

TEMA

*Lavoro autonomo e professioni*

# La professionalizzazione atipica della consulenza di management: il ruolo delle associazioni e delle organizzazioni

Lara Maestripieri\*

## 1. Introduzione

Se con professione intendiamo nel dibattito sociologico tutte quelle occupazioni che hanno conseguito «una posizione di rilievo sociale e culturale nel sistema della divisione sociale del lavoro» (Santoro 1998, p. 115), con professionalizzazione si intende il percorso che un gruppo occupazionale segue per conseguire questo status. Secondo le teorizzazioni più tradizionali (Wilensky 1964), si considera standard quello che le professioni cosiddette *liberali* hanno fatto in passato per conseguire il riconoscimento pubblico delle proprie attività, processo in cui le associazioni tra pari avevano un ruolo di primo piano (Malatesta 2006). Tuttavia, in anni recenti, le trasformazioni dell'economia in senso post-industriale hanno radicalmente cambiato la struttura della forza lavoro nei paesi occidentali: un movimento verso l'*upskilling* è stato costante dall'inizio degli anni ottanta, una tendenza che si è ulteriormente rafforzata durante la crisi finanziaria (Gallie 2013). Grazie alla rivoluzione digitale, nuove professionalità emergono dall'applicazione della tecnologia all'attività lavorativa e il lavoro cosiddetto esperto (Muzio, Ackroyd, Chantalat 2008) – ovvero ad alto contenuto di conoscenza ma non professionalizzato in senso tradizionale – acquisisce un sempre maggiore ruolo dentro e fuori le organizzazioni, fino a essere identificato come una categoria a sé stante sul mercato del lavoro: il *knowledge worker* (Butera *et al.* 2008). Le nuove occupazioni si caratterizzano dunque per una posizione di rilievo sociale e culturale, ma senza necessariamente essere professionali come tradizionalmente inteso.

Questo articolo prende in esame le conseguenze della trasformazione post-industriale sul processo di professionalizzazione, utilizzando come

\* Lara Maestripieri è dottore di ricerca in Sociologia e ricerca sociale presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università di Pavia.

caso studio una professione emergente come la consulenza di management, da sempre considerata uno degli esempi prototipici della società post-industriale (Bologna 2011). Nel corso degli ultimi decenni, i consulenti sono cresciuti in numero fino a diventare uno dei gruppi professionali principali nel campo del management; tuttavia, essi mancano ancora di un riconoscimento formale della loro attività. Come si vedrà successivamente, sono i consulenti stessi a non voler seguire il percorso standard di accreditamento che passa dagli albi e dagli ordini: il forte legame con le organizzazioni che caratterizza questo gruppo professionale e l'avversione ideologica verso ogni forma di protezione dal mercato li spinge a cercare il consolidamento di una reputazione sul mercato (mediata quando possibile da un *branding* organizzativo) più che la certificazione statale. In linea con precedenti studi (Alvesson, Johansson 2002; Groß, Kieser 2006; McKenna 2008; Muzio *et al.* 2011a), si deve dunque ipotizzare che difficilmente i consulenti seguiranno lo stesso percorso promosso dalle professioni liberali. Peraltro, invece che rimanere agganciati a modelli teorici sviluppati nel contesto di una società completamente diversa da quella attuale (Neal, Morgan 2000; Butler, Chillias, Muhr 2012), può essere interessante indagare come il processo di professionalizzazione stia attualmente evolvendo in questo nuovo scenario, definendo nuovi ruoli per le associazioni professionali.

L'articolo affronta il problema della professionalizzazione partendo dalla particolarità del sistema italiano delle professioni. La discussione sulla consulenza di management riporta le riflessioni dell'autrice sul processo di professionalizzazione di questa attività, a valle di un'analisi documentale e di una serie di interviste con testimoni privilegiati. Le interviste semi-strutturate realizzate nel 2009 (sei interviste) e nel 2014 (cinque interviste) sono state condotte con le principali associazioni professionali che rappresentano il settore della consulenza di management in Italia e con associazioni trasversali che si occupano di *knowledge workers*<sup>1</sup>. La traccia di intervista verte soprattutto sul

<sup>1</sup> Apco (Associazione professionale italiana dei consulenti di management) e Assoconsult (Associazione delle imprese di consulenza di management) sono le principali associazioni professionali che rappresentano il settore della consulenza di management in Italia (par. 3). Tra le associazioni simili per tipo di attività ma non direttamente orientate ai soli consulenti di management vi è Aisl - Associazione italiana per gli studi sul lavoro. Acta (Associazione dei consulenti del terziario avanzato), Manager Italia e Più (Professioni intellettuali unite) sono associazioni di professionisti nei primi due casi e associazione di associazioni nel terzo

ruolo delle associazioni professionali nella definizione dell'identità professionale dei consulenti di management (nel 2009) e sulle ripercussioni che l'approvazione della legge n. 4/2013 - Legge sulle associazioni delle professioni non regolamentate (par. 3) ha avuto sui professionisti del terziario avanzato e le associazioni che li rappresentano dopo la sua entrata in vigore (nel 2014).

## **2. L'indagine sociologica sulla professionalizzazione**

L'articolo di Harold Wilensky del 1964 è considerato la pietra miliare del dibattito sul processo di professionalizzazione. Per Wilensky, le professioni seguono un percorso standardizzato, sulla base di alcune fasi comuni a tutte le professioni: l'identificazione con un corpus di conoscenze, la nascita di un gruppo di praticanti che discutano dei problemi comuni allo svolgimento di questa attività, la creazione di scuole e percorsi universitari, l'istituzionalizzazione da parte della regolazione pubblica e, infine, la formalizzazione di un codice etico. Questi passaggi, identificati nel 1964, sono ispirati alle professioni liberali, ovvero quelle attività che hanno già conseguito un prestigio sufficientemente riconosciuto dalla società nel corso del XX secolo (Butler, Chillas, Muhr 2012), ad esempio avvocati, dottori o notai. Tuttavia, l'analisi funzionalista di Wilensky considera questo percorso particolare come una traiettoria a-storica e a-contestuale al problema della legittimazione dello status di professione (Brint 1994; Middlehurst, Kennie 1997; Neal, Morgan 2000) e come il risultato di un processo di riconoscimento inevitabile e non problematico delle attività professionali (Butler, Chillas, Muhr 2012). A partire da questo primo punto critico, il dibattito ha coinvolto studiosi di molteplici prospettive teoriche.

Per gli studiosi neoweberiani, la professionalizzazione è un processo che si attesta sull'ottenimento di una forma di regolazione sociale e protezione legale, consentendo ai propri membri di mettere in pratica strategie di chiusura del mercato e sancendo per legge i confini con altri gruppi professionali adiacenti. In questa prospettiva, l'attenzione si limita esclusivamente alle

che si occupano di lavoro di conoscenza, incluse tra le altre figure anche la consulenza. L'autrice ha intervistato almeno una volta i rappresentanti delle associazioni citate, nelle due tornate di interviste del 2009 e del 2014. Tra le sei associazioni intervistate, solo Più e Apco si sono accreditate al Mise (ministero dello Sviluppo economico), ex legge n. 4/2013 (par. 3).

professioni già riconosciute, che hanno conseguito il riconoscimento da parte della società e il controllo esclusivo sul sapere di riferimento (Abbott 1988). Al contrario, autori come Becker (1970) e Hughes (1984) sottolineano come la rivendicazione di uno status professionale sia soprattutto legata a una questione di riconoscimento sociale dell'appartenenza a un'élite. La tradizione francese con De Saint Martin, Bourdieu, Boltanski (1973) e Chapoulie (1973) in aggiunta critica la supposta neutralità del concetto di professione. Questi studiosi sottolineano il rischio di ambiguità che si corre nell'utilizzare tale termine di uso quotidiano in modo scientifico (Muzio, Kirkpatrick, Kipping 2011b): nelle loro analisi mostrano come professionalismo sia stato utilizzato spesso come un'argomentazione dai professionisti per giustificare una posizione privilegiata nella società (Schinkel, Noordegraaf 2011). Secondo questo punto di vista, professionalismo è un'istanza pervasiva di superiorità: si costruisce nel discorso quotidiano e giustifica lo statuto speciale riservato ad alcuni lavoratori sulla base di un prestigio che va oltre il semplice riconoscimento delle competenze (Hanlon 1998; Alvesson, Johansson 2002). Diversamente dalle teorie precedenti, questa tradizione di pensiero non si limita a indagare quei gruppi sociali che hanno conseguito uno status sancito per legge o per consuetudine: l'interesse inizia a spostarsi sulla dinamica attraverso cui professioni che questo status non l'hanno ancora avuto cercano di ottenerlo.

Tuttavia, un problema teorico giace irrisolto quando si indaga la legittimazione delle attività professionali delle professioni emergenti, proprio per il fatto che non condividono l'approccio credenzialistico su cui si basa quella delle professioni consolidate. Sebbene l'economia post-industriale enfatizzi la conoscenza come principale fattore produttivo (Brint 2001), un numero sempre crescente di occupazioni esperte non è in grado di soddisfare i criteri definiti dalla tradizione classica della professionalizzazione. Questo avviene nonostante la loro natura esperta e nonostante la crescente richiesta delle loro competenze da parte delle organizzazioni, che ne assicurano una posizione privilegiata nella struttura occupazionale e il riconoscimento delle loro attività sul mercato (Furusten 2013). I professionisti del settore dei servizi avanzati alle imprese, inoltre, non sempre hanno sviluppato un monopolio sul campo del sapere in cui operano, spesso condiviso da più attività professionali (Butler, Chillas, Muhr 2012).

L'impossibilità di seguire un percorso di professionalizzazione tradizionale non ha finora impedito la crescita dei *knowledge workers*, né inibito il con-

solidamento della loro importanza nell'economia post-industriale. La questione da affrontare riguarda dunque qual è lo spazio condiviso in cui la rivendicazione di uno status professionale si sostanzia per le professioni emergenti della società della conoscenza, se non è più quello offerto dal sistema delle credenziali delle professioni tradizionali.

### **3. Il sistema delle professioni italiano e i recenti interventi legislativi in materia**

Il lavoro nella società post-industriale cambia di forma e di sostanza: acquisisce nuove caratteristiche come l'expertise, l'autonomia, la discrezione, la reputazione, il prestigio e opera secondo standard professionali rendendo sempre più sfumato il confine tra i professionisti in senso stretto e il resto dell'occupazione intellettuale. Inoltre, visto che le modalità di svolgimento del lavoro diventano sempre più simili, diventa difficile sostenere una netta differenziazione tra le diverse professionalità.

Nel sistema delle professioni italiano, la complessità della trasformazione postindustriale è incrementata anche da una regolazione pubblica fondata su un impianto fortemente corporativista (Malatesta 2006; Salomone 2010). Questa divide i lavoratori tra professionisti protetti e un mercato non regolato in cui sono comprese tutte quelle professioni emergenti che non hanno avviato un percorso di professionalizzazione in senso tradizionale, sia esso quello delle professioni protette o quello delle professioni regolate (Cassese 1999). L'impianto regolativo verte su enti riconosciuti dal pubblico (Albi o Ordini): soprattutto nel caso degli ordini, essi non solo garantiscono al cliente l'ottenimento di determinati standard qualitativi come stabiliti tra pari, ma mirano anche a proteggere le attività dei professionisti e il contenuto del loro lavoro. Tuttavia, solo quelle professioni che sono considerate particolarmente rilevanti da un punto di vista sociale e storico sono state incluse in questa forma di protezione, come ad esempio i dottori, gli avvocati, gli ingegneri e gli architetti. Contrariamente al modello anglosassone (Sciulli 2005), è lo stato a farsi promotore e garante del sistema delle professioni: in Italia, infatti, il titolo di professionista è protetto dal codice civile (art. 2229) e l'assegnazione di questo titolo è in carico alle associazioni tra pari, a cui lo Stato garantisce il monopolio dell'accreditamento.

I *knowledge workers* sono esclusi da questo modello e, conseguentemente, dalla protezione della regolazione pubblica, da forme di credenzialismo tradizionale e soggiacciono anche a una diversa protezione di welfare. Sebbene le attività comprese in questo gruppo siano estremamente diverse tra di loro, esse si accomunano per la mancanza di standard condivisi tra i praticanti legata a una sostanziale frammentazione della rappresentanza, per l'assenza di un riconoscimento pubblico delle loro attività, per una precaria formalizzazione dei percorsi formativi e standardizzazione delle competenze che rende molto difficile perseguire la strada della creazione di nuovi albi (Cucca, Maestripieri 2014). L'«indifferenza» pubblica che ruota intorno ai professionisti non regolamentati ha come conseguenza una situazione nella quale non esiste una comunità formale e riconosciuta di esperti, la cui appartenenza possa garantire di per sé le competenze del professionista (Alvesson 2001).

La conseguenza forse più importante di questa mancata inclusione in un percorso di professionalizzazione tradizionale riguarda l'effetto che la mancanza di credenziali standardizzate può avere nella relazione con i propri clienti. Infatti, il lavoro professionale è spesso un atto di fiducia da parte del cliente, visto che questi ultimi acquistano dal professionista un *expertise* che non possiedono e che spesso non sono in grado di valutare appieno (*Ivi*). Il processo di professionalizzazione dovrebbe risolvere questo dilemma offrendo una serie di garanzie al cliente: assicurare un livello minimo di competenze ai professionisti che sono riconosciuti come tali e, allo stesso tempo, proteggere i membri della comunità da chi non rispetta gli standard richiesti nello svolgimento delle attività professionali, evitando ripercussioni negative su tutta la categoria (Groß, Kieser 2006; McKenna 2008). Questo sarebbe la motivazione originaria che ha dato vita al sistema di ordini e albi (Malatesta 2006): nel corso degli anni, tuttavia, questo stesso sistema è degenerato verso la protezione monopolistica delle attività professionali. Il risultato è stato trasformare il sistema di credenziali in uno strumento di chiusura sociale al fine di mantenere privilegi di status e rendite di posizione minandone la legittimazione (Collins 1990), anche tra gli stessi professionisti che godono di questi privilegi (Cucca, Maestripieri 2014).

Lo Stato, ufficialmente ispirato dall'idea di... tutelare gli utenti, costituisce questi organismi che sono un'emanazione dello Stato, che ha il compito di inquadrare quelli che fanno questa professione, abilitare alla professione, fare da do-

gana, chi entra chi esce eccetera... questa è la *longa manu* dello Stato nelle professioni. No, questo ha comportato e comporta ancora comunque dei vizi... dei rischi perché comunque eh... questa forma ancorché nata per tutelare l'utente, in realtà ha sempre tutelato i professionisti stessi; quindi... c'è una sorta di monopolio per cui l'ordine degli ingegneri non è che ce ne possono essere due, c'è n'è uno, poi c'è quello dei medici... diventa il monopolista di quella professione, che oltretutto ti obbliga a iscriverti, quindi è un meccanismo che di per sé non è molto stimolato a fare bene, perché... è molto stimolato all'auto-conservazione. [Ass. Verde 2009]

Per cercare di affrontare questo nodo regolativo è stata recentemente approvata una legge (legge n. 4/2013) che sancisce l'istituzione di un sistema associativo parallelo rivolto a tutte quelle attività professionali che non sono riconosciute per legge. Questo processo di riforma si è avviato principalmente per due ragioni: da un lato, la pressione a liberalizzare il mercato delle professioni private – che è stato particolarmente incentivato dall'Unione Europea (con le direttive 1988 e 1992 sulle professioni, seguite dalla direttiva Bolkenstein - 2006/123/Ce) –, disincentivando la creazione di nuovi ordini; dall'altro, è emersa in modo sempre più evidente l'esigenza di riconoscere una serie di attori che stavano operando in modo del tutto incontrollato ai margini del sistema degli ordini e degli albi. Sebbene il problema sia rimasto irrisolto per anni, la pressione data dalla crisi finanziaria e il governo tecnico Monti (2011/2012), particolarmente attento al tema della concorrenza, ha riportato il tema nell'agenda del decisore politico.

L'unica cosa che distingue questa categoria è la gestione separata, un numero. Adesso con la legge almeno se ne parla, cioè c'è un'attenzione crescente alle partite Iva e alle nuove professionalità. Il fatto che una legge sia stata istituita per cominciare a tirare su i telescopi e a guardare quella nebulosa... evviva. [...] Ripeto è un grado zero, è qualcosa da cui partire, è un telescopio puntato su una nebulosa, ma il telescopio è ancora quello che viene usato per gli albi, le categorie, la formazione tradizionale, qui siamo in un altro contesto culturale. [Ass. Blu 2014]

La legge n. 4/2013 ha sancito la possibilità per le associazioni dei professionisti non regolamentati di essere riconosciute in maniera formale dal ministero dello Sviluppo economico (Mise), sulla base di una serie di criteri

che devono essere rispettati da queste associazioni (l'esercizio del controllo tra pari, requisiti per la formazione professionale e l'approvazione di un codice etico). Ci sono tre tipi di soggetti associativi che rientrano in questo elenco: associazioni che non rilasciano l'attestato di qualità dei servizi (dodici entità), associazioni che rilasciano questa attestazione (più di cento) e le forme aggregative che riuniscono più soggetti associativi e che li traghettano verso il riconoscimento (Colap e Più)<sup>2</sup>. Le organizzazioni diventano il contenitore attraverso cui vengono riconosciute determinate competenze, il cui contenuto è deciso in modo autonomo dalle stesse e dipende dal tipo di attività svolta.

I professionisti non hanno l'obbligo di associarsi per lo svolgimento della professione, ma ne hanno facoltà: l'adesione implica il rispetto dei requisiti sanciti dall'associazione per diventarne membri effettivi, sia in termini di obbligo formativo che nel rispetto del codice professionale che l'associazione stessa si è data. Il valore aggiunto di questa norma, secondo i suoi sostenitori, è dunque l'esercizio di un controllo su pari che non viene certificato attraverso un sigillo statale come è nel caso delle professioni protette, ma sulla base di una relazione fiduciaria interna all'associazione e che può essere fatto valere sul mercato. Allo stesso tempo, anche chi si oppone a questa legge si rifà al mercato: la forza dell'associazione non dovrebbe promanare da una legge statale, ma dalla qualità dei servizi che i suoi membri sono in grado di offrire al mercato.

Per diventare avvocato io devo fare un esame di Stato, ma per diventare iscritto all'associazione pincopallino dei formatori, non faccio nessun esame quindi che garanzie in più do? allora devi mettere un criterio di selezione all'ingresso; però negli ordini c'è un esame di Stato... qui com'è che la impostiamo? Avendo stabilito che non si possono più fare, puoi farlo come associazione, metti anche dei criteri all'ingresso ma il punto è che non deve essere un modo da far valere con lo Stato, lo fai valere sul mercato. [Ass. Giallo 2014]

La legge, peraltro, mantiene l'impianto formalmente categoriale degli ordini e degli albi, confermando la suddivisione della rappresentanza per attività professionale ma senza garantire la stessa coerenza del sistema ordi-

<sup>2</sup> Per consultare l'elenco delle associazioni si può fare riferimento all'apposita pagina sul sito del ministero dello Sviluppo economico: <https://goo.gl/OBrJ74>.

nistico a causa della sua frammentazione e della mancanza del sostegno statale. Non vige un criterio di esclusività della rappresentanza su una determinata attività professionale, né alcun obbligo di iscrizione per praticare le attività professionali promosse dall'associazione. Il riconoscimento statale del *Mise*, d'altronde, non ha alcun effetto pratico: per esempio, l'appartenenza a una delle associazioni riconosciute dal *Mise* non è considerata un criterio nemmeno per l'assegnazione di incarichi di consulenza professionale nell'ambito del pubblico. Se il fine ultimo è la distinzione sul mercato, un'associazione avrebbe potuto seguire criteri altrettanto stringenti senza la necessità di valersi di una legge dello Stato e di un elenco pubblicato sul sito del ministero.

Il discorso sulle professioni non-ordinistiche e di dare loro in qualche modo una normazione che permetta ai clienti di avere un minimo di tranquillità sul fatto che qualcuno che si presenta come consulente è un problema diffuso, in tutta Europa e non solo in Europa [...]. Ovviamente gli ordini sono molto criticati perché sono un'ingessatura del sistema, e quindi molte opinioni che circolano e molte diffidenze e critiche a questa legge italiana nascono perché c'è il fantasma degli ordini. [Ass. Azzurro 2014]

Dato che possono essere costituite più associazioni professionali concorrenti e dato che la partecipazione all'associazione è totalmente volontaria in teoria potrebbe non cambiare nulla, ehm nel senso che un'associazione che vuole porsi l'obiettivo di favorire la crescita professionale dei suoi iscritti e di farlo valere verso l'esterno non ha bisogno di questa legge, poteva farlo comunque – se come associazione sono molto selettiva con i miei iscritti, faccio valere una serie di comportamenti e di codici poi questo lo rendo noto, posso aspettare che il mercato me lo riconosca. [Ass. Giallo 2014]

In conclusione, il riconoscimento offerto dalla legge n. 4/2013 lascia irrisolti numerosi problemi che riguardano la relazione con il cliente e con gli altri professionisti. In primo luogo, questo sistema parallelo di per sé non aiuta i professionisti nel caso di conflitti inter-/intra-professionali: se il mercato è il vero discriminante per la distinzione delle competenze di un professionista, allora la legge non introduce alcun valore aggiunto rispetto a quello che già prima le associazioni potevano far valere con la qualità dell'operato dei loro iscritti. Inoltre, si ricalca lo schema categoriale degli ordini, costi-

tuendosi di fatto come un sistema di serie B dato che il riconoscimento del *Mise* rimane su un piano puramente formale, non essendo valevole come criterio nemmeno per le commesse con la pubblica amministrazione. Infine, non si affronta una delle iniquità più evidenti tra i professionisti, che si riflette nel diverso sistema di protezione sociale tra le diverse categorie (Cucca, Maestripieri 2014).

#### 4. Il caso della consulenza di management

Per ciò che riguarda la consulenza di management, in modo simile al resto dei *knowledge workers*, le attività professionali non sono regolamentate per legge, non esiste alcun requisito formale per svolgere la professione e non esiste un'associazione tra pari che ne abbia una rappresentanza esclusiva. Peraltro, i consulenti stessi sono contrari alla riproposizione del sistema degli ordini e degli albi che a loro parere minerebbe il criterio fondamentale per valutare le competenze di un professionista, che è il mercato (Maestripieri 2013 e 2016).

Non abbiamo ritenuto che fosse particolarmente importante avere questo battesimo statale [...] noi pensiamo che sia giusto che il mercato si regoli e che sia giusto aiutare il mercato a regularsi e sia giusto che la gente si renda conto del valore di un professionista magari non solo a posteriori, perché talvolta a posteriori è un po' un problema. [Ass. Viola 2014]

Oltre a quelle già ricordate per i *knowledge workers* in generale, ci sono molte ragioni che spiegano la devianza del percorso dei consulenti rispetto alla professionalizzazione in senso tradizionale. Anche se vi è una forte identificazione con un corpus di conoscenze, la costante tensione verso l'innovazione e la rapida evoluzione dei contenuti renderebbe comunque difficile codificare delle conoscenze standard comuni a ciascun professionista (Groß, Kieser 2006); in secondo luogo, i consulenti sono solo una tra le varie figure attive nel settore, e la porosità tra i ruoli di manager e consulente è uno degli elementi caratteristici della professione (Sturdy 2011). Inoltre, il settore si caratterizza per un forte dualismo che esiste tra i professionisti individuali e le grandi corporation nazionali e internazionali della consulenza (Crucini 1999).

Queste ultime sono, infatti, poco inclini a favorire percorsi di professionalizzazione associativi, tanto che alcuni studiosi arrivano a parlare di forme di professionalismo corporativo (Muzio *et al.* 2011a). Il fulcro del meccanismo credenziale si sposta dunque sull'appartenenza organizzativa: le grandi imprese hanno l'ambizione di costituirsi come «il luogo privilegiato di esercizio dell'attività professionale, della chiusura sociale e della regolazione della professione di consulente» (Kipping, Muzio, Kirkpatrick 2006, p. 155). Stressando l'importanza dei percorsi di carriera predisposti all'interno delle corporation e non le appartenenze esterne ad associazioni professionali (Hodgson, Paton, Muzio 2015), le organizzazioni diventano dunque il principale attore in gioco nell'istituzionalizzare in modo autonomo il proprio modello di professionalismo.

In Italia, il punto di vista delle grandi è diverso: hanno le loro academy, hanno i loro percorsi di certificazione, hanno il loro brand, anzi, siccome praticano prezzi più alti delle medie e delle piccole per sostenere questi prezzi dicono noi siamo meglio perché abbiamo non solo i nostri percorsi di formazione e accreditamento, ma abbiamo anche i nostri gruppi di ricerca. [...] Tutti i percorsi di formazione e accreditamento sono in un sistema molto strutturato, per cui un consulente nelle big non ha bisogno di certificazione esterna, chiunque può verificarne la sua competenza vedendo i servizi dell'azienda per cui lavora. [Ass. Azzurro 2014]

Tuttavia, il professionalismo corporativo riguarda solo una parte della consulenza. Secondo i dati 2015 di Assoconsult<sup>3</sup>, si contano circa 30.000 professionisti attivi in 19.000 organizzazioni: di queste l'85 per cento (pari a 16.000 unità) conta meno di tre dipendenti. Quanti consulenti siano liberi professionisti è una stima difficile data la mancanza di un registro a cui è necessario iscriversi per poter esercitare la professione (come invece avviene per le altre fattispecie professionali regolate in qualche modo dallo Stato). Stime calcolate sui dati forze lavoro nel 2011 davano il numero di consulenti intorno ai 45.000 (Maestripieri 2013): si potrebbe ipotizzare che la differenza tra le due stime risieda in chi esercita la professione senza essere socio, partner o dipendente di un'impresa di consulenza. Dai dati dell'ultima survey Apco sui consulenti (2015)<sup>4</sup>, circa il 45 per cento dei rispondenti

<sup>3</sup> <https://goo.gl/HuPVmr> (ultimo accesso 19/02/2017).

<sup>4</sup> <https://goo.gl/UAHOHk> (ultimo accesso 19/02/2017).

è in questa condizione di libero professionista/impresa individuale e svolge quest'attività senza collaboratori, il che sarebbe in linea con le precedenti stime. Inoltre, sempre secondo Assoconsult (2015), 35 grandi imprese controllano la metà del mercato e circa il trenta per cento della forza lavoro, mentre le imprese con meno di tre dipendenti controllano rispettivamente il 22 per cento del mercato e impiegano poco meno del 40 per cento dei professionisti. La relativa importanza sul mercato delle imprese più piccole può spiegarsi con le necessità di offrire servizi anche alle piccole e medie imprese italiane, che costituiscono la maggior parte dei potenziali clienti dei servizi di consulenza in Italia.

Tab. 1 – La consulenza di management in Italia - 2014-2015

	N. IMPRESE	QUOTA DI MERCATO	N. IMPIEGATI	N. CONSULENTI	% CONSULENTI
PIÙ DI 50 DIPENDENTI	35	48,9%	9.423	8.700	29,1%
DA 10 A 49 DIPENDENTI	442	13,6%	4.487	3.478	11,6%
DA 3 A 9 DIPENDENTI	2.356	15,3%	8.105	6.457	21,6%
MENO DI 3 DIPENDENTI	16.095	22,2%	13.421	11.241	37,6%
TOTALE IN VALORE ASSOLUTO	18.928	3.318*	35.436	29.877	100,0%

\* milioni di euro.

Fonte: adattato da Assoconsult (2015).

La struttura di mercato duale rende, dunque, molto difficile operare una sintesi di interessi (Crucini 1999). In Italia, sono due le principali associazioni che si occupano di consulenza di management: Apco (Associazione professionale italiana dei consulenti di management) e Assoconsult (Associazione delle imprese di consulenza di management). La prima si rivolge principalmente ai consulenti come professionisti individuali e raccoglie la maggior parte dei suoi iscritti tra i liberi professionisti e le piccole imprese individuali, la seconda rappresenta le imprese che offrono servizi di consulenza. Tra le due, solo Apco ha scelto l'accreditamento presso il Mise come associazione di professionisti non regolamentati *ex lege* n. 4/2013: di fatto, la separazione tra soci definitivi e simpatizzanti si gioca tra coloro che rispet-

tano i requisiti richiesti da Apco per lo svolgimento della professione come consulente certificato e chi sta iniziando il percorso verso l'accreditamento.

Dai dati pubblicati nei report più recenti dalle due associazioni principali del settore (2015), si contano circa quattrocento imprese di consulenza rappresentate da Assoconsult (pari al 2,1 per cento del totale delle imprese di consulenza stimato da Assoconsult), mentre in Apco si hanno 409 soci definitivi e circa 1600 soci simpatizzanti che partecipano in modo più o meno saltuario alle attività dell'associazione (pari al 6,7 per cento del totale dei consulenti stimato da Assoconsult). Nessuna delle due è dunque stata in grado di consolidarsi come il rappresentante principale degli occupati nel settore (Crucini 1999; Maestripieri 2013), lasciando esposte soprattutto le situazioni più marginali: in Assoconsult, infatti, la maggior parte delle imprese associate sono quelle più grandi, tant'è che gli associati Assoconsult valgono circa 2 dei 3,3 miliardi del settore (fonte: [www.assoconsult.org](http://www.assoconsult.org)), mentre in Apco – associazione che riunisce prevalentemente chi opera come libero professionista – a essere sottorappresentati sono soprattutto i giovani (quasi il 7 per cento del campione Apco ha meno di 40 anni). Insomma, i giovani e le micro-imprese faticano a trovare uno spazio di rappresentanza, pur essendo le figure probabilmente più a rischio di sopravvivenza sul mercato nel caso delle aziende individuali (Cucca, Maestripieri 2014) e a più rischio di sfruttamento, nel caso dei giovani *practitioners* (Maestripieri 2014).

Proprio per la mancanza di un sistema istituzionalizzato di riconoscimento delle competenze, le associazioni che rappresentano la consulenza hanno il problema di come garantire adeguati standard qualitativi tra coloro che si propongono come professionisti. La legge n. 4/2013 vorrebbe intervenire in questa situazione per offrire un sistema di credenziali garantito dalle associazioni, istituendo un sistema parallelo che non passi dal riconoscimento dello Stato. Tuttavia, nello stesso tempo la legge ricalca la soluzione tradizionale che passa dalla certificazione tra pari, senza avere la cogenza che ordini e albi assicurano.

Ma eh... questo è abbastanza naturale, perché noi abbiamo in Italia gli ordini professionali rispetto ai quali lo Stato dice che quella lì è gente che ha fatto l'esame con me – magari trent'anni fa e poi non ha mai più preso in mano un libro però ha fatto l'esame con me... Ecco quelli sono certificati, sono cresimati. Poi ci sono degli altri che vanno dicendo in giro che loro sono consulenti o sono altro, ma nessuno ha evidenza del loro valore; allora c'è un sacco di puffaroli in

giro che dicono di essere qualcosa che poi non sono, perché la gente dunque non deve dubitare di me quando io dico che faccio il consulente? Se invece incomincia a esserci e ad affermarsi una cultura che dice *sì va bene io faccio il consulente e ho anche un timbrino*, di gente che è un po' severa rispetto a questo, ecco! [Ass. Viola 2014]

I limiti vanno certamente trovati nel come viene messa in opera. La legge è troppo debole per garantire e qualificare la qualità di un consulente. D'altra parte, se fosse un ordine sarebbe solo una rendita di posizione e un'autodifesa della categoria, una protezione dalla concorrenza, un ingessamento, quindi il limite è quello. Da un lato non fa abbastanza, ma dall'altro se facesse di più sarebbe troppo. [Ass. Azzurro 2014]

Concludendo, sebbene la legge venga accolta in modo positivo dagli intervistati perché inizia a porre il problema del riconoscimento delle professioni intellettuali non riconosciute nell'agenda del decisore pubblico, per il suo funzionamento stesso riproduce parte dei limiti che sono addebitati al sistema degli ordini e degli albi. Inoltre, il sistema di certificazione e l'obbligatorietà della formazione continua potrebbero costituire un pericolo per i professionisti più ai margini: la legge, pur introducendone l'obbligo per chi si iscrive a una delle associazioni *ex lege* n. 4/2013, non li aiuta a sostenerne i costi tramite possibili incentivi fiscali o una sua progressiva defiscalizzazione. Infine, non esiste alcuno strumento previsto dal legislatore per comunicare e far valere sul mercato il valore aggiunto delle certificazioni proposte dalle associazioni non riconosciute, se non appunto il sito Mise. Rimane peraltro aperta la questione della serietà della condotta associativa, che viene di fatto regolata in modo privatistico al suo interno, lasciando aperti il possibile rischio di eventuali comportamenti poco trasparenti e opportunistici al fine di ottenere un riconoscimento puramente formale.

## 5. Conclusioni

L'articolo ha discusso il modo in cui il percorso di professionalizzazione si esplica tra i *knowledge workers*, con un focus in particolare sulla consulenza di management. In questo caso, la professionalizzazione vede un ruolo centrale del mercato e delle organizzazioni che offrono servizi di consulenza e

ha di fatto soppiantato quello che i corpi intermedi avevano svolto per le professioni liberali (Cucca, Maestripieri 2014; Maestripieri 2016), divergendo in modo sostanziale dalla teorizzazione classica sulle professioni. Tuttavia, se per le grandi imprese questo non costituisce un problema potendo optare per percorsi di professionalizzazione *corporate* e per un credenzialismo essenzialmente basato sul *branding* aziendale, la questione di come garantire livelli adeguati di qualità per i liberi professionisti e per le imprese individuali è assolutamente centrale.

L'articolo ha dunque discusso limiti e pregi dei recenti interventi legislativi in materia di professionisti non regolamentati e ha, in particolare, affrontato l'impatto che la legge n. 4/2013 ha avuto sul processo di professionalizzazione. Questa legge era nata con lo scopo esplicito di offrire una soluzione al problema del riconoscimento, istituendo un sistema parallelo gestito in modo autonomo dalle associazioni professionali. Più in generale, però, la legge non affronta i nodi che affliggono le professioni emergenti. Nel corso della discussione, si è visto come la legge riproponga un sostanziale approccio categoriale, non essendo in grado di riconoscere la trasversalità di una condizione che riunisce tutti i professionisti autonomi e le piccole imprese del terziario avanzato. Se la questione dell'iniquità della protezione sociale tra professionisti non viene affrontata dalla legge, non viene neppure offerto un sostegno ai possibili costi che potrebbero derivare dal mantenimento del sistema di credenziali via associazione, come ad es. incentivi per la formazione. Pur essendo particolarmente importante l'istituzione di un sistema di credenziali gestito da pari senza l'intervento dello Stato, il rischio è che quanto proposto dalla legge n. 4/2013 possa avere come conseguenza un'elevata discrezionalità nel comportamento delle associazioni, che potrebbero favorire pratiche opportunistiche volte solamente all'ottenimento di una certificazione puramente formale.

L'impressione finale dell'autrice è che sebbene sia importante che le associazioni professionali si costituiscano di modo da favorire un'arena di discussione, il loro impatto – almeno per ciò che riguarda la popolazione dei consulenti di management – è limitato a una piccola percentuale delle imprese e dei professionisti, lasciando esposti soprattutto i soggetti più marginali e lasciando irrisolto il nodo di come garantire un sistema di professionalizzazione alternativo alla rigidità del sistema degli albi/ordini e all'anarchia individualistica del mercato.

## Riferimenti bibliografici

- Abbott A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Export Labor*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Alvesson M. (2001), *Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity*, in *Human Relations*, vol. 54, n. 7, pp. 863-886.
- Alvesson M., Johansson A.W. (2002), *Professionalism and Politics in Management Consultancy Work*, in Clark T., Fincham R. (a cura di), *Critical Consulting*, Oxford, Blackwell.
- Becker H. (1970), *Sociological Work. Method and Substance*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- Bologna S. (2011), *Vita da freelance*, Milano, Feltrinelli.
- Brint S. (1994), *In the Age of Experts. The Changing Role of Professionals in Politics and Public Life*, Princeton, Princeton University Press.
- Brint S. (2001), *Professionals and the Knowledge Economy: Rethinking the Theory of Post-industrial Society*, in *Current Sociology*, vol. 49, n. 4, pp. 101-132.
- Butera F., Bagnara S., Cesaria R., Di Guardo S. (2008), *Knowledge Worker. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Milano, Mondadori Università.
- Butler N., Chillas S., Muhr S.L. (2012), *Professions at the Margins*, in *Ephemera*, vol. 12, n. 3, pp. 259-272.
- Cassese S. (1999), *Professioni e ordini professionali in Europa. Confronto fra Italia, Francia e Inghilterra*, Milano, Il Sole 24Ore Edizioni.
- Chapoulie J.M. (1973), *Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels*, in *Revue française de sociologie*, vol. 14 n. 1, pp. 86-114.
- Collins R. (1990), *Market Closure and the Conflict Theory in Professional Markets*, in Burrage M., Torstendhal R. (a cura di), *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*, London, Sage publications, pp. 24-44.
- Crucini C. (1999), *The Development and Professionalisation of the Italian Consultancy Market after WWII*, in *Business and Economic History*, vol. 28, n. 2, pp. 7-18.
- Cucca R., Maestripieri L. (2014), *Architects and Consultants between Formal Regulation and Organised Professionalism*, in *Cambio*, vol. 7, giugno, pp. 25-40.
- De Saint Martin M., Bourdieu P., Boltanski L. (1973), *Strategies of Reconversion*, in *Journal of Social Information*, vol. 12 n. 5, pp. 61-113.
- Furusten S. (2013), *Commercialized Professionalism on the Field of Management Consulting*, in *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26 n. 2, pp. 265-285.

- Gallie D. (2013, a cura di), *Economic Crisis, Quality of Work and Social Integration*, Oxford, Oxford University Press.
- Groß C., Kieser A. (2006), *Are Consultants moving towards Professionalization?*, in Greenwood R., Suddaby R. (a cura di), *Professional Service Firms*, Amsterdam, Elsevier, pp. 69-100.
- Hanlon G. (1998), *Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism*, in *Sociology*, vol. 32, n. 1, pp. 43-63.
- Hodgson D., Paton S., Muzio D. (2015), *Something Old, Something New? Competing Logics and the Hybrid Nature of New Corporate Professions*, in *British Journal of Management*, vol. 26, n. 4, pp. 745-759.
- Hughes E. (1984), *The Sociological Eye*, New Brunswick, Transaction Publishers.
- Kipping M., Muzio D., Kirkpatrick I. (2006), *Overly controlled or Out of Control? Management Consultants and the New Corporate Professionalism*, in Craig J. (a cura di), *Production Values: Futures for Professionalism*, Demos, pp. 153-165.
- Maestripietri L. (2013), *Consulenti di Management. Il professionalismo organizzativo nel lavoro di conoscenza*, Torino, L'Harmattan Italia.
- Maestripietri L. (2014), *Les jeunes consultants en management entre précarité et ambition*, in *Recherches Anthropologiques et Sociales*, vol. 45 n. 2, pp. 127-147.
- Maestripietri L. (2016), *Professionalization at Work. The Case of Italian Management Consultants*, in *Ephemera*, vol. 16, n. 2, pp. 31-52.
- Malatesta M. (2006), *Professionisti e gentiluomini. Storia degli ordini professionali nell'Europa moderna*, Torino, Einaudi.
- McKenna C.D. (2008), «Give professionalization a Chance!» *Why Management Consulting may yet become a Full Profession*, in Muzio D., Ackroyd S., Chanlat J.F. (a cura di) *Redirections in the Study of Expert Labour*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 204-216.
- Middlehurst R., Kennie T. (1997), *Leading Professional. Towards New Concepts of Professionalism*, in Broadbent J., Dietrich M., Roberts J. (a cura di), *The End of the Professions? The Restructuring of Professional Work*, London, Routledge.
- Muzio D., Ackroyd S., Chanlat J.-F. (2008), *Introduction: Lawyers, Doctors and Business Consultants*, in Ackroyd S., Muzio D., Chanlat J.-F. (a cura di), *Redirections in the Study of Expert Labour*, Berlin, Springer, pp. 1-28.
- Muzio D., Hodgson D., Faulconbridge J.R., Beaverstock J., Hall S. (2011a), *Towards Corporate Professionalization. The Case of Project Management, Management Consultancy and Executive Search*, in *Current Sociology*, vol. 59, n. 4, pp. 443-464.

- Muzio D., Kirkpatrick I., Kipping M. (2011b), *Professions, Organizations and the State. Applying the Sociology of the Professions to the Case of Management Consultancy*, in *Current Sociology*, vol. 59, n. 6, pp. 805-824.
- Neal M., Morgan J. (2000), *The Professionalization of Everyone? A Comparative Study of the Development of the Professions in the United Kingdom and Germany*, in *European Sociological Review*, vol. 16, n. 1, pp. 9-26.
- Salomone R. (2010), *Le libere professioni intellettuali*, Padova, Cedam.
- Santoro M. (1998), *Professione*, in *Rassegna italiana di sociologia*, n. 1, pp. 115-128.
- Schinkel W., Noordegraaf M. (2011), *Professionalism as Symbolic Capital: Materials for a Bourdieusian Theory of Professionalism*, in *Comparative Sociology*, vol. 10, n. 1, pp. 67-96.
- Sciulli D. (2005), *Continental Sociology of Professions Today: Conceptual Contributions*, in *Current Sociology*, vol. 53, n. 6, pp. 915-942.
- Sturdy A. (2011), *Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management*, in *British Journal of Management*, vol. 22 n. 3, pp. 517-530.
- Wilensky H.L. (1964), *The Professionalization of Everyone?*, in *American Journal of Sociology*, vol. 70, n. 2, pp. 137-158.

#### ABSTRACT

*Lo studio del processo di professionalizzazione è uno dei temi portanti della sociologia del lavoro, il celebre contributo di Wilensky nel 1964 ha segnato lo sviluppo del dibattito sull'evoluzione dei gruppi professionali. Tuttavia, la crescita dei cosiddetti knowledge worker che non si riconoscono nel percorso tipico delle professioni regolamentate, ha messo in crisi la capacità euristica del modello proposto da Wilensky, proprio perché il ruolo una volta svolto dalle associazioni professionali è sempre più giocato dal mercato e dalle organizzazioni. Il presente contributo vuole discutere queste problematiche, affrontandole dal punto di vista di una professione emergente come la consulenza di management. Alla luce dei recenti cambiamenti introdotti nella regolazione pubblica delle professioni non regolamentate (legge n. 4/2013), si discuterà il ruolo delle associazioni professionali in un processo di professionalizzazione atipico, che passa prevalentemente per il successo di mercato e la definizione di strategie di branding più che attraverso la partecipazione collettiva a organismi formati da pari.*

THE ATYPICAL PROFESSIONALIZATION OF MANAGEMENT CONSULTING:  
THE ROLE OF PROFESSIONAL ASSOCIATIONS AND ORGANISATIONS

*The study of professionalization's process is one of the most important themes of the sociology of work, which has given birth to the debate on professional groups since the contribution of Wilensky (1964). However, the growth of knowledge work which does not recognise themselves in the typical evolution of regulated professions has put in question the heuristic capacity of Wilensky's model, especially because the role of professional associations declines in favour of market and organisations.*

*The article aims at discussing these issues, seeing them from the point of view of management consulting. At the light of recent changes in the public regulation of non-regulated professionals (Law no. 4/2013), it examines the role of professional associations in an atypical professionalization, which relies on market's success and branding more than collective participation in peer bodies.*