

Le jour où j'ai investi le milieu du conseil

Marion Trommschlager
docteure en sciences de l'information
et communication
Université de Rennes 2
Laboratoire PREFics
marion.trommschlager@gmail.com

Résumé

Serions-nous en train d'assister, ces dernières années, à une réactualisation de la question de la place du chercheur en sciences humaines et sociales au sein des organisations ? La généralisation des bouleversements organisationnels face aux défis du monde : accélération technique et sociale (Rosa, 2010) ; Crises de légitimité des systèmes traditionnels et décisionnels (grands mouvements de manifestations consécutifs ces cinq dernières années) ; ou encore, plus récemment, la crise sanitaire et sociale, n'est pas sans réveiller la question. En s'attachant à analyser les collaborations entre chercheurs et praticiens des cabinets de conseil indépendants, cette contribution tente d'éclaircir la relation actuelle entre recherche et conseil. Quelles représentations des SHS¹ circulent dans les mondes professionnels du conseil ? Quelle responsabilité des chercheurs à se saisir de ces enjeux organisationnels et (ré)intégrer les logiques d'intervention auprès de praticiens ?

Mots clés : Recherche, Organisation, Méthode, Conseil, Responsabilité scientifique

Abstract

Have we been witnessing, in recent years, an update of the question regarding the place of the researcher within public and private organizations? As we have seen with the technical and social acceleration (Rosa, 2010) ; Crises of legitimacy of traditional and decision-making systems (major consecutive protest movements over the past five years); or even, more recently, the health and social crisis; the generalization of organizational upheavals in the face of the challenges of the World is not without reviving the question. By analyzing the collaborations between researchers in the humanities and social sciences and practitioners of independent consulting firms, this contribution attempts to shed light on the current relationship between research and consulting. What representations of human sciences circulate in the professional worlds of consulting? What is the responsibility of researchers to grasp these organizational issues and (re)integrate the logic of intervention with practitioners?

Keywords: Research, Organization, Method, Consulting, Scientific responsibility

¹ Sciences humaines et sociales.

Prélude

« C'est une affaire de magie noire et de magie blanche... *They are useful, useless...* Ils viennent, ils écrivent nos idées sur un tableau, ce qui est absolument nul, mais il semble qu'on ait besoin d'eux pour le faire. » [Citation de Bruno Latour, février 2010, reprise par Alaric Bourgoïn dans *Les Équilibristes : Une ethnographie du conseil en management*]. Il y a quelques mois de cela, j'ai été contactée par un cabinet de conseil. Le cabinet recherchait alors un profil de chercheur·e en sociologie du numérique pour intervenir et les accompagner au sein d'un pôle, récent, en recherche et développement. L'organisation, composée d'une dizaine de salariés consultants, œuvre auprès d'entreprises privées et publiques en France et à l'étranger, autour des enjeux liés à la communication organisationnelle sous-jacents au vaste sujet de la transformation numérique. Cet appel n'a pas été sans effet puisqu'il interpelle un sujet essentiel dans ma posture de chercheure : la relation entre recherche et organisation. En effet, après une thèse en Cifre, déjà motivée par une volonté d'ancrer la recherche dans un contexte organisationnel, j'ai poursuivi mes travaux de chercheure avec le souci régulier d'ouvrir les champs de réflexion et d'analyses aux réseaux professionnels. Une posture à laquelle je tiens et que j'applique en tant qu'administratrice au sein de la SFSIC, société des sciences de l'information-communication, en valorisant les travaux de chercheurs et doctorants auprès d'entreprises. Aussi, très rapidement, cette prise de contact s'est révélée être l'occasion d'investir le milieu du conseil et de tenter de comprendre, pourquoi un cabinet de conseil recrute aujourd'hui des chercheurs, et plus encore, quelle place pour ces chercheurs au sein des projets d'une telle organisation ?

1. Problématisation

Afin d'articuler un état rapide du contexte d'intervention, il est intéressant d'observer la ligne d'évolution du métier de consultant. Depuis les années 90, les praticiens se réclament d'une multi expertise (Le Moënné, 1991), or, ces dernières années, de nouvelles approches ont émergé, avec la particularité d'ancrer le conseil sur des domaines d'expertise. L'argument consistant à promouvoir la dimension « généraliste » des compétences et donc relayée par celui de « spécialité », « d'expertise » (le cas notamment du Cabinet BCG², mais également de l'arrivée massive d'auto-entrepreneurs experts). Cette « expertise » commerciale fluctue grâce à la formulation de modèles de solutions que les praticiens viennent proposer à leurs clients.

De son côté, la recherche, avec comme mission première la production de la connaissance scientifique et sa valorisation (Flesia, 2006), s'inscrit dans une temporalité

2 <https://www.bcg.com/fr-fr/about/our-history/default> - Dernière consultation le 2 octobre 2021.

longue. Son déploiement se réalise donc dans un espace et un temps parallèle à celui de l'organisation. Elle ne peut émerger dans l'immédiateté et les temps fragmentés qui composent les missions et projets au sein d'une activité comme le conseil. Une asynchronisation nourrit alors les doutes du côté des organisations quant à la lisibilité des démonstrations théoriques (Jeanneret et Ollivier, 2004) et de la valorisation des résultats (Morignon, Grosjean et Lambotte, 2018). Certaines communautés scientifiques, quant à elles, perçoivent, parfois, les logiques professionnelles sans noblesse, voire manipulatoires (Morignon, Carignan, Parrini-Alemanno, 2020). Ainsi, la recherche serait « déconnectée » du terrain pour certains, lorsqu'elle serait à dissocier d'une recherche « utile », au sens utilitariste (Meyer, 2006), pour d'autres. Cependant, la (ré)actualisation du sujet des enjeux relationnels entre recherche et organisation, motivée par une nécessité de compréhension et d'analyses des évolutions sociétales et organisationnelles, a récemment laissé émerger différentes initiatives comme celle des quinze leviers annoncés par le Ministère de la Recherche pour favoriser « l'impact économique de la recherche³ », ou encore, et dans une autre mesure, le site de mise en relation entre professionnels et chercheurs, initié par le CNRS⁴.

Cet état contextuel posé, je me suis lancée en mars dernier dans une expérience avec la volonté d'analyser les articulations actuelles entre recherche et conseil en entreprise, sous un angle visant à interroger la responsabilité du chercheur dans l'intégration de la recherche aux enjeux des organisations. La question, transversale, motivant ce travail se pose ainsi : la recherche en sciences humaines et sociales avance-t-elle en connexion avec les organisations ? Et dans l'hypothèse d'une connexion fragile, voire inexistante, quelle responsabilité à porter par la communauté scientifique ?

2. Conseil et recherche : tour d'horizon

Le dualisme entre théorie et pratique, chercheurs et praticiens (Merini et Ponté, 2008) n'est pas sans renforcer certains enjeux de pouvoir et certaines confrontations de deux communautés (Latour, 1998). Plus encore, la notion de commercialisation sépare ces deux mondes, recherche et conseil, depuis des années. La recherche et l'expertise de conseil sont produites à travers des normes différentes. Bien que la recherche produit « des biens intellectuels non commercialisés », elle obéit également à des logiques de production motivées par des appels à projet. Le conseil, lui, répond « à un client particulier, dans le cadre de contrats commerciaux qui "aliènent" aussi bien le choix et la définition des objectifs de leur travail que les résultats » (Baron, 2008). La réalité est-elle toujours aussi évidente en 2022 ? L'un des faits relevés dans la documentation scientifique est celui de la manipulation de la recherche par le milieu

3 https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/transfert/05/2/DP-15_mesures_pour_le_transfert_de_la_recherche_232052.pdf - Dernière consultation le 2 octobre 2021.

4 <https://trouverunexpert.cnrs.fr/>

du conseil (Pfeffer et Sutton, 2007) sur lequel nous reviendrons grâce à l'analyse d'entretiens menés dans le cadre de ce travail. Face à ces formes d'instrumentalisation de la recherche, l'idée d'une « complémentarité » de ces deux milieux, à travers un espace qui permettrait la combinaison de la connaissance et de la pratique du terrain, et, avec elles, de connaissance scientifique, semble grandir⁵. Le terrain de l'investigation était d'ailleurs déjà l'objet des contributions de Chris Argyris et Donald A. Schön dans la question de la collaboration entre chercheurs et praticiens (Argyris, Schön, 2001). Dans cette perspective, les organisations et clients sont considérés comme ouverts aux recherches scientifiques, tout en portant une forte exigence sur la dimension de recommandation, autrement dit la partie générant un échange marchand (Bouchez, 2008).

« Le conseil serait-il une prestation trop chère payée et dont l'utilité, dans bien des cas, resterait à prouver ? Les préjugés sur les consultants ont la belle vie bien que cette activité ne cesse de se développer dans le monde et en France. » [Citation du discours du président de Deloitte France lors d'une conférence à l'École des mines de Paris, reprise par Alaric Bourgoïn dans *Les Équilibristes : Une ethnographie du conseil en management*]. Le métier de conseil est-il aujourd'hui encore un milieu en constante recherche de légitimité ? Au début de cette expérience, je l'aurais très certainement décrit comme une activité tournée vers la résolution de problèmes liés aux organisations. Pour enrichir mon approche, j'ai également entrepris une documentation autour de la définition du conseil à travers des travaux de recherche en sciences de la communication et management à différentes périodes (notamment : Le Moëne, 1991 ; Baron, 2008 ; Seurrat, 2018). Très rapidement, j'ai pu observer d'autres perspectives émanant des écrits recensés. Le cabinet de conseil représente une relation, évolutive à travers les années, entre experts (consultants) et clients (commanditaires). En tant qu'entité, un cabinet de conseil, comme celui investi dans le cadre de cette expérience, c'est-à-dire de taille moyenne, indépendant et spécialisé en « transformation numérique » et stratégie organisationnelle, tient également pour mission de faire valoir sa « propre valeur » (Bourgoïn, 2015). Une valeur ne pouvant exister qu'au travers des consultants constituant cette entité. Autrement dit, et pour reprendre les termes de Michel Callon, « c'est l'angoisse existentielle qui saisit le consultant et l'accompagne tout au long de sa mission. Chaque matin et chaque fin de journée, la question qu'il se pose est terrible : quelle est la valeur de ma contribution ? » (Callon, 2015). Une incitation incessante à produire, produire et produire encore plus pour exister, se revendiquer et se légitimer comme réponse à ces angoisses. Cette quête de sens révèle une forme de capitalisme contemporain. Les effets sont d'ailleurs visibles dans les interactions entre le cabinet de conseil et ses clients. En effet, l'observation participante aux différents rituels (réunion d'équipe, retour sur expérience, ou encore réunion de projet), mais également aux rendez-vous avec les

⁵ Les appels et travaux en cours dans le domaine de la communication des organisations en attestent. Exemple : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/10869>

clients, soulève un décalage entre la volonté de vitesse et l'accumulation des missions par le cabinet, et d'un autre côté, le rythme plus pondéré de ses commanditaires dans leurs processus d'évolution.

Les praticiens du conseil tantôt perçus par les clients potentiels comme « experts », tantôt comme « imposteurs », sont plongés dans un besoin de légitimation. Ce constat est particulièrement présent dans l'un des exercices les plus familiers au milieu du conseil : l'art de la prestation. Alaric Bourgoïn aborde cette omniprésence de la démonstration à travers la métaphore de « l'équilibriste » dans son ouvrage (Bourgoïn, 2015). Outre la référence à une quête de la performance, le conseil relève également d'une véritable gymnastique. En effet, la multiplicité des domaines d'interventions, des sujets et enjeux, poussent les consultants à se professionnaliser dans l'action, ou devrais-je même dire « sur le tas ».

Bien que de grands cabinets voient le jour entre 1920 (McKinsey) et 1960 (BCG), la banalisation du « consulting » a lieu dans les années 80 avec l'apparition de cabinets moins grands et diversifiés. Des cabinets en stratégie apparaissent à l'initiative de chercheurs (James Oscar McKinsey, Michael Porter, Hermann Simon, etc.). Malgré cela, la recherche en sciences humaines et sociales reste difficilement mobilisée dans le milieu des entreprises. Alors que l'ensemble des écosystèmes évoluent, comment expliquer que les constats en 2022 restent les mêmes ?

Aujourd'hui, le milieu du conseil, particulièrement lié et conditionné par les transformations sociétales et organisationnelles, a indéniablement évolué. Toujours en quête d'offres et de prestations, il se renouvelle notamment dans la diversité de ses méthodes, de sa structure organisationnelle et de ses communications. Même si les trois positionnements principaux des cabinets restent le management, la stratégie et le système informationnel, la « transformation numérique » incarne plus que jamais un terrain propice et prospère à la croissance de l'activité des consultants (sujet omniprésent dans les offres) car il représente un enjeu transversal et actuel. Les méthodes organisationnelles actuelles visent à s'entourer d'une diversité de profils de consultants : système informationnel, ingénierie, communication, mais également des profils issus de la recherche. Ainsi, l'organisation propose des prestations de plus en plus globales, à travers une standardisation des approches. Lorsque nous analysons les structures actuelles, entendons les cabinets de conseil de taille moyenne et indépendants sur des sujets équivalents, tous font état d'un recours de plus en plus récurrent à des consultants indépendants portant une expertise comme *Malt*, *Codeur* et même le réseau *LinkedIn*. Cela, afin d'apporter des réponses au plus près des besoins des clients, sans redimensionner les équipes en place au sein du cabinet. Ainsi, la technicité des profils régit la formation des équipes de projet. L'essor des plateformes d'intermédiation entre agences et indépendants en est un bon indice.

3. Méthode et posture de recherche

Cette analyse s'appuie sur une méthodologie mixte. Tout d'abord, le choix de l'observation participante et la volonté de pouvoir être en interaction avec mon objet d'étude tout en observant ses pratiques, permet d'enrichir une analyse ethnologique de la situation actuelle entre recherche et métiers du conseil. La recherche action est une méthode initiée par Kurt Lewin en 1950. Elle ne tient pas pour objectif central la formulation de solution (Ardoïno et Mialaret, 1992). Elle est une approche systémique entre pratique entrepreneuriale et recherche afin de saisir les responsabilités, s'il y en a, pour la recherche en sciences humaines et sociales à investir les enjeux sociétaux, sous l'axe de son insertion dans le paysage professionnel. Autrement dit, elle signifie une volonté plus ouverte que seule la quête de solution. Le choix de cette typologie de recherche, induit souvent l'intention d'être utile, voire de procéder à une recherche « transformative » (Schwartz, 1997). Il s'agit là de faire émerger de nouvelles connaissances, tout en ayant un impact dans les pratiques et, ou, représentations au sein d'un environnement contextualisé, sinon le terrain de recherche.

Mon enrôlement volontaire dans cette activité de conseil en tant que « consultante-chercheuse » auprès d'organisations publiques et privées dans leurs projets de réorganisation et de communication, rend évidemment la subjectivité difficilement évitable et incite à rester constamment en conscience de ma posture de chercheuse. La méthodologie de la recherche action ou de la « familiarité distante » (Devereux, 1980) s'est ainsi installée progressivement depuis le mois d'avril. Elle me permet de tenir un journal nourri de prises d'informations, de recueil de données et d'analyses des formes organisationnelles et de leurs évolutions (structurantes et opérationnelles), un moyen de formuler des hypothèses et des caractérisations. Bien qu'elle nécessite une distance critique permanente, l'intégration du milieu d'observation permet également d'organiser des analyses à travers un récit du quotidien. Une démarche faisant écho au travail du philosophe Robert Linhart avec *L'Établi* (1981) quarante ans plus tôt avec son récit autobiographique retraçant la réalité de son expérience de salarié au sein de l'usine Citroën. Des entretiens d'analyse des croyances et des enjeux auprès d'actrices et acteurs de l'organisation, neuf interrogés au total parmi six cabinets similaires, sourcés puis contactés via le réseau *LinkedIn*, viennent également compléter les réflexions et observations issues de cette expérience.

Dans un même temps, un travail de recensement documentaire sur les formes organisationnelles et historiques du cabinet est rapidement venu renforcer cette réflexion. Cela à travers l'analyse des pratiques au sein des formes organisationnelles, managériales et stratégiques du cabinet de conseil. Le cabinet au sein duquel j'ai pu construire ce terrain de recherche, bien qu'à la ligne d'action tournée vers les systèmes d'information, montre de réelles difficultés à stabiliser un positionnement partagé et commun en son sein, avec ses collaboratrices et collaborateurs et inévitablement vers l'extérieur. L'une des raisons principales à cette difficulté de positionnement repose sur le constat d'une instabilité des équipes. Le *turn over* régulier, lié, entre autres,

au choix d'un passage en freelance pour bon nombre d'entre eux, vient déstabiliser l'organisation et le management en interne. Une problématique, qui, appuyée par une période de crise sanitaire, s'est révélée dans les résultats financiers. Créé en 1996, ce cabinet qui a compté il y a moins de cinq ans une vingtaine de consultants, est désormais composé de huit salariés et fait appel à une trentaine de freelance, indépendants. Dès ses débuts, le cabinet s'appuie sur une dimension académique, notamment en nourrissant un positionnement fort autour de la formation des cadres et dirigeants sur les enjeux stratégiques organisationnels et communicationnels sous la forme d'interventions ponctuelles (70 % des clients venant par ce biais). Il ancre progressivement cette posture en faisant appel à des chercheurs et en esquissant ce qui devient un pôle R&D. Derrière l'idée de ce pôle, l'ambition d'apporter une autre dimension au cabinet, et ainsi le différencier, à travers le soutien à des projets innovants, se rapprochant du rôle d'un incubateur, toujours en lien avec les enjeux de « la transformation numérique ».

Enfin, l'ensemble de ce travail méthodologique a permis d'identifier des consultants-chercheurs en activité au sein de cabinets (petits et grands groupes) en France. Les entrées en contact se sont réalisées à travers le réseau social professionnel *LinkedIn*. Trente-deux entretiens, auprès de consultants-chercheurs issus des sciences humaines et sociales et actuellement en poste, ont été menés de façon individuelle en semi-directifs avec une grille de question commune. Cette grille interroge le statut du consultant-chercheur, la posture adoptée, la place des travaux de recherche dans les actions menées par le cabinet, mais également les représentations perçues entre recherche et conseil dans leur quotidien. L'analyse a conduit à l'identification de nombreuses similitudes dans leur approche de consultants-chercheurs, telles que la difficulté à préserver de la distance avec le quotidien pour préserver leurs postures de chercheurs. L'analyse a également permis une meilleure compréhension des enjeux, notamment l'enjeu autour du crédit impôt recherche, mais également des représentations actuelles de la recherche au sein de cabinets de conseil.

4. Hypothèses

« Le manager utilise les sciences sociales comme l'ivrogne utilise le réverbère, non pour s'éclairer, mais pour s'appuyer dessus » (E. Enriquez, cité par V. de Gaulejac, *Éducation Permanente*, 1992). Pourrait-on considérer cette affirmation comme obsolète aujourd'hui ? Pour le comprendre, formulons la question ainsi : la possibilité d'une intervention « responsable » (au sens d'une éthique de la recherche et d'une conscience, partagée avec les consultants, de la posture du chercheur impliquant une certaine distance) dans l'organisation existe-t-elle ? Bien que la demande d'accompagnement et de conseil soit réelle et renforcée par les formes émergentes organisationnelles, managériales et communicationnelles, les phénomènes d'accélération et la quête de rentabilité imposent à la recherche des productions opérationnelles et des normes différentes. L'une des observations les plus rapides de ce travail de recherche est

la question relative au titre (au sens de statut). En effet, trois semaines avant mon intégration, le cabinet valorise mon parcours de chercheur, il justifie son élan de recrutement par son intérêt pour mes activités scientifiques et me propose le poste de « chercheur-consultante ». La semaine précédant le début de ma mission, le contrat de travail a soudain effacé le terme de « chercheur », dont les principales activités visaient à collaborer avec les consultants sur des appels à projets en lien avec mes sujets de recherche autour de la sociologie des usages numériques dans les processus de fabrique urbaine, pour simplifier l'intitulé du poste par celui de « consultante ». Il m'est expliqué que le statut n'existe pas mais que cela n'entrave en rien les activités de recherche. Les semaines suivantes il est recommandé de se présenter par la dénomination de « Docteur en... » et déconseillé de s'étayer davantage au risque de « faire peur ». Une situation qui a également fait écho avec un retour d'expérience partagé par Adèle, jeune chercheuse indépendante et consultante, qui confie « j'utilise la désignation de "consultant spécialisé en transition environnementale et participation citoyenne", en précisant que la mention de "chercheur" pouvait provoquer des réticences avec ses commanditaires ». Pour autant, la « scientificité » (Le Moëne, 1991) serait toujours dans les filets des stratégies de légitimation déployées par certains cabinets abordant ainsi la recherche comme argument de promotion. Dans un même temps, nous assistons à une crise grandissante, d'ordre organisationnelle, des modèles traditionnels (sous-jacents des stratégies industrielles) des entreprises de conseil : difficulté à stabiliser l'activité, appuyée par de nouvelles formes structurelles plus souple organisées par « expertise » comme le statut de *freelance*. Ces dernières, en guise de réponse à cette crise, entrent dans un empressement de l'action et dans une « surproduction » de solutions, de méthodes et de projets. Une accélération souvent déconnectée des besoins de ses clients, demandeurs de temps et d'accompagnement. Ces symptômes viennent nourrir l'hypothèse de la responsabilité nécessaire de la communauté scientifique à intégrer ces champs de l'accompagnement. Les travaux de recherche manquent souvent à être valorisés, pas seulement au sein des Universités, des laboratoires, des chaires et réseaux de chercheurs, mais également auprès du monde des entreprises. Même si des évolutions émergent dans ce domaine, pourquoi l'intégration de chercheurs et doctorants dans le milieu professionnel reste aujourd'hui encore un challenge ? N'est-ce pas un appel à une nécessaire évolution des méthodes et des approches ? Autant d'observations et de questions, essentielles au devenir et à la valorisation de la Recherche, auxquelles s'attache cette analyse.

5. Résultats et discussion

Afin de faire état des résultats et des discussions menées dans le cadre de ce travail, je propose de les exposer en trois axes. L'ensemble de ces réflexions est ponctué par des citations issues des réponses récoltées lors des entretiens conduits de façon individuelle.

5.1. Complémentarité et instrumentalisation

Le premier axe renvoie à la question d'une possible complémentarité ou d'une instrumentalisation de la recherche et du conseil. Dans le cas d'une effective collaboration entre ces deux milieux, nous pourrions émettre l'hypothèse d'une complémentarité. C'est aussi, ce que partage Antoine⁶, qui a rejoint il y a moins d'un an un cabinet de conseil à Paris. Lors de l'entretien, il déclare « c'est une posture qui vient renforcer l'approche consultante, elle vient l'enrichir par de la documentation, une prise de recul sur ce qui se joue ». Pour certains, la combinaison entre recherche et conseil est la possibilité pour la recherche d'intervenir par expérimentation et accompagnement plus profonds. Dans un autre sens, « les activités de conseil viennent parfois nourrir les activités de recherche grâce à la connexion quotidienne au terrain », plus encore, un autre répondant consultant-chercheur rapporte que selon lui « certaines missions donnent lieu à des livrables publics qui ont vocation à aider et inspirer d'autres acteurs, ou plus simplement à restituer des résultats d'une étude ». L'idée d'une recherche inspirante, proposant de nouvelles ouvertures et des réflexions à un public plus large, que le milieu académique, pourrait alors être approfondie, comme cela peut être déjà le cas grâce à des formats alternatifs : podcasts, médias spécialisés, bandes dessinées, etc. Celle-ci impliquerait de nouvelles formes de collaboration en milieu professionnel partagées par l'ensemble des contributeurs. De ce point de vue, les métiers de conseil peuvent devenir des leviers aux travaux de recherche pour les diffuser et impacter plus largement les individus.

Se pose néanmoins une question essentielle : comment préserver le recul des chercheurs tout en permettant une implication et une connexion au terrain ? Évidemment, nous ne pouvons que nous accorder sur le fait que le recul et l'objectivité sont fondamentaux dans les travaux de recherche dans des contextes de collaboration avec les activités de conseil. De plus, comme l'explique Marie, qui a été recrutée suite à sa thèse en Cifre il y a deux ans : « elle suppose de se mettre en capacité de critiquer les orientations prises par les clients ». Cette distance et ce regard critique sont-ils une réalité dans les travaux de recherche dès lors qu'ils intègrent les enjeux commerciaux des structures ? La question se pose particulièrement au regard des formes de « production » de savoir pour le moins distinctes entre ces deux milieux. Le chercheur, comme nous l'avons évoqué précédemment, se différencie notamment par ses spécificités de recherche, lorsque, face à cela, les consultants apprennent dans l'action : « le métier de conseil est particulièrement challengeant et demande d'apprendre en continu. *In fine*, ce qui est produit est une forme de connaissance obtenue dans des conditions légèrement moins rigoureuses que dans le milieu académique » précise Romain, chercheur en management de l'innovation. Un savoir en contexte organisationnel du côté du conseil, compatible avec la production de la connaissance académique. Derrière cette réalité, transparait en conséquence une

⁶ Les noms des intervenants ont été changés dans le cadre de cet article.

forme de considération des cabinets de conseil pour la rigueur et la méthode, propre au milieu de la recherche. Cette première phase de discussion envisage donc une forme, encore mal exploitée, de complémentarité entre activités de recherche et de conseil. Nous pourrions, par exemple, évoquer les espaces d'expérimentation pour la recherche que peuvent offrir les milieux de consulting, comme celui-ci, ou encore l'approche des terrains et enjeux pouvant être enrichie par la recherche du côté du conseil par la documentation, l'analyse et la problématisation de contextes.

D'un autre côté, nous ne pouvons également ignorer une forme existante et résistante d'instrumentalisation de la Recherche par des revendications de formes hybrides. Le statut de consultant-chercheur en est un bon exemple. La recherche action, menée depuis près de dix mois, en atteste sur certains points. Mes activités de recherche dans cette vie au sein du cabinet, liées à mes travaux de recherche comme précédemment expliqué, ont progressivement disparu au profit d'activités de développement à travers l'accompagnement de projets innovants au sein du pôle R&D. Pour autant, le titre de docteur, réduit à une forme d'étiquette, est mis en avant à l'occasion des différentes prises de contact avec des clients, ou pour des projets en lien avec mes activités de chercheuse, dans une démarche de mise en avant de l'expertise. Les discours et communications publiques autour de la recherche sont très présents. En somme, l'intégration de cette structure a très rapidement révélé une « utilisation » de la recherche à des fins plus promotionnelles et légitimantes, qu'une réelle complémentarité dans les projets. La première, et principale raison, reste assez simple : la recherche a cet avantage de statuer, légitimer, des prestations d'accompagnement, mais elle porte également la contrainte du temps. Les travaux de recherche ne sont pas par définition « rapides », du moins ils n'avancent pas au rythme, parfois effréné, des actions de conseil. Un quotidien largement partagé au regard des réponses récoltées lors des entretiens avec des déclarations comme « je ne fais pas à proprement parler de recherche dans le cadre de mes activités professionnelles » ; « La recherche peut parfois souffrir de temps de production trop longs pour répondre aux besoins des entreprises » ; « Clairement, mon activité au sein du cabinet ne fait pas avancer la recherche fondamentale. Je n'ai pas publié d'article scientifique depuis ma thèse ». Ces instrumentalisation nourrissent une division des deux milieux et les effets s'en ressentent dès l'insertion des doctorants en milieu professionnel. Johanna, anciennement doctorante en Cifre, déclare à ce propos « je ne parvenais pas toujours à passer de la casquette de consultant à celle de doctorant, cela se ressentait dans mes travaux et mes présentations à l'Université ». Un état, proche de la schizophrénie, est toujours une réalité dans le contexte d'intégration des activités de recherche au sein des organisations.

5.2. Un crédit à la recherche autre que celui du CIR ?

Bien sûr la recherche scientifique en sciences humaines et sociales est considérée comme un « gage » de sérieux dans les collaborations en milieu professionnel.

Une observation par ailleurs partagée par l'ensemble des répondants lorsqu'ils font référence à leur quotidien. La dimension académique, et l'autorité suggérée par celle-ci, la conduit bien souvent à être perçue comme « un outil pour crédibiliser le cabinet auprès de ses clients ». Une première remarque facilement analysable dans la question de la crédibilité de la recherche auprès des organisations. Cependant, il serait difficile d'omettre un autre fait très répandu dans l'approche de la recherche : le crédit impôt recherche. L'appel à la recherche s'est renforcé depuis la mise en place de ce crédit selon les statistiques publiées par le MESRI. Cependant, lier la valorisation de la recherche à des subventions accordées aux organisations conduit inévitablement à la considérer comme « un moyen facile de récupérer du Crédit Impôt recherche », pour reprendre les termes de l'une des témoins. Aujourd'hui, la niche fiscale présentée comme la plus coûteuse selon un article des *Échos*⁷, bénéficie à 26 900 sociétés. Bien que ce crédit motive de nouvelles collaborations, il peut aussi réduire l'appel à la recherche pour les entreprises à la possibilité d'un financement. La valorisation de la recherche, hors du monde académique, avant toute forme de collaboration, ne relève-t-elle pas de la responsabilité de la communauté scientifique ? De plus, ce système de dépendance porte également d'autres conséquences, comme le rapporte l'un des témoins : « lors des premières années, je répondais à des appels à projet de recherche, souvent de l'ADEME, en plus des missions de conseil ou de formation plus classiques. Plus récemment, les conditions de subvention se sont durcies et nous ne répondons plus à ce type d'appel d'offre ». Se pose alors un enjeu de rencontre entre les postures de la recherche et des organisations afin de collaborer en connaissance (Fleury-Vilatte et Walter, 2002).

5.3. Jeu de miroir et représentations

Aujourd'hui encore, une forme d'incomplémentarité est observable par le manque de communication et de diffusion de ces deux activités l'une envers l'autre. Dans une forme plus extrême, certains témoins affirment que « dans la majeure partie des cas les deux catégories d'acteurs s'ignorent ». Cette situation peut parfois nourrir le sentiment d'être entre deux mondes « les consultants-chercheurs que je connais (moi y compris) sont assez mal vus par le milieu académique (qui n'aime pas beaucoup les libéraux) et assez mal vu par les autres consultants ». Il semble intéressant d'exercer un jeu de miroir afin d'esquisser les représentations émanant de ces deux milieux l'un pour l'autre. Quelle idée de la recherche scientifique pour le milieu du conseil ? Du côté des analyses des entretiens auprès des consultants et consultantes engagés au sein de cabinets indépendants, certaines récurrences se rejoignent avec des termes comme « moralisatrice », « déconnectée » et « élitiste ». Ces champs sont également des remarques et des approches observées au sein du terrain de recherche. Ce dialogue,

7 <https://www.lesechos.fr/economie-france/budget-fiscalite/attractivite-le-bilan-en-demi-teinte-du-credit-dimpot-recherche-1319811>, consulté le 12 décembre 2021.

difficile, est particulièrement lié à une méconnaissance, voire un désintérêt, pour les enjeux de la recherche et le rôle du chercheur. De l'autre côté du miroir, comment le milieu du conseil est-il perçu par les chercheurs ? À cette question, l'ensemble des analyses issues des entretiens avec les doctorants et chercheurs sur leurs propres expériences révèlent un regard souvent critique face à la légitimité des savoirs issus du conseil. Gaëtan, chercheur en sociologie des organisations, parle de « contribution à un savoir parfois pauvre et souvent aliéné par des formes de commercialisation ». Les métiers du conseil sont également souvent appréhendés comme « le moyen d'accéder à une carrière ». Ils portent avec eux, aux yeux des chercheurs-consultants un enjeu permanent à maintenir une objectivité scientifique, avec le risque d'être « enrôlés » et « dépassés » par les enjeux financiers, pour reprendre l'expression de Manon, qui a rejoint il y a 3 ans un cabinet de financement de l'innovation.

Conclusion

Pour aborder la question de la responsabilité du chercheur dans son intervention et l'intégration de la recherche au sein du milieu de conseil, j'ai utilisé le dualisme, encore actuel, de ces deux champs, comme point de départ. Un dualisme notamment nourri par des modes de production de connaissance très différents : le premier s'appuie sur l'hétérogénéité et la diversité des domaines abordés, lorsque le second se rapporte à une spécificité (expertise scientifique). Nous pouvons rappeler de grands points de distinction de ces deux activités, en nous inspirant également du travail de Christine Chemin et Emmanuel Thimonier (2010). La liberté d'action dans le choix des sujets, les échéances, ou encore les méthodes, pour la communauté scientifique, n'existe pas pour ainsi dire dans le cadre des activités de conseil. Les finalités, elles aussi, marquent une différence majeure. L'enjeu pour les chercheurs est d'apporter de la connaissance et de faire avancer les approches et théories, lorsque les consultants répondent à un besoin du client, contextualisé. Ensuite, les processus de valorisation se présentent sous la forme de publications et événements scientifiques, alors que les résultats et connaissances issus du travail de conseil restent peu valorisés. Seule la médiatisation de certains contenus à travers des newsletters ou articles réguliers, intégrant la stratégie de développement de certains cabinets, et suivi par une audience fidèle permettent une diffusion plus importante. Enfin, la notion d'évaluation. Le chercheur, lorsqu'il ne répond pas à un appel à projet, est évalué le plus souvent par ses pairs. Le consultant, lui, conserve une posture d'accompagnement dans laquelle le client est juge. En réalisant ce travail, une question sur ma posture n'a cessé de revenir. Une question qui s'est progressivement révélée être le cœur de cette contribution et mise en abîme dans ma propre situation à travers la méthodologie déployée. Au fur et à mesure de l'avancée des analyses, des réflexions, des rencontres et jusqu'à la rédaction de cet article. Cette question se pose ainsi : sous l'angle académique actuel, suis-je encore dans ma posture de chercheuse, ou me suis-je déjà enrôlée dans une forme de praticienne du conseil ? Elle révèle l'oscillation permanente entre implication dans l'organisation

et objectivation scientifique. La recherche-action m'a paru une méthode d'approche ethnologique des plus pertinentes face à la problématique posée. Effectivement, cette expérience s'est présentée comme une mise en abîme du cœur de ce sujet : la posture de chercheur au sein de milieu professionnel. Aussi, la méthodologie de l'action (recherche action et intervention de conseil) est-elle un espace partagé, partageable ? Il est possible d'illustrer cet espace ainsi envisagé avec l'exemple du format hybride du média *The Conversation* (Pourquery, 2021). Ce dernier, entre recherche scientifique et journalisme, effectue une mission de diffusion de la recherche en lui conférant les codes rédactionnels du journalisme. Une forme de valorisation de la recherche en sciences humaines et sociales hors du milieu académique et universitaire. Un jeu de confiance possible grâce au respect des exigences et des rôles de chacun. Dans cette perspective, l'intervention pourrait alors se présenter comme une approche commune (Baron, 2008).

À l'heure actuelle, la recherche, dans sa collaboration au milieu du conseil, se résumerait-elle dans le contexte étudié (rappelons-le, des cabinets indépendants portés sur les sujets d'innovation et leurs collaborations avec la recherche en sciences humaines et sociales) à une forme d'expertise, apportant de la légitimité aux projets ? Par ailleurs, les modes de production changent lorsqu'ils sont liés aux métiers du conseil. « Je fais principalement de la vulgarisation aujourd'hui » rapporte d'ailleurs l'un des témoins. La recherche par le consulting s'en tiendrait donc à des missions de vulgarisation. Les nombreux projets au sein du cabinet de conseil parisien que j'ai pu intégrer vont, eux aussi, dans le sens de cette hypothèse.

Les problématiques liées à l'ouverture de la recherche académique, perçue comme élitiste, restent présentes dans les représentations des milieux professionnels. Alors, est-il une forme de responsabilité des chercheurs de se saisir de ces enjeux et faire valoir la recherche pour ce qu'elle est ? Soit une réflexion essentielle permettant l'émergence de savoirs dans un monde en évolution permanente et dans lequel l'accélération sociale défie la prise de recul. Cette responsabilité ne révélerait-elle pas, dans un premier temps, d'un enjeu communicationnel auprès des milieux professionnels avec l'intention de porter de nouvelles formes, assumées, de collaboration ? Et par là même, de valoriser le rôle de la recherche et ses travaux auprès des organisations afin d'être envisagée, non plus comme (trop) souvent tel un moyen d'accès à des subventions, mais comme essentielle aux projets portés par les organisations ?

Bibliographie

Méthode

Ardoino, J. et Mialaret, G. (Eds) (1992). *Les Nouvelles Formes de recherche en éducation au regard d'une Europe en devenir*. Actes du colloque de l'Afirse, Alençon, mai 1990. Vigneux : Matrice.

- Bazin, H. (2019). *Laboratoires sociaux par la recherche-action*. Reims : Éditions et Presses universitaires de Reims.
- Bouzon, A. et Meyer, V. (2008). *La Communication des organisations : entre recherche et action*, Paris : L'Harmattan.
- Devereux, P. (1980). *De l'angoisse à la méthode*, Paris : Flammarion.
- Latour, B. (1998). Sur la pratique des théoriciens. Dans J.-M. Barbier (dir.). *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (pp. 131-159). Paris : Presses universitaires de France.
- Linhart, R. (1981). *L'Établi*, Paris : Les Éditions de Minuit.
- Merini, C. et Ponté, P. (2008). La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques. *Savoirs*, 16, 77-95. Doi : <https://doi.org/10.3917/savo.016.0077>
- Meyer, V. (2006). De l'utilité des recherches-actions en SIC. *Communication & organisation*, 30, 89-108. Doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3455>
- Schwartz, Y. (1997). *Reconnaitances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris : Presses universitaires de France.

Recherche et organisations

- Adler, F. (1956). The Value Concept in Sociology. *American Journal of Sociology*, 62(3), 272-279.
- Argyris, C. et Schön, D. (2001). Chapitre 2. Renverser la relation chercheur/praticien. Dans C. Argyris et D. Schön (Dir), *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique* (pp. 55-80). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Baron, X. (2008). Quels dialogues entre chercheurs et consultants ?. *Savoirs*, 16, 11-52. Doi : <https://doi.org/10.3917/savo.016.0011>
- Bouchez, J. (2008). Consultants versus chercheurs : une dichotomie à relativiser ? *Savoirs*, 16, 59-61. <https://doi.org/10.3917/savo.016.0059>
- Bourgoin, A. (2015). *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*. Paris : Presses des Mines.
- Callon, M. (2017). *L'Emprise des marchés. Comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer*. Paris : La Découverte.
- Chemin, C. et Thimonier, E. (2010). Le rapprochement Chercheur-Consultant en aménagement du territoire : un apport à haute valeur ajoutée ? *EchoGéo*, Sur le Vif. Doi : <https://doi.org/10.4000/echogeo.11635>

- De Gaulejac, V. (1992). La sociologie et le vécu. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, 27, 15-20. Doi : <https://doi.org/10.7202/1033849ar>
- Flesia, E. (2006). Valorisation de la recherche, innovation et création d'entreprises. *Géographie, économie, société*, 8, 149-158. Doi : <https://doi.org/10.3166/ges.8.149-158>
- Fleury-Vilatte B., Walter J. (2002). L'engagement des chercheurs, *Questions de communication*, 2, 105-115. Doi : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.7083>
- Jeanneret Y. et Ollivier B. (2004). Faire des Sic : praxis, méthodes, pratiques. *Hermès, La Revue*, 38, 130-132. Doi : <https://doi.org/10.4267/2042/9437>
- Le Moëne C., (1991). Le rôle des consultants en communication. *Les Cahiers du LERASS*, 23, 157-174. Doi : <https://doi.org/10.3406/sciso.1991.960>
- Morignon, L, Carignan, M.-È. et Parrini-Alemanni, S. (2020). Influences croisées entre pratiques et recherches en communication des organisations. *Communication & professionnalisation*, 10, <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi10.55603>
- Morillon, L., Grosjean, S. et Lambotte, F. (2018). Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication : Regards croisés sur la communication organisationnelle. *Les Cahiers du numérique*, 14, 155-178. <https://www.cairn.info/revue--2018-2-page-155.htm>
- Petit A. (2021). La confiance en la science repose sur la démarche scientifique. *Hermès, La Revue*, 88, 270-275.
- Pfeffer, J. et Sutton, R. (2007). *Faits et Foutaises dans le management*. Paris : Vuibert (traduction française des deux professeurs de management (et consultants...) à l'université de Stanford, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, Harvard Business School Press, 2006.
- Pourquery, D. (2021). *The Conversation*, dix années de partage des savoirs, en confiance. *Hermès, La Revue*, 88, 268-269.
- Rosa, H. (2010). Accélération. Une critique sociale du temps. Traduit de l'allemand par Didier Renault. Coll. Sciences humaines et sociales. Paris : La Découverte.
- Roy, F. 2008. *La Consultation en entreprise : Théories, stratégies, pratiques*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Salies, E. (2017). Impact du Crédit d'impôt recherche : Une revue bibliographique des études sur données françaises. *Revue de l'OFCE*, 154, 95-130. Doi : <https://doi.org/10.3917/reof.154.0095>

- Seurrat, A. (2018). Les savoirs sur la communication face à l'impératif d'efficacité. Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'information et de la communication, soutenu le 7 décembre 2018. Celsa Paris-Sorbonne.
- Stenger, S. (2017). *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*. Coll. Partage du savoir. Paris, PUF.
- Yafout, M. (2017). Le militant-chercheur ou le chercheur-militant : La subjectivité en question. Dans K. Mouna, C. Therrien et L. Bouasria (Eds), *Terrains marocains : Sur les traces de chercheurs d'ici et d'ailleurs*. Rabat, Casablanca : Centre Jacques-Berque, Éditions La Croisée des chemins. URL : <https://books.openedition.org/cjb/1334>