

les entreprises privées. Elles se sont désormais immiscées partout où réside une stratégie collective à définir, en jouant un rôle d'expert non seulement auprès des États, mais aussi de l'enseignement et du secteur associatif.

Ainsi, la consultance privée investit partout où elle est en mesure de dégager des profits. Au-delà de la production de stratégies et d'analyses SWOT, elle produit et diffuse désormais une idéologie à laquelle l'ensemble de la société doit se conformer.

C'est à cette approche idéologique que ce numéro va s'intéresser, car elle permet de comprendre ce que dit la consultance de notre société.

Édito

SWOT pour un, SWOT pour tous

Bruno Bauraind

Évoquer la consultance, c'est évidemment convoquer les poncifs néolibéraux. De jeunes golden boys en Mini Cooper, issus des grandes écoles de commerce, qui sont capables de problématiser le bonheur ou la fonte des glaces en trois *slides* et six *bullets points*. C'est aussi, par exemple, l'image de notre gouvernement fédéral dont le Premier ministre (openVLD) est un ancien *project leader* du Boston Consulting Group (BCG), et le secrétaire d'État pour la relance et les investissements stratégiques (PS), un ex-consultant McKinsey. Pendant son passage à la *Firme* [1] entre 2009 et 2016, ce dernier avait comme « focus » l'industrie, les services financiers et...le [service public](#) ! [2] Une interpénétration des genres qui, depuis plusieurs années, produit son lot de scandales qui débouchent tantôt sur des procédures judiciaires, tantôt sur une indignation médiatique. Aux États-Unis, on se remémorera la faillite frauduleuse d'Enron et le rôle du cabinet Arthur Andersen dans le maquillage comptable précédant l'enquête de la justice américaine. La marque ne survivra pas à l'affaire. En Europe, les Luxembourg Leaks, révélés en novembre 2014, ont mis au jour les effets dévastateurs de l'optimisation fiscale proposés par les Big Four, les grands cabinets d'[audit](#) et de conseil [3]. En France, les journalistes Mathieu Aron et Caroline Michel-Aguirre ont montré comment les cabinets de conseil sont aujourd'hui omniprésents à tous les échelons décisionnels de l'État français et, surtout, l'énorme coût financier de cette fourniture d'expertise [4]. La Belgique n'échappe pas à la règle. Pendant la pandémie, le seul SPF Santé publique a dépensé 9,6 millions d'euros en consultance, principalement auprès du cabinet Deloitte. [5] À ce [titre](#), aux yeux de certains, le secteur du conseil s'apparente aujourd'hui à du vol en bande organisée au détriment des finances publiques. Mais quand le recours à la consultance est encadré par des contrats, la plupart du temps tout à fait légaux, et qu'il répond à des besoins produits par la mise en défaillance volontaire de l'État, le casse des consultants relève d'une stratégie politique, dont il faut comprendre le sens et les objectifs.

Conquérir les médiations du savoir et du travail

Une médiation [6] désigne un intermédiaire qui participe au fonctionnement de la société en créant du lien social. La [monnaie](#), le travail, le savoir, la valeur peuvent être considérés comme des médiations. Le [capitalisme](#) a dévoyé et réélaboré ces médiations, notamment en séparant les producteurs de leur production. Dans la séquence néolibérale du capitalisme, nous faisons l'hypothèse que le conseil « » participe à cette [expropriation](#) capitaliste du savoir et du travail. Deux médiations intrinsèquement imbriquées.

Le cabinet de conseil vient tout d'abord se placer entre le citoyen et la décision politique, en se substituant parfois aux représentants élus ou aux corps intermédiaires. Les cabinets de conseil sont d'ailleurs une forme néolibérale d'intermédiation politique. En 2017, lorsque le gouvernement Michel décide de réformer l'impôt sur les sociétés, les inspecteurs de l'administration fiscale belge seront formés à l'application des nouvelles mesures par des consultants, avant même que les parlementaires n'aient reçu le projet de loi [7]. Il s'agit là d'une capture contre-démocratique du savoir. Mais en va-t-il autrement lorsque, pour améliorer ses « processus » décisionnels, une association fait appel à un « coach » avant de s'en remettre aux membres de son assemblée générale ?

Le secteur du conseil est également un espace de production idéologique. McKinsey est une *firme*, symbole de son secteur, qui produit certes des cadres logiques, des stratégies, des analyses SWOT [8], des rapports et une multitude de PowerPoint. Mais lorsque ces marchandises sont articulées, ce qui sort des chaînes de production de la consultance, c'est un ensemble de catégories et de propriétés qui visent à penser la société d'une certaine manière.

La consultance comme intermédiation politique, comme coproducteur d'une idéologie, mais aussi comme organe de diffusion de ce récit idéologique à l'ensemble de la société. Loin d'être circonscrite au périmètre des entreprises privées, l'activité de « conseil » s'instille désormais partout où réside une stratégie collective à définir, y compris parfois dans les organisations qui ont pour objet la lutte contre le capitalisme néolibéral...

Au-delà des scandales et des *leaks*, cette approche va animer cette livraison du *Gresea Échos*, car elle permet de comprendre ce que dit la consultance de notre société.

Dans le premier article, Jules Brion (*Le Vent se lève*) retrace le développement de cette industrie sur un siècle.

Dans le second article, Clarisse Van Tichelen et Étienne Lebeau (Centrale Nationale des Employés) montrent, au travers du cas très concret du budget base zéro en Région wallonne, comment les cabinets de consultance contribuent à la néolibéralisation de l'État.

Justine Contor (Université de Liège) explique ensuite comment le « conseil » contamine jusqu'au secteur associatif, en prenant l'exemple des ONG de développement.

Dans un quatrième article, Cédric Leterme (*Gresea*) propose une analyse de l'intérieur en interrogeant le travail de consultant.

Le cinquième article est consacré à un mouvement de résistance contre l'impératif d'« excellence » prôné par la consultance. Pierre Lannoy (Université Libre de Bruxelles) revient sur la transformation progressive de l'enseignement et de la recherche en Belgique, mais aussi sur le mouvement pour une *désexcellence* auquel il participe avec d'autres collègues de l'Université Libre de Bruxelles. Ces chercheurs, ces enseignants, ces étudiants démontrent que la « consultocratie » n'est pas la fin de l'histoire, que des résistances existent et qu'une reconquête du savoir est possible.

Enfin, en dialogue avec cet éditto, nous essayerons, dans le dernier article, de dégager la rationalité qui sous-tend cette stratégie du conseil en posant la question : « de quoi la consultance est-elle la manufacture ? ».

Sommaire

[Éditorial : SWOT pour un, SWOT pour tous](#)

Bruno Bauraind

Origine et déploiement mondial de la consultance

Jules Brion

Consultance et néolibéralisation de l'action publique : l'exemple du Budget base zéro en Wallonie

Clarisse Van Tichelen et Étienne Lebeau

Consultance et néolibéralisation du monde associatif

Interview de Justine Contor

Travailler dans la consultance

Cédric Leterme

Un collectif contre « l'excellence »

Interview de Pierre Lannoy

De quoi la consultance est-elle la manufacture ?

Bruno Bauraind