

**Le consultant et le changement dans la fonction
publique**

Dynamique d'entreprise
L'harmattan 1993

Compte rendu de lecture
par
Frantz Gacogne
Centrale Formation

Avril 2004

Table des matières

1. Les auteurs.....	1
2. Introduction.....	2
3. De l'inspection à la consultance (Chapitre 1).....	3
3.1. Inspecteurs.....	3
3.2. Experts fonctionnels.....	3
3.3. Consultants	3
3.4. Consultants Interne versus Externe.....	3
3.5. Styles d'intervention.....	3
4. Le contexte d'intervention : du global au particulier (chapitre 2).....	5
4.1. Historique de la fonction publique.....	5
4.2. La fonction publique est un ensemble de configurations singulières.....	7
4.3. Contexte et logique d'intervention du consultant	8
4.4. Conclusion	8
5. Orientations méthodologiques (chapitre 3)	10
5.1. Les trois pôles de l'action du consultant.....	10
5.2. la démarche de référence en 7 phases.....	10
5.3. Démarche non linéaire.....	10
5.4. Alternance et interpénétration compréhension/action	10
5.5. Dimension temporelle	10
5.6. Extériorité.....	11
5.7. Les différentes phases d'intervention.....	11
5.7.1. Pré diagnostic.....	11
5.7.2. Le diagnostic	11
5.7.3. la conception du plan d'actions.....	11
5.7.4. Evaluation et capitalisation de l'intervention.....	12
6. Acteurs et logique d'intervention (chapitre 4).....	13
6.1. Trois axes de consultance.....	13
6.2. Etude de cas.....	14
7. Les outils du consultant.....	15
7.1. Entretiens individuels.....	15
7.2. Questionnaires.....	15
7.3. Outils institutionnels (les groupes).....	16
8. Guide Bibliographique (pour les outils du consultant).....	17

1. Les auteurs

Jacques Bec DESS de responsable de formation. Attaché principal administration au ministère de l'agriculture et de la pêche. Travaille au bureau de la formation continue des personnels de cette administration où il est responsable du dossier ingénierie formation. Par ailleurs consultant interne des services.

François Granier Docteur en psychologie sociale. Attaché principal d'administration au ministère de l'agriculture de la pêche. Travaille au bureau de la formation continue des personnels de cette administration, où il est responsable du dossier G.R.H. Il est également consultant interne des services.

Jacky Singery Docteur en psychologie sociale. Maître de conférences à l'UFR de psychologie à l'université de Provence. Responsable du diplôme de troisième cycle de psychologie industrielle. Également consultant, il a, à ce titre, effectué de nombreuses interventions dans le service public.

2. Introduction

Les auteurs se proposent d'articuler deux thèmes dans l'ouvrage :

- Comment peut-on faciliter aujourd'hui la démarche de changement dans la fonction publique
- Quel peut être l'apport de ce qu'on appelle les consultants de la fonction publique dans cette démarche ?

Le consultant se caractérise par son approche et sa méthodologie d'intervention. Il se réfère à des méthodes de travail. Les caractéristiques de la démarche de consultant sont les suivantes :

- La démarche est initiée par une demande
- elle repose sur une logique d'extériorité et d'autonomie et non sur la relation hiérarchique fonctionnelle entre le consultant et le demandeur
- Elle s'organise autour d'objectifs opérationnels précis
- elle est limitée dans le temps
- Elle s'appuie sur un dispositif d'intervention spécifique souvent parallèle aux structures. Ce dispositif d'intervention définit les rôles chaque acteur, les modalités travaillent, les modalités de pilotage, de régulation, d'évaluation l'intervention.
- Elle repose sur un contrat précis et formalisé

Le fonctionnement des organisations devient un sujet en soi. Les auteurs proposent un guide de lecture de l'ouvrage :

Les lecteurs intéressés par la fonction publique se référeront au chapitre 1 et 2

Les lecteurs intéressés par la fonction de consultants débutants se référeront au chapitre 3 et 4

Les lecteurs intéressés par les outils des intervenants se réfèrent au chapitre 5

3. De l'inspection à la consultance (Chapitre 1)

La fonction publique dispose de trois types d'acteurs pour répondre aux adaptations ou aux mutations profondes rendues nécessaires par l'évolution de l'environnement.

3.1. Inspecteurs

Les inspecteurs se situent comme des gardiens du modèle. Ils sont les «missi dominici » les envoyés du maître.

3.2. Experts fonctionnels

Les experts fonctionnels réagissent souvent spontanément en référence aux normes de l'institution, et en conformité avec leur place dans l'organigramme.

3.3. Consultants

Au milieu des années 80 les services publics français ont dû modifier de manière très significative leur mode de fonctionnement. Ces modifications ne consistent pas à changer simplement des procédures, il s'agissait d'introduire de nouvelles finalités ou de nouvelles logiques de fonctionnement. Ces changements impliquaient donc des modifications de mentalité, de culture et de métier. Pour répondre à ces changements les experts fonctionnels ont fait appel aux services de consultants externes.

C'est dans ce contexte que sont apparues les premières tentatives de recours à des consultants externes. Les consultants externes n'ont pu répondre totalement aux besoins pour des raisons budgétaires et culturelles.

3.4. Consultants Interne versus Externe

Les auteurs ne tranchent pas sur l'analyse des coûts comparatifs. La différence de positionnement institutionnel est nettement discriminante. Les internes connaissent le système ce qui est un avantage est aussi un inconvénient. Il existe une incapacité ou des difficultés à sortir du modèle de référence.

Le consultant externe se trouve face à un effort d'adaptation considérable pour appréhender les mécanismes et les règles de la fonction publique. Cela complique évidemment sa tâche. Le paradoxe est que pour modifier un système il faut le comprendre. Le comprendre est déjà un acte de compromission.

Le consultant interne n'est pas totalement indépendant. Sa liberté n'est pas totale. Il existe cependant des moyens de renforcer l'éthique et la méthodologie pour nuancer ces inconvénients.

3.5. Styles d'intervention

Il existe trois styles intervention :

- l'expertise : met l'accent sur la validation de la technique du projet
- animation : met l'accent sur la méthode de travail
- recherche : met l'accent sur l'analyse de l'existant au détriment de la recherche de solutions

La démarche du consultant consiste à équilibrer ces trois styles. Les consultants internes ont tendance à privilégier le Pôle recherche par souci de ne pas se laisser enfermer dans des préjugés. C'est aussi

parce que la contrainte temporelle est moins marquée pour ces derniers que pour leurs homologues externes.

On peut énoncer 7 principes d'efficacité :

- Demande des contextes clarifiés
- Préserver l'extériorité du consultant
- Promouvoir l'implication du système demandeur
- Projet précisant pilotage, régulation, évaluation
- Délimiter le champ du projet, objectifs, niveau des problèmes, niveau des unités, niveau des contraintes
- Définir les règles de fonctionnement et les rôles
- Lieux et moments de la régulation

4. Le contexte d'intervention : du global au particulier (chapitre 2)

4.1. Historique de la fonction publique

Le consultant ne peut adopter une approche socioculturelle historique en profondeur d'un organisme aussi gigantesque et disparate que la fonction publique. Son intervention s'inscrit dans une logique synchronique (au contraire de l'administration qui est largement dominée par le diachronique s'exprimant par la pérennité des modèles de pensée). En revanche le consultant doit intégrer le contexte dans sa stratégie d'intervention. C'est pourquoi il est utile d'isoler quelques éléments constitutifs de la fonction publique.

Historiquement la fonction publique française est centralisée ce qui constitue un facteur de blocage.

Progression comparée de la population, de la fonction publique et du nombre de bacheliers par génération. Base 1 en 1800 avec 50.000 fonctionnaires, 28 000 000 de personnes recensées en 1801 et 32 bacheliers en 1809.

	Fonctionnaires	Population	Bacheliers	Lecture
~1800	1	1,00	1	Pour 1 bachelier en 1800 il y en a 7280 en 1983 Pour 1 fonctionnaire en 1800 il y en a 70 en 1983
1900	10	1,39	146	
1946	18	1,45	875	
1983	70	1,93	7280	

Sources

Livre

[Recensement de 1801](#)

INSEE

<http://www.sciences-sociales.ens.fr/hss2001/travail/statGen/statistiques.html#Heading57>

http://www.alsapresse.com/jdj/00/06/14/GU/article_4.html

http://www.cefi.org/CEFINET/DONN_REF/RAPPORTS/ATTALI/ATTA_16.HTM

http://www.fabert.com/tnep/stats_19.htm

L'accroissement considérable de la fonction publique provient du maintien et du développement des fonctions régaliennes, de l'émergence de nouvelles fonctions de régulation du système économique et de l'apparition de nouvelles tâches.

Max Weber¹ a distingué deux grands types de tâches.

- Rationnelles par rapport aux valeurs
- Rationnelles par rapports aux buts extérieurs clairement sans états d'âme

La légitimité de l'état dans l'accomplissement de ses fonctions se fonde sur les principes bureaucratiques suivants :

- L'individu n'est pas le propriétaire de sa fonction et ne peut la transmettre
- La bureaucratie fonctionne selon des règles
- Les postes sont rigoureusement définis

¹ Max Weber. Economie et Société (traduction partielle 1922). 1971.

- La spécialisation des individus est une conséquence de la spécialisation de tâches
- L'organisation bureaucratique est structurée comme une hiérarchie
- Une bureaucratie emploie des fonctionnaires qui font y carrière

Ce mode d'organisation a été peu contesté jusqu'au années 1970, et a marqué les pratiques sociales. Les auteurs font l'hypothèse que la rationalisation séculaire de l'administration a généré un « habitus » au sens de Bourdieu². Cet habitus peut se définir à l'aide des principes suivants : déontologie, respect de la règle, désintéressement relatif, devoir de réserve. Il apparaît que ce système auto entretenu par la culture qu'il a engendrée se trouve en décalage constant avec le monde. Les auteurs font remarquer que l'évolution trouve écho dans le vocabulaire : l'assujetti, est devenu l'usager. L'élévation du niveau d'éducation d'information et de culture a entraîné une aspiration croissante à la maîtrise de son destin. Aujourd'hui le citoyen exige de la qualité, cette demande émane aussi des fonctionnaires.

Cette exigence entraîne une analyse des potentialités des organisations administratives ainsi qu'un examen des aspirations du « citoyen client ». D'autre part une pression budgétaire s'affirme en provenance du ralentissement de la croissance, de l'intégration de la fonction publique dans les espaces européens. La tendance actuelle est à la réduction de l'intervention de l'état, la réduction du coût de fonctionnement de l'administration, ce qui entraîne la sortie du modèle rigide décrit par Max Weber.

Toutefois, les auteurs renoncent à une vision dualiste qui opposerait les partisans (de gauche) d'une administration centralisée et puissante censée défendre l'intérêt public, et ceux (de droite) en faveur d'une administration légère et discrète laissant l'initiative privée satisfaire les besoins des citoyens. P.Bauby « les deux aspects de la contradiction étant mutuellement lié, s'imprègne réciproquement, s'interpènètrent indépendamment de l'autre, chacun étant la condition d'existence de l'autre... ».

Devant la complexification croissante de la société et des contradictions qui la travaillent, certains (Hayek) sont tentés (à la suite de la main invisible d'Adam Smith) « de faire de l'ordre spontané qui résulte du marché, la seule forme de régulation qui serait compatible avec la liberté ». M. Crozier dit que l'Etat est en train de devenir le secteur le plus archaïque de la société française. Les barrières de l'innovation ne sont pas –pour lui- culturelles elles sont sociales et administratives. L'état en est le seul responsable. Mais de nombreux travaux (P.Bourdieu) montrent à quel point société externe et pratique internes des administrations sont liées. Nombre de mouvements sociaux auquel nous assistons, exprime la révolte de la petite noblesse d'état contre la grande noblesse d'état. C'est-à-dire qu'il existe au sein même de l'administration, un clivage entre la hiérarchie et le personnel de terrain, qui reflète le clivage entre l'administration et les citoyens-client. Pour que l'état soit l'instrument du changement il faut que les fonctionnaires intègrent la dynamique du changement.

On pourrait comparer l'administration rigide décentralisée à une autorité tutélaire et paternelle qui depuis des siècles a engendré et encadré des changements considérables dans la société française. Que dire d'un corps social dont la part relative de la population est passé de 1 à 35 en deux siècles (dans le même temps le secteur tertiaire est passé de 15 à 70%) ? La mutation de la société française a été grandement induite par la volonté politique des divers gouvernements et la courroie de transmission de l'action gouvernementale fut l'administration. Les cadres et les structures de cette organisation sont aujourd'hui contestés dans leur étroitesse, par ceux la mêmes qui sont parvenus à ce niveau de conscience grâce à elle. Par métaphore on pourrait dire que les citoyens français atteignent l'adolescence vis-à-vis d'un père administratif et autoritaire. Il faudrait aujourd'hui donc tuer le père.

² P.Bourdieu. Choses dites Editions de Minuit. 1987.

Les structures collectives inventées par l'homme ne résistent généralement pas très longtemps à la disparition de leur promoteur. Privé de son sens d'origine la structure n'est plus qu'un carcan. Il semble en effet que le sens de fonction publique se soit égaré puisque dans beaucoup de domaines les freins qu'elle maintient à la vie sociale et économique ne sont plus guère compensés par une répartition équitable des richesses et une protection contre les risques. Cette déperdition entropique du sens politique ne devrait cependant pas trop nous réjouir car elle ouvre la voie aux appétits individuels hors de toute régulation démocratique.

Une approche systémique de l'appareil administratif française implique d'appréhender son évolution actuelle dans son environnement externe marqué par une internationalisation accrue, et interne marqué par la décentralisation et la nécessaire prise en compte des besoins « micro sociaux ». À une phase structurée à partir de l'élaboration historique de l'appareil administratif succède une phase de différenciation à différents niveaux :

- différenciation des activités de régulation sociale
- différenciation des niveaux d'intervention (international, national, local)
- différenciation des modes d'intervention dans le même secteur (enseignement, insertion)

Ces différenciations sont responsables d'une crise relative identité, un sentiment de perte de sens. Il émerge une interrogation sur le « projet » de l'administration. Ce que au cours du XXe siècle la notion de service public a gagné en extension, elle l'a perdu en cohérence et en efficacité (Guy Braibant).

Dans ce contexte, l'appareil administratif, doit désormais se doter d'une dimension stratégique pour assumer son rôle au sein des différenciations spécifiques à la société française.

4.2. La fonction publique est un ensemble de configurations singulières

La prise en compte d'éléments de culture permet de différencier certaines caractéristiques et potentialités. Une organisation est un système social qui possède toutes les caractéristiques d'une société humaine avec son histoire et ses valeurs spécifiques. (R Sainsaulieu³). Les cinq déterminants à partir desquels on peut définir le concept de culture :

- Les valeurs, croyances, mythe, rites et représentations mentales
- les modèles comportementaux, les normes de référence
- L'évolution des modes collectifs d'actions
- les logiques temporelles d'actions
- les rapports entre finalité des facteurs fonctionnels internes

Des deux grands pôles de la fonction d'état (B.Barret Kriegel⁴)

- État régalien : état qui se soumet à la loi, organisé dans la société dans un cadre juridique et protège des droits de l'homme
- Etat providence : comporte l'ensemble des fonctions de régulation sociale et agit fréquemment en articulation avec des relais contractuels (associations, collectivités territoriales)

³ R.Sainsaulieu . Sociologie de l'organisation est de l'entreprise. Documentation française. 1986.

⁴ B. Barret Kriegel. L'état et la démocratie rapport à François Mitterrand Président de la république Dalloz. 1982.

Les valeurs et croyances, mythe et représentation, modèle comportementaux, normes de référence, s'expriment différemment dans ces deux pôles. L'état régalien est dogmatique, Wébérien, traditionnel, tout-puissant, distant des lieux d'actions, préfère le « vous » au « tu ». L'état providence est pragmatique, s'implique dans l'action, reconnaît la variété des individus, préfère la proximité dans l'action, préfère le « tu » au « vous ».

Le consultant est plus volontiers requis dans les administrations de type état providence. Les deux logiques de fonctionnement peuvent se retrouver au sein d'une même administration. Elles peuvent parfois entrer en conflit.

4.3. Contexte et logique d'intervention du consultant

P.Watzlawick⁵ définit un modèle de changement :

Le changement de type 1 prend place à l'intérieur d'un système donné, avec des finalités, les logiques inchangés qui ne peut aboutir qu'à « plus de la même chose ». Le changement de type 2 modifie le système lui-même et abouti à un changement de nature, , des fonctions, les finalités de l'organisation.

Le système étant placé dans un environnement quatre situations peuvent se produire. Les changements de type 1 et 2 peuvent intervenir à l'intérieur de la structure ou à l'extérieur de celle-ci. Il en résulte quatre situations :

Environnement/ Structure	Changement 1	Changement 2
Changement 1	Améliorer quantitativement le service produit auprès des usagers. Le consultant aura une mission d'inspection, de contrôle des normes et d'identification des dysfonctionnements. Le recours aux experts fonctionnels est indiqué.	La structure tente de s'adapter par une modification quantitative. Le consultant interviendra au niveau local avec peu de chances de succès.
Changement 2	La demande quantitative nécessite un changement qualitatif. Le consultant sera « initiateur de projet ».	La demande de l'environnement change de nature. Il s'agit d'un projet d'adaptation complexe engageant les représentations mentales (façon de penser) de chaque acteur de la structure. Cette configuration est celle où le consultant trouve toute sa place. L'approche systémique est obligatoire.

4.4. Conclusion

La fonction publique française se caractérise par une politisation de l'administration et une dérive

⁵ P.Watzlawick. Changement, paradoxe et psychothérapie Editions Point. 1981.

technocratique du politique (P.Bauby). Les effets pervers engendrés par ce mode d'organisation se répercutent en cascade sur l'ensemble de l'appareil administratif. La nécessité de répondre au mieux à l'ensemble des situations complexes du milieu social rend nécessaire la responsabilisation des fonctionnaires de terrain. Le consultant doit gérer ce paradoxe, et dans les limites qui s'imposent, permettre le changement maximum.

5. Orientations méthodologiques (chapitre 3)

Il appartient chaque consultant de retirer de chaque méthode les outils pertinents par rapport aux différentes situations auxquelles il est confronté. La méthodologie comme tout outil ne doit pas devenir une fin en soi.

5.1. Les trois pôles de l'action du consultant

- Pôle recherche (comprendrait faire comprendre)
- Pôles animation (impliquer et autonomiser)
- Pôles expertise (aboutir à des actions et des solutions)

5.2. la démarche de référence en 7 phases

Livre	<i>Corpus Centrale Formation</i>
Pré-diagnostic visant à clarifier la demande, le contexte, le dispositif et les orientations de l'intervention	<i>Étude préalable</i>
Diagnostic visant à dégager clarifier les caractéristiques les plus pertinentes du système client de son fonctionnement	<i>Analyse de l'existant</i>
	<i>Diagnostic</i>
Communication des résultats du diagnostic visant à faciliter l'appropriation de ces résultats	
Conception de plusieurs pistes scénario d'actions	<i>Recherche de solution</i>
Décision quant aux actions retenues à mettre en œuvre	<i>Choix de solution</i>
Mise en oeuvre, suivi et régulation du plan d'action	<i>Mise en oeuvre</i>
	<i>Suivi et ajustement</i>
Evaluation finale	

5.3. Démarche non linéaire

La démarche du consultant doit être non linéaire. Il doit anticiper l'impact qu'une action risque d'avoir sur les actions suivantes. Il doit revenir sur le résultat est le contenu d'une action terminée. Il peut modifier le programme d'une action en fonction des résultats d'une action antérieure.

5.4. Alternance et interpénétration compréhension/action

Le consultant doit faire alterner l'action et la réflexion. Faire un diagnostic c'est agir sur le système et y déclencher des changements. Il n'y a pas de simple constat. Lancer, réaliser une action s'est aussi un moyen de mieux comprendre le système et son fonctionnement.

5.5. Dimension temporelle

L'action du consultant est limitée dans le temps. Cette délimitation temporelle structure les phases de l'intervention. Elle constitue parfois un moyen de pression. La dimension temporelle intègre aussi la synchronisation entre l'action et la préparation des individus qui l'accomplissent. Une structure n'étant jamais totalement immobile, le consultant doit rester attentif à l'inertie de toutes les dynamiques en

cours dans la mesure où son intervention interfère avec elles.

5.6. Extériorité

le consultant doit respecter le principe général d'extériorité à travers quelques règles :

- D'un bout à l'autre de l'intervention le consultant doit travailler comme s'il ne connaissait rien du fonctionnement de l'institution cliente
- Le consultant doit être très vigilant quant au risque de s'approprier l'intervention
- Le consultant doit avoir le souci d'élaborer avec l'institution cliente, de négocier avec elles les modalités de son intervention
- La démarche du consultant doit favoriser l'implication du système client dans toutes les étapes
- Le consultant devra enfin respecter la culture de l'institution cliente. Il est toujours risqué de se croire proche de son client

5.7. Les différentes phases d'intervention

5.7.1. Pré diagnostic

Cette phase conditionne la suite de la démarche. Le recueil de données doit être soigneusement réfléchi dans la mesure où il ne peut être que très limité. Cette phase comprend l'analyse de la demande du contact initial, la définition des objectifs, la conception du dispositif.

5.7.2. Le diagnostic

Le diagnostic a pour objectif de décrire et de comprendre le système, dévaluer le fonctionnement en fonction de critères explicites, d'expliquer les dysfonctionnements (lien de cause à effet), de pronostiquer les pistes d'action possibles.

Le diagnostic s'organise autour de cinq axes :

- Détection et analyse des dysfonctionnements (plus globalement des symptômes)
- Analyse plus large des faiblesses des forces du système (vue interne et externe)
- Analyse des grandes tendances d'évolution passées présentes et futures
- Analyse et clarification des chaînes de causalité
- Anticipation les pronostics sur les évolutions susceptibles d'apparaître au cours de l'intervention

Les éléments du diagnostic s'évaluent par rapport à un référentiel. La plupart des référentiels s'organisent autour de cinq éléments :

- les objectifs, la stratégie et les priorités du système client
- les normes et les critères en matière de qualité, de productivité, d'indicateurs sociaux, de gestion financière
- la culture du système client
- les éléments de comparaison par rapport à d'autres systèmes analogues
- les modèles théoriques disponibles dans la littérature

5.7.3. la conception du plan d'actions

les apports du consultant sont en général reconnus en ce qui concerne les phases de diagnostic et de pré diagnostic. Ils sont plus souvent contestés, voir critiqués, au niveau de la conception et de la mise en oeuvre du plan d'action. Le consultant doit donc se montrer particulièrement vigilant quant à la pertinence, la cohérence et l'opérationnalité des actions qu'il propose. Le consultant dispose d'un ensemble diversifié de techniques et d'outils :

- techniques d'information

- technique de communication
- technique et outils de gestion (contrôle de gestion et informatique)
- techniques et outils d'organisation
- techniques et outils relatifs à la gestion des ressources humaines
- techniques et outils dans le domaine de la qualité
- technique et outils de management (management par objectifs, management par projet...)

Le consultant peut articuler quatre domaines d'action :

- action visant à clarifier et, si nécessaire, redéfinir la finalisation du système client (objectifs, rôles, missions)
- action visant à clarifier et, si nécessaire améliorer l'organisation du système client (procédures de travail, méthodes et outils)
- action visant à évaluer, adapter les composantes humaines du système client (compétence, attitude, attente, comportement) a
- action visant à clarifier les systèmes d'action du système client (prise de décision, hiérarchie)

5.7.4. Evaluation et capitalisation de l'intervention

- évaluer les objectifs de l'intervention
- analyser les causes de facteurs positifs ou négatifs qui ont marqué le déroulement intervention
- définir des pistes pour des interventions ultérieures
- dégager et analyser tous les enseignements que l'on peut tirer de l'intervention

L'évaluation s'articulera autour de quatre éléments :

- Objectifs de l'intervention tels que défini initialement
- Rrésultat est impact global de l'intervention (y compris les effets induits)
- Contexte de l'intervention
- Besoins auxquels intervention était censée répondre

6. Acteurs et logique d'intervention (chapitre 4)

6.1. Trois axes de consultance

Depuis quelques années les services publics se trouvent peu à peu imprégné de besoins proches de ceux ressentis par les entreprises. Les modes de régulation des 106 hiérarchies qui régaliennes s'avèrent dans ces cas insuffisants et ceci explique pour une part importante du besoin de consultance des services publics.

Rappelons les 7 phases du dispositif d'action :

- la demande
- le cahier des charges
- l'officialisation
- le recueil d'information
- le traitement de l'information
- les restitutions
- le suivi

Il existe trois grandes logiques d'action de consultance : Experts, Animateur, Chercheur. Ces trois logiques actions entraîneront des réponses contrastées aux différentes phases d'un dispositif de consultance.

	Expert	Animateur	Chercheur
La demande	Acquiesce à la demande. Intègre la demande dans une stratégie.	S'interroge sur la présence d'acteurs capables de porter le changement. Peut différer la mission.	Acquière si la demande correspond à ses centres d'intérêt. N'hésite pas à déplacer le champ d'action
Protocole de travail	Négocié avec le supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un audit de contrôle.	Les modalités du protocole sont élaborées par le groupe de travail.	Le respect des règles de la recherche, des dimensions méthodologiques et déontologiques sont privilégiées
Officialisation de la démarche	À travers une vision mono référencée, le consultant recueillera l'information auprès des acteurs directement concernés.	Le modèle de l'enquête participante s'impose. On privilégie des dimensions socio-économiques et culturelles. Une vision systémique prédomine.	Une recherche de cohérence entre la problématique et les tubes d'outils, une conduite des investigations hors du champ initial de la demande, sans astreinte particulière aux demandes du commanditaire. Vision multi-référencée
Traitement d'information	Privilégie les relations de causalité simple.	Associe le groupe d'acteurs engagés. Le consultant apporte ses savoirs et savoir-faire en accompagnement.	Très vigilant sur les principes de l'épistémologie le chercheur a grandes exigences sur les liens de causalité.

Les restitutions	Privilégie la ligne hiérarchique. Rapport très structuré.	N'est pas une phase expressément identifiée. Les restitutions sont conçues comme des étapes de travail.	Grand respect du protocole. L'équipe de directions est privilégiée. La restitution écrite comporte des références théoriques et des analyses conduites avec une grande rigueur méthodologique.
Le suivi	Très attaché à cette phase. En étroite relation avec le responsable hiérarchique.	Le suivi s'impose au travers de séquences de formation-action impliquant étroitement les acteurs.	Ne s'applique pas dans le suivi. Ne prévoit pas cette activité dans ses protocoles.

6.2. Etude de cas

le système client est un secteur clé d'un ministère de taille moyenne (45 000 personnes). Il dispose d'un ensemble structuré de 21 500 personnes. La direction générale d'administration centrale (DGAC) réunit 380 personnes dont une majorité de cadres A. Plusieurs Directions Régionales (DR) représentant 400 personnes et des échelons locaux (EL) répartis sur l'ensemble du territoire.

La demande de consultance s'articule autour de trois actes :

- Une analyse en termes stratégiques du positionnement actuel de la DGAC et des échelons déconcentrés dans le paysage institutionnel
- Une analyse en termes fonctionnels de ses échelons de terrain (DR et EL)
- Une analyse des zones de développement possible de l'action de la DGAC

7. Les outils du consultant

- Entretiens individuels
- Questionnaires
- Observations
- Groupe de travail et de résolution de problèmes
- Groupe de pilotages
- Analyse documentaire
- Réunion
- Support vidéo ou graphique
- Procédures de restitutions et de validation des résultats de l'intervention
- Techniques d'analyse et de résolution de problèmes
- Outils institutionnels

7.1. Entretiens individuels

c'est la méthode de recueil le plus utilisé. Leur durée et leurs modalités présentent trois caractéristiques : ils doivent être préparés et conçus à l'avance, organisés, adaptés au fil de l'entretien. L'entretien peut porter sur un recueil de « vécu », c'est-à-dire sur les opinions, impressions, sentiments, ou bien porter sur les faits, réalités. L'interviewer doit éviter de vouloir « faire dire quelque chose de défini ». La conduite d'un entretien doit être envisagée comme une aide à la réflexion et au raisonnement. Le juste maniement du silence permet de constituer des moments privilégiés que l'interviewé peut mettre à profit pour réfléchir, mètres de l'ordre dans ses idées.

7.2. Questionnaires

la stricte standardisation du questionnaire constitue sa différence essentielle avec l'entretien. Cette standardisation favorise l'agrégation à des résultats, leur comparaison et leur compilation. La démarche questionnaire comporte neuf phases :

- clarification du cadre de l'étude
- réalisation d'un ensemble d'entretiens exploratoires
- élaboration d'une maquette définissant les techniques d'échantillonnage, les modalités de passation, le plan détaillé du questionnaire
- formulation et mise au point des questions
- test du questionnaire auprès d'un échantillon restreint (20 personnes)
- mise au point définitive du questionnaire
- passation auprès de l'échantillon choisi
- traitement et interprétation des résultats
- exploitation dans le cadre de l'intervention

Règles méthodologiques : dans la plupart des cas le consultant aura intérêt à utiliser dans le même questionnaire plusieurs types des questions, voire parfois à poser la même question sous plusieurs formes pour vérifier la cohérence de réponse et éviter la monotonie du questionnaire.

Types de questions :

- les questions réponses binaires (oui/non)
- les questions réponses graduées (de tout à fait d'accord jusqu'à pas d'accord du tout)
- les questions à choix multiple (de type « cafétéria »)
- les questions à échelle de jugement (l'entité se positionne sur une échelle de valeur)
- les questions dites « ouvertes »

7.3. Outils institutionnels (les groupes)

Les groupes de travail sont des outils importants parce qu'ils contribuent à placer de façon centrale le zèle des agents comme condition essentielle de réussite, et qui se caractérise par un recours massif à l'information et à la communication. Les groupes travaillent jouent un rôle de support du processus intervention et de validation des différentes phases, un rôle de relais entre le consultant d'organisation, un rôle de régulation du d'évaluation, un rôle de mise en mouvement d'action autonome.

Le groupe de pilotages créé avec l'aval est placé auprès de la direction, doit être l'instance de suivi, de régulation des différents moments de l'intervention. Restreint dans sa composition de huit à dix personnes il est créé sur la base du volontariat et doit être représentatif des différentes catégories d'agents de la structure. Chaque réunion doit faire l'objet d'un compte-rendu transmis à la direction. C'est un véritable organe de communication et une force de propositions.

Les groupes de résolutions de problèmes doivent être réunis sur des objectifs précis. Trois conditions essentielles sont à retenir pour la mise en place de tels groupes. Il faut que le groupe soit entraîné et qu'il ait reçu une formation spéciale. Il faut que le groupe soit parfaitement informé du problème et de ce qui est attendu.

8. Guide Bibliographique (pour les outils du consultant)

Andrieu (S) et Robinet (Ph)

Les sondages pour l'entreprise. Editions Eyrolles. 1993.

Blanchet (A), Ghiglione (R), Massonat (J), Trognon (A)

Les techniques d'enquête en sciences sociales. Dunod. 1987.

Blanchet (A), Gotman (A)

L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Nathan. 1992.

Derod(M) Dussais(A.M.)

Pratique et analyse des enquêtes par sondage. PUF. 1980.

De Singly (F)

l'enquête et ses méthodes : le questionnaire. Nathan. 1992.

Ghiglione (R) Matalon (B)

les enquêtes sociologiques -- théorique et pratique. Armand Colin. 1978.

Grawitz (M)

Méthodes des sciences sociales. Dalloz. 1993.

Harvataupoulos (Y) Livian (Y.F.) Sarnin (P)

L'art de l'enquête. Eyrolles. 1989.

Pourtois (J.P) Desmet (H)

Epistémologie et instrumentation en sciences humaines. Pierre Mardaga éditeur Bruxelles. 1988