

Professeur-consultant : le bilan d'une expérience

par Henri Savall

De plus en plus souvent, les enseignants en sciences de gestion exercent en parallèle des activités de conseil aux entreprises. Simultanément, ces dernières attendent toujours davantage de produits de consultation innovants pour répondre à leurs nouveaux besoins en matière de management. Il y aurait donc là, selon Henri Savall, une synergie à développer entre les uns et les autres. Une évolution non seulement possible mais aussi profitable à tous, assure l'auteur, en donnant en exemple l'expérience de l'ISEOR — Institut de socio-économie des entreprises et des organisations —, qu'il a fondé il y a quinze ans. Un exemple dont la généralisation reste sans doute problématique et qui ne ferait certainement pas l'unanimité dans les milieux de l'enseignement, mais qui peut inspirer des réflexions fécondes sur les bienfaits de la liaison entre enseignement, conseil et recherche. Et qui conduit Henri Savall à faire des propositions concrètes pour renforcer cette liaison.

En France, les enseignants en sciences de gestion de l'enseignement supérieur ne sont pas le plus souvent de véritables consultants d'entreprise. Par ailleurs, les ingénieurs-conseils professionnels en management ne renouvellent pas assez leurs « produits » (méthodes, outils, techniques) face aux nouveaux besoins croissants des entreprises. Le développement de la fonction d'enseignant-consultant paraît tout à fait légitime et souhaitable dans un tel contexte. Mais cela suppose une véritable stratégie pour transformer réellement la profession d'enseignant afin qu'elle contienne les trois métiers ou vocations qui sont sa raison d'être : enseigner, faire de la recherche et de la consultation.

I. — LA RAISON D'ÊTRE DE LA FONCTION D'ENSEIGNANT-CONSULTANT EN INGENIERIE DU MANAGEMENT

Notre réflexion sur la fonction d'enseignant-consultant est fondée sur un constat, celui de l'existence de lacunes à deux niveaux : d'une part, les entreprises françaises sont davantage en attente de produits de consultation innovants ; d'autre part, l'offre du marché du conseil en management n'est pas aujourd'hui à la hauteur pour satisfaire ces attentes nouvelles. Dans cette situation, l'enseignant-chercheur en gestion a, nous semble-t-il, un rôle original et une fonction à développer de « consultant de l'innovation », en étroite liaison avec sa pratique de recherche.

1. Les besoins des entreprises en matière de conseil

Il est indéniable que le monde des entreprises offre des opportunités pour développer la profession de

consultant. En effet, les entreprises découvrent de nouveaux marchés, lancent de nouveaux produits, adoptent des technologies nouvelles : autant de raisons pour elles de mettre en place de nouveaux modes de management, de forger de nouveaux outils de gestion. Simultanément, de plus en plus de secteurs d'activité s'ouvrent aux producteurs de services de conseil en management, tels que, par exemple, le secteur hospitalier, les collectivités locales. Toutes ces entreprises demandent donc de façon plus ou moins explicite des biens ou des produits de consultation innovants. Ces produits consistent à étudier puis à déterminer de nouvelles politiques d'entreprise, des outils et des processus d'aide à la décision d'investissement matériel et immatériel, à mettre en place des méthodes efficaces de mise en œuvre des stratégies et des actions choisies, des techniques et savoir-faire nouveaux.

Il s'agit là de domaines du management réel des entreprises où manquent à la fois un corps de connaissances digne de ce nom et des technologies efficaces de mise en œuvre de ces connaissances dans les entreprises. Il est donc illusoire et nocif de vouloir séparer d'un côté la recherche en sciences de gestion et de l'autre le conseil en management.

Simultanément, on ne doit pas attendre ni espérer que la satisfaction de cette demande passe par une initiative de l'Etat, du gouvernement ou de tel ou tel ministère, malgré les nombreuses actions conduites depuis quelques années en ce sens. Ainsi, différentes opérations en faveur de l'amélioration de la qualité dans les entreprises ont été lancées ou encouragées par le ministère de l'Industrie selon quatre axes :

Face à la croissance des besoins nouveaux des entreprises, l'offre de conseil en management reste défailante en France, en particulier vis-à-vis des PMI.

— sensibilisation des entreprises (par exemple, le « train de la qualité » en 1986);

— amélioration des moyens techniques mis à la disposition des entreprises, tels que la certification (AFAQ) et la qualification des consultants (OPQCM), en liaison avec les deux grands syndicats professionnels de consultants en management : SYNTEC et CICF;

— développement de la formation initiale et continue;

— encouragement et incitation des PMI à recourir davantage au conseil en management. La procédure FRAC (Fonds régionaux d'aide au conseil) a par exemple été créée en 1984 pour favoriser les investissements immatériels, améliorer la compétitivité des PMI en les incitant à recourir davantage au conseil, notamment en management. Les FRAC se donnent donc deux fonctions essentielles : l'aide au développement des PMI, et l'aide au développement du marché du conseil par l'impulsion de la demande de conseil. Les FRAC existent depuis 1984 et ont fait l'objet d'une évaluation nationale en 1987, qui a contribué à éclairer le paysage de la profession de conseil en PMI¹.

Face à la croissance de ces besoins nouveaux des entreprises, l'offre de conseil en management reste défailante, singulièrement en France et plus encore vis-à-vis des PMI.

2. La profession du conseil

Elle offre des produits dont certains sont périmés ou obsolètes. Ils ont été souvent simplement importés et insuffisamment renouvelés : on trouve d'une part des produits de consultation très peu structurés (« mous »), relativement inefficaces, tels que « communication, direction par objectifs, projet d'entreprise, cercles de « qualité », etc., et d'autre part, à l'autre extrême, des produits très structurés (« durs ») difficilement assimilables, surtout par les PMI, tels que logiciels standard de gestion de production, de gestion financière ou de conduite de projets, ou organisations stéréotypées et définitions de postes standards.

1. H. Savall, V. Zardet *et al.*, « Essai d'analyse des interventions sur la qualité réalisées dans la région Rhône-Alpes par différents consultants dans le cadre de la procédure FRAC », rapport ISEOR, 1987, 181 p. (étude réalisée avec le concours du ministère de l'Industrie); MM. Engel et Fixari, « Synthèse de l'évaluation de la procédure FRAC », Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris, 1987.

Elle a une faible pénétration commerciale, surtout auprès de nouvelles clientèles : cela tient à la fois à un manque de formation commerciale des consultants et à leur difficulté de concevoir un catalogue de produits souple quoique structuré.

La profession du conseil a des difficultés pour attirer et retenir les consultants compétents et les jeunes. Cela tient probablement aux difficultés de gérer des cabinets décentralisés et pratiquant réellement un dosage de leurs activités entre les résultats immédiats (répondre à la demande du client, faire du chiffre d'affaires et de la rentabilité à courte vue) et la création de potentiel (développement de nouveaux produits, de nouvelles catégories de clientèle, de nouveaux savoir-faire). Il s'ensuit une certaine instabilité du personnel des cabinets de consultants qui rend difficile l'application de politiques audacieuses d'investissement en compétences et la motivation et redynamisation du personnel en place, au sein des cabinets.

La création de potentiel est très souvent sacrifiée dans les cabinets-conseils, au profit du chiffre d'affaires quotidien, qu'il s'agisse de la formation des consultants, d'études thématiques transversales ou de recherche-développement. Les consultants, de ce fait, ne renouvellent pas suffisamment leurs produits d'intervention (expertise, conseil, conduite de processus de changement).

Les consultants en management, simultanément, ne bénéficient pas d'un dispositif de formation structuré et efficace, qu'il s'agisse de la formation initiale ou de la formation professionnelle continue. La formation à la « consultance » en management ne saurait être confondue avec la formation aux sciences et techniques du management couramment enseignées.

Les consultants disposent ainsi de savoir-faire et de compétences insuffisants ou inadaptés, notamment dans les domaines de la négociation des interventions, de méthodes de conduite d'intervention qui soient acclimatées à l'entreprise et à sa culture, et de la gestion des relations évolutives consultant-entreprise en cours d'intervention.

Par ailleurs, on prévoit une explosion quantitative du secteur tertiaire industriel : le nombre de consultants en management devrait être multiplié au moins par trois d'ici à 1993, et décupler d'ici à l'an 2000, selon les études du Commissariat général du Plan, du ministère de l'Industrie et les réflexions de la profession.

Une différence à cultiver pour l'enseignant-consultant, par rapport au professionnel du conseil, serait de concevoir des produits de consultation innovants au plan des méthodes d'intervention ou des thèmes.

L'enseignant-consultant se trouve donc doublement sollicité dans ce contexte : par la demande du côté de l'entreprise, par l'insuffisance qualitative de l'offre du côté des consultants. En effet, s'il est une place qu'il peut prendre, sans devenir le n-ième expert comptable français ou un conseil en marketing parmi tant d'autres, c'est bien celle de consultant innovant qui assumerait ainsi une double mission vis-à-vis des entreprises et des consultants eux-mêmes.

3. L'enseignant : consultant, chercheur et formateur de consultants

Il n'est pas dans notre intention d'imaginer que l'enseignant-consultant fasse concurrence aux consultants non enseignants, dits consultants professionnels. En effet, les conditions d'exercice du métier ne lui sont pas aussi favorables. D'abord, au plan de la disponibilité, compte tenu des activités d'enseignement et parfois de recherche qui l'accaparent, l'enseignant ne dispose souvent pas d'une masse critique de temps suffisante. En outre, l'image de l'enseignant ou de l'universitaire lui est encore souvent défavorable auprès des chefs d'entreprise, singulièrement petites et moyennes.

Par contre, une différenciation pertinente peut être de développer des produits de consultation innovants au plan des méthodes d'intervention, ou des thèmes, ou encore des outils d'analyse et des techniques de gestion. Simultanément, l'enseignant-consultant peut alors jouer un rôle utile de formation de consultants : formation théorique et professionnelle au métier d'intervenant en entreprise, et actions de conseil auprès des consultants. C'est ainsi qu'il est de tradition que les professeurs de droit des universités soient sollicités sur des sujets très pointus et jouent un rôle de conseil auprès des avocats, voire des magistrats. Toutefois, cette analogie a des limites car le champ de la consultation en droit par les professeurs d'université ne couvre pas, généralement, les domaines de l'acquisition des techniques d'introduction, d'acclimatation et d'implantation des outils et des concepts, adaptés à la spécificité du cas d'entreprise traité. Or ces techniques, indispensables pour une pratique efficace de la consultation en management, sont souvent mal maîtrisées par les consultants, faute d'une théorie de l'intervention dans les organisations et d'un véritable corps de connais-

sances transmissibles sur les savoir-faire professionnels du métier d'intervenant².

C'est cette double fonction de consultant et de formateur de consultants que nous avons personnellement développée depuis quinze ans, avec l'équipe de recherche de l'ISEOR. Depuis 1973, nous avons commencé à réaliser des interventions en entreprise pour tester et expérimenter de nouveaux outils de management que nous avons créés. Ces recherches-interventions se sont faites, dès l'origine, sans prospection, les entreprises ayant fait appel à nous au vu de publications : livres, articles, rapports³. Le programme d'action du centre de recherches est poursuivi en liaison étroite avec les entreprises ou organisations, et au sein de ces entreprises ou organisations. Ainsi se crée un espace d'investigation constitué par le centre proprement dit et l'ensemble des entreprises dans lesquelles il intervient (cf. figure 1, p. 103).

Chaque année, environ quinze entreprises font l'objet de « chantiers » d'expérimentations, certains durant plus de cinq ans⁴. Ainsi s'organise l'observation scientifique de longue durée des processus d'innovation en management que nous conduisons au sein des entreprises, au moyen d'un statut d'intervenant-consultant. Les entreprises rémunèrent la prestation de consultant, et l'intervenant-chercheur accumule simultanément un matériau de « première main », qui alimente la base d'informations de l'équipe d'intervenants-chercheurs en vue d'un traitement scientifique effectué sur de multiples expérimentations, dans de nombreuses entrepri-

2. A titre d'exemple, une formation pilote de consultants organisée par l'ISEOR avec le concours du ministère de l'Industrie et de la FNEGE comporte les thèmes suivants : préparation de l'intervention, intervention en équipe, méthodologie de conduite de l'intervention sur le terrain (aspects psycho-sociologiques), gestion du temps de l'intervention et rythmes chronobiologiques, systèmes d'information stimulants mis en place dans l'intervention, émergence des besoins d'intervention spécifiques et techniques, coordination au processus global. Programme extrait de H. Savall, « Note de réflexion à propos du secteur tertiaire industriel : nécessité de développer la qualité et le savoir-faire de l'offre de conseil aux PMI », rapport ISEOR remis au ministère de l'Industrie, avril 1985, 7 p.

3. H. Savall, *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, 1^{re} édition, préface de Jacques Delors, 1975, 213 p.; 3^e édition augmentée chez Economica, 1989.

Traduction espagnole, *Por un trabajo más humano*; Ed. Tecniban, Madrid, 1977.

• *Work and People = the economic evaluation of job enrichment*, Oxford University Press, 1981, préface de H.I. Ansoff.

• *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, préface de François Perroux, 1979, 275 p.

• « Le développement socio-économique de l'entreprise », article publié dans la *Revue Française de Gestion*, 1985.

4. H. Savall et E. Beck, « Méthode d'expérimentation d'actions de restructuration des emplois avec formation intégrée », rapport méthodologique, ISEOR, mai 1980, 133 p.

*En sciences de gestion, la recherche
reste encore trop livresque, discursive
et, dans le meilleur des cas,
de nature pédagogique.*

ses et organisations. Le financement des interventions par les entreprises autofinance donc la recherche expérimentale en entreprise.

A partir de 1980, l'ISEOR est devenu également formateur de consultants. A l'origine, nous avons été sollicités par le ministère de l'Industrie pour contribuer à renforcer la qualité de l'offre de conseil en management, en formant nous-mêmes des consultants. En huit ans, ont ainsi été formés environ trois cents experts ou consultants exclusivement à des produits d'intervention issus de nos recherches et de celles de notre équipe⁵.

La formation d'experts comptables a débuté après que les résultats de recherche de l'ISEOR sur les coûts cachés ont été présentés au congrès national de l'ordre des experts comptables en octobre 1984, à Nice, et insérés dans l'ouvrage collectif édifié par l'ordre sur les travaux du congrès⁶. Cette activité de formation professionnelle continue des experts comptables tend à se développer.

Parmi l'ensemble de ces formations, plusieurs actions ont été faites en collaboration avec des organismes publics ou consulaires, notamment : le ministère de l'Industrie⁷, la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, la chambre de commerce et d'industrie de Lille, Roubaix, Tourcoing.

Depuis 1987, deux stages pilotes se sont ainsi déroulés, échelonnés sur un an chacun, clôturés par un colloque ouvert aux entreprises et aux consultants qui

5. Consultants internes d'un groupe bancaire (1980 à 1985), consultants et experts qualitatifs (cf. H. Savall, « Note sur la méthode ISEOR de diagnostic rapide de gestion de la qualité », novembre 1981. Document méthodologique ISEOR, remis au ministère de l'Industrie et à la DRIR Rhône-Alpes et repris dans le cahier des charges remis aux consultants par les DRIR), affiliés aux grandes associations de professionnels telles que l'AFCIQ et l'AFQ (1980-1983), consultants d'un grand cabinet-conseil (cf. H. Savall et V. Zardet, « Vers un développement du professionnalisme du conseil en management. Recherche expérimentale dans un grand cabinet-conseil », rapport ISEOR, 1986, 50 p.) en management (1980-1987), experts qualitatifs d'un organisme de contrôle de la qualité, consultants d'un institut de recherche technique, experts comptables issus d'une trentaine de cabinets de la région Rhône-Alpes (1986-1989).

6. A. et P. Bau, M. Bonnet, C. Meunier et Savall, « La réduction des coûts cachés », article publié dans la revue *Comptabilité et prospective. Réponses comptables aux nouveaux besoins d'information*. Ouvrage publié à l'occasion du 39^e congrès national de l'ordre des experts comptables agréés, octobre 1984, 54 p.

7. En 1986, l'ISEOR a par ailleurs été retenu dans le cadre d'un appel d'offres lancé par le ministère de l'Industrie sur la qualité des consultants professionnels : nous avons ainsi conçu un stage de formation organisé avec la participation de l'ALGOE, cabinet-conseil dirigé par le président de Syntec Management (organisation professionnelle regroupant principalement les grands cabinets-conseils en management).

visé à capitaliser les acquis du stage et à promouvoir une réflexion de fond sur le métier de consultant. Le thème mobilisateur de ces stages pilotes et des colloques qui les clôturent est « développement du professionnalisme des consultants », car nous nous fixons pour exigence de créer scientifiquement une véritable théorie de l'intervention⁸ (cf. tableau 1, p. 102).

II. — UN SCENARIO POUR RELEVER LE DEFI DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE : LEGITIMITE DE TROIS FONCTIONS VITALES INDISSOCIABLES : FORMATION-RECHERCHE-CONSULTATION

La division du travail que nous voulons préconiser sur la base de notre propre expérience depuis près de vingt années n'est pas celle qui vient spontanément à l'esprit.

1. Les distorsions à redresser

L'enseignant du supérieur serait, au pire, un pédagogue, informé des théories et des découvertes d'autrui et se chargeant de les transmettre, de les enseigner, c'est-à-dire de les montrer sans les vérifier. Le travail de « recherche » de l'enseignant du supérieur consiste alors à lire ce que d'autres ont écrit, sans souvent avoir le moyen de vérifier comment ces idées, ces résultats ont été obtenus, à les traduire (par exemple de l'américain), à les comparer à ses convictions personnelles, à les critiquer puis à les exposer à sa manière. La prétendue recherche est ainsi d'une pratique facile pour l'individu (travail en bibliothèque), peu onéreuse pour l'Etat et la collectivité tout entière, l'université ou l'école.

8. Cette exigence se développe par la réalisation d'un vaste programme de recherches sur ce thème, développé depuis 1974 et ayant fait l'objet d'un certain nombre de publications. Cf. par exemple, M. Bonnet, « Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel ». Thèse pour le doctorat d'Etat ès sciences de gestion, université Lumière Lyon II, sous la direction de Henri Savall, janvier 1987, 485 p. V. Zardet, « Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentation », thèse pour le doctorat d'Etat ès sciences de gestion, université Lumière Lyon II, sous la direction de Henri Savall, janvier 1986, 473 p. plus 380 p. annexes. H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Ed. Economica, 1^{re} édition, 1987, 2^e édition augmentée 1989, préfaces de M.A. Lanselle (Pechiney) et J.-M. Doublet (FNEGE), prix Harvard-l'Expansion de management stratégique.

*Les activités de conseil des enseignants
sont plus considérées en France
comme une source de revenus
complémentaires que comme un moyen
privilegié de faire de la recherche.*

On comprend qu'une telle pratique domine en sciences sociales, singulièrement en France, provoquant à leur égard un dédain de la part des enseignants et chercheurs des secteurs dits scientifiques (sciences dites exactes de l'univers physique, sciences dites « dures », entendez « solides », sciences de la vie et de la nature). Les sciences de gestion n'ont pas échappé à cette histoire « perverse » qui conduit à l'académisme, souvent aussi à la simple imitation, sans valeur ajoutée, de l'étranger. Cela aboutit à la scolastique (débats d'écoles sans aucune vérification expérimentale qui pourrait distinguer le bon grain de l'ivraie) et à l'ostracisme corporatiste du corps des enseignants et de ceux qui sont chargés d'en garder jalousement l'entrée. La recherche, au lieu d'être scientifique, est exclusivement livresque, discursive et, parfois, dans le meilleur des cas, de nature pédagogique : pour améliorer le transfert de connaissances.

Au mieux, l'enseignant serait aussi un chercheur chargé de définir des concepts, de construire de prétendues théories de plus en plus abstraites. Il cultive alors deux abus, selon les cas : soit des formes outrancièrement mathématisées dans leur forme apparente, soit, au contraire, le rejet de toute métrique sous prétexte que les sciences sociales, y compris la gestion, ne seraient pas justiciables d'une découverte d'invariants relatifs et modélisables. L'enjeu de ces invariants contingents est de stabiliser les connaissances, d'en faciliter le transfert et de faire progresser les pratiques du management, en évitant les excès du subjectivisme et du particularisme des phénomènes étudiés. Ces pratiques de recherche sont très éloignées de l'objet à observer et sont fondées tantôt sur des démarches logico-déductives, tantôt sur des idéologies implicitement normatives. En utilisant à l'excès les simulations sans expérimentation de contrôle, elles produisent des modèles invérifiables. Nous avons la chance, pour notre survie physique d'individu, que, depuis Claude Bernard et Pasteur surtout, la science médicale et biologique ainsi que la pratique médicale et l'industrie pharmaceutique aient rejeté de telles pratiques, dangereuses pour la santé de l'humain ! Un siècle plus tard, à la veille du troisième millénaire, n'est-il pas temps que la gestion des entreprises devienne à son tour un objet de connaissance scientifique fondée véritablement sur l'observation rigoureuse et l'intervention cognitive ?

2. Un scénario pour la synergie : régénérer l'enseignement et la recherche en management par la consultation

Le scénario proposé ici pour le plein développement du statut social de l'enseignant en management a pour but — et pour avantage — de resserrer les liens entre les trois fonctions vitales de l'enseignant du supérieur : la formation, la recherche et le conseil.

Le principe de base de ce scénario est de considérer que l'enseignement se périmé et se sclérose lorsqu'il n'est pas alimenté par les résultats de la recherche scientifique : l'enseignant doit donc être aussi un authentique chercheur. Jusqu'ici, le consensus général existe chez les enseignants, les enseignés et les entreprises, du moins au niveau des intentions et du discours sinon de la pratique réelle. L'idée généralement reçue est alors que le conseil ou la consultation serait une application aux réalités de l'entreprise des connaissances enseignées : le conseil est ainsi principalement considéré comme une simple source de revenus complémentaires pour les enseignants du supérieur, droit reconnu par leur statut public, ou, dans les établissements privés, par leur contrat de travail. Selon cette conception, le conseil permettrait accessoirement de garder le sens du concret et d'établir des relations avec les entreprises ; cela facilite, au demeurant, la collecte de financements complémentaires par les établissements d'enseignement (taxe d'apprentissage, formation continue).

En revanche, on imagine guère dans ce pays que le conseil, sous certaines conditions draconiennes, que nous avons essayé de déterminer et de pratiquer, soit un mode scientifiquement privilégié de pratiquer la recherche en sciences de gestion.

En effet, seule la relation directement utilisable par l'entreprise, c'est-à-dire la consultation (beaucoup plus que la seule formation, souvent trop extérieure aux besoins et aux processus profonds de transformation des entreprises), permet à l'enseignant-chercheur d'accéder aux postes d'observation des phénomènes réels, profonds, et des véritables enjeux.

Il dispose certes dans ce cas de sources d'informations suffisamment signifiantes pour qu'il soit pertinent de leur appliquer un de ces traitements souvent sophistiqués et prétendument scientifiques que l'on trouve dans l'attirail de certaines mathématiques mal appliquées.

*Les entreprises peuvent trouver
auprès des enseignants-consultants
innovants des produits originaux que
les cabinets de conseil n'offrent pas.*

Mais il est inutile, voire foncièrement dangereux, d'appliquer des modèles mathématiques, ou statistiques, aux informations souvent si fragiles, si superficielles et si rudimentaires que l'on collecte habituellement en matière de management et de sciences sociales⁹. A titre d'exemple, les praticiens savent que l'on ne prend pas de décisions stratégiques au sein des entreprises en s'appuyant sur les ratios tirés directement des bilans et des comptes de résultat sans un retraitement approfondi des données comptables et l'examen d'informations dites qualitatives. Or, le plus souvent, on enseigne et on prétend faire des recherches sur la base de ces ratios sous prétexte que l'on ne pourrait avoir accès qu'au bilan et au compte de résultat des entreprises. Il est clair alors que seul l'enseignant-chercheur ayant aussi une position de consultant au sein de l'entreprise peut obtenir les informations à partir desquelles se préparent et se fondent réellement les décisions. Les enseignants et les chercheurs qui préparent ou encadrent des thèses savantes de doctorat sur la théorie de la décision ou sur la stratégie d'entreprise sans être consultants de nombreuses entreprises ne peuvent développer que des idées, des concepts et des modèles non pas « théoriques » mais abstraits et illusoire, sans aucun rapport avec la réalité des entreprises, indignes de porter le nom puissant de « théorie ».

L'enseignant du supérieur a de hautes responsabilités sociales quant à la qualité des connaissances qu'il transmet : il doit s'assurer par lui-même de la fiabilité de ces idées, concepts et outils, et donc doit être en mesure, en situation réelle au sein des entreprises et des organisations, de les vérifier, sans croire aveuglément tout ce que lui ont enseigné ses maîtres et anciens collègues : esprit scientifique oblige... De ce fait, recherche et consultation sont intimement entremêlés; l'enseignant-chercheur ne saurait faire son métier sans être simultanément un consultant innovant, c'est-à-dire un consultant d'entreprise sur l'innovation, et, vis-à-vis des professionnels du conseil, consultant de consultant.

3. Une pratique nouvelle, réaliste et émergente

S'agit-il là surtout de belles intentions louables ? Ce sont en fait des pratiques qu'on peut mettre en œuvre sans attendre une quelconque réforme de l'enseignement ou un éventuel secours financier de l'Etat. Il suffit pour cela que l'enseignant-chercheur accepte de placer la consultation au cœur de son métier et non au rang des accessoires alimentaires. En outre, les entreprises trouveront auprès des enseignants-consultants innovants des produits originaux qu'elles ne trouveront pas avant un certain temps auprès des cabinets-conseils. Ce positionnement en amont du marché actuel du conseil permet aux trois partenaires d'assumer des rôles complémentaires, efficaces et efficaces, en synergie les uns avec les autres :

— l'enseignant améliore la qualité de sa recherche, la substance de ses revenus et son statut social par une reconnaissance incontestable par les entreprises et les milieux économiques et sociaux, ainsi que sa crédibilité auprès des étudiants. La recherche contractuelle trouve par ailleurs des moyens de financement plus abondants auprès des entreprises et des utilisateurs de la recherche;

— le consultant professionnel trouve des sources de produits nouveaux pour la consultation auprès des producteurs de prototypes que sont les enseignants-consultants innovants ainsi qu'une formation professionnelle de haut niveau qui lui fait défaut, aujourd'hui en France, dans le milieu du conseil en management;

— l'entreprise trouve sur le marché du conseil des produits plus innovants, plus adaptés à ses nouveaux défis, plus abondants grâce à l'émulation, ce qui lui permet des choix plus étendus, plus éclairés et plus judicieux. Il convient en effet de rappeler ici les difficultés qu'éprouvent les entreprises dans l'acte d'achat de conseil, compte tenu de ses caractéristiques instables quant à la qualité du service, le choix du cabinet ou du consultant indépendant, le prix, les délais, et, plus encore, l'évaluation des résultats.

Il est clair qu'une telle répartition des rôles est schématique, qu'elle se situe dans une stratégie à moyen terme, et qu'il convient de raisonner en termes de dominantes. L'enseignant-consultant dispose ainsi d'une dominante de produits innovants irrigués par la recherche : des produits prototypes minutieusement mis au point, et, partant, opérationnels. Rappelons qu'il fait

9. H. Savall, « Contrôle de qualité des informations qualitatives, quantitatives et financières extraites des acteurs au sein des organisations », article publié dans les Actes du colloque des 18-19 novembre 1986 : « Qualité des informations scientifiques en gestion », collection Méthodologies fondamentales en gestion, ISEOR-FNEGE, 77 p.

*La mission d'enseignant-consultant,
en permettant une certaine réhabilitation
sociale de la profession, conduirait
à attirer des jeunes vers
l'enseignement de la gestion.*

aussi de l'enseignement et de la recherche et qu'il ne fait donc de la consultation qu'à temps partiel. Il est évident que les professions de la consultation (experts, ingénieurs-conseils, formateurs...) évolueront aussi, stimulées par la demande des entreprises, les orientations technologiques et, peut-être à long terme, par l'émulation provenant de la position sur le marché des enseignants-consultants innovants. Les cabinets stimuleront davantage leur recherche-développement de façon autonome ou en liaison avec des centres de recherche.

Néanmoins, il ne faut pas se cacher que la carrière d'enseignant, tant à l'université qu'en école, ne fait qu'évoquer ou effleurer la fonction de consultant. Elle ne l'intègre pas véritablement dans son système d'évaluation et de valorisation. Il s'ensuit une sorte de « clandestinité » dommageable ou de pratique discrète préjudiciable à la qualité de la fonction de consultant, en comparaison avec la mission principale d'enseignement, voire de formation continue. Or, selon nous, les trois parties prenantes — entreprises, consultants, enseignants-chercheurs — ont tout à gagner à mettre en œuvre des stratégies de développement de la fonction d'enseignant-consultant.

III. — UNE STRATEGIE POUR LES ENSEIGNANTS : LE DEVELOPPEMENT DE LA MISSION D'ENSEIGNANT-CONSULTANT IRRIGUANT L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE

La mission d'enseignant-consultant se présente à notre sens comme une chance historique de « réhabilitation sociale » de notre profession, et d'une haute reconnaissance de la fonction d'enseignement, si vitale pour l'économie nationale. C'est en outre un facteur indéniable d'attrait vers le métier d'enseignant-chercheur (en université ou en grande école) pour les jeunes diplômés en gestion, un facteur à ne pas négliger quand on connaît la pénurie actuelle de candidats aux emplois de maître de conférences et de professeur d'université. La réalisation de cette stratégie suppose un positionnement stratégique précis, mais aussi une re-

mise en cause des individus enseignants-chercheurs et une action collective de notre profession.

1. Un positionnement stratégique démarqué en amont des professionnels de la consultation

L'enseignant-consultant se doit d'apporter une contribution effective à la rénovation des tissus d'entreprises et d'organisations, sans venir encombrer le marché des consultants professionnels. Il lui faut pour cela choisir — à chacun de le faire dans son domaine de compétence — des créneaux d'innovation, pour y construire des produits de très haute qualité. Il se démarquera ainsi du consultant professionnel, à condition qu'il ait un appétit d'innovation, de l'imagination, de l'inventivité, tout en respectant les qualités « traditionnelles » de scientificité et de pédagogie de l'enseignement. Pour qu'il puisse ainsi se situer hors de contraintes commerciales fortes, c'est par la recherche en équipe qu'il lui faut construire ses produits. Ainsi, dans les entreprises où nous intervenons, nous négocions que l'entreprise achète, par exemple, pour une journée de professeur-consultant à tel tarif, environ quinze journées d'assistant intervenant-chercheur (titulaire d'un diplôme d'études approfondies, d'une maîtrise ou d'un diplôme de grande école de gestion) pour 40 à 80 % de ce tarif. Faute de cela, la fonction d'enseignant-consultant reste embryonnaire, et se développe dans quelques entreprises seulement, même si le service d'enseignement au sens strict se limite à environ deux jours par semaine en université ou en grande école.

Les avantages du développement de la mission d'enseignant-consultant sont multiples. Il autorise un revenu global très honorable et concurrentiel pour les individus (de l'ordre de 350 000 à 800 000, voire 900 000 francs par an pour un enseignant-consultant, entre 30 et 65 ans) mais conduit aussi au développement d'une mission sociale de grande envergure; en effet, l'enseignant-consultant est porteur de connaissances scientifiques, de garanties de qualité et de déontologie, et il contribue à la formation des dirigeants et des cadres de demain.

Pour assurer le passage de la situation actuelle à la pleine réalisation de cette fonction, une stratégie progressive peut être envisagée, en trois composantes :

— développer la formation par la recherche en

*Former la profession à la négociation
d'interventions de conseil en entreprise
constitue une des actions prioritaires
pour favoriser le développement de
la profession d'enseignant-consultant.*

constituant de véritables équipes structurées et pilotées par des enseignants-consultants disposant d'un plan scientifique pluriannuel. Cela permet à de jeunes assistants — qui sont par exemple, dans notre centre, rémunérés sur contrat à un niveau compris entre 1,5 et 2 fois le montant des allocations de recherche publiques — à la fois d'acquérir des compétences théoriques et pratiques sur l'intervention au sein des entreprises et de préparer un doctorat. Ainsi se constitue ensuite un vivier de recrutement d'enseignants-consultants soit à l'université (maîtres de conférences puis professeurs), soit en grande école. Des modalités adaptées permettent également à des cadres supérieurs en activité de se former par la recherche : c'est ainsi qu'au DEA de gestion socio-économique des entreprises de l'université Lumière Lyon II, coorganisé avec l'École supérieure de commerce de Lyon, le programme réparti sur trois années accueille 40 % de participants professionnels consultants ou cadres de grandes entreprises. C'est aussi un moyen de diffuser la consultation innovante dans le tissu des entreprises;

— améliorer le pilotage stratégique de l'équipe de recherche, tout en consacrant une partie du temps au conseil. Cela suppose alors d'assurer une responsabilité de conseil auprès des entreprises et de négocier des moyens financiers; et cela permet d'acquérir une notoriété auprès des entreprises. Un laboratoire de sciences de gestion est ainsi défini comme l'interface, ou plutôt l'ensemble (ou union) constitué par une équipe de recherche et les entreprises dans lesquelles elle intervient. En ce sens, le laboratoire en gestion ne saurait être le lieu où les chercheurs s'isolent pour traiter les informations tirées des entreprises. Le laboratoire est un être vivant composite et interactif entre les entreprises et le siège de l'équipe de recherche;

— le troisième stade permet d'aboutir à la fructification et au développement de l'équipe de recherche-intervention, lorsqu'une certaine notoriété est atteinte et que les produits de consultation innovante se sont fait connaître.

2. Les conditions de succès de cette stratégie : une remise en cause personnelle et une action collective

L'action collective de la profession est certes indispensable, mais elle est aussi indissociable de la remise

en cause des individus. Cette remise en cause personnelle porte d'abord sur une évolution des structures mentales : accepter la sanction des faits, c'est-à-dire réussir ses interventions en entreprise — quelle que soit leur forme — être énergique, actif, innovant, audacieux, à l'écoute des entreprises mais en même temps sûr de soi, accepter de sortir du microcosme protecteur des enseignants de gestion. Cette remise en cause porte aussi sur les compétences : apprendre à négocier avec les entreprises, développer ses réflexes. Elle porte enfin sur l'organisation personnelle de son travail : celui qui veut être enseignant-consultant doit avoir une stratégie, des techniques de mise en œuvre de cette stratégie et une gestion du temps qui lui permettent d'assurer enseignement, recherche et conseil. Pour ce faire, il lui faut articuler, et même synchroniser, la recherche, l'enseignement ouvert aux entreprises, les formations intra-entreprise et enfin le conseil.

L'action collective de la profession des enseignants-chercheurs est un défi pour le développement qualitatif de notre profession. En effet, notre crédibilité dépendra de notre courage face à deux grandes questions :

— Quelle est, d'abord, la capacité de notre corps d'enseignants à accepter l'innovation audacieuse dans une profession très concentrée par la cooptation ? Il n'est que d'observer les comportements des jurys de doctorat, les critères de recrutement des maîtres de conférences ou des enseignants en grande école, la doctrine du Conseil national des universités ou des jurys de concours d'agrégation pour savoir que cette question est loin d'être résolue, malgré une certaine prise de conscience de l'ampleur du problème par les principaux responsables. D'autant que cette question en implique d'autres. Quelle est la capacité du corps des enseignants du supérieur à accepter que des domaines « sous-développés » de la gestion soient réellement soutenus, tels que, par exemple, les ressources humaines ? Et saurons-nous faire cohabiter l'innovation et la tradition, lesquelles font sociologiquement la force de notre profession privilégiée ?

— Notre profession, ensuite, est-elle prête et déterminée à défendre, en le légitimant, un statut social incomparable ?

Trois domaines d'action nous semblent prioritaires :

— développer, au sein de notre profession, la for-

Pour rompre avec l'habitude d'une recherche en gestion devenue simple traduction-adaptation de concepts et d'outils importés de l'étranger, il devient indispensable que les enseignants-chercheurs connaissent mieux les réalités des entreprises et de leur environnement.

mation à la vente, à la négociation d'interventions de conseil en entreprise;

— revoir le contenu des enseignements, pour nous débarrasser des vieux outils, des modèles archaïques qui n'ont pas résisté à l'épreuve des faits, et pour faire place aux approches nouvelles¹⁰. Surveillons particulièrement nos DEA, doctorats et autres centres d'études doctorales : voulons-nous en faire des engrenages pour nourrir l'académisme ou, au contraire, des galops d'essai pour assumer la fonction de promotion de l'innovation comme le voudrait notre vocation d'enseignement supérieur, sous le regard intéressé des entreprises et organisations utilisatrices de nos produits ?

— réviser sérieusement enfin notre conception de la recherche et les critères d'évaluation des travaux présentés pour le doctorat, l'agrégation, l'habilitation à diriger des recherches ou pour les candidatures individuelles ou d'équipes auprès du CNRS... Il faudrait se donner les moyens de dépoussiérer ces vénérables institutions et promouvoir une authentique évaluation contradictoire, où les utilisateurs de la recherche notamment seraient entendus, au minimum à titre de témoins¹¹.

3. Le rôle des instances publiques et parapubliques

Si la profession doit certes d'abord compter sur elle-même, il convient toutefois d'envisager aussi la contribution des instances publiques et parapubliques au développement de cette stratégie, qu'il s'agisse de l'Etat, des ministères de l'Education nationale, de la Recherche, de l'Industrie, ou encore de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion. Parmi les actions nécessaires, il faudrait d'abord développer des règles qui puissent favoriser cette nouvelle fonction d'enseignant-consultant; par exemple en

réexaminant les critères d'avancement de carrière professionnelle ou les règles administratives « tracassières » et fortement dissuasives. Il serait également souhaitable de faire participer des experts compétents aux instances qui conçoivent et pilotent les appels d'offres. Enfin, des financements mixtes ministère de l'Education nationale-ministère de la Recherche pourraient être développés à l'intention des équipes qui sont responsables du développement des individus, plutôt que d'attribuer des financements à des individus identifiés, sans un engagement suffisamment précis et évalué des équipes d'accueil.

CONCLUSION

Cette stratégie de développement de la fonction d'enseignant-consultant est probablement ambitieuse, penseront certains. Nous l'avons, en ce qui nous concerne, pratiquée depuis quinze ans. C'est à notre sens une voie de salut tant pour nous, les enseignants-chercheurs, que pour les entreprises et l'économie nationale en pleine mutation, et enfin pour la profession des consultants, en pleine croissance mais avec les risques de non-qualité que cette dernière comporte.

En ce qui concerne la recherche en sciences de gestion, il est impérieux que les méthodologies s'améliorent. En effet, il faut tout d'abord éviter l'académisme sclérosant qui repose sur l'exégèse de vieux textes et la scolastique stérile ou les quantifications illusoire et déplacées. Ensuite, il convient de rompre avec la pratique courante dans notre discipline de simple traduction-« adaptation » de concepts, d'outils, de schémas de pensée simplement importés de l'étranger, qui se sont si souvent montrés inadaptés aux entreprises françaises et au contexte européen, et qui ont très largement échoué dans notre pays. Il en va de même dans d'autres pays européens, par exemple en Espagne, où l'extraordinaire performance et le dynamisme économique constituent une des surprises de cette décennie; devrait-on attribuer sa réussite à la jeunesse de son développement et à son refus d'imiter les vieux modèles économiques et de gestion ?

Pour ce faire, il est indispensable que les enseignants-chercheurs connaissent mieux la réalité des entreprises,

10. Parmi les cas de nombreux programmes et diplômes nouveaux qui ont vu le jour depuis quelques années dans les universités et les écoles, nous pouvons citer, pour les bien connaître, les exemples de la maîtrise de sciences et techniques « Audit et gestion opérationnels » et du diplôme d'études approfondies « Gestion socio-économique des entreprises », créés au sein de l'université Lumière Lyon II.

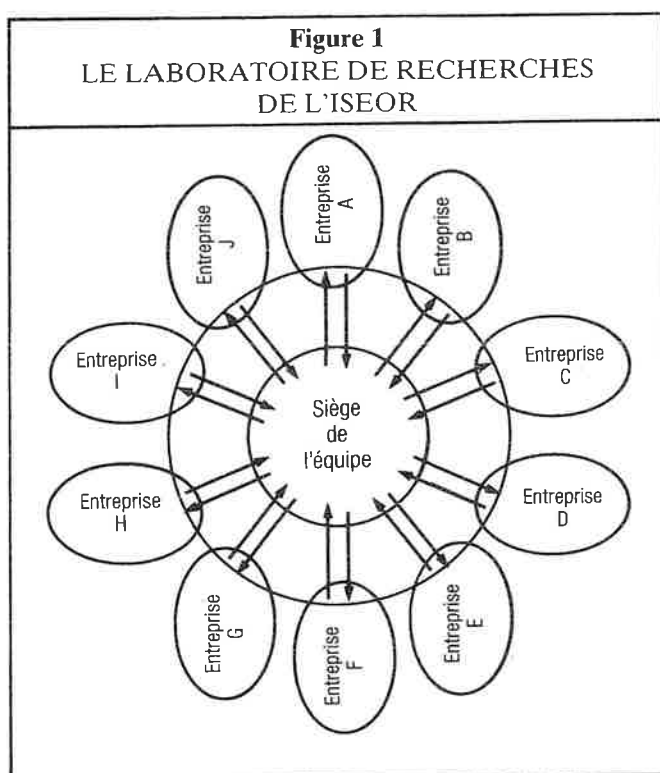
11. Cf. H. Savall, « Les sciences de gestion en France : tendances actuelles », revue *Courrier du CNRS*, 1986, repris dans la revue *Problèmes économiques*, 1986, et « Où va la recherche en gestion ? », *Revue Française de Gestion*, 1985. H. Savall et V. Zardet, « Rapport de synthèse sur l'état de la recherche en gestion en France », *Revue Française de Gestion*, 1985. Ce rapport a été publié dans le rapport de conjoncture du CNRS.

Les signes d'émergence de nouvelles pratiques dans le milieu de l'enseignement supérieur en management...

Tableau 1
EXPERIENCE DE L'ISEOR DE PRATIQUE SIMULTANEE ET CONJOINTE DE RECHERCHE - CONSULTATION - ENSEIGNEMENT

(Principe de fertilisation croisée)			
	Pratique de la recherche scientifique	Pratique de la consultation et intervention	Pratique de la formation de consultant et du conseil de conseil
Depuis 1973	Recherches innovantes (élaboration de nouveaux concepts, méthodes, outils et politiques d'entreprise dénommés analyse et management socio-économiques des entreprises)	Consultation et intervention dans des entreprises selon une optique classique ↓ remise en cause du management classique	
Depuis 1975	Expérimentations innovantes au sein des entreprises (tests multiples et de longue durée)	consultation et intervention en management socio-économique	
Depuis 1976	Evaluation des résultats de recherche (concepts, méthodes, outils, politiques d'entreprises expérimentés)	conduite de processus approfondis de longue durée. Taille des entreprises et établissements : quelques centaines de personnes.	
Depuis 1977	Consolidation de la conceptualisation (perfectionnement des concepts, construction scientifique des méthodes et outils, validation et relativisation des politiques)		
Depuis 1980	Développement des recherches dans le champ de l'ingénierie du management - mise au point de concepts de plus en plus opérationnels en alternant avec la : - découverte de concepts de plus en plus fondamentaux : syntonisation, toilettage	Consultation et intervention en management socio-économique Conduite de processus généralisés approfondis et de longue durée dans de nombreux secteurs diversifiés Taille des entreprises : quelques milliers de personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Premiers stages de formation continue de consultants au diagnostic socio-économique (Ministère de l'Industrie, Cabinet ALGOE) • Formation approfondie de consultants au sein du DEA de gestion socio-économique (Université Lumière Lyon 2 avec la collaboration de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon et de l'ISEOR) • Premiers stages de formation continue des Cabinets d'experts-comptables (Ordre des experts-comptables) • Premiers stages-pilotes de formation de consultants (Ministère de l'Industrie FNEGE, CCI Lille-Roubaix-Tourcoing)

*... prouvent qu'il existe un potentiel
d'évolution de l'enseignement, de
la recherche et du conseil en management.*



des marchés, des environnements d'entreprises. Il est nécessaire qu'ils aillent sur le terrain, non seulement lors de passages éphémères, mais par une véritable pratique « pénétrante » et régulière qui leur permette d'accéder à des situations réelles où se posent les vrais problèmes de gestion, d'observer les praticiens de la gestion dans des circonstances à enjeu véritable et de construire, en retour, des concepts et des outils d'ingénierie de management pertinents. Simultanément, cela devrait faciliter l'insertion des enseignants-chercheurs dans les entreprises et les organisations (privées ou publiques), qui n'acceptent pas le voyeurisme de chercheurs contemplatifs ou d'enseignants touristes. C'est en développant la recherche et la consultation ainsi que l'articulation entre enseignement-recherche et consultation que les enseignants réaliseront pleinement leur mission tant à l'égard des étudiants que des entreprises.

Les signes d'émergence de nouvelles pratiques dans le milieu de l'enseignement supérieur en management (universités et écoles) sont à même de nous inspirer une vision optimiste vigilante quant à l'existence d'un potentiel, en France, d'évolution de l'enseignement, de la recherche et du conseil en management... pourvu que tous ces germes ne soient pas cassés ou asphyxiés.

