

Extraits des Actes du Colloque

Culture d'entreprise, culture de l'évaluation, culture professionnelle ?

De quoi parle-t-on quand on est intervenant en organisation (expert ou consultant) chargé de mission d'évaluation ?

Et qu'en faire ?

➤ [...] **Problématique générale du colloque :**

Je rappelle que l'organisation de ce colloque fait partie du cahier des charges de la formation des étudiants de ce DESS. Il s'agit d'une rencontre entre universitaires et professionnels organisée par les étudiants .

De quoi va t-on parler ? :

- De *consultants* !

Le mot consultant est employé dans la langue ordinaire pour désigner indifféremment tous les intervenants dans les organisations que ce soit dans le privé (l'entreprise) ou dans le public (la Fonction Publique...). *L'intervenant*, c'est donc *un tiers qui vient d'ailleurs* : il est à côté pour le consultant interne ou *extérieur* quand il s'agit du consultant externe. Il apporte un regard autre, distancié : parce qu'il n'est pas du dedans, il voit, dit et entend autre chose que ce que les gens de l'organisation pourraient entendre dire ou voir. C'est là sa légitimité .

Dans ces deux journées, on ne parlera pas des *spécialistes* : c'est-à-dire ceux qui viennent avec un référentiel limité à un champs particulier (par exemple : la finance, le droit ou l'économie) et qui se limitent à faire des vérifications comptables. Pour les désigner, nous parlerons d'*experts*. Par ce terme, nous entendons un intervenant particulier qui vient pour faire des bilans, des constats ; lesquels peuvent être suivis de préconisations. L'intervenant apporte un référentiel, une grille d'observation déjà prête quand il prend la posture de l'expert qui fait des bilans. Alors que celui que nous appelons "consultant" est celui qui vient pour faire travailler les gens dans l'organisation pour leur faire trouver, à eux, *leurs* solutions. Le consultant,

lui, effectue un accompagnement visant à faire produire un système de références pour que les gens du dedans mettent en place des régulations.

Bien sûr, on n'est pas une fois pour toutes expert ou consultant ; ce sont deux *figures* de l'intervenant et on peut être capable de jouer de ces deux postures, y compris dans la même intervention. Mais, et ce n'est pas facile, on ne peut pas faire les deux en même temps.

On va donc parler de cet intervenant *en* organisation, qu'elle soit publique ou privée. La question va être pour nous :

« Que trouve l'intervenant, quand il arrive dans une organisation, qu'apporte-t-il en tant qu'intervenant extérieur, et de quoi est-il en charge ? »

En nous centrant sur l'idée qu'il va trouver des *Cultures*.

Mais tout d'abord, *la culture* est un ensemble d'évidences, d'allant de soi, ce sont à la fois des significations sociales que l'on intègre, y compris sans le savoir ; et aussi des savoirs objectivables, encyclopédiques, patrimoniaux. Ces savoirs nous agissent : la culture nous agit et nous l'agissons aussi en produisant des écarts culturels qui apporteront, avec le scandale, des évolutions. La culture n'est donc plus envisagée aujourd'hui comme un simple héritage, mais comme *une dynamique* qui nous porte et constitue une partie de notre identité.

On va travailler trois expressions qui ont cours :

- ✓ Culture d'entreprise
- ✓ Culture professionnelle
- ✓ Culture de l'évaluation

La thématique du colloque s'articule autour de ces trois notions et de deux variables qui les modulent :

- Soit on parle de ces trois cultures que l'intervenant va trouver *dans* l'organisation.
- Soit on en parle *chez* l'intervenant.
-

On obtient donc ce tableau :

	Culture d'entreprise	culture professionnelle	culture d'évaluation
dans l'organisation			
chez l'intervenant			

1) Dans l'organisation :

➤ La notion de *culture d'entreprise* est une invention récente des entreprises pour essayer de fédérer leurs membres, les travailleurs, autour de ce qu'ils appellent : les valeurs partagées , ou un "projet commun". C'est un outil de management ...

➤ La *culture professionnelle* est une expression plutôt issue de la formation. Il y a sous cette notion, la survivance des métiers sous la forme de corps professionnels. C'est l'idée que former un infirmier, ce n'est pas la même chose que former un métallurgiste : la formation est là pour donner à l'infirmier (ou au métallurgiste) une culture professionnelle (spécifique). Ceci a été récupéré par les entreprises (par la création de services de formation internes) pour gérer les conflits avec les corps professionnels qu'elles utilisent : en se servant de la formation qu'ils ont réduit à une fabrication de réponses programmées, les managers peuvent minorer la culture professionnelle de leurs agents pour les rendre plastiques, interchangeables, afin de mieux répondre aux besoins de l'entreprise : c'est l'invention des compétences transversales, et des polyvalences de métiers .

Il y a donc un premier conflit entre culture professionnelle et culture d'entreprise qui dépend de la place que la formation occupe par rapport à l'entreprise : si la formation n'est là que pour répondre aux besoins de l'entreprise, la culture d'entreprise va naturellement primer sur la culture professionnelle. Si la formation est externe à l'entreprise, alors il peut y avoir conflit : on ne peut plus demander au professionnel de travestir la spécificité de son métier, ses compétences professionnelles. D'où le risque que l'entreprise tente de casser cette culture professionnelle (actuellement on le voit un peu partout) à son propre profit.

Quant à la "*culture d'évaluation*", c'est une expression qui a été inventée dans le milieu des intervenants, des "consultants", pour tenter de faire que les organisations aient le réflexe de contrôler leurs actions, car elles n'ont pas l'habitude d'évaluer ce qu'elles font. On leur reproche en effet leur manque de "réflexe évaluatif" ; de monter des projets sans savoir comment les évaluer ou de trouver tous les moyens possibles pour faire qu'il n'y ait pas d'évaluation du fonctionnement. On dit dans ces cas là que ces organisations n'ont pas de "culture de l'évaluation". "Culture de l'évaluation" veut dire ici "culture du contrôle". Ce qu'on leur reproche, c'est de ne pas installer de dispositif de contrôle de l'efficacité et du rendement de leur fonctionnement. Mais on peut avoir une autre définition de la culture de l'évaluation, qui ne se réduise pas simplement au contrôle... Et donc une autre conception de cette culture *en évaluation* comme je l'ai soutenu dans un des textes préparatoires que vous avez dans votre mallette ...

En résumé, et pour *provoquer* un peu (parce qu'après tout, le consultant est bien un provocateur de changement) , on pourrait dire que dans l'organisation :

- ✓ la culture d'entreprise, c'est l'illusion d'un destin partagé et cette illusion peut avoir des avantages
- ✓ la culture professionnelle, c'est le fantasme de la maîtrise *dans* et *du* corps professionnel : la fabrication d'experts professionnels
- ✓ la culture d'évaluation, c'est l'habitude du contrôle, lequel peut devenir une obsession :

	La culture d'entreprise c'est	La culture professionnelle, c'est	La culture d'évaluation, c'est
dans l'organisation	L'illusion d'un destin partagé	Le fantasme de la maîtrise d'un corps professionnel	l'obsession du contrôle

2) Chez l'intervenant :

La *culture d'entreprise*, c'est pour lui « l'esprit maison » qu'il vit dans son groupe de travail, son cabinet de consultants et qu'il transporte avec lui : les us et coutumes, les façons de faire qu'on n'interroge plus.

La *culture professionnelle* de l'intervenant, ce devrait être l'ensemble de ses compétences professionnelles. Or, l'intervenant est une « invention » récente qui ne s'appuie pas sur un métier (alors que le professionnel des soins par exemple, s'appuie sur le métier d'infirmière, qui lui est antérieur). Il n'y a pas d'équivalent chez le consultant, chez l'intervenant en organisation. Où sont ses compétences puisqu'il n'existe pas de "référentiel métier" ?

Alors, faut-il exhiber un tel référentiel, faut-il professionnaliser les intervenants ? Ardoino, dans un texte célèbre (de 1990 : "Les postures ou impostures respectives du chercheur, de l'expert et du consultant", *Les nouvelles formes de la recherche en éducation*, Paris : Matrice Andsha, pp. 22-34), posait la question du risque de les asservir alors à la commande. D'où la difficulté pour identifier des compétences professionnelles chez ces intervenants, et le défi posé à leur formation qui ne peut pas être d'abord instrumentale et technique.

La *culture d'évaluation* chez l'intervenant, c'est ce qu'il apporte : sa formation, ce qu'il sait faire en évaluation, ses modèles, ses démarches, ses "outils". Or, ce milieu fonctionne sur le secret des pratiques, d'une part à cause de la compétition entre les cabinets (voire entre les consultants au sein d'un même cabinet) mais peut être également pour que l'évaluation reste un peu « magique », et parce que le prestige de l'intervenant évaluateur tient aussi au fait que ses façons de faire, ses méthodes, ses démarches, ne sont pas totalement explicitées (explicitables ?). Ce secret sur les pratiques de l'intervenant - consultant va de pair avec le « mythe de la bonne

méthode » qui est aussi mis en avant pour dissimuler ce secret sur les pratiques. Il s'agit de faire croire aux commanditaires qu'il y a *une* bonne méthode (proche de la méthode expérimentale) pour évaluer...et que c'est celle qu'on apporte. On est encore souvent dans le vieux débat entre qualitatif et quantitatif...

	Culture d'entreprise	culture professionnelle	culture d'évaluation
chez l'intervenant	C'est l'esprit maison dans le son lieu de ressource (le cabinet)	des compétences peu ou pas identifiées (pas de métier)	le secret sur ses pratiques et le mythe de la bonne méthode

J'ouvrirai donc cette thématique du colloque par une série de questions :

S'agissant de *la culture d'entreprise* ; que doit faire l'intervenant ? Est-il là pour bousculer cette culture, pour installer des ruptures, provoquer des changements ; ou utiliser la culture « du dedans », s'y inscrire (à la manière de l'ethnométhodologie) ?

Pour ce qui est de la *culture professionnelle* : quand on trouve imbriquées culture d'entreprise et culture professionnelle, faut-il les désimbriquer ? A quoi donner la priorité : à la culture professionnelle ou à celle de l'entreprise ? Jusqu'où l'intervenant doit-il jouer le jeu du « transversal » (qui n'est souvent que l'aplatissement et la disparition de la culture professionnelle) ?

Pour ce qui est de *la culture d'évaluation* : que fait l'intervenant quand l'habitude dans l'organisation où il arrive, c'est de ne rien évaluer, ou bien de le faire quand c'est trop tard , ou (et je fais référence ici à la mode de toutes les démarches qualité) quand on en est à l'obsession du contrôle des produits ?

Culture d'entreprise	culture professionnelle	culture d'évaluation
l'esprit "maison" de l'organisation : l'intervenant doit-il bousculer ? ou installer des ruptures ? ou provoquer des changements ? ou utiliser la culture du dedans, s'y inscrire, en passant pour créer des écarts?	L'appartenance à un corps : quand on la trouve imbriquée avec la culture d'entreprise faut-il les désimbriquer ? quand l'organisation s'en est emparée, faut-il renforcer le corset ou déboutonner?	que faire quand l'habitude, c'est de ne rien évaluer ou d'évaluer quand c'est trop tard? Ou quand l'obsession c'est de contrôler la conformité des produits ?

Je vous remerce de votre attention et vous souhaite bon travail.