonomie »** cherche à expliciter la nature des règles de l'action collective collégiale en plus de la régulation autonome des professionnels. Ces différents apports de la réflexion contribuent à dessiner une approche de l'entreprise démocratique fondée sur les rapports entre gestion et démocratie et non pas uniquement sur les rapports entre droit et démocratie (cf. *infra*).

Cependant la modélisation présentée n'est qu'un premier travail d'explicitation. Par delà les règles, elle nous semble devoir être complétée par l'intégration du rôle des outils et des dispositifs de gestion ainsi que des « figures d'acteurs » qui y sont associés (Hatchuel, 1997).

Démocratie, droit et gestion

Nous avons distingué deux approches de la démocratie en entreprise : approche institutionnelle et approche organisationnelle. Les deux ne s'opposent pas mais selon nous une simple conception institutionnelle de l'entreprise démocratique conduit à une inévitable dégénérescence à partir du moment où l'on ne prend pas en compte les dynamiques d'apprentissages rendues possibles par les formes d'action collective. Sur ce point, il serait utile de poursuivre le travail auprès de Scop. Actuellement, la création de Scop de travailleurs intellectuels est un des premiers facteurs de croissance du nombre de coopératives[152]. Analyser d'autres dispositifs démocratico-gestionnaires à l'œuvre contribuerait à affiner la conceptualisation proposée, notamment sur les liens entre aspects institutionnels et aspects gestionnaires. De ce point de vue, les phénomènes observées et modélisés invitent à poursuivre des travaux engagés sur les rapports entre droit et gestion dans la conception de l'entreprise (Hatchuel & Segrestin, 2006).
Une autre lignée de travaux incite à rechercher les modèles d'apprentissage dans les entreprises démocratiques qui sous-tendent l'exercice d'une gouvernance collégiale. Il serait également riche de s'attarder sur le rôle des éléments identitaires dans la cohésion et les capacités d'un collectif à évoluer. Dans le cas étudié, il y a par exemple une certaine résonance symbolique entre l'activité exercée et la logique d'entreprise démocratique.

Les ESP : analyse historique et cadres heuristiques

La collégialité oligarchique : une rationalisation historique

La gouvernance « collégiale » est souvent présentée comme le trait distinctif des ESP par rapport aux entreprises industrielles bureaucratiques (voir par ex Waters, 1989; Greenwood et al., 1990; Mintzberg, 1990; Lazega, 2001). Cependant la notion tend à être « naturalisée » : on ne perçoit pas nécessairement les rationalisations historiques de cette forme de gouvernance ce qui pourrait conduire hâtivement à considérer les évolutions contemporaines comme une unique « bureaucratisation » des ESP[153].
Notre travail généalogique est bien entendu d'une portée limitée. Cependant, il nous a permis de considérer qu'**un type de gouvernance collégiale est associé à un mode**

[152] Source : www.scop.coop
[153] Nous ne prétendons pas qu'il n'y a pas de « bureaucratisation », mais qu'il faut alors en saisir les objets et les processus de rationalisation en cours : stratégie-client, gestion stratégique des champs de savoirs, orientations financières… Le phénomène ne serait alors pas uniquement de la « bureaucratisation ».

de réalisation des « opérations ». Ainsi, nous pensons qu'il est important de comprendre les conditions socio-économico-historiques dans lesquelles le *partnership* oligarchique est apparu. Représenter **les liens entre l'apparition de la grande entreprise et des grands empires industriels, des universités et la formalisation du droit des sociétés[154] contribuent selon nous à expliquer les rationalisations des activités juridiques aux Etats-Unis au début du 20ème siècle** et la large diffusion de ce modèle d'organisation. Lire cette structure organisationnelle dans son ensemble, c'est-à-dire sur les niveaux opérations et gouvernance éclairent les problématiques contemporaines.
Ce travail généalogique est à approfondir, en particulier pour y intégrer différentes variantes qui ont existé ou existent. Mais il permet de dresser un parallèle entre la rationalisation des services professionnels du siècle dernier (et la forme organisationnelle dominante qui en a résulté) et les rationalisations en cours liées à la fois à la globalisation, à la complexification de l'environnement réglementaire et des structures d'entreprise…
Une seconde piste consiste à remonter plus loin dans l'histoire jusqu'aux collèges religieux de l'Eglise catholique (de Vaujany, 2007) et les *collegia* romains[155] afin de saisir les liens entre gouvernance collégiale, type d'activité et les « éthiques » de l'activité sous-jacentes à ces formes d'organisation[156].

Une voie de rationalisation et un cadre de pensée à éprouver

La voie de rationalisation conçue pour répondre aux enjeux de l'activité et de l'organisation du cabinet X a un statut de cadre de gestion[157]. A ce titre, il peut prendre de multiples configurations possibles. Deux directions émergent de la conception de ce cadre de gestion : dans quelle mesure est-il générique ? quelle variété de configurations peut-on caractériser ?

Nous nous sommes efforcés de montrer à partir du cas du cabinet X que **l'analyse des modes d'organisation des opérations et de la dynamique des ressources** – ce que nous avons appelé un régime d'activité – et de leurs évolutions, passées, en cours ou recherchées, **ne peut être découplée de l'analyse du niveau gouvernance**[158] – qui se caractérise par un régime de collégialité, par des objets et des modes de gouvernance. Ce faisant, la représentation d'une ESP à travers un régime d'activité et un régime de collégialité est un premier effort de reconstitution d'un cadre de pensée de la diversité des ESP et de leurs dynamiques d'évolution. Il n'est actuellement qu'une esquisse dont il faudra tester l'intérêt analytique d'une part et le caractère générique d'autre part. Si le couplage entre les dimensions « opérations » et gouvernance est postulé, on ne saurait prétendre que c'est une nécessité

---

[154] A la place de la *common law* :
[155] Nous remercions Armand Hatchuel pour cette piste de recherche.
[156] Le travail de L. Karpik sur l'histoire des avocats est à cet égard un matériau très riche (Karpik, 1995).
[157] Il désigne des objets de gestion à gérer de manière coordonnée mais les modes d'opérationnalisation sont potentiellement multiples.
[158] La gouvernance du cabinet X est présente au niveau de chaque groupe et au niveau transversal.

organisationnelle. Ces différents éléments plaident bien évidemment en faveur de la poursuite de travaux sur d'autres cas d'ESP afin d'en saisir la diversité et les logiques de (dé)couplages.

Bibliographie

Abbott, Andrew. (1988a). *The systems of professions - an essay on the division of expert labor.* Chicago: The University of Chicago Press.

Abbott, Andrew. (1988b). *The System of Professions.* Chicago: Chicago University Press.

Abbott, Andrew. (1991). "The future of professions: occupation and expertise in the age of organization". In P. S. Tolbert & S. R. Barley (Eds.), *Professions and organizations - Research in the sociology of organizations vol.8*: 17-42. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Abrahamsson, Bengt. (1985). "On form and function in organization theory". *Organization Studies*, 6(1): 39-53.

Acquier, Aurélien. (2007). "Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante". Thèse de l'Ecole des Mines de Paris, Paris.

Aggeri, Franck, Pezet, Eric, Abrassart, Christophe, & Acquier, Aurélien. (2005). *Organiser le développement durable.* Paris: Vuibert.

Aggeri, Franck. (2008). "Régénérer les cadres de la stratégie : mise en dispositif et exploration de nouveaux espaces d'action stratégiques". Habilitation à diriger des recherches, Université Paris - Dauphine, Paris.

Aharoni, Yair. (1999). "Internationalization of professional services: implications for accounting firms". In D. Brock & M. Powell & C. R. Hinings (Eds.), *Restructuring the professional organization*: 20-40. New York: Routledge.

Alvesson, Mats. (1993). "Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity". *Journal of Management Studies*, 30(6): 997-1015.

Alvesson, Mats. (2001). "Knowledge work: Ambiguity, image and identity". *Human Relations*, 54(7): 863-886.

Anand, N, Gardner, Heidi K., & Morris, Tim. (2007). "Knowledge-based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms". *Academy of Management Journal*, 50(2): 406-428.

Anderson-Gough, Grey, Christopher, & Robson, Keith. (2006). "Professionals, networking and the networked professional". In R. Greenwood & R. Suddaby (Eds.), *Professional Service Firms - Research in the sociology of organizations vol 24*: 231-256. Oxford: Elsevier.

Annand, N, Gardner, Heidi K., & Morris, Tim. (2007). "Knowledge-based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms". *Academy of Management Journal*, 50(2): 406-428.

Argyris, Chris. (1998). "Empowerment: the emperor's new clothes". *Harvard Business Review*: 98-105.

Baracat, Emeric & de Carpentier, Félix. 2007. Evaluation d'un dispositif de télémedecine - Télégéria : Les Nouvelles Technologies au service des Personnes Agées: 70p. Paris: Ecole des Mines de Paris.

Barley, Stephen R. & Tolbert, Pamela S. (1991). "Introduction". In P. S. Tolbert & S. R. Barley (Eds.), *Organizations and professions - Research in the sociology of organizations vol.8*: 1-13. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Barnard, Chester. (1948). "Dilemmas of leadership in the democratic process", *Organization and Management, selected papers*: 24-50. Cambridge: Harvard University Press.

Barnard, Chester. (1968 [1938]). *The functions of the executive.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Baylin, Lotte. (1985). "Autonomy in the industrial R&D lab". *Human Resource Management*, 24(2): 129-146.

Ben-Ner, Avner & Jones, Derek C. (1995). "Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework". *Industrial Relations*, 34(4): 532-554.

Billis, David. (1977). "Differential Administrative Capacity and Organizational Development: A Kibbutz Case Study". *Human Relations*, 30(2): 109-127.

Blasi, Joseph, Kruse, Douglas, Sesil, James, & Kroumova, Maya. (2003). "An assessment of employee ownership in the United States with implications for the EU". *International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 893-919.

Bouchez, Jean-Pierre. (2006). "Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives." *Revue Française de Gestion*, 168-169: 35-53.

Boxall, Peter & Steeneveld, Mike. (1999). "Human Resource Strategy and Competitive Advantage: a Longitudinal Study of Engineering Consultancies". *Journal of Management Studies*, 36(4): 443-463.

Brivot, Marion. (2007). "The management control of organizational knowledge in professional service firms". *23rd EGOS conference*, Vienna.

Brock, David M., Powell, Michael J., & Hinings, C.R. (1999). "The restructured professional organization: corporates, cobwebs and cowboys". In D. Brock & M. Powell & C. R. Hinings (Eds.), *Restructuring the professional organization*: 215-229. New York: Routledge.

C.L. 2005. Experts auprès des CE : des conseillers toujours plus sollicités, Entreprise & carrières, Vol. 785: 12-23.

Capron, Michel. (2000). "Les experts du CE en France : une coopération originale avec les représentants des salariés". *Entreprises et Histoire*, 25: 93-103.

Carlsen, Arne, Klev, Roger, & von Krogh, Georg. (2004). "Living Knowledge: Foundations and Framework". In A. Carlsen & R. Klev & G. von Krogh (Eds.), *Living knowledge. The dynamics of professional service work*: 1-19. New York: Palgrave-McMillan.

Chaves, Rafael & Sajardo-Moreno, Antonia. (2004). "Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1): 139-161.

Cohen, Maurice. (1997). "Encore trop jeune à 50 ans". *Personnel - ANDCP*, 377: 23-26.

Collasse, Bernard & Pavé, Francis. (2005). "Quand la France découvre l'audit. Entretien avec Edouard Salustro." *Gérer et comprendre*, 82: 79-91.

Collins, Denis. (1997). "The ethical superiority and inevitability of participatory management as an organizational system". *Organization Science*, 8(5).

Cooper, David J., Hinings, Bob, Greenwood, Royston, & Brown, John L. (1996). "Sedimentation and Transformation in Organization Change: The Case of Canadian Law Firms". *Organization Studies*, 17(4): 623-647.

Cooper, David J. & Robson, Keith. (2006). "Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization". *Accounting, Organizations and Society*, 31: 415-444.

Cornforth, Chris. (1995). "Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis". *Economic and Industrial Democracy*, 16: 487-523.

Cornforth, Chris. (2004). "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1): 11-32.

Covaleski, Mark A.;, Dirsmith, Mark W.;, Heian, James B.;, & Sajay, Samuel. (1998). "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms". *Administrative Science Quaterly*, 43: 293-327.

Crozier, Michel & Friedberg, Ehrard. (1977). *L'acteur et le système.* Paris: Seuil.

David, Albert. 1996a. Structure et dynamique des innovations managériales, Cahier de recherche du CGS n°12: 44p.

David, Albert. (1996b). "Outil de gestion et dynamique du changement". *Revue Française de Gestion*: 44-59.

David, Albert. (2000a). "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?" In R. Laufer (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*: 193-213. Paris: Vuibert.

David, Albert. (2000b). "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées". In R. Laufer (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*: 83-109. Paris: Vuibert.

David, Albert, Hatchuel, Armand, & Laufer, Romain. (2000). "Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité". In R. Laufer (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*: 1-6. Paris: Vuibert.

David, Albert. (2004). "Etude de cas et généralisation". *AIMS*.

de Bandt, Jacques & Gadrey, Jean. (1994). *Relations de service, marchés de service.* Paris: CNRS Editions.

de Bandt, Jacques. (1995). *Services aux entreprises. Informations, produits, richesses.* Paris: Economica.

de Jong, Gjalt & van Witteloostuijn, Arjen. (2004). "Successful corporate democracy: sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group". *Academy of Management Executive*, 18(3): 54- 66.

de Vaujany, François-Xavier. (2005). "De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion". In F.-X. de Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage - Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*: 19-34: Editions EMS.

de Vaujany, François-Xavier. (2007). "La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique". *XVIe conférence de l'AIMS*, Montréal.

de Virville, Michel. (2004). *Pour un droit du travail plus efficace - Rapport au Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.* Paris: La documentation française.

Demoustier, Danièle. (1984). *Les coopératives ouvrières de production.* Paris: La Découverte.

Desroche, Henri. (1976). *Le projet coopératif.* Paris: Editions Ouvrières.

Djellal, Faridah & Gallouj, Camal. (2007). *Introduction à l'économie des services.* Grenoble: PUG.

Drucker, Peter F. (1999). "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge". *California Management Review*, 41(2): 79-94.

Dubar, Claude. (2003). "Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan rétrospectif". In P.-M. Menger (Ed.), *Les professions et leurs sociologies*: 51-60. Paris: Maison des sciences de l'homme.

Dubar, Claude & Tripier, Pierre. (2005). *Sociologie des professions.* (2nd ed.). Paris: Armand Colin.

Empson, Laura. (2001). "Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms". *Human Relations*, 54(7): 839-862.

Empson, Laura & Chapman, Chris. (2006). "Partnership versus corporation: implications of alternative forms of governance in professional service firms". In R. Greenwood & R. Suddaby (Eds.), *Research in the sociology of organizations vol 24 - Professional Service Firms*: 139-170. Oxford: Elsevier.

Empson, Laura. (2007). "Surviving and thriving in a changing world: the special nature of partnership". In L. Empson (Ed.), *Managing the modern law firm*: 10-36. Oxford: Oxford University Press.

Follett, Mary Parker. (1924). *Creative Experience.* New York / London: Longmans, Green and co.

Freeman, J. (1972). "The Tyranny of Structurelessness". *Berkeley Journal of Sociology*, 17: 151-164.

Freidson, Eliot. (1986). *Professional powers.* Chicago & London: University of Chicago Press.

Friedberg, Ehrard. (1997 [1993]). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.* (2nd ed.). Paris: Points Seuil.

Gadrey, Jean. (1992a). "Complexité et incertitude au coeur du besoin de services de conseil". In J. Gadrey & C. Gallouj & F. Gallouj & F. Martinelli & F. Moulaert & P. Tordoir (Eds.), *Manager le conseil*: 157-175. Paris: Edisciences.

Gadrey, Jean. (1992b). "Manager le recours aux consultants : équilibre, complémentarité, interaction". In J. Gadrey & C. Gallouj & F. Gallouj & F. Martinelli & F. Moulaert & P. Tordoir (Eds.), *Manager le conseil*: 177-193. Paris: Ediscience International.

Gadrey, Jean, Gallouj, Camal, Gallouj, Faïz, Martinelli, Flavia, Moulaert, Frank, & Tordoir, Pieter. (1992a). *Manager le conseil.* Paris: Ediscience international.

Gadrey, Jean & Moulaert, Frank. (1992b). "La question stratégique fondamentale des firmes de conseil : le "positionnement du métier"". In J. Gadrey & C. Gallouj & F. Gallouj & F. Martinelli & F. Moulaert & P. Tordoir (Eds.), *Manager le conseil*: 9-27. Paris: Ediscience international.

Gadrey, Jean. (1994a). "Les relations de service dans le secteur marchand". In J. de Bandt & J. Gadrey (Eds.), *Relations de service, marchés de service*: 23-41: CNRS Editions.

Gadrey, Jean. (1994b). "La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?" *Revue française de sociologie*, XXXV: 163-195.

Gadrey, Jean & de Bandt, Jacques. (1994). "De l'économie des services à l'économie des relations de service". In J. de Bandt & J. Gadrey (Eds.), *Relations de service, marchés de services*: 11-17: CNRS Editions.

Gadrey, Jean. (1996). *L'économie des services.* Paris: La Découverte.

Gadrey, Jean & Gallouj, Faïz. (2002a). "Introduction". In J. Gadrey & F. Gallouj (Eds.), *Productivity, Innovation and Knowledge in Services - New economic & socio-economic approaches*: xv-xxviii. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Gadrey, Jean & Gallouj, Faïz (Eds.). (2002b). *Productivity, Innovation and Knowledge in Services - New economic and socio-economic approaches*. Cheltenham: Edward Elgar.

Galanter, Marc & Palay, Thomas. (1991). *Tournament of lawyers.* Chicago: University of Chicago Press.

Galanter, Marc & Palay, Thomas. (1992). "The Transformation of the Big Law Firm". In R. L. Nelson & D. M. Trubek & R. L. Solomon (Eds.), *Lawyers' Ideals / Lawyers' Practices. Transformations in the American Legal Profession*: 31-62. Ithaca (NY), London: Cornell University Press.

Gallouj, Faïz. (1992). "Le conseil juridique français : d'une logique professionnelle à une logique d'entreprise". In J. Gadrey & C. Gallouj & F. Gallouj & F. Martinelli & F. Moulaert & P. Tordoir (Eds.), *Manager le conseil*: 105-134. Paris: Edisciences.

Gallouj, Faïz. (1994). *Economie de l'innovation dans les services.* Paris: L'Harmattan.

Gallouj, Faïz. (2002). "Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producing innovation". In J. Gadrey & F. Gallouj (Eds.), *Productivity, Innovation and Knowledge in Services - New economic and socio-economic approaches*: 256-284. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Gallouj, Faïz. (2003). "Innovation dans les services". In P. Mustar & H. Penan (Eds.), *Encyclopédie de l'innovation*: 109-130. Paris: Economica.

Gand, Sébastien & Béjean, Mathias. (2007a). "Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales." *XVIème conférence de l'AIMS*, Montréal.

Gand, Sébastien, Lefebvre, Philippe, & Sardas, Jean-Claude. (2007b). "Professional Service Firms confronted with management challenges: can democracy be an organizational solution? A case-study in a democratic consulting firm." *23rd EGOS colloquium*, Vienna.

Gardner, Heidi K., Morris, Timothy, & Anand, Narasimhan. (2007a). "Developing new practices: recipes for success". In L. Empson (Ed.), *Managing the modern law firm. New challenges, new perspectives*: 64-90. Oxford: Oxford University Press.

Gardner, Heidi K., Morris, Timothy, & Annand, Narasimhan. (2007b). "Developing new practices: recipes for success". In L. Empson (Ed.), *Managing the modern law firm. New challenges, new perspectives*: 64-90. Oxford: Oxford University Press.

Gardner, Heidi K. (2008). "Feeling the heat: the effects of performance pressure on teams' knowledge use and performance". *Working paper - London Business School*: 30p.

Gardner, Heidi K., Anand, N., & Morris, Tim. (2008). "Enacting ambidexterity in knowledge-intensive organizations: response of elite advisory firms to private equity clients". *Working paper*: 45p.

Gardner, Heidi K., Anand, N, & Morris, Tim. (forthcoming). "Chartering New Territory: Diversification, Legitimation and Practice Area Creation in Professional Service Firms". *Journal of Organizational Behavior*.

Gide, Charles. (1910). *La coopération - conférences de propagande.* (3rd ed.). Paris: Sirey.

Girin, Jacques. (1975). "Structure et environnement - Le cas des sociétés de conseil". Thèse en sciences de gestion, Université de Dauphine, Paris.

Girin, Jacques. (1981). "Genèse de la hiérarchie dans les sociétés de conseil". *Revue Française de Gestion*, 29: 39-48.

Godin, Jean-Baptiste. (?). "Associations ouvrières - Enquête de la commission extra-parlementaire au Ministère de l'Intérieur. Déposition de M. Godin". *Etudes sociales*, 5: 65-80.

Gomez, Pierre-Yves & Korine, Harry. (2003). "Democracy and the Evolution of Corporate Gouvernance". *Corporate Governance*, 13(6): 739-753.

Greenwood, Royston, Hinings, C.R., & Brown, John. (1990). ""P²-Form" Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships". *Academy of Management Journal*, 33(4): 725-755.

Greenwood, Royston & Lachman, Ron. (1996). "Change as an Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction". *Organization Studies*, 17(4): 563-572.

Greenwood, Royston, Suddaby, Roy, & Hinings, C.R. (2002). "Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields". *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80.

Greenwood, Royston & Empson, Laura. (2003). "The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?" *Organization Studies*, 24(6): 909-933.

Greenwood, Royston, Li, Stan X., Prakash, Rajshree, & Deephouse, David L. (2005). "Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Forms". *Organization Science*, 16(6): 661-673.

Greenwood, Royston, Suddaby, Roy, & Megan, McDougald. (2006). "Introduction". In R. Greenwood & R. Suddaby (Eds.), *Professional Service Firms - Research in the sociology of organizations vol 24*: 1-16. Oxford: Elsevier.

Gueslin, André. (1998). *L'invention de l'économie sociale - Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXe siècle.* (2nd ed.). Paris: Economica.

Haesli, Astrid & Boxall, Peter. (2005). "When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations". *International Journal of Human Resource Management*, 16(11): 1955-1975.

Hanlon, Gerald. (2004). "Institutional Forms and Organizational Structures: Homology, Trust and Reputational Capital in Professional Service Firms". *Organization*, 11(2): 187-210.

Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*: 106-116.

Harrison, Jeffrey S.; & Freeman, R. Edward. (2004). "Is organizational democracy worth the effort?" *Academy of Management Executive (special topic: democracy in and around organizations)*, 18(3): 49-53.

Hatchuel, Armand. (1990). "Production de connaissances et processus "politique" dans la vie des entreprises - vers une théorie intégrée". *World Congress of Sociology*, Madrid.

Hatchuel, Armand & Weil, Benoît. (1992). *L'expert et le système.* Paris: Economica.

Hatchuel, Armand. (1994a). "Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription". In J. de Bandt & J. Gadrey (Eds.), *Relations de service, marchés de service*: 63-84: CNRS Editions.

Hatchuel, Armand. (1994b). "Apprentissages collectifs et activités de conception. L'impact des approches cognitives sur les paradigmes gestionnaires." *Revue Française de Gestion*.

Hatchuel, Armand. (1994c). "Les savoirs de l'intervention en entreprise". *Entreprises et histoire*, 7: 59-75.

Hatchuel, Armand. (1996). "Coopération et conception collective. Variétés et crises des rapports de prescription." In E. F. dir. G. de Terssan (Ed.), *Coopération et conception*: Octarès éditions.

Hatchuel, Armand. (1997). "Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels." In R. Damien (Ed.), *L'action collective*: Presses universitaires de Franche-Comté.

Hatchuel, Armand. (1999). "Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance." *Revue d'économie industrielle.*(88): 187-209.

Hatchuel, Armand. (2000). "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective." In R. Laufer (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*: 7-43. Paris: Vuibert.

Hatchuel, Armand. (2001). "Agir public et conception collective : l'expertise comme processus démocratique". In J. Landrieu (Ed.), *Expertise, débat public : vers une intelligence collective*: 15-38: Editions de l'Aube.

Hatchuel, Armand. (2003). "La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud". In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*: 289-302. Paris: La Découverte.

Hatchuel, Armand & Weil, Benoît. (2003). "A new approach of innovative design: an introduction to C-K theory." *International conference on engineering design.*, Stockholm.

Hatchuel, Armand. (2004). "Du débat public à la conception collective: qu'est-ce qu'une expertise démocratique?" In T. Evette (Ed.), *Expertises et projet urbain*. Paris: Editions de La Villette.

Hatchuel, Armand, Le Masson, Pascal, & Weil, Benoît. (2004). "C-K theory in practice: lessons from industrial applications."

Hatchuel, Armand. (2005a). "Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion". In R. Teulier (Ed.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. Colloque de Cerisy.*: 72-92. Paris: La Découverte.

Hatchuel, Armand. (2005b). "Pour une épistémologie de l'action collective". In O. Lenay (Ed.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*: 15-30: Presses Universitaires de Laval.

Hatchuel, Armand, Le Masson, Pascal, & Weil, Benoît. (2005). "Building innovation capabilities. The development of design-oriented organizations". In J. T. Hage (Ed.), *Innovation, learning and macro institutional change: patterns of knowledge changes.*

Hatchuel, Armand & Segrestin, Blanche. (2006). "La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif". *Droit et Société.*

Hatchuel, Armand & David, Albert. (2007). "Collaborating for Management Research: From Action Research to Intervention Research in Management." In W. A. Pasmore (Ed.), *Handbook of Collaborative Management Research*: 33-48. Thousand Oaks: Sage.

Haug, Ralph. (2004a). "The history of industrial democracy in Sweden: Industrial Revolution to 1980". *International Journal of Management*, 21(1): 7-15.

Haug, Ralph. (2004b). "Industrial Revolution to 1980: the history of industrial democracy in Denmark and Norway". *International Journal of Management*, 21(2): 135-143.

Hernandez, Sarah. (2006). "Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative". *Economic and Industrial Democracy*, 27(1): 105-135.

Heusinkveld, Stefan & Benders, Jos. (2005). "Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development". *Human Relations*, 58: 283-310.

Hinings, C.R., Brown, John L, & Greenwood, Royston. (1991). "Change in an autonomous professional organization". *Journal of Management Studies*, 28(4): 376-393.

Hinings, C.R., Greenwood, Royston, & Cooper, David J. (1999). "The dynamics of change in large accounting firms". In D. Brock & M. Powell & C. R. Hinings (Eds.), *Restructuring the professional organization*: 131-153. London/NewYork: Routledge.

Hitt, Michael A., Bierman, Leonard, Shimizu, Katsuhiko, & Kochhar, Rahul. (2001). "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective." *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-28.

Hitt, Michael A., Bierman, Leonard, & Collins, Jamie D. (2007). "The strategic evolution of large US law firms". *Business Horizons*, 50: 17-28.

Hobson, Wayne K. (1986). *The American Legal Profession and the Organizational Society; 1890-1930.* New York & London: Garland Publishing Inc.

INSEE. (2007). *Les Services en France, édition 2007.* www.insee.fr.

Johnson, Terence J. (1972). *Professions and Power.* London: Macmillan.

Karpik, Lucien. (1989). "L'économie de la qualité". *Revue française de sociologie*, XXX: 187-210.

Karpik, Lucien. (1995). *Les avocats. Entre l'Etat, le public et le marché.* Paris: Gallimard.

Karpik, Lucien. (1996). "Dispositifs de confiance et engagements crédibles". *Sociologie du travail*, 4: 527-550.

Karpik, Lucien. (2003). "Les professions et la sociologie historique". In P.-M. Menger (Ed.), *Les professions et leurs sociologies*: 61-71. Paris: Maison des sciences de l'homme.

Kaufman, Bruce E. (2000). "The Early Insitutionalists on Industrial Democracy and Union Democracy". *Journal of Labor Research*, XXI(2): 189-209.

Kerr, Jeffrey L. (2004). "The limits of organizational democracy". *Academy of Management Executive*, 18(3): 81-95.

Kinnie, Nicholas, Hutchinson, Sue, Purcell, John, Rayton, Bruce, & Swart, Juani. (2005). "Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all". *Human Resource Management Journal*, 15(4): 9-29.

Lallement, Michel. (2000). "Michel Foucault : le savoir est le pouvoir". In J. F. Dortier (Ed.), *Philosophies de notre temps*: 85-93. Auxerre: Sciences Humaines Editions.

Laville, Jean-Louis & Mahiou, Isabelle. (1984). *Interactions économiques et sociales dans les coopératives de production.* Paris: Maison des sciences de l'homme.

Lawler, Edward E. (1988). "Substitutes for Hierarchy". *Organizational Dynamics*.

Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations". *Administrative Science Quaterly*.

Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise - intégration ou différenciation.* Paris: Editions d'Organisation.

Lazega, Emmanuel. (1993). "Collégialité et bureaucratie dans les firmes américaines d'avocats d'affaires". *Droit et Société*, 23/24: 15-39.

Lazega, Emmanuel. (1999). "Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs". *Revue française de sociologie*, XL(4): 639-670.

Lazega, Emmanuel. (2001). *The Collegial Phenomenon.* Oxford: Oxford University Press.

Lazega, Emmanuel. (2005). "A Theory of Collegiality and its Relevance for Understanding Professions and Knowledge-intensive Organizations". In T. Klatetzki & V. Tacke (Eds.), *Organisation und Profession*: 221-251. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Le Masson, Pascal, Weil, Benoît, & Hatchuel, Armand. (2006). *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises.* Paris: Lavoisier.

Lee, Mushin & Koh, Joon. (2001). "Is empowerment really a new concept?" *International Journal of Human Resource Management*, 12(4): 684-695.

Lefebvre, Philippe. (2003). *L'invention de la grande entreprise - Travail, hiérarchie, marché, France, fin XVIIIème-débutXXème.* Paris: PUF.

Lefebvre, Philippe, Roos, Pascal, & Sardas, Jean-Claude. (2003). "Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception : pour une approche unifiée de la dynamique de métier". In J.-C. Sardas (Ed.), *Compétences et connaissances dans les organisations*: 263-271. Lausanne: SEES.

Lefebvre, Philippe, Roos, Pascal, & Sardas, Jean-Claude. (2004). "Les théories des Communautés de Pratique à l'épreuve : conditions d'émergence et organisation des communautés". *Systèmes d'Information et Management*, 9(1): 25-48.

Lefebvre, Philippe, Roos, Pascal, & Sardas, Jean-Claude. (à paraître 2009). "Redynamizing". In M. Vervaeke (Ed.), *Working on Innovation*: Routledge.

Leviatan, Uri. (1978). "Organizational Effects of Managerial Turnover in Kibbutz Production Branches". *Human Relations*, 31(11): 1001-1018.

Levinson, Klas. (2000). "Codetermination in Sweden: Myth and Reality". *Economic and Industrial Democracy*, 21: 457-473.

Lowendahl, Bente R., Revang, Oivind, & Fosstenlokken, Siw M. (2001). "Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis". *Human Relations*, 54(7): 911-931.

Lowendahl, Bente R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms.* (3rd ed.): Copenhagen Business School Press.

Luhman, John Teta. (2006). "Theoretical Postulations on Organization Democracy". *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 168-185.

Maister, David H. (2003 [1993]). *Managing the professional service firm.* (Paperback ed.). London: Free Press Business.

Malhotra, Namrata, Morris, Timothy, & Hinings, C.R. (Bob). (2006). "Variations in organizational form among professional service organizations". In R. Greenwood & R. Suddaby (Eds.), *Research in the sociology of organizations, vol 24 - Professional Service Firms*: 171-202. Oxford: Elsevier.

Martin, Dominique. (1994). *Démocratie industrielle - La participation directe dans les entreprises.* Paris: PUF.

Matthews, Derek. (2006). *A History of Auditing: The Changing Audit Process In Britain Since 1800.* Routledge.

McKenna, Christopher D. (2006). *The Worlds's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century.* New York: Cambridge University Press.

Meister, Albert. (1974). *La participation dans les associations.* Paris: Editions Ouvrières.

Meister, Albert. (1984). *Participation, Associations, Development and Change.* NewBrunswick,NJ: Transaction Books.

Mémento pratique Francis Lefebvre. Professions libérales. 2007-2008.(2006). Levallois: Francis Lefebvre.

Michels, Robert. (1949 [1911]). *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy.* New-York: Free Press.

Mintzberg, Henry & McHugh, Alexandra. (1985). "Strategy Formation in an Adhocracy". *Administrative Science Quaterly*, 30: 160-197.

Mintzberg, Henry & Waters, J.A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.

Mintzberg, Henry. (1986). *Le pouvoir dans les organisations.* Paris: Editions d'organisation.

Mintzberg, Henry. (1989a). *Mintzberg on Management: Inside our Stange World of Organizations.* NewYork / London: Free Press.

Mintzberg, Henry. (1989b). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations.* New York and London: Free Press.

Mintzberg, Henry. (1990). *Le management - Voyage au centre des organisations.* Paris: Editions d'Organisation.

Mintzberg, Henry. (1998). "Covert leadership: notes on managing professionals". *Harvard Business Review*: 140-147.

Moisdon, Jean-Claude. (1984). "Recherche en gestion et intervention". *Revue Française de Gestion*.

Moisdon, Jean-Claude & Weil, Benoît. (1992). "L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ?" *Gérer et comprendre*: 30-41.

Moisdon, Jean-Claude. (2006). "La recherche-intervention en gestion : de la prescription à l'énigme". *Education Permanente*, 1: 87-97.

Moisdon, Jean-Claude (Dir). (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion.* Paris: Séli-Arslan.

Morris, Tim & Pinnington, Ashly. (1998a). "Promotion to Partner in Professional Service Firms". *Human Relations*, 51(3): 3-24.

Morris, Timothy & Empson, Laura. (1998b). "Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms". *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6): 609-624.

Morris, Timothy. (2001). "Asserting property rights: Knowledge codification in the professional service firm". *Human Relations*, 54(7): 819-938.

Mousli, Marc. (2002). *Mary Follett, Pionnière du management. Diriger au-delà du conflit.* Paris: Village Mondial.

Müller-Jentsch, Walther. (1995). "Industrial Democracy. From Representative Codetermination to Direct Participation". *International Journal of Political Economy*, 25(3): 50-60.

Nelson, Robert L. & Trubek, David M. (1992). "New Problems and New Paradigms in Studies of the Legal Profession". In R. L. Nelson & D. M. Trubek & R. L. Solomon (Eds.), *Lawyers' Ideals / Lawyers'*

Practices. Transformations in the American Legal Profession: 1-27. Ithaca (NY), London: Cornell University Press.

Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry, & Swan, Jacky. (2002). *Managing Knowledge Work.* Basingstoke: Palgrave.

Nizet, Jean & Pichault, François. (1995). *Comprendre les organisations - Mintzberg à l'épreuve des faits.* Paris: Gaëtan Morin.

Pearce, Craig L. (2004). "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work". *Academy of Management Executive*, 18(1): 47-57.

Pendleton, Andrew. (2001). *Employee Ownership, Participation and Governance. A study of ESOPs in the UK.* London/NewYork: Routledge.

Pichault, François & Nizet, Jean. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique.* Paris: Seuil.

Pinnington, Ashly & Morris, Timothy. (2002). "Transforming the Architect: Ownership Form and Archetype Change". *Organization Studies*, 23(2): 189-210.

Pinnington, Ashly & Morris, Timothy. (2003). "Archetype Change in Professional Organizations: Survey Evidence from Large Law Firms". *British Journal of Management*, 14: 85-99.

Poutsma, Erik, de Nijs, Willem, & Poole, Michael. (2003). "The global phenomenon of employee financial participation". *International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 855-862.

Powell, Michael J., Brock, David M., & Hinings, C.R. (1999). "The changing professional organization". In D. Brock & M. Powell & C. R. Hinings (Eds.), *Restructuring the professional organization*: 1-19. New-York: Routledge.

Quinn, James Brian. (1994). *L'entreprise intelligente - Savoirs, services et technologie.* Paris: Dunod.

Ram, Monder. (1999). "Managing Consultants in a Small Firm: a Case Study". *Journal of Management Studies*, 36(6): 875-897.

Ray, Jean-Emmanuel. (2006). *Droit du travail, droit vivant.* Rueil-Malmaison: Liaisons.

Reynaud, Emmanuèle & Reynaud, Jean-Daniel. (1999). "La régulation conjointe et ses déréglements". In J.-D. Reynaud (Ed.), *Le conflit, la négociation et la règle*: 243-253. Toulouse: Octarès.

Reynaud, Jean-Daniel. (1988). "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome". *Revue française de sociologie*, XXXIX: 5-18.

Reynaud, Jean-Daniel. (1997). *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale.* (2nd ed.). Paris: Armand Colin.

Robert, Jean-Louis. (2003). "Changer l'entreprise, changer le travail". In F. (dir) Georgi (Ed.), *Autogestion, la dernière utopie ?*: 323-332. Paris: Publications de la Sorbonne.

Roos, Pascal. (2006). "Rationalisation de l'activité et recomposition des métiers de conception : diagnostic, modélisation et structuration des dynamiques de métier dans les services d'ingénierie aéronautique". Thèse, Ecole des Mines de Paris, Paris.

Rosanvallon, Pierre. (1976). *L'âge de l'autogestion (ou la politique au poste de commandement).* Paris: Seuil.

Rosanvallon, Pierre. (2000). *La démocratie inachevée.* Paris: Gallimard.

Rosner, M. (1985). "Theories of Cooperative Degeneration and the Experience of the Kibbutz". *Annals of Public and Cooperative Economics*: 527-538.

Rousseau, Denise M. & Rivero, Andrea. (2003a). "Democracy, a Way of Organizing in a Knowledge Economy". *Journal of Management Inquiry*, 12(2): 115-134.

Rousseau, Denise M. & Shperling, Zipi. (2003b). "Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employement Relationship". *Academy of Management Review*, 28(4): 553-570.

Rousseau, Denise M. & Shperling, Zipi. (2003c). "Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship". *Academy of Management Review*, 28(4): 553-570.

Rousseau, Denise M. & Shperling, Zipi. (2004). "Ownership and the Changing Employement Relationship: Why Stylized Notions of Labour No Longer Generally Apply - A Reply to Zardkoohi and Paetzold". *Academy of Management Journal*.

Russell, Raymond. (1985). "Employee Ownership and Internal Governance". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 6: 217-241.

Sainsaulieu, Renaud, Tixier, Pierre-Eric, & Marty, Marie-Odile. (1983). *La démocratie en organisation - vers des fonctionnements collectifs de travail.* Paris: Librairie des Méridiens.

Salleron, Louis. (1966). *L'organisation du pouvoir dans l'entreprise - Paricipation, démocratie.* Paris: Entreprise Moderne d'Edition.

Sandberg, Robert & Werr, Andreas. (2003). "The three challenges of corporate consulting". *MIT Sloan Management Review*: 59-66.

Sardas, Jean-Claude. (1994). "Dynamique de l'acteur et de l'organisation". Thèse de l'Ecole des Mines, Paris.

Sardas, Jean-Claude. (2000). "Dynamics of cooperation between different expertise in design: modes of structuring and intervention". *Workshop on Collective Design*, Sophia-Antipolis.

Sardas, Jean-Claude & Lefebvre, Philippe. (2005). "Théories des organisations et interventions dans les processus de changement". In A.-M. Guénette (Ed.), *Sait-on piloter le changement ?* Paris: L'Harmattan.

Sardas, Jean-Claude & Lefebvre, Philippe. (2007). *Conception et Dynamique des Organisations - Cours Ecole des Mines de Paris.*

Sarvary, Miklos. (1999). "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry". *California Management Review*, 41(2): 95-107.

Scaff, Lawrence A. (1981). "Max Weber and Robert Michels". *American Journal of Sociology*, 86(6): 1269-1286.

Schuller, T. (1985). *Democracy at work.* Oxford: Oxford University Press.

Scott, W. Richard. (2005). "Evolving Professions : An Institutional Field Approach". In T. Klatetzki & V. Tacke (Eds.), *Organisation und Profession*: 110-141. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenchaften.

Sederblad, Per. (2004). "Special Issue on New Forms of Teamworking: Editorial Introduction". *Economic and Industrial Democracy*, 25(2): 187-196.

Segrestin, Blanche. (2003). "La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation". Thèse de l'Ecole des Mines de Paris, Paris.

Segrestin, Blanche. (2006). *Innovation et coopération interentreprises - Comment gérer les partenariats d'exploration ?* Paris: CNRS Editions.

Simons, Tal & Ingram, Paul. (1997). "Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor, 1951-1965". *Administrative Science Quaterly*, 42: 784-813.

Skaret, Mona & Bygdas, Arne Lindseth. (1999). "Mobilizing Knowledge in a Knowledge Intensive Firm. Towards an Activity System View on Knowledge Transition." *Cistema-99; Mobilizing Knowledge in Technology Management*: 27p. Copenhagen.

Sorensen, Knut Holtan. (1985). "Technology and Industrial Democracy. An inquiry into some theoretical issues and their social basis". *Organization Studies*, 6(2): 139-160.

Spear, Roger. (2004). "Governance in Democratic Member-Based Organisations". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1): 33-59.

Starbuck, William H. (1992). "Learning By Knowledge-Intensive Firms". *Journal of Management Studies*, 29(6): 713-740.

Stryjan, Yohanan. (1994). "Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective". *Annals of Public and Cooperative Economics*: 59-79.

Stumpf, Stephen A., Doh, Jonathan P., & Clark, Kevin D. (2002). "Professional Services Firms in Transition: Challenges and Opportunities for Improving Performance". *Organizational Dynamics*, 31(3): 259-279.

Suddaby, Roy & Greenwood, Royston. (2001). "Colonizing knowledge: Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms". *Human Relations*, 54(7): 933-953.

Suddaby, Roy, Cooper, David J., & Greenwood, Royston. (2007). "Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change". *Accounting, Organizations and Society*, 32: 333-362.

Sveiby, Karl Erik. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets.*

Teyssié, Bernard. (2003a). "L'expert-comptable du comité d'entreprise - 1/Définition de la mission". *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 50: 1998-2004.

Teyssié, Bernard. (2003b). "L'expert-comptable du comité d'entreprise - 2/ Déroulement et dénouement de la mission". *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 51-52: 2046-2052.

Thévenet, Maurice. (2006). "Tous professionnels !" *Revue Française de Gestion*, 168-169: 15-34.

Tolbert, Pamela S. & Stern, Robert N. (1991). "Organizations of professionals: governance structures in large law firms". In P. S. Tolbert & S. R. Barley (Eds.), *Organizations and professions - Research in the sociology of organizations vol.8*: 97-117. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Tonn, Joan C. (2003). *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management.* New Haven: Yale University Press.

Tordoir, Pieter. (1992). "Le management du conseil en management : la règle des 7C". In J. Gadrey & C. Gallouj & F. Gallouj & F. Martinelli & F. Moulaert & P. Tordoir (Eds.), *Manager le conseil*: 49-78. Paris: Edisciences.

Varman, Rahul & Chakrabarti, Manali. (2004). "Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative". *Organization Studies*, 25(2): 183-208.

Viggiani, Frances A. (1997). "Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemnas and Organizational Action". *Journal of Economic and Industrial Democracy*, 8(2).

Viggiani, Frances A. (1999). "'Doing the right thing'. Organisational structure and process for democratic governance in the firm". *Industrial Relations Journal*, 30(3): 229-242.

von Nordenflycht, Andrew. (2007). "What is a Professional Service Firm and Why Does It Matter?" *Academy of Management Review*, To be published.

Warhurst, Christopher. (1998). "Recognizing the Possible: The Organization and Control of a Socialist Labor Process". *Administrative Science Quaterly*, 43: 470-497.

Waters, Malcolm. (1989). "Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis". *American Journal of Sociology*, 94(5): 945-972.

Webb, Sydney & Webb, Beatrice. (1897). *Industrial Democracy.* London: Longmans, Green and Co.

Weber, Max. (1995 [1971]). *Economie et société.* Tome 1. Paris: Pocket.

Weil, Benoît. (1999). "Conception collective, coordination et savoirs. Les rationalisations de la conception automobile." Thèse de l'Ecole des Mines de Paris, Paris.

Werr, Andreas & Stjernberg, Torbjörn. (2003). "Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems". *Organization Studies*, 24(6): 881-908.

Winch, Graham & Schneider, Eric. (1993). "Managing the Knowledge-Based Organization: the Case of Architectural Practice". *Journal of Management Studies*, 30(6): 923-937.

Zack, Michael H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy". *California Management Review*, 41(3): 125-145.

Zaidman, Sylvie. (2003). "Des associations ouvrières aux SCOP de mai". In F. (dir) Georgi (Ed.), *Autogestion, la dernière utopie ?*: 333-345. Paris: Publications de la Sorbonne.

Table des matières générale

Avertissement ... *3*
Remerciements ... *7*
Sommaire ... *9*

INTRODUCTION. DYNAMIQUE D'INNOVATION DANS LES SERVICES PROFESSIONNELS ET DESTABILISATION DES ORGANISATIONS ... 11

Croissance et renouvellement des besoins de services professionnels ... *13*
Le cabinet X : une problématique au cœur des rationalisations contemporaines des Entreprises de Services Professionnels ... *18*
Les limites de l'artisanat intellectuel ... 18
Les crises des ESP : des rationalisations partielles aux effets incertains ... 20
Comment dépasser les limites de l'artisanat intellectuel ? ... 21
Limites de la spécialisation et inefficace hiérarchisation ... 21
La gestion des savoirs : objets et effets incertains ... 22
La fin de la gouvernance collégiale ? ... 22
Comment organiser les dynamiques d'innovation dans les services professionnels ? ... 23
Problématique de recherche : l'organisation des dynamiques de savoirs et des dynamiques de prestations dans les ESP ... *24*
Une démarche d'exploration par la recherche intervention ... 24
Au-delà de l'artisanat intellectuel : quelles voies de rationalisation ? ... 25
Plan et résumé de la thèse ... *26*
Plan de la thèse ... 26
Résumé de thèse ... 29

PARTIE 1. DYNAMIQUE DES CLIENTS, DYNAMIQUE DES SAVOIRS ET CRISE DES ENTREPRISES DE SERVICES PROFESSIONNELS ... 34

CHAPITRE 1. UN CADRE D'ANALYSE DES TRANSFORMATIONS DES ACTIVITES DE SERVICES PROFESSIONNELS .. 36
Introduction. Cadrage des services professionnels et dynamique des savoirs ... *37*
1.1. La dynamique de cadrage des champs de savoirs professionnels ... *38*
1.1.1. Professions, savoirs et marchés : le rôle du « cadrage » ... 38
1.1.1.1. Les professions : savoirs abstraits et clôture des marchés ? ... 38
1.1.1.2. De la clôture au cadrage : les sources d'évolution des professions ... 41
1.1.2. Les dispositifs de régulation : Etat et organismes professionnels ... 43
1.1.2.1. L'Etat : la régulation par la législation ... 43
1.1.2.2. Les organismes professionnels : la régulation par les « pairs » ... 44
1.1.2.3. Les dispositifs de formation : apprentissage initial et accès à la profession ... 44
1.1.3. Les clients et leurs besoins ... 45
1.1.4. L'influence de l'environnement sociétal et des technologies ... 45
1.1.5. Modélisation de la dynamique de cadrage des savoirs ... 46
1.1.6. Limites des approches par les professions ... 48
1.1.6.1. Une focalisation sur la régulation ... 48
1.1.6.2. Hétérogénéité du champ des professions et limites analytiques ... 49
1.2. La dynamique de production et d'innovation dans les services professionnels ... *50*
1.2.1. Les services professionnels : définition et champ d'activités ... 50
1.2.1.1. Les services professionnels : une classe de services ... 50
1.2.1.2. La définition par des inputs et des outputs spécifiques ... 53
1.2.2. Trois phases fonctionnelles des relations de services professionnels ... 54
1.2.2.1. La co-prescription de la demande ... 55
1.2.2.2. La production de savoirs ... 55
1.2.2.3. La transmission de savoirs ... 56
1.2.3. Difficultés d'évaluation et régulation des relations de services professionnels ... 57
1.2.3.1. Des savoirs « ambigus » et des professionnels tout puissants ? ... 57
1.2.3.2. Le rôle des dispositifs de cadrage sur les relations de services professionnels ... 58
1.2.4. Dynamiques d'innovation et liens au cadrage ... 59
1.2.4.1. Les aiguillons de l'innovation : clients et compétition ... 59
1.2.4.2. Les différentes formes d'innovation : de l'adaptation au cadrage au déplacement du cadrage ... 60
1.3. Un cadre d'analyse des transformations des services professionnels ... *64*
Conclusion. Explorer les transformations au niveau de l'entreprise ... *66*

CHAPITRE 2. LES ENTREPRISES DE SERVICES PROFESSIONNELS : REGIMES DE COLLEGIALITE ET AUTONOMIE DES PROFESSIONNELS 68
Introduction. Une variété de régimes de collégialité 69
2.1. La collégialité homogène : le modèle « originel » de la communauté de pairs 70
2.1.1. Du professionnel indépendant à la collégialité homogène 70
2.1.2. Un modèle de niche à croissance limitée 71
2.2. L'idéal-type de l'ESP : le partnership oligarchique 71
2.2.1. Origine et fonctionnement du partnership oligarchique 71
2.2.1.1. Généalogie du *partnership* oligarchique : le système Cravath 72
2.2.1.2. Fonctionnement : hiérarchie d'apprentissage et gouvernance oligarchique 74
2.2.2. Analyse fonctionnelle et cohérence de l'organisation 76
2.2.2.1. Diversité légale mais enjeux de fonctionnement identiques 76
2.2.2.2. Répondre aux limites de la prescription et aux enjeux de rétention des professionnels 79
2.2.2.3. Un couplage original de deux dimensions organisationnelles : « gouvernance » et « opérations » 80
2.3. Une organisation alternative : la collégialité étendue de l'entreprise démocratique 83
2.3.1. La collégialité étendue : refus de la séparation capital-travail et de la hiérarchie, une volonté de fonctionnement démocratique 83
2.3.1.1. Des communautés de métier aux entreprises démocratiques 84
2.3.1.2. Les deux objectifs du régime de collégialité étendue : réalisation de l'activité et fonctionnement démocratique 87
2.3.2. La démocratie insoutenable ? Les limites de la thèse de la dégénérescence 88
2.3.2.1. L'impossibilité de tenir le double objectif commun ? 89
2.3.2.2. Les limites de la thèse de la dégénérescence 90
2.3.3. Démocratie et activités de services professionnels : un terrain favorable 91
2.4. Comparaison des régimes de collégialité : des alternatives d'organisation de l'autonomie des professionnels 94
2.4.1. Un éventail de mise en cohérence entre cohésion et coordination 94
2.4.2. Artisanat intellectuel et autonomie bi-dimensionnelle : cognition et relation-client 98
Conclusion. 100
CHAPITRE 3. QUELLES VOIES DE RATIONALISATION POUR DEPASSER LES LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL ? 101
Introduction. Un cas qui interroge les logiques d'évolution des ESP 102
3.1. Les transformations contemporaines des services professionnels 102
3.1.1. Les clients : montée des exigences et complexification des besoins 103
3.1.2. Une concurrence accrue 104
3.1.3. Dérégulation économique et inflation réglementaire 104
3.1.4. Les nouvelles possibilités associées aux TIC 105
3.2. Des foyers de rationalisation multiples 105
3.2.1. Au niveau des « opérations » 105
3.2.1.1. Spécialisation et coopération entre professionnels 106
3.2.1.2. L'enjeu de ré-utilisation des savoirs : quelles organisations ? 106
3.2.1.3. Organiser les dynamiques d'innovation ? 107
3.2.2. Au niveau de la gouvernance 108
3.1.3. L'absence de logique d'évolution univoque 109
3.3. L'étude des rationalisations d'une ESP confrontée aux limites de l'artisanat intellectuel 110
3.3.1. Dépasser les limites de l'artisanat intellectuel : quelles voies de rationalisation ? 110
3.3.2. Démarche, méthodologie et intérêt du cas traité 113
3.3.2.1. Les services professionnels, des activités de conception 113
3.3.2.2. Une exploration par la recherche-intervention 114
3.3.2.3. Intérêt du cas du cabinet X 115

PARTIE 2. CRISE DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL ET DEMARCHES D'ORGANISATION D'UNE DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS DANS LE CABINET X 116

CHAPITRE 4. DES LIMITES DE L'ARTISANAT INTELLECTUEL A LA GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS 118
Introduction 119
4.1. Généalogies de l'activité et du cabinet X 119
4.1.1. L'assistance économique aux CE : une activité de services professionnels 119
4.1.1.1. Origine des CE et de l'expertise économique (1945-1982) 119
4.1.1.2. Renforcement des prérogatives des CE et élargissement des sujets 120
4.1.1.3. Niveaux d'IRP et liens aux organisations syndicales 122
4.1.1.4. Une dynamique d'activité de services professionnels 125
4.1.2. Le cabinet X : généalogie d'une ESP à collégialité étendue 127
4.1.2.1. Eléments de méthodologie 128
4.1.2.2. 1968-1984 : Du militantisme initial à la reconnaissance d'une activité de services professionnels 129

4.1.2.3. 1984-1998 : De la « professionnalisation » aux limites du fédéralisme 131
4.1.2.4. 1998-… : Comment répondre aux limites de l'artisanat intellectuel ? 134
4.1.3. Organisation du cabinet X au moment des recherches interventions 134
4.2. Des transformations de l'activité qui interrogent l'organisation 135
4.2.1. Un « cadrage » déstabilisé : diversification et complexification associées à un avenir légal incertain 136
4.2.2. Origine des recherches interventions 138
4.2.2.1. Enjeux de compétences et modalités de gestion 138
4.2.2.2. Chronologie des recherches-interventions 139
4.2.2.3. Des recherches interventions en accompagnement d'une évolution générale 141
4.2.2.4. Repenser le fonctionnement démocratique au regard des nouveaux besoins de gestion collective 141
4.3. La conception d'un cadre de gestion de la dynamique de services professionnels 142
4.3.1. Limites de l'artisanat intellectuel et de l'indifférenciation 142
4.3.1.1. Vécus individuels : les demandes de parcours 144
4.3.1.2. L'artisanat intellectuel confronté à l'expansion des champs de savoirs 145
4.3.1.3. Du modèle « omniscient » à la gestion de la différenciation 149
4.3.1.4. Limites de l'organisation existante des groupes 150
4.3.2. Deux démarches non retenues : spécialisation et démarche classique de « gestion des compétences » 151
4.3.2.1. La spécialisation : légitimité démocratique et efficacité incertaines 151
4.3.2.2. La non-pertinence d'une démarche classique de gestion des compétences 152
4.3.3. Elaboration d'un cadre de gestion de la dynamique de services professionnels 154
4.3.3.1. Trois dimensions d'analyse : cognitive, relationnelle et identitaire 155
4.3.3.2. Trois nouveaux objets de gestion : gestion des savoirs, gestion des parcours et stratégie 157
Conclusion. Plusieurs niveaux de gestion de la dynamique de services professionnels 159
CHAPITRE 5. L'ORGANISATION D'UNE GESTION LOCALE DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS .. 160
Introduction. 161
5.1. Le cas d'un groupe sectoriel parisien 161
5.1.1. Diagnostic initial et voies de rationalisation 161
5.1.1.1. Description du fonctionnement initial 161
5.1.1.2. La recherche d'un déplacement dans le fonctionnement collectif 162
5.1.2. La conception d'entretiens de parcours 163
5.1.2.1. Une initiative centrale discutée 163
5.1.2.2. De l'entretien de gestion des compétences à l'entretien de gestion des parcours 164
5.1.2.3. La contribution des entretiens de parcours à la construction d'une stratégie collective 166
5.1.2.4. Apports et insuffisances de la simple gestion des parcours 167
5.1.3. Vers la structuration de « pôles » de savoirs et de compétences sectoriels 167
5.1.3.1. Modélisation des fonctions d'un pôle 169
5.1.3.2. Priorisations de structuration au regard de situations contrastées 172
5.1.3.3. Structuration de rôles possibles dans les pôles 174
5.1.3.4. Nouveaux rôles, évolution des modalités de coopération et gestion des savoirs 176
5.1.3.5. L'orientation stratégique des dynamiques de savoirs 177
5.1.3.6. Les risques de balkanisation et d'illégitimité démocratique 177
5.1.4. Cohérence de l'organisation proposée au regard des nouveaux besoins de gestion et du démocratique 178
5.1.4.1. Un modèle complet de gestion de la dynamique de services professionnels 178
5.1.4.2. Un fonctionnement démocratique dynamisé ? 180
5.1.5. Une mise en œuvre à coupler à la stratégie et aux parcours 180
5.1.5.1. Accord sur l'intérêt de la démarche de structuration 180
5.1.5.2. Interprétation des limites d'expérimentation 180
5.2. Limites et insuffisances de la seule approche locale 181
5.2.1. Des contingences majeures : taille et composition du portefeuille d'activité 182
5.2.1.1. L'effet taille 182
5.2.1.2. L'effet structurant du portefeuille de clients 182
5.2.2. L'existence de groupes régionaux multisectoriels 183
5.2.3. Les enjeux de transversalité 183
CHAPITRE 6. ORGANISATION DE L'INNOVATION ET MODALITES DE PILOTAGE 185
Introduction. 186
6.1. Pour organiser l'innovation et l'évolution de l'offre de services : les groupes transverses (GT) 186
6.1.1. Les GT au cœur de la dynamique d'innovation 187
6.1.1.1. L'innovation comme capacité d'action sur le cadrage 187
6.1.1.2. Positionnement des GT thématiques dans l'activité et l'entreprise 189
6.1.2. Le groupe transverse DD-RSE : comment s'emparer d'une nouvelle thématique ? 192
6.1.2.1. Un développement par les études 193
6.1.2.2. Du champ DD-RSE au pilotage d'objets d'expertise DD-RSE 194
6.1.2.3. Dynamique d'action sur les objets d'expertise 194
6.1.2.4. DD-RSE : une activité à part ou des couplages à construire ? 197
6.1.3. Le groupe transverse Social : l'enrichissement du cœur de métier 198
6.1.3.1. Le développement sur missions et études 199

6.1.3.2. Présentation des objets d'expertise 199
6.1.3.3. Cœur de métier et nouvelles compétences : quelle gestion de la dynamique de savoirs ? 200
6.1.3.4. Gérer la montée en puissance du GT Social 201
6.1.4. L'inscription des GT dans le cadre de gestion de la dynamique de services professionnels 202
6.1.4.1. Modalités d'organisation des GT thématiques 202
6.1.4.2. Gestion des parcours et articulation aux collectifs 203
6.1.4.3. Le besoin d'une stratégie collective et d'un pilotage des structures 204
6.2. Nouveaux besoins de pilotage et évolution des fonctions de direction 205
6.2.1. La crise initiale : le difficile exercice des fonctions de direction 206
6.2.2. Diagnostic : nouveaux besoins de pilotage et isolement du CD 207
6.2.3. Orientations d'une gouvernance renouvelée 210
6.2.3.1. « Fluidifier » la gouvernance opérationnelle 210
6.2.3.2. Construire la gouvernance stratégique et de l'activité 211
Conclusion-synthèse sur les rationalisations du cabinet X 213
Une gestion différenciée-intégrée de l'activité de services professionnels 213
Vers une sortie de crise ? 216

PARTIE 3. NOUVEAU REGIME D'ACTIVITE, NOUVEAUX OBJETS DE GOUVERNANCE ET EVOLUTION DU REGIME DE COLLEGIALITE 219

CHAPITRE 7. NOUVEAU REGIME D'ACTIVITE ET EVOLUTION DU REGIME DE COLLEGIALITE ETENDUE DANS LE CABINET X 222
Introduction. 223
7.1. Régime d'activité différencié-intégré et besoins de gestion collective 223
7.1.1. Une modélisation de trois régimes d'activité 223
7.1.1.1. Le régime d'activité originel de l'artisanat intellectuel 224
7.1.1.2. La spécialisation : un régime d'activité incomplet 226
7.1.1.3. Le régime d'activité recherché : celui de la différenciation-intégration des savoirs 228
7.1.2. Quels modes de gouvernance du régime différencié-intégré ? 231
7.1.2.1. L'apparition de nouveaux objets de gouvernance 232
7.1.2.2. Quelle nature et quelle place du fonctionnement démocratique dans le régime différencié-intégré ? ... 233
7.2. La nécessaire évolution du régime de collégialité étendue pour l'adapter au régime d'activité différencié-intégré 234
7.2.1. Les innovations managériales de la collégialité étendue 234
7.2.1.1. L'insuffisance de la démocratie délégative 235
7.2.1.2. Nouveaux objets de gouvernance et innovations managériales 236
7.2.2. Comment gérer l'antagonisme entre expertise et démocratie ? 240
7.2.2.1. La difficile gestion démocratique de la différenciation des savoirs 240
7.2.2.2. Les différences entre fonctions managériales et fonctions d'expertise 241
7.2.2.3. Les conditions de l'expertise démocratique : stratégie collective, dynamique de légitimation et contrôle par la coopération 242
Conclusion. Des crises du démocratique inévitables ? 243
CHAPITRE 8. PILOTER LES EVOLUTIONS DE LA GOUVERNANCE COLLEGIALE 244
Introduction. La dynamique contingente de l'entreprise démocratique 245
8.1. Fondements théoriques de l'entreprise démocratique : mythe rationnel et régulation par la démonomie 246
8.1.1. Dynamique de l'entreprise démocratique : mythe rationnel et processus de rationalisation 246
8.1.1.1. Penser l'entreprise démocratique : de l'utopie au mythe rationnel 246
8.1.1.2. Les rationalisations de l'entreprise démocratique comme processus de conception collective 249
8.1.2. L'entreprise démocratique : une régulation par la démonomie 250
8.1.2.1. La démonomie : une régulation propre aux collectifs collégiaux 251
8.1.2.2. La double nature de la régulation : cohésion et coordination 253
8.2. Dynamique de l'entreprise démocratique et révision de la démonomie 255
8.2.1. Dynamiques de l'activité et du système de règles 255
8.2.2. Une relecture de la thèse de la « dégénérescence » 257
8.2.2.1. Sclérose du système de régles et dégénérescence de l'efficacité économique 257
8.2.2.2. Dissociation règles démocratiques / règles de gestion et dégénérescence du fonctionnement démocratique 258
8.2.3. La dynamique contingente du système de règles démocratiques et gestionnaires 259
8.3. Le pilotage de la démonomie comme moyen de réviser le fonctionnement démocratique 260
8.3.1. Nouveaux besoins de gestion et révision de la démonomie : un cadre de pilotage 260
8.3.2. Exemple d'un dispositif de pilotage de la démonomie : le « conseil constituant » 261
Conclusion. Un cadre d'analyse des processus de rationalisation du cabinet X 262
CHAPITRE 9. CADRE DE GESTION DE LA DYNAMIQUE DE SERVICES PROFESSIONNELS ET ORGANISATION DES ESP : PORTEE ET PERSPECTIVES 264
Introduction. Une exploration de la portée des cadres développés 265

9.1. La portée du cadre de gestion du régime différencié-intégré : stratégie – gestion des savoirs – gestion des parcours *266*
9.1.1. Intérêt et fondement d'un cadre de gestion 266
9.1.1.1. Une réponse organisationnelle cohérente et actionnable 266
9.1.1.2. Une intégration de la littérature 267
9.1.2. Un cadre qui met en cohérence les foyers de rationalisation 268
9.1.2.1. Comment élaborer une stratégie collective ? 268
9.1.2.2. Développer les compétences, les connaissances et maintenir l'attachement des professionnels 270
9.1.2.3. La gestion des savoirs : orientations stratégiques et modes de mise en œuvre 271
9.1.2. Apports de la recherche intervention sur les trois objets 272
9.1.2.1. Collégialité et cadre stratégique 272
9.1.2.2. La gestion des parcours : offres et demandes cognitives, relationnelles et identitaires 273
9.1.2.3. Formes de différenciation-intégration des savoirs : gestion des ressources et modes de coopération 274
9.2. Régime d'activité-régime de collégialité : un cadre de pensée de la variété des ESP et de leurs rationalisations ? *276*
9.2.1. La restauration de la variété des ESP 277
9.2.2. Une aide à l'analyse des rationalisations des ESP ? 278
Conclusion. Une exploration qui ouvre des pistes de recherche *281*

CONCLUSION GENERALE 282

Diagnostic de la crise de l'artisanat intellectuel et démarches de gestion de la dynamique de services professionnels *285*
Contributions empiriques et théoriques à l'étude du phénomène 285
Les limites du matériau de recherche et de l'exploration d'un unique cas 286
Des processus en cours 286
L'absence de cas de mise en perspective 288
Le suivi des évolutions en cours 289
L'analyse de la dynamique contingente de l'entreprise démocratique *289*
Un cas qui va à l'encontre de la thèse de la dégénérescence 289
Un essai de théorisation à poursuivre 289
Démocratie, droit et gestion 290
Les ESP : analyse historique et cadres heuristiques *290*
La collégialité oligarchique : une rationalisation historique 290
Une voie de rationalisation et un cadre de pensée à éprouver 291

BIBLIOGRAPHIE 293

TABLE DES MATIERES GENERALE 307

Résumé de thèse :

Cette thèse porte sur l'étude des rationalisations contemporaines des Entreprises de Services Professionnels (ESP). L'étude du phénomène s'appuie sur une recherche intervention menée durant trois ans au sein d'un cabinet d'expertise et de conseil auprès des comités d'entreprise qui a la particularité de fonctionner de manière démocratique (le cabinet X). Dans un contexte de transformation profonde de son activité, le cabinet X est confronté à une crise dont l'origine se trouve dans les limites de l'autonomie traditionnelle des consultants – l'« artisanat intellectuel ».
La première partie construit des cadres d'analyses issus d'une revue de littérature dans les champs de la sociologie des professions et des travaux en économie et gestion des services professionnels. Il est montré que si la crise de l'artisanat intellectuel n'est pas un phénomène nouveau, les voies de rationalisation présentes dans la littérature ne dessinent pas de logique de rationalisation univoque et complète. Ceci conduit alors à ré-ouvrir la problématique des voies de rationalisation possibles pour dépasser les limites de l'artisanat intellectuel.
Dans une seconde partie, la problématique est instruite à partir du cas du cabinet X. En nous appuyant sur une mise en perspective historique et les travaux de recherche intervention, un diagnostic est porté et une voie de rationalisation est conçue : elle nécessite la gestion coordonnée des parcours des consultants, des savoirs et de la stratégie. Elle constitue un cadre de gestion et des éléments de mise en œuvre sont également décrits dans cette partie.
Dans une troisième partie, une montée en généralité permet de décrire l'évolution du cabinet X comme la rationalisation couplée de l'organisation des « opérations », ce qui est appelé un « régime d'activité », et de la gouvernance de l'ESP, ce qui est appelé un « régime de collégialité ». Cette partie s'attarde également sur la gestion des entreprises démocratiques et explore la portée heuristique des cadres théoriques développés à partir du cas de recherche intervention.

Mots-clés : services professionnels, entreprise démocratique, gestion des savoirs, gestion des parcours.

Thesis summary :

This thesis addresses the issue of contemporary rationalizations of Professional Service Firms (PSF). The study of this phenomenon rests upon a three-year collaborative research in a consulting firm to works councils which functions democratically (Cabinet X). In a context of deep transformation of its activity, the Cabinet X is confronted to a crisis whom origin lies in the limits of consultants' traditional autonomy – i.e. "intellectual craftship".
The first part builds up analytical frameworks from a literature review in the sociology of professions and economy and management of professional services. This part aims to show that, if the "intellectual craftship" crisis is not a new phenomenon *per se*, the ways of rationalizing do not draw "one best ways" or fully-fledged approaches. This justifies the re-opening of the issue of the ways of rationalizing to overcome the limits of intellectual craftship.
In a second part, the problematics is treated from the case-study of the Cabinet X. Resting on a historical perspective and the collaborative research, a diagnosis is made and a way of rationalizing is designed : it requires the coordinated management of consultants' carreers, knowledge and strategy. It represents a management framework and elements of implementation are then exposed.
In a third part, a rise in generality allows to describe the evolution of Cabinet X as the coupled rationalization of both the "operations" organizing, what is called a "regime of activity", and the PSF governance, what is called a "regime of collegiality". This part also provides a specific focus on the management of democratic firms and explores the heuristic value of the theoretical frameworks which have been developed previously.

Keywords: professional services, democratic firm, knowledge management, careers' management.