



## Journal des anthropologues

Association française des anthropologues

Hors-série | 2011

Postures assignées, postures revendiquées

---

# Le consultant face aux évolutions des politiques sociales

Conditions d'une posture alternative

*Consultants in the Face of Changing Social Policies: The Conditions of an Alternative Position*

Gilles Rivet

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/jda/5753>

DOI : 10.4000/jda.5753

ISSN : 2114-2203

### Éditeur

Association française des anthropologues

### Édition imprimée

Date de publication : 1 octobre 2011

Pagination : 89-113

ISBN : 978-2-953-95998-7

ISSN : 1156-0428

### Référence électronique

Gilles Rivet, « Le consultant face aux évolutions des politiques sociales », *Journal des anthropologues* [En ligne], Hors-série | 2011, mis en ligne le 09 mars 2015, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/jda/5753> ; DOI : 10.4000/jda.5753

---

**LE CONSULTANT FACE AUX ÉVOLUTIONS  
DES POLITIQUES SOCIALES  
Conditions d'une posture alternative**

Gilles RIVET\*

Gilles Rivet est consultant depuis 1998 au cabinet COPAS, coopérative de conseil dans le champ des politiques sociales. Maître de conférences associé à Paris 12, chargé de cours à Paris 3 et Paris 10, il poursuit actuellement une recherche doctorale sur les pratiques de démocratie sociale dans les organisations de l'économie sociale. C'est en quelque sorte au carrefour de ces différentes activités que se situe sa contribution, puisque c'est le potentiel alternatif du modèle coopératif qui est interrogé, pour répondre aux changements que doit affronter le métier de consultant.

Le point de départ de cette réflexion est une évolution en cours des politiques sociales dans des directions qui obligent à reconsidérer la nature des relations que les pouvoirs publics établissent avec un certain nombre de structures, prestataires ou délégataires. Le métier de conseil dans le champ des politiques sociales est, de manière spécifique, touché par ces évolutions et la posture du consultant s'en trouve bousculée : ce sont les contours de cette évolution que je tente d'analyser dans la présente contribution.

Après avoir, dans une première partie, rappelé quelques-uns

---

\* COPAS (Conseil en analyse et pratiques sociales) – 54-56 rue Nationale, 59000 Lille – [www.copas.coop](http://www.copas.coop)  
Courriel : [gilles.rivet@copas.coop](mailto:gilles.rivet@copas.coop)

des aspects de ces évolutions, je propose de décrire, dans une deuxième partie, ce que me semblent être les composantes standard au métier de consultant, composantes qui, dans une posture assignée, sont affectées à des degrés divers par les transformations de la commande publique. Pour observer, dans une troisième partie, ce que peuvent être des postures revendiquées, je m'appuie cette fois sur une expérience spécifique, celle du cabinet dans lequel j'exerce le métier de consultant. Ce cabinet se trouve être une société coopérative et je formule l'hypothèse que cette particularité influe sur ses modalités d'adaptation aux évolutions de son environnement. Et pourtant, les positions et options du cabinet examinées dans un premier temps, s'ils sont en cohérence avec des valeurs coopératives, ne sont pas spécifiques d'une structure coopérative : privilégier le sur mesure à l'intervention standard, préférer une approche compréhensive du conseil à une vision davantage procédurale et normative, favoriser des formes de coproduction avec des clients, autant de choix à la fois éthiques et commerciaux susceptibles d'être faits par des cabinets n'ayant pas le statut coopératif. Dans un deuxième temps, je m'intéresserai à ce qui se joue au sein de l'entreprise ; plus précisément, alors que le fonctionnement collectif est privilégié de manière radicale, j'identifie l'existence d'une tension entre individu et collectif, susceptible d'être utilisée comme une modalité d'adaptation aux évolutions de la commande publique. Et je suggère que le recouvrement de ces tensions entre posture assignée/posture revendiquée, d'une part, entre individu et collectif, d'autre part, pourrait aider à définir une posture alternative du consultant. La référence à une option collective radicale, en fin de cette troisième partie, nous rapproche de la spécificité coopérative. Pourtant, ce n'est que dans une quatrième et dernière partie que je mobiliserai explicitement l'identité coopérative et d'économie sociale de l'entreprise, pour examiner ses potentiels mais également ses limites dans la formulation d'une alternative au couple assigné/revendiqué. Reprenant le rapport entre interne et externe – troisième couple en tension après assigné/revendiqué et individu/collectif – je tenterai de l'éclairer en utilisant, comme grille d'analyse, la position historique de

l'économie sociale à l'égard de la production et de la consommation.

### **Tensions dans les politiques sociales**

Un faisceau convergent d'indices indique qu'une partie importante des politiques sociales, celles qui sont régies par la loi du 2 janvier 2002, évoluent vers une approche nettement normative et gestionnaire. Les deux matrices de cette tendance sont, d'une part, une certaine approche de l'évaluation, d'autre part, le rapprochement, sous l'égide de la loi Hôpital, patients, santé, territoires (HPST), entre le sanitaire et le médico-social. Ces deux matrices pourraient être en train de se confondre avec la création de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP).

Concernant l'évaluation, tout d'abord, la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), promulguée le 1er août 2001, instaure une culture du résultat dans le suivi de la mise en œuvre des politiques publiques, au travers des Projets et des Rapports annuels de performance. Chacune des actions déclinant les politiques publiques est dotée d'un objectif, et d'un ou plusieurs indicateurs de performance. Ces indicateurs ne peuvent être renseignés que de manière quantitative (« nombre », « taux », « pourcentages », « mesure »)..., y compris lorsque la formulation de l'indicateur pourrait appeler une réponse qualitative, par exemple à propos de la satisfaction des bénéficiaires des actions, calculée en « taux » et non en expression du contenu de cette satisfaction. L'ensemble des politiques publiques ont dû se mettre en ordre de marche pour renseigner ces indicateurs à partir de la Loi de finances 2006, première à être votée sur le « mode LOLF ». Ce processus a été comme retardé pour les politiques sociales du fait du vote, le 2 janvier 2002, de la loi réorganisant l'action sociale et médico-sociale, qui introduit l'obligation de l'évaluation pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux. En effet, le Conseil national de l'évaluation, auquel succèdera l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et

services sociaux et médico-sociaux (ANESM), vont promouvoir une approche nettement plus qualitative de l'évaluation, dont le texte emblématique est le Guide de l'évaluation interne, publié en septembre 2006 par le Conseil national de l'évaluation. On identifie ici une première tension, entre deux approches de l'évaluation, toutes deux décrites par un texte de loi. Les choses se sont cependant un peu compliquées avec la création de l'ANESM. L'Agence institutionnalise le couple évaluation/qualité, par son nom, tout d'abord, mais également par son organisation, puisque deux grandes directions sont créées en son sein, l'une consacrée à l'évaluation (suivi de la réalisation des évaluations dans les établissements et services), l'autre aux pratiques professionnelles (productions des recommandations sur les bonnes pratiques). L'articulation entre évaluation et qualité n'est pas significative, en elle-même, de telle ou telle approche de l'évaluation : on peut en effet considérer que l'exercice d'évaluation, jugement de valeur porté sur une action ou un programme d'actions vise à améliorer sa qualité, au service d'un meilleur service rendu aux destinataires des politiques sociales. Cependant, il est une autre utilisation de la notion de qualité qui nous fait passer d'un processus rigoureux d'objectivation par le débat entre acteurs, caractéristique de la démarche d'évaluation, à la création d'une norme surplombant les acteurs et les pratiques. Par ailleurs, l'introduction de la notion de qualité est l'ouverture à des passerelles possibles avec les « démarches qualité », utilisées depuis longtemps dans le monde industriel. Cependant, les deux recommandations produites à ce jour par l'ANESM sur l'évaluation interne ne permettent pas de percevoir une remise en cause de l'approche qualitative de l'évaluation, telle qu'elle a été jusqu'à présent privilégiée.

Le rapprochement du sanitaire et du médico-social, désormais entré en vigueur, pourrait modifier considérablement les choses. Les Agences régionales de santé (ARS), intégrant « l'accompagnement médico-social » dans leur domaine de compétence et absorbant les DRASS, les DDASS et les Agences régionales de l'hospitalisation (ARH), devront être opérationnelles début 2010. Sous l'égide de la même loi Hôpital, patients, santé,

territoire (HPST), l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) a été installée le 26 octobre dernier par Roselyne Bachelot. Les textes publiés par la « mission de préfiguration de l'ANAP » indiquent que « l'ANAP sera chargée d'aider ces établissements à améliorer leur efficacité, en identifiant les bonnes pratiques en matière notamment de gestion, d'organisation, de systèmes d'information et de politique immobilière et, par l'intermédiaire des agences régionales de santé (ARS), en aidant les établissements à les mettre en place. La loi HPST permettra de décloisonner le monde de la santé et du médico-social pour permettre l'accès de tous les citoyens à une offre de soins de qualité sur l'ensemble du territoire national. Le projet médical de territoire qu'elle promeut est porteur de nombreuses valeurs fortes telles que l'ouverture, la responsabilisation, la mutualisation, ou encore l'efficacité. Cette dernière représente le rapport optimal entre la qualité et les coûts ainsi que l'optimisation de l'organisation interne et externe des établissements dans un souci de performance du système de santé. La création de l'ANAP sera articulée avec celle des Agences régionales de santé (ARS). Ces dernières seront dotées de « cellules de performance » dont l'animation sera coordonnée par l'ANAP en lien étroit avec les ARS ». La « performance » à laquelle il est ici fait allusion renvoie au moins autant à « une offre de soin de qualité » qu'à un souci de bonne gestion. Quant aux « bonnes pratiques », elles sont ici clairement accrochées à la gestion, et non pas aux pratiques professionnelles en direction des destinataires de l'action sociale comme c'est le cas à l'ANESM. Finalement, on peut constater que le rapprochement entre sanitaire et médico-social constitue le cadre d'un autre rapprochement, non explicité à ce jour par la puissance publique, entre différentes approches de l'évaluation et de la qualité et au profit de la dimension gestionnaire. Ce constat doit nous conduire à formuler une question : ces deux approches, représentées pour simplifier par l'ANESM d'une part, et l'ANAP d'autre part, pourront-elles cohabiter ? Plus crûment, y-a-t-il place pour deux Agences publiques sur des sujets aussi voisins ? Une partie de la réponse

pourrait résider dans l'examen des budgets respectifs de ces deux institutions : 3,3 millions d'euro en 2009 pour l'ANESM ; 45 millions d'euros prévus en 2009 pour l'ANAP.

Si leur formalisation institutionnelle semble s'accélérer, ces nouvelles orientations des politiques sociales sont repérables depuis plusieurs années et leurs effets déjà perceptibles. Des démarches qualité, parfois assorties de « guides de procédures » sophistiqués sont mis en place dans certains établissements – on pense en particulier aux CHRS. Des démarches d'évaluation sont parfois très nettement absorbées par une approche procédurale caractéristique des démarches qualité. Les modalités de consultations de prestataires par les acteurs des politiques sociales – service de l'État, collectivités territoriales ou associations – sont également représentatives de ces évolutions vers un poids accru de la norme, de la procédure, des contraintes de gestion.

Avant d'examiner les effets de cette évolution des politiques sociales sur la posture du consultant, il me paraît nécessaire d'en proposer rapidement quelques éléments de compréhension. Le premier élément est un contexte de dégradation des finances publiques, que ce soit celles de l'État ou des collectivités locales. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement sur l'origine de cette dégradation, mais de suggérer que cette situation contribue à expliquer le poids grandissant du souci de gestion dans la mise en œuvre des politiques sociales. Par ailleurs, s'il est difficile de contester la légitimité de la puissance publique dans sa volonté d'améliorer l'efficacité de ses politiques, il reste en revanche indispensable d'examiner les conséquences que pourrait avoir l'instauration d'une domination de cette dimension gestionnaire sur toutes les autres. Le deuxième élément est la volonté d'accroître la qualité du service public rendu, directement ou par délégation. Là encore, l'on doit apprécier les efforts faits et les changements instaurés pour que les missions assignées aux établissements et services sociaux et médico-sociaux soient effectivement réalisées, que les prestations soient effectivement servies, que les besoins sociaux repérés et exprimés soient satisfaits au mieux, que les situations de maltraitance tendent à disparaître... Pour autant, il existe une

approche de la qualité, passant par des procédures normatives, qui n'est peut-être compatible ni avec une démarche compréhensive de l'évaluation ni, finalement, avec une pratique de l'intervention sociale privilégiant la relation inter-personnelle. Enfin, le troisième élément est une recherche plus générale de maîtrise de l'évolution de nos sociétés, et plus particulièrement, du contrôle et de la réduction de ces zones de fractures. Les tendances actuellement à l'œuvre dans les politiques sociales pourraient être une traduction institutionnelle de cette aspiration plus sociétale. Rien n'interdit cependant, au sein de la société et parmi les acteurs de ces politiques sociales, que se poursuivent des débats sur la dimension proprement fantasmatique de cette aspiration et sur la dimension franchement néfaste de certaines de ses réalisations...

#### **Quelles postures pour le consultant ?**

Parmi les acteurs des politiques sociales, une figure nouvelle est apparue il y a une trentaine d'années, le consultant. Après avoir rapidement rappelé les principaux constituants de ce métier, je voudrais repérer d'éventuels effets, sur ce métier, des évolutions en cours des politiques sociales. Que l'on parle de consultant – terme générique peu explicite quant aux contenus du métier, faisant fortement référence au monde de l'économie marchande – ou de conseil – peut-être plus proche d'une partie du métier, mais qui évoque curieusement des métiers juridiques –, on évoque une posture d'extériorité, ou mieux de tiers, par rapport aux décideurs et acteurs des politiques sociales. Cette posture s'exprime de manière différente en fonction d'au moins quatre paramètres : les fonctions assurées au sein de ce métier ; la nature des clients ; les destinataires de l'intervention ; les modalités de passation du marché.

Je propose de rassembler les différentes fonctions assurées en quatre grandes familles de situation : formation ; études ; accompagnement d'équipes opérationnelles ; accompagnement d'équipes de direction, auxquelles correspondent des postures à la fois bien marquées et nettement distinctes les unes des autres. Dans la situation de formation, la posture du consultant est, d'une part, codifiée par

un cadre institutionnel précis, celui de la formation professionnelle continue. Les modalités de présentation des propositions de prestation sont, depuis longtemps, formatées de manière très contraintes. Le déroulement d'une formation doit, lui aussi, respecter un certain nombre d'étapes obligées. Les contenus de formation et la pédagogie, d'autre part, représentent l'espace au sein duquel le cabinet et/ou le consultant peut exprimer plus librement sa compréhension des enjeux, sa créativité. Dans le cadre d'études, la posture d'expertise du cabinet et des consultants est plus nettement sollicitée, ce qui accentue la dimension d'extériorité inhérente à la posture de tiers, le commanditaire se plaçant en principe en situation d'attente d'un inédit. En réalité, les enjeux souvent très politiques des études affaiblissent parfois la capacité du commanditaire à accueillir l'inédit. Autrement dit, il arrive que la posture d'expertise du consultant, exigée par l'appel d'offre, soit déniée de fait, en général à la fin de l'étude. Sans la faire disparaître, la fonction d'accompagnement d'équipes de direction réduit, le plus souvent, la dimension d'extériorité caractéristique de la posture générale du consultant. Elle introduit en effet une dimension de proximité qui peut se traduire par une forme d'empathie pouvant même, dans certaines situations, se jouer sous la forme de la connivence ; mais cette proximité peut également s'exprimer sous la forme de la volonté de contrôle. Dans les deux cas, il peut alors arriver que ce soit au consultant de veiller à maintenir, voir à réintroduire, la posture de tiers sans laquelle son métier même perd de son sens. La fonction d'accompagnement d'équipes opérationnelles présente des similitudes avec la situation précédente et une différence majeure : les destinataires de l'intervention n'en sont pas les commanditaires. Par ailleurs, plus fréquemment que dans la situation précédente, la dimension de proximité-connivence se double parfois d'un jeu stratégique d'alliance par rapport à la direction.

Pour l'essentiel, les commanditaires de prestations en matière de politiques sociales appartiennent à deux catégories de clients : collectivités publiques, d'une part ; associations, d'autre part. Le principe actif de cette distinction porte sur le caractère plus ou

moins central ou périphérique par rapport à la production des politiques sociales. Pour résumer, dans un premier temps de manière un peu simpliste, les services de l'État sont au centre, les collectivités locales dans un second cercle, les associations dans un troisième. La réalité est un peu plus subtile, du fait du transfert de l'essentiel des politiques sociales aux collectivités locales, de la place centrale des associations dans certains champs des politiques sociales (le handicap, par exemple), de la taille de certaines associations. La posture de tiers du consultant est-elle influencée par ces différentes situations ? Ce qui semble en jeu ici, plutôt que la centralité par rapport au lieu de production des politiques sociales, c'est l'extension au secteur associatif de procédures très normatives de consultation ; c'est par ce biais que la différence est active.

Comme on l'a constaté à propos de l'accompagnement des équipes opérationnelles, la distinction entre commanditaire et destinataire de la prestation pèse parfois sur la posture d'extériorité du consultant. La confusion entre les deux positions recèle un potentiel d'affaiblissement de l'extériorité du consultant plus important. Dans la situation où ces deux fonctions du client sont distinguées, il peut en revanche se produire que la posture d'extériorité soit mise à mal sous la forme d'une sorte de conflit de loyauté, plus ou moins assumé par le consultant, plus ou moins joué stratégiquement par l'une ou les deux composantes de la commande.

Enfin, les marchés sont passés selon trois grandes modalités, en fonction du montant de la transaction : consultation régie par le Code des marchés publics ; consultation restreinte (le commanditaire doit opérer une consultation, dont il est en revanche libre de constituer les modalités ; gré à gré (le commanditaire peut directement faire appel à un prestataire qui a sa préférence, sans procéder à une consultation). Du point de vue de la position d'extériorité du consultant, la distinction est nette entre les deux premières et la troisième modalité : on peut considérer que la procédure de consultation elle-même est productrice d'extériorité, les situations de gré à gré plaçant d'entrée le consultant dans une situation de plus grande proximité. Cette approche générale doit

cependant être nuancée, des formes d'empathie, de connivence, voire d'instrumentalisation pouvant intervenir dans le cours d'un marché passé selon les modalités régies par le Code des marchés publics ; par ailleurs, des prestations assurées au terme d'une procédure de gré à gré peuvent déboucher sur des situations d'incompréhension, voire de conflits... qui révèlent sans doute les limites, dans certains cas, de cette procédure.

Les différentes situations qui viennent d'être décrites composent différentes facettes du métier de consultant, à qui elles sont en quelque sorte assignées. Il faut maintenant observer si les évolutions des politiques sociales identifiées dans la première partie modifient, et dans quelle mesure, les conditions d'exercice du métier.

Le premier impact visible concerne les modalités de consultation. Parmi les trois situations précédemment décrites, ce sont les consultations régies par le Code des marchés publics qui sont le plus immédiatement touchées. Les cahiers des charges sont toujours plus normés, réduisant parfois de manière importante la part d'inventivité caractérisant l'apport proposé par le cabinet et le distinguant d'autres propositions. Ce qui se réduit dans les cahiers des charges, sans pour autant disparaître complètement, c'est l'exposé d'une difficulté sociale, d'une demande institutionnelle, à propos de laquelle on sollicite une intervention inédite, doublement caractérisée par son extériorité et par sa compétence. Ce qui se développe, c'est une description déjà très précise de l'intervention demandée, le choix entre plusieurs propositions se faisant davantage sur la sophistication des méthodes et sur les coûts que sur la compréhension et sur l'analyse des enjeux.

Il semble que l'effet des évolutions des politiques sociales soit par ailleurs variable selon les champs de l'intervention du consultant. C'est le médico-social qui est en premier lieu concerné par les tensions autour de l'évaluation, par la création de ARS et de l'ANAP et non l'ensemble du social et du médico-social au sens de la Loi du 2 janvier 2002. Le destinataire de l'intervention n'intervient pas de manière déterminante dans l'activation des effets du changement dans les politiques sociales. La nature du client – collectivité

publique ou association – n'est une variable active que par le truchement des modalités de passations des marchés, dans la mesure où les associations n'utilisent pas les procédures régies par le Code des marchés publics. Cependant, entre les différentes composantes des pouvoirs publics, il pourrait apparaître des nuances, liées aux champs de compétences des différentes collectivités en matière de politiques sociales – les Conseils généraux pourraient être davantage impactés que les communes par exemple –, d'une part, mais également aux positionnements politiques, d'autre part. Et sur ce dernier point, on peut commencer à percevoir les effets de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et de la réforme des collectivités territoriales.

Enfin, parmi les différentes fonctions du consultant, on peut penser que les plus codifiées – les études – seront les premières et les plus fortement touchées.

Outre les éléments qui viennent d'être évoqués, au croisement entre des évolutions perceptibles des politiques sociales et les composantes du métier de consultant, on doit en signaler deux autres qui pourraient également jouer un rôle important dans d'éventuels changements de positionnement du consultant : il s'agit de la banalisation du métier de conseil dans les politiques sociales, d'une part ; de la montée en compétence des acteurs du social, d'autre part. Impensable il y a une trentaine d'années, la sollicitation d'une prestation de conseil dans le social est devenue une habitude. Cette banalisation a certainement un impact sur la fonction de tiers, sur le positionnement d'extériorité, caractéristiques de ce métier. Et la montée en compétence des acteurs du social vient redoubler, en quelque sorte, les effets du processus de banalisation de l'intervention du consultant. Les compétences acquises sont en effet, pour beaucoup, techniques : connaissance des textes réglementaires, maîtrise de procédures et de méthodes d'intervention... C'est-à-dire ce qui était une part des apports des cabinets de conseil. Autrement dit, la question qui se pose à ces derniers porte à la fois sur la définition de leur métier – voire sur leur identité professionnelle – et sur leurs objets d'intervention – c'est-à-dire également sur leur marché.

### **L'expérience au sein d'une société coopérative**

Je viens de tenter de décrire quelques-unes des composantes de postures assignées du consultant en politiques sociales, quelque peu bousculées par l'évolution desdites politiques. Il faudrait maintenant prendre en considération des postures qui peuvent être revendiquées par ces consultants, à la fois quant au métier lui-même, et vis-à-vis des évolutions des politiques sociales précédemment évoquées. Autant la première partie pouvait prétendre décrire et soumettre à la discussion des positions générales de cabinets conseil, autant cette deuxième partie doit s'incarner dans les choix d'un cabinet, COPAS<sup>1</sup>, dans lequel j'exerce le métier de consultant, qui constituera donc le socle d'expériences analysées. Ce cabinet a la particularité d'être une société coopérative et je souhaite interroger les effets de cette spécificité sur la négociation des changements de postures qui s'annoncent.

Il importe tout d'abord de décrire les choix de la société, choix à dimension à la fois commerciale et éthique, qui constituent sa manière d'habiter le métier de conseil en politiques sociales, sa manière de revendiquer une certaine approche de ce métier – d'autres cabinets pourraient vraisemblablement se reconnaître dans les options décrites ci-après. Ces choix, qui se déclinent en autant de postures, viennent donc se superposer étroitement aux fonctions du métier de consultant précédemment décrites, de manière a priori indissociable.

Une première caractéristique porte sur les réponses aux appels d'offre, pensées plutôt sur le mode du « sur mesure » que du « prêt-à-porter ». C'est plutôt la compréhension des caractéristiques d'une demande institutionnelle et sociale que l'application d'un modèle éprouvé, qui guide l'élaboration d'une proposition. Or cette approche peut être partiellement invalidée par l'apparition, déjà signalée, de cahiers des charges à la fois très standardisés et codifiés. Respecter la structure de tels cahiers des charges n'est pas

---

<sup>1</sup> COPAS (Conseil en analyses et pratiques sociales), 54-56 rue Nationale, 59000 Lille – [www.copas.coop](http://www.copas.coop)

une option mais une obligation et la sanction du non respect de l'architecture demandée peut être le choix d'un autre cabinet, voire la non recevabilité de l'offre. Concernant ce dernier point, il faut signaler le poids accru, pour les consultations lancées selon les procédures régies par le Code des marchés publics, des responsables des marchés publics. L'espace de négociation sur le contenu de l'offre s'en trouve notablement réduit. En tout état de cause, nous pouvons nous trouver orientés, pour des raisons commerciales, vers des types de réponses que nous jugeons parfois peu satisfaisantes pour des raisons à la fois techniques (peu familiers de ces modalités de réponses, nous devons opérer un travail d'adaptation pour trouver le « ton juste »), professionnelles (nous ne sommes par certains de la qualité de la plus-value proposée aux situations sociales et institutionnelles considérées) et éthiques (nous nous interrogeons sur le sens du métier qui est sous-tendu par de telles modalités de consultation). On voit que l'équation officielle – le prestataire doit répondre au plus près de la demande formulée par le commanditaire, la sanction étant de nature commerciale et, finalement, économique – recouvre une autre équation – le prestataire, doté de ses propres analyses des situations sociales et institutionnelles décrites, cherche à répondre au mieux à des besoins réels mais qui n'ont pas leur place dans l'appel d'offre. L'ajustement entre une posture assignée – on demande au cabinet de se conformer à une offre et son espace d'innovation est strictement borné par le cahier des charges lui-même – et une posture revendiquée – le cabinet entend bien apporter sa compréhension des enjeux sociaux et institutionnels dans tous les espaces laissés ouverts par le cahier des charges, voire en bousculant ce dernier – n'est pas nouveau ; il est sans doute même consubstantiel du métier de consultant. Mais une évolution vers une plus forte normalisation des cahiers des charges pourrait réduire le jeu entre ces deux postures.

Une deuxième caractéristique de notre approche du métier de consultant est une déclinaison directe de ce qui a été dit à propos des réponses aux appels d'offre : elle pourrait se définir comme un traitement plus compréhensif que normatif de notre intervention.

Elle doit cependant être analysée en tant que telle dans la mesure où elle offre un espace d'ajustement nettement plus important que dans le cadre strict du processus de réponse à un appel d'offre. De manière générale, on constate souvent un décalage entre le caractère très codifié de la procédure de consultation et la relation qui s'établit dans le cours de la réalisation de la mission, qui laisse davantage de place à la négociation, aux ajustements, sur des plans à la fois techniques – portant sur la dimension d'expertise du conseil – et stratégiques – concernant la dimension d'extériorité, de tiers du consultant. Sur ce point, les évolutions à venir pourraient ne pas porter uniquement sur la dimension plus ou moins normative de la commande, mais également sur le contenu même de la mission. Si l'on se réfère aux changements pressentis dans le champ du médico-social, notamment autour des approches qualité et de l'impératif gestionnaire, la question qui nous est posée concerne le degré d'accord minimum avec des orientations des politiques sociales nécessaires à la réalisation d'une prestation. Et dans le cours de l'intervention, cette question peut se trouver formulée de manière complexe, en fonction des variables précédemment exposées : que le commanditaire appartienne à la puissance publique ou soit associatif ; qu'il y ait confusion ou pas entre commanditaire et destinataire de l'action ; que le champ de l'intervention soit proche ou éloigné de l'épicentre du médico-social, modifie sans doute la donne.

La troisième caractéristique consiste à associer le plus possible les équipes concernées au déroulement de l'intervention. Ce choix assumé par COPAS correspond, d'une part, à une conception du métier de consultant qui consiste à éviter la position d'expert surplombant, à parier sur les savoirs et la compétence des acteurs et à adopter, de manière générale, une démarche pédagogique ; on peut dire qu'il renvoie, d'autre part et a posteriori, à une démarche commerciale dans la mesure où cette approche a largement contribué à la notoriété de COPAS, depuis sa naissance en 1983. Pour autant ce n'est pas le choix de la facilité, puisqu'il met particulièrement en tension la position de tiers dont on a dit qu'elle était une spécificité générique du métier de consultant. Cette

option est par ailleurs réalisée de manière très variable en fonction de certains des paramètres déjà évoqués : mission réalisée – elle est mise en œuvre de manière plus évidente dans le cours d’accompagnements ou de formations que dans le cadre d’études – commanditaire/destinataire de la mission – lorsque ces deux fonctions du client sont distinguées, on peut le jouer, selon l’analyse que nous faisons de la situation et de ses enjeux, sur le mode de l’alliance ou, au contraire, accentuer la position d’extériorité.

À plusieurs reprises, j’ai utilisé de manière différenciée les mots de consultant, conseil, cabinet. Le premier définit un métier incarné en une personne physique, le second un métier référencé à une fonction assurée auprès d’un client, le troisième une entreprise au sein de laquelle se déroule les deux premiers. Au travers et au-delà de ces trois mots, ce sont les dimensions individuelles et collectives de la position de consultant qui m’intéressent et que je voudrais développer maintenant. Je m’y intéresserai, toujours à partir de l’expérience de COPAS, à la fois dans le rapport au client et à l’intérieur de l’entreprise, en essayant de repérer comment interagissent ces deux espaces. Le tout est censé apporter un nouvel éclairage à la question de départ concernant l’impact des évolutions en cours dans les politiques sociales sur les postures de consultant. Le rapport contractuel s’établit entre une entreprise, collectif juridiquement institué, et un commanditaire ; la mission est réalisée par un ou plusieurs consultants qui, certes au nom de l’entreprise, incarneront tous les choix, réaliseront tous les ajustements précédemment décrits. Depuis sa création, COPAS a choisi de privilégier nettement la dimension collective de son intervention. Le cabinet en fait une source de la qualité de ses prestations, pariant sur la mutualisation des expériences, des méthodes et des réflexions pour nourrir chacune de ses interventions. Il fait de ce choix un argument commercial, soulignant dans ses propositions l’apport d’une expérience collective qui soutient et dépasse l’équipe constituée pour réaliser la mission. Et cette option fournit par ailleurs aux personnes physiques réalisant la mission un appui et un cadre de solidarité pas si fréquent dans les cabinets de conseil.

Cependant, ce cadre général est régulièrement soumis à tension dans le cours de la réalisation des missions. Les ajustements évoqués à plusieurs reprises sont opérés, à chaud et en direct, par l'équipe en intervention – individu ou collectif –, même si le collectif COPAS peut à tout moment être sollicité en appui, conseil, intervention complémentaire à la demande de l'équipe. Si l'on ajoute à cela le fait que ce métier fait parfois vivre de grands moments de solitude et représente parallèlement d'importants gisements de valorisation de l'égo, on a une idée des tensions qui peuvent traverser, en situation ordinaire, un cabinet conseil qui a fait le choix du collectif. Par ailleurs, que nous apporte ce cadre, avec ses richesses et ses tensions, dans le contexte déjà décrit de changement des politiques sociales ? Dans une première approche, on peut considérer que la plus-value du collectif, que l'on peut difficilement déconnecter des conceptions du métier de consultant par ailleurs développées par COPAS, peut se voir légèrement démonétisée par certains de ces changements. Par exemple, les contraintes pesant sur les budgets publics conduisent les commanditaires à tirer toujours plus sur les prix. Pour atteindre un « moins-disant » toujours plus bas, le cabinet peut être incité à rechercher, parmi les sources d'économie, une différenciation maximum de ses prestations – entre consultants « seniors » et « juniors » ; entre consultants et chargés d'étude... Banalité dans nombre de cabinets conseil ; mais dans un cabinet comme COPAS, qui a fait de la coopération – au double sens de travail collectif et d'égalité entre les membres –, une valeur première, une telle tendance est source de déstabilisation voire de fragilisation. Autre exemple, les prestations demandées pourraient devenir plus techniques, faisant appel davantage à de la méthode standardisée qu'à de la production d'analyse de situations et de pensée du social. Cette dimension technique et méthodologique a toujours été présente et fait incontestablement partie de notre palette d'intervention ordinaire, mais si sa montée en charge se confirmait, au point de devenir dominante dans les prestations demandées, elle pourrait déstabiliser particulièrement un cabinet légitimement fier de ses productions intellectuelles. En seconde lecture, cependant, ce

choix d'une pratique collective, dans la relation avec le client, comme dans le fonctionnement de l'entreprise, peut se révéler une force. Les différentes formes de déstabilisation qui viennent d'être évoquées pèsent d'une part sur le consultant – dans le premier exemple, des formes de différenciation peuvent créer des tensions de nature inédite dans notre cabinet ; dans le second exemple, des positionnements nouveaux doivent être adoptés ou des compétences pas nécessairement familières doivent être acquises – ; dans ce cas, le collectif peut jouer à plein son rôle de lieu ressource – réassurance, lieu de débats, source de savoir-faire. Elles pèsent d'autre part sur l'entreprise, dont les choix éthiques et commerciaux se trouvent peut-être remis en question. Comme toute entreprise confrontée à une évolution de son marché, celle-ci doit s'adapter pour assurer sa survie et nous devons tout simplement faire le pari que la gestion coopérative, par la mobilisation optimale des motivations et des intelligences qu'elle assure, représente un mode de management stratégique supérieur en situation de crise.

Finalement, que nous apporte la grille de lecture individu/collectif dans l'interrogation proposée sur les postures d'acteurs – assignées et/ou revendiquées ? Les situations décrites à l'instant par le biais de la coopérative COPAS peuvent être interprétées par deux cadres d'analyse, qui se superposent et s'entremêlent.

Dans le premier cadre d'analyse, le métier de consultant représente une posture assignée, définie par une série de figures imposées réalisées par tous les cabinets, COPAS compris. Cependant, cette entreprise habite de manière particulière ce métier, revendiquant des postures dont j'ai tenté de décrire les principales composantes. En situation ordinaire, l'équilibre entre posture assignée et posture revendiquée se fait par le biais d'ajustements permanents, assurés à la fois par le consultant et par le collectif. La situation peut-être extraordinaire, créée par les évolutions des politiques sociales évoquées au début du présent texte, modifie le contexte d'exercice du métier de consultant – la posture assignée –, mais bouscule sans doute plus particulièrement les options du cabinet – sa posture revendiquée. Dans ce cas, il semble que le

collectif représente une ressource pour le consultant. Et le collectif, en l'occurrence, prend deux formes : l'équipe qui réalise la mission, parfois ; le collectif de l'entreprise, toujours ; et ces deux collectifs ne sont pas détenteurs de la même légitimité, aux yeux du client d'une part, de la coopérative d'autre part. Face à cette situation, quelles postures peuvent être adoptées et par quels acteurs ? Puisque j'ai à plusieurs reprises parlé d'ajustement, commençons par cette pratique consistant, pour le consultant, à opérer les réglages nécessaires pour aboutir à des microcompromis permettant à la mission de se dérouler dans des conditions satisfaisantes pour les deux parties contractantes. En général, les ajustements sont réalisés de manière unilatérale par le consultant – c'est donc lui qui s'adapte –, n'impliquent que rarement le collectif de l'entreprise dont ils ne remettent pas en cause les options fondamentales. On voit bien que, face à quelques-unes des évolutions en cours et prévisibles des politiques sociales, l'ajustement ne va pas suffire. Quelles autres postures sont possibles ? La posture de résistance peut venir à l'esprit, travaillée au CLERSÉ dans le cadre d'un autre séminaire. Cette posture peut se réaliser de multiples manières, de la résistance clandestine à la résistance ouverte, de celle qui vise des parties de la mission à celle qui ambitionne de remettre en cause la totalité. L'ensemble de ces déclinaisons ont en commun d'être peu compatibles avec le métier et la position de consultant. Sur un plan strictement commercial, et à terme économique, on peut facilement convenir du caractère fragilisant, voire suicidaire d'une telle option. Mais il faut également admettre que la position sociale du consultant ne lui donne qu'une très faible légitimité à adopter la posture de résistance. Prestataire, il réalise une mission dans un cadre contractuel qui n'est pas marqué structurellement par une situation de subordination – de ce point de vue, la situation est bien différente de celle que connaît le salarié, lui aussi lié contractuellement à son employeur, mais dans un contexte de subordination dont le droit du travail ne peut que chercher à réduire l'ampleur. Mais n'y aurait-il que les situations de domination qui légitiment l'adoption d'une posture de résistance ? Une troisième posture pourrait être adoptée, que l'on pourrait qualifier

d'alternative – non pas aux deux autres postures, mais bien à des évolutions bouleversant des options fondamentales d'un collectif de travail. Cette posture consiste à prendre l'initiative d'élaborer une intervention qui ne réponde pas à une offre formalisée mais qui réponde à un besoin social et/ou institutionnel repéré et qui satisfasse aux options éthiques du cabinet. Ce faisant, le cabinet est à la fois dans son rôle – construire une proposition, y compris à son initiative, relève de son métier et de sa fonction sociale et peut par ailleurs se révéler fort judicieux sur le plan commercial – et hors de son rôle – élaborer une alternative à un fragment, fût-il modeste, d'une politique publique place dans un rôle social qui n'est plus celui du conseil.

Examinons maintenant le deuxième cadre d'analyse. Outre la posture assignée par les principales composantes du métier, le consultant à COPAS se voit assigné une deuxième posture, celle qui est décrite, en interne, par les règles du collectif. De la même manière que l'on considérera qu'il a choisi librement le métier de consultant, il est clair d'une part qu'il a choisi librement d'intégrer un cabinet qui est une coopérative, et que d'autre part ce cabinet a choisi de pousser au plus loin les principes coopératifs – pour ne prendre que quelques exemples, il est statutairement obligatoire aux consultants d'être associés ; tous les salariés sont associés à la gestion effective de l'entreprise ; tous les consultants ont le même salaire. Pour autant, dans les deux cas, on considérera qu'un ensemble de règles juridiques et de coutumes sociales constituent une forme d'assignation pour l'acteur qu'est le consultant. En situation ordinaire, le cadre coopératif, choisi et apprécié, est néanmoins source régulière de tensions entre individu et collectif, objets d'ajustements permanents ; et je propose de considérer que, dans ce cadre collectif assigné, l'individu en tant que tel est souvent en position de posture revendiquée. Dans la situation extraordinaire qui a servi de point de départ à cette réflexion, cette posture revendiquée peut prendre les formes suivantes : la production de réponses plus techniques ou à un prix de journée inférieur à la norme adoptée collectivement, à la fois pour réaliser son chiffre d'affaire et pour la bonne santé économique de l'entreprise ; un

effort d'adaptation à la demande du client, dans des situations limites où le cadre collectif n'a pas immédiatement de réponses à apporter, voire considère qu'il aurait été préférable de ne pas répondre à l'appel d'offre ou qu'il serait préférable d'interrompre la mission ; une recherche de production de sens, à la fois dans le cadre de ses propres missions et pour nourrir un collectif soucieux actuellement de renouveler ses positionnements sur son marché. On constate que, en interne, cette nouvelle posture revendiquée, celle de l'individu, ne vient pas ici en rupture mais en tension avec celle nouvelle posture assignée, celle du collectif. En revanche, il semble bien que les changements constatés dans les politiques sociales soient l'une des sources d'un accroissement de cette tension.

Le fait de superposer ces deux cadres d'analyse nous permet de suggérer quelques pistes de réflexion. Tout d'abord, le couple posture assignée/posture revendiquée ne saurait à lui seul décrire une série de situations où les acteurs adoptent en fait des postures intermédiaires. Pour autant, ce couple en tension a le mérite de nous obliger à chercher des points de rupture dans les positions d'acteurs et de groupes d'acteurs. Par ailleurs, il me semble que la grille de lecture individu/collectif, articulée au couple posture assignée/posture revendiquée est plutôt éclairante, tout au moins dans les situations que j'ai choisies d'observer. Enfin, la superposition de ces deux cadres d'analyse fait ressortir une dimension, présente mais pour l'instant non traitée : le rapport entre dimensions interne et externe. On a constaté en effet que les tensions identifiées dans le cas de la coopérative COPAS avaient pour cadre à la fois les rapports des consultants avec les clients et les rapports internes à l'entreprise. Cette dernière dimension me servira de point de départ pour ouvrir le troisième et dernier étage de cette réflexion, portant sur le modèle coopératif lui-même, pour accueillir et traiter les tensions entre acteurs et institutions, représentées par les organisateurs du colloque par le couple posture assignée/posture revendiquée.

### **Questionnements sur le modèle coopératif**

La présence de cette double dimension, interne et externe, me sert de point de départ dans la mesure où le mouvement coopératif, et l'économie sociale plus largement, ont ouvert un débat, à leur naissance, sur la priorité qu'ils devaient accorder à la consommation et aux consommateurs, ou à la production et aux producteurs, dans leur ambition de changement social. Pour résumer à grands traits, le débat a plutôt débouché sur un intérêt plus marqué pour la consommation et les consommateurs. Dans l'économie sociale d'aujourd'hui, cela donne une structuration en association, mutuelles et coopératives qui s'intéresse en effet majoritairement aux consommateurs/bénéficiaires/usagers – et cela aussi bien en termes de service rendu qu'en termes d'implication – et minoritairement aux producteurs – les coopératives de production représentent la seule exception à cette option dominante. Enfin, toujours dans l'économie sociale contemporaine, cette genèse contribue sans doute largement au fait que les salariés des entreprises de l'économie sociale connaissent des situations le plus souvent peu favorables en matière de démocratie sociale, en position de subordination par rapport aux associés.

La société COPAS est une coopérative de production de services. L'ensemble des salariés en sont sociétaires à part égale, assurent collectivement sa gestion, sont intéressés aux éventuels bénéfices. Nos clients, c'est-à-dire les consommateurs de nos services, ne sont à aucun moment associés à l'entreprise, à ses choix, à son fonctionnement et à ses éventuels bénéfices. Peut-on dire pour autant qu'il existe une étanchéité totale entre un choix coopératif fait entre les associés et le contenu de la prestation vendue à des clients externes à la coopérative ? On a repéré précédemment quelques indices qui incitent à répondre par la négative à cette question. En effet, le contenu de la posture de consultant revendiquée par COPAS privilégie une production collective, source à notre sens d'une prestation de meilleure qualité, associe le plus souvent les destinataires de notre intervention au déroulement de celle-ci, réduisant le plus possible une posture d'expert dominant au profit d'une posture qui

tend à se rapprocher le plus possible d'une co-élaboration. Tout ceci est en cohérence avec une démarche coopérative. Cette cohérence constitue-t-elle un cadre renforçant la capacité de COPAS à traiter les tensions entre individus et collectif d'une part, à opérer des choix judicieux entre postures assignée et revendiquée, dans les deux cadres d'analyse qu'on a proposé précédemment, d'autre part ? Pour ce qui est du premier point, rappelons que cette tension s'active essentiellement à l'intérieur de la société coopérative, y compris lorsque la tension est accrue à l'issue des conditions de déroulement d'une relation avec un client, dans le contexte d'évolution des politiques sociales. Pour autant, pourrait-on imaginer que le fait d'associer des clients à une réflexion sur ces évolutions en cours ou en perspective, soit par l'équipe intervenant, soit par la société, serait une manière de réduire cette tension entre individu et collectif ? Périphériquement, peut-être, mais j'ai tendance à penser que cet enjeu est proprement interne à la coopérative et à ses limites et que la dimension producteur/consommateur ne nous est pas d'un grand secours. Pour ce qui est du second point, en revanche, nous pouvons plus légitimement nous poser la même question. Élargir plus systématiquement et plus explicitement l'approche coopérative aux relations établies avec nos clients – contenu des propositions, modalités d'intervention... – est une piste envisageable. Cette nouvelle orientation permettrait peut-être de renforcer le poids de la posture revendiquée, dans un contexte où elle risque d'être fortement déstabilisée par les changements intervenant au sein de la posture assignée.

Mais à ce stade, il nous faut à mon sens introduire une deuxième dimension caractéristique de l'économie sociale pour éclairer encore autrement la discussion. Dans sa genèse encore une fois, l'économie sociale a été traversée de violents débats concernant sa fonction sociale : les acteurs et les organisations de l'économie sociale devaient-ils d'abord se considérer comme acteurs du mouvement social, porteurs d'un projet de transformation de la société ? Ou bien devaient-ils se considérer avant tout comme les pionniers d'une nouvelle économie de service, gérés de manière exemplaire

au double bénéfice des consommateurs et des producteurs ? Très résumé ici, ce débat a débouché, notamment, sur le schisme entre mouvements syndical et mutualiste et, plus généralement, sur une longue incompréhension entre mouvement syndical et économie sociale dont on commence à sortir. Cette trame nous permet peut-être d'enrichir la manière de penser la fonction sociale d'une coopérative de conseil dans le champ des politiques sociales, notamment face aux mutations prévisibles des politiques sociales. Si l'on met de côté la posture d'ajustement dont on a dit qu'elle risquait de ne pas être à la hauteur des enjeux à venir, il nous reste les postures de résistance et d'alternative, dont on avait dit qu'elles risquaient de placer la société et ses consultants dans une situation de carence de légitimité ou de décalage par rapport au métier. Si la société coopérative de conseil choisit d'assumer cette dimension de l'histoire de l'économie sociale dont elle détient une part de l'héritage, on pourrait imaginer que sa fonction de conseil change de nature, pour s'orienter davantage vers ce qui pourrait s'apparenter à une forme de conseil politique et stratégique qui s'appuierait non pas uniquement sur une expertise technique – parce que ce modèle existe déjà depuis longtemps –, mais sur l'alliance entre cette fonction et l'activation des ressources d'acteurs du social au sens large. Une telle perspective soulève immédiatement de nombreuses questions. La première et la plus importante est celle de la légitimité de cette position, qui suppose que se crée une nouvelle fonction sociale du conseil, question qui se décline très rapidement en enjeux commercial et économique pour les entreprises qui feraient le choix de cette mutation. En amont, c'est la question de l'autonomie de l'économie sociale<sup>2</sup>, et plus généralement celle de la société civile, par rapport à la puissance publique qui est posée.

Cette perspective renouvelle-t-elle de manière significative la

---

<sup>2</sup> À ce sujet, voir Bernard Eme, « La question de l'autonomie de l'économie sociale et solidaire par rapport à la sphère publique », in Jean-Noël Chopart, Guy Neyret & Daniel Rault, 2006. *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. Paris, La Découverte.

façon d'aborder le couple posture assignée/posture revendiquée, traité notamment au travers de la tension entre individu et collectif ? Oui, un tel changement de perspective serait vraisemblablement de nature à modifier les postures. En réduisant la part de la posture assignée, on peut d'ailleurs penser que ce déplacement affaiblirait également quelques-unes des facettes de la posture revendiquée, notamment sa dimension de résistance. On peut penser que c'est la posture de l'alternative qui serait fortement valorisée par cette évolution. Je ne suis pas certain, en revanche, que la tension individu-collectif soit très touchée par ce déplacement de la fonction sociale de conseil. Et elle resterait, à mon sens, un mode d'activation décisive et délicate. Par ailleurs, j'ai tendance à penser que le modèle coopératif, et sans doute plus généralement l'économie sociale, ne représentent pas aujourd'hui un cadre conceptuel, ni un lieu de stimulation en eux-mêmes suffisants pour accueillir des avancées en ce sens. Cela ne signifie pas qu'ils ne pourront définitivement plus représenter cette opportunité. Cela signifie en revanche que ce champ de l'économique doit renouveler ses approches et se ressourcer.

Au terme de cette réflexion, je crois avoir identifié quelques pistes permettant d'envisager des évolutions du métier de consultant, entre posture assignée et posture revendiquée. En revanche, il faut bien reconnaître que l'hypothèse centrale selon laquelle la spécificité coopérative influe sur les modalités d'adaptation du métier de conseil aux évolutions de son environnement n'est que faiblement confirmée. Cela étant, ce constat me paraît pouvoir représenter, fût-ce par défaut, un élément de réponse à la question posée par les organisateurs du colloque. Mais il me semble également porteur d'une interpellation adressée aux acteurs de l'économie sociale. L'activation du couple historique producteur/consommateur me semble en effet susceptible d'éclairer la difficulté actuelle d'organisations de l'économie sociale à prendre part et position dans un certain nombre de débats sociaux.

**Résumé**

Les évolutions des politiques sociales ont des effets sur le métier et la posture des consultants qui interviennent dans ce champ, effets que l'auteur se propose d'analyser. Son expérience de consultant au sein d'une société coopérative lui permet d'explorer les apports spécifiques de ce statut face aux changements institutionnels. Il découvre des spécificités en fait modestes, mais observe en revanche des impacts internes à l'organisation, activant une tension individu/collectif. L'irruption de cette dimension interne est l'occasion de revenir au statut coopératif, en se référant cette fois à l'histoire de l'économie sociale qui, dès l'origine, sépare de manière radicale les changements qu'elle veut apporter aux producteurs, d'une part, aux consommateurs, d'autre part. Ce détour contribue à la définition d'une posture alternative pour le consultant, ni assignée, ni revendiquée...

**Mots-clefs : consultant, politiques sociales, coopérative, individu, collectif, économie sociale, alternative.**

**Summary**

Consultants in the Face of Changing Social Policies: The Conditions of an Alternative Position

The author analyses the effects social policy changes are having on the professional activity and position of consultants working in this field. His experience of working as a consultant in a cooperative society allows him to explore the specific contribution of this status in the face of institutional changes. He discovers limited specificities, but on the other hand he observes effects internal to the organisation, activating a tension between the individual and the collective. The sudden emergence of this internal dimension provides an opportunity to return to the cooperative status, by referring to the history of the social economy which from the outset separates out, in a radical way, the changes that it wishes to bring to producers, on the one hand, and to consumers, on the other. This contributes to the definition of an alternative position for the consultant, one that is neither assigned nor asserted...

**Key-words: consultant, social, policies, cooperative, individual, collective, social economy, alternative.**

\* \* \*