

PIERRE ZÉMOR

UN BON CONSEIL



**Incursions chez
les décideurs**

OLIVIER ORBAN

Les décideurs, de plus en plus, s'entourent d'experts, de consultants, d'audits, de conseillers.

Qu'apporte un bon conseil? Des connaissances, des méthodes? Des outils et des attitudes?

Comment le choisir? Spécialiste ou généraliste? Directif? Complice?

Et quel rôle joue-t-il? Mercenaire? Technocrate? Agent de changement dans la société?

Pierre Zémor propose de multiples regards sur un métier d'action et d'influence.

Le conseil est un médiateur. Qu'il intervienne auprès du dirigeant d'entreprise, du directeur d'usine, du responsable du marketing, du haut fonctionnaire ou de l'homme politique, c'est un *go between* entre les individus, les fonctions, les institutions... entre la théorie et le réel.

Naturel alors de s'interroger sur la responsabilité du conseil, sur la tentation d'emprise que peut lui procurer son autorité d'expert.

Ses interventions auprès des patrons et des leaders ne sont-elles par des incursions aux marges du pouvoir? Et le conseil un pouvoir qui ne dit pas son nom?

Professeur de politique et stratégie d'entreprise à HEC et à l'ISA, Pierre Zémor a une expérience de vingt années de conseil (stratégie, organisation, communication). Egalement dirigeant et administrateur d'entreprises, il a été récemment, durant quatre ans, chargé de mission auprès du ministre du Plan et de l'Aménagement du territoire, puis de l'Agriculture. Il est élu local.

UN BON CONSEIL

Pierre ZÉMOR

UN BON CONSEIL

Incursions chez les
décideurs

Olivier Orban

© Olivier Orban, 1986
ISBN 2.85565.300.2

On n'est peut-être pas fait pour un seul moi.
On a tort de s'y tenir.

HENRI MICHAUX, *Plume*.

SOMMAIRE

Entre ces variations, le chœur qui présentera l'ouvrage au second chapitre assure les transitions, tisse le fil directeur.

1. <u>Plurigny, deux minutes d'arrêt — Nouvelle</u>	11
2. <u>Générique — Première interposition du chœur</u>	21
3. <u>Du conseil — Propos et citations</u>	25
4. <u>Régis Régulin, organisateur — De la galerie de portraits</u>	29
5. <u>La méthode expérimentale — Au rapport</u>	32
6. <u>La saga des méthodes scientifiques — De la galerie de portraits</u>	36
7. <u>Des invasions successives — Chronologie et carte</u>	43
8. <u>Monsieur Consultic — De la galerie de portraits</u>	46
9. <u>Tout un monde — Reportage</u>	51
10. <u>Consulting-France — De la galerie de portraits</u>	60
11. <u>Stratégie(s) — Vingt et une réflexions de lecture</u>	62
12. <u>Maisons à la demande — Récit de la méthode des cas</u>	71
13. <u>Nouvelle politique — Parabole</u>	75
14. <u>Les quatre vérités de la politique d'entreprise — Manifeste</u>	81
15. <u>Pour un mot d'elle — Drame à clés, pour quatre personnages, en un acte et trois ou quatre tableaux</u>	89

16. Miroir, dis-moi — <i>De la galerie de portraits</i>	98
17. Identité et communication — <i>Prescriptions</i>	100
18. Complexité... aménagée — <i>Vers très libres</i>	104
19. La commune mise à jour — <i>Extraits du Journal d'un élu municipal de la ville de A.</i>	108
20. Le meilleur — <i>De la galerie de portraits</i>	120
21. J'accuse le marketing politique de voter pour l'éphémère en se donnant bonne contenance — <i>Pamphlet d'un démocrate exigeant</i>	123
22. Le derviche et le dialogue — <i>Conte</i>	131
23. Au début est la demande — <i>Essai 1 : Quatre situations d'intervention</i>	133
24. Chacun sa place — <i>Dix commandements</i>	145
25. Traiter le client — <i>Recette</i>	147
26. Côté conseil : <i>Noisiel, automne 1975</i> — <i>Carnet de bord</i>	149
27. Côté client : <i>Forbois</i> — <i>Lettre</i>	155
28. Le conseiller et ses disciples — <i>Fable</i>	158
29. L'avenir de la prospective : s'impliquer dans le changement — <i>Libre opinion</i>	160
30. Changement — <i>Interview</i>	163
31. Les conseils, agents de changement — <i>Lettre de mission</i>	174
32. Expert et politique — <i>Questions ?</i>	177
33. Délicate dialectique — <i>De la galerie de portraits</i> ...	183
34. De l'art de conseiller — <i>Jugements et préceptes</i>	188
35. Conseiller le pouvoir — <i>Pré-conclusion du chœur</i>	192
36. Y a-t-il un patron dans l'institution ? — <i>Première conclusion : le pouvoir conseillé</i>	194
37. Conseil mode d'emploi — <i>Notice</i>	200
38. Puis l'intervenant prend une attitude — <i>Essai 2 : Le conseiller et le pouvoir</i>	208
39. De l'influence au pouvoir — <i>Avant-dernière conclusion :</i>	216
40. Il est dans ce bureau — <i>Brefroman</i>	219
41. Pouvoir conseiller : <i>Quelques mots pour finir</i>	224

On trouvera en fin d'ouvrage les notes et références bibliographiques, classées par chapitre.

PLURIGNY, DEUX MINUTES D'ARRÊT
Nouvelle

« Plurigny, deux minutes d'arrêt ! »

Paul Barat se souvient de la petite gare, du quai désert, glacial sous ce vent de fin novembre chargé de poussière et des dernières feuilles desséchées. Un accueil froid ? Non. M. Chavanon est là qui l'attend. Rangé, sérieux, pardessus confortable, petite moustache soignée, civil, ouvert, c'est un hôte parfait, bienveillant, qui n'a pas eu trop de mal à l'identifier parmi les rares voyageurs concernés par l'arrêt de Plurigny.

Paul se souvient qu'il s'était senti reconnaissable à sa démarche déterminée « d'ingénieur-conseil appartenant à un grand cabinet, informé de la situation, mandaté par son ingénieur en chef, accrédité par la direction générale de la société cliente, et qui a l'intention de se mettre immédiatement à l'ouvrage ». Il est satisfait, rassuré.

Cela réduit l'angoisse. C'est pour Paul son premier « chantier », selon le jargon maison. On peut être bardé de diplômes et de certitudes scientifiques, imprégné des vertus de la « recherche opérationnelle » des années soixante, on peut, dans le confort des bureaux parisiens, avoir arrêté, en équipe, sa stratégie, il n'en reste pas moins quelque anxiété.

Paul a accepté cette mission qui l'amènera, trois jours par semaine, durant deux mois, dans ce « trou », loin de sa femme, pour observer, comprendre, analyser ce qui se passe dans cette usine où, jour après jour, on fabrique des

granulés de plastique de diverses formes et de toutes les couleurs.

Ce n'est pas la nouveauté qui inquiète Paul. Il pense avoir choisi ce métier pour son renouvellement : on vous propose un problème à traiter, une situation à redresser, un blocage à surmonter : pas le temps de se lasser. On écrème. Aux autres la gestion quotidienne, la routine, l'enlisement des projets les plus exaltants. Il n'y a pas de doute, Paul est motivé.

Lorsqu'il y songe, il ne peut manquer de déceler, dans son choix professionnel de l'époque et dans son attitude de débutant, la recherche d'un rempart, d'une protection de forme mathématique contre les aléas de la réalité ou la dureté des relations professionnelles : un cocon, capitonné de rationalité et des cinq ou six livres et rapports qu'il emporte dans sa serviette.

La voiture de Chavanon s'est arrêtée devant l'entrée d'un bâtiment administratif, tout en rez-de-chaussée. M. Duprez, le directeur de l'usine, déjà rencontré à Paris, le reçoit avec un cérémonial calqué sur celui de son P-DG, logé, lui, dans un étage élevé d'une tour du quartier de la Défense.

Quelques propos solennels sont échangés : on attend beaucoup de la mission, le « siège » y attache une grande importance pour réduire des stocks considérables, améliorer des conditions de fabrication des produits. « Oui, les séries lancées sont tantôt trop longues, et on garde des produits sur les bras, tantôt trop courtes, et on ne peut satisfaire à temps des commandes urgentes : on a les clients et les agences commerciales sur le dos... Ça ne peut plus durer ! »

A Plurigny, on fait consciencieusement son travail. On tient sa place en silence mais avec une fierté d'autant plus grande. La réputation des fabrications est internationale. Aussi a-t-on admis, après bien des hésitations, qu'il puisse y avoir dans l'usine quelques dysfonctionnements. Enfin, on l'a compris, même si l'on n'a pas cru aux menaces que feraient peser les concurrents. « Nos produits n'ont pas d'équivalent ! »

Il n'y aura certainement pas de grands bouleversements à opérer. Mais, discipliné, on dit se préparer à une ère nouvelle et on attend Paul Barat comme un messie. D'ailleurs chacun sera à sa disposition, rien ne lui sera dissimulé. M. Chavanon y veillera.

M. Chavanon va de ce pas lui présenter tous les responsables, les chefs des ateliers de polymérisation, de préparation, de boudinage, d'extrusion, soufflage et tissage, puis l'entretien, le contrôle de qualité au laboratoire, le conditionnement et les expéditions du magasin de produits finis, enfin tout...

Dans l'hôtel vieillot mais confortable — le meilleur de Plurigny, pour satisfaire aux exigences de standing de son cabinet — Paul Barat avait tenté, ce premier soir, de faire un premier point.

Dans la salle à manger attenante au bar fermé, une dizaine de tables sont occupées, la plupart par des hommes seuls, voyageurs et représentants. Les allées et venues d'une jeune serveuse brisent à intervalles réguliers une ambiance pesante et réservée, peu égayée par les plaisirs gastronomiques solitaires.

Comme d'autres lisent le journal, Paul Barat en est venu à feuilleter son carnet de notes. Oui, il a été bien reçu, adopté déjà, presque noyé sous les informations. Il semble que l'on joue le jeu de la collaboration ; même plus avec un respect provincial pour l'état-major parisien, l'usine est moralement au garde-à-vous devant l'organisateur-conseil.

Pour Paul, il est évident qu'il faudra dépasser ces présentations formelles, qu'il faudra observer, interviewer hors la présence de son chaperon, recouper quelques affirmations, s'échapper du plan de travail qu'il a annoncé le matin en réponse aux propos de bienvenue du directeur de l'usine.

Il revoit les bâtiments anciens mais propres, entretenus, les ateliers où les machines disposent d'une large place traduisant le respect et les soins qu'on leur porte. Les bruits, agaçants au début, s'organisent entre eux, constituant l'élément distinctif entre les ateliers, car l'odeur, elle, plus forte près des cuves les plus chaudes, est la même partout : une présence générale, une imprégnation âcre et caramélisée qui nécessitera deux journées d'accoutumance... à peu près le temps de s'amariner lorsqu'on prend la mer.

Barat oublie son port d'attache, son bureau de Paris. En passant en revue les différentes rencontres, il note telle ou

telle piste d'investigation suggérée par une attitude, voire une allusion d'un interlocuteur.

Lorsque, vers la fin d'un entretien, le ton devient celui de la confiance, Paul a pour réflexe de ne plus prendre de notes pour ne pas dissuader une hardiesse naissante, une révélation. Puis on passe à un autre rendez-vous et on risque d'oublier. Aujourd'hui, avec plus d'expérience, Paul sait que l'on retrouve inévitablement ce type d'idée importante.

La manière de dire les choses aussi est signifiante. Ainsi M. Duprez, avant que Paul Barat ne prenne congé, a-t-il ajouté à la liste des contacts utiles un rendez-vous, prévu pour le mercredi suivant, avec un certain M. Maudor. En déroulant le film des événements, Paul s'est arrêté sur cette image. Quelque chose dans l'effort de neutralité des propos de Duprez, ou dans l'acquiescement empressé de Chavanon, l'a inconsciemment alerté.

Dès le lendemain, il posera quelques questions là-dessus. Il apprendra que M. Maudor se rend chaque semaine à l'usine, qu'il dispose de ses propres synthèses sur les commandes en provenance des agences, qu'il estime la tendance de la demande, qu'il ajuste ses informations sur le niveau des stocks lors de la réunion hebdomadaire à l'usine et qu'il décrète — du moins est-ce vécu comme cela — les quantités à fabriquer.

Chaque mercredi, M. Maudor arrive à l'usine, souriant, débonnaire, un mot gentil pour chacun, « missus dominicus » en la province, presque rien dans les mains ni dans les poches, juste quelques mystérieuses fiches où « tout » est écrit, le destin de l'usine semble-t-il. Maudor parle peu, il écoute, il s'informe, note, paraît faire quelques calculs. Peut-être tient-il compte des récriminations des chefs d'atelier ?

Il réplique rarement. Il évoque l'évolution des marchés, les changements d'habitude des clients. Souvent, il préfère tirer sur sa pipe, camper sur une dignité aimable pour mieux trancher, royal, en fin de réunion. Il est alors le « deus ex machina » qui dit ce que doit être le planning précis de la semaine et probable pour le reste du mois, bref, l'avenir.

Paul Barat va vite comprendre que ce personnage symbolise l'empirisme qu'on lui demande de combattre, un flair qui a fait ses preuves durant de longues années,

une démarche non seulement approximative mais aussi, à l'égard de l'usine, despotique. L'obscurantisme !

Or Maudor lui est très sympathique et détient plusieurs clés du problème. Paul trouvera peu à peu une double attitude d'écoute, voire d'échanges cordiaux avec Maudor et de réflexion personnelle sur une nouvelle rationalité possible dans cette usine : des lumières pour préparer la chute de l'ancien régime ! Pendant la période d'analyse qui caractérise la phase bien connue des organisateurs sous les noms de situation initiale, d'inventaire ou encore d'état actuel, Paul aura présent à l'esprit ce duel où il porte les couleurs de la science...

Ses journées à l'usine sont occupées à observer les hommes, les machines, à comprendre les cycles de fabrication, l'enchaînement des opérations, à vérifier des chiffres sur les temps de production, les arrêts des chaînes, la quantité de matière perdue. Il recueille de quoi alimenter les formules qui permettront de tenir chaque stock à un niveau optimal ou de déterminer les séries dites économiques compte tenu de la demande des clients, de ce qu'il en coûte de changer de produit ou de trop remplir le magasin.

Paul est en terrain sûr. Les méthodes de calcul, les recettes sont dans les livres. Il les adapte, les perfectionne. Il est à l'aise. Il se construit son modèle, une représentation quasi mathématique de la réalité. Lorsque la réalité observée résiste à se laisser enfermer, il complète, modifie, trouve des astuces, des stocks intermédiaires, fait appel à la « théorie des graphes » pour figurer les flux de produits qui parcourent l'usine entre les divers ateliers. Il est dans son domaine et ne se laisse pas arrêter. Une donnée vient à lui manquer ? Il retourne sur place.

Il apprend à mieux observer. Il a créé avec les contremaîtres des relations cordiales mais constamment il se sait lui-même observé. Il décèle chez ses interlocuteurs un respect appuyé, avenant, et une distance, une sorte de défi. Deux attitudes extrêmes qui paraissent se rejoindre.

Barat se dit que le mandat qu'il a reçu, le regard qu'il porte du dehors sur l'usine, ses réflexes logiques, l'assurance de disposer d'appuis scientifiques en imposent. Mais il voudrait dépasser ce stade, créer une relation plus

vraie, plus personnelle. Là, il sent une barrière, une réserve, une prudence envers l'étranger, mêlée d'attente ironique envers ce jeune cadre parisien qui ignore la réalité du métier, ce « bleu » qui, le nez dans ses théories, finira bien par se prendre les pieds dans les complexités que, seule, l'expérience de l'usine a lentement, au fil des années, dénouées.

Paul redouble d'attention à son tour, d'humilité devant l'expérience, d'écoute pour chacun. Il réserve le recul, la théorie, l'assurance pour les soirées de sa chambre d'hôtel ou pour les points qu'il fait de retour à Paris les jeudis et vendredis, soit seul, soit plus rarement avec son ingénieur en chef qui peu à peu lui fait confiance.

Paul se souvient comment cette expérience avait contribué à forger son attitude de consultant. Il s'en rend compte aujourd'hui. Il avait eu à ajuster sa démarche. Arrivé à Plurigny en expert déterminé, il comptait taxer l'usine de lui apporter les données nécessaires pour établir des recommandations et faire ensuite parvenir son rapport, une prescription médicale en quelque sorte. Il avait au départ cette illusion des outils — les concepts du consultant — et des méthodes « tout-terrain » ou prêtes à l'emploi.

Et puis, insensiblement, l'usine a existé. Elle est devenue le personnage central de son aventure. Il a passé le plus clair de ses journées avec elle, séduit par la double image de reconnaissance et de défi qu'elle lui manifestait, Barat a choisi de reléguer les à priori théoriques, dont il est intellectuellement très fier, pour comprendre Plurigny.

Peut-être a-t-il, dès cette première occasion professionnelle, accepté de vieillir, de se passer de la protection d'une rationalité idéalisée, de rencontrer les contradictions, les conflits, les incohérences, l'inexplicable mais aussi la chaleur d'une relation avec la réalité vivante ?

Cela tient aussi à son tempérament car il répugne à enfermer les hommes dans des équations. Du moins sans les avoir entendus et peut-être aussi sans les avoir, par une patiente attention à leurs propres problèmes et par une non moins patiente pédagogie, convaincus de leur intérêt à évoluer.

Implicitement, l'usine lui propose une alliance contre

la tyrannie de Maudor. Le comprend-il alors ou beaucoup plus tard ? Au bout de cinq semaines, Paul a une idée claire de la manière dont les choses se passent. Les va-et-vient entre les terrains d'observation et ses dossiers lui ont permis d'élaborer un diagnostic, qu'il a pu authentifier en le présentant à Duprez et aux responsables dans une formulation schématique mais assez complète.

Il a déjà fait passer ainsi son langage et ses interlocuteurs acceptent de jouer son jeu, de prendre de la distance à l'égard de leur pratique complexe et quotidienne.

Maudor, bon prince, participe volontiers à une entreprise qui contribue à lever le voile sur les mystères de son rôle, à élucider les mouvements des produits. Une entreprise qui sape son propre pouvoir.

Paul Barat, conforté par les analyses statistiques sur les commandes menées au siège de la société, se sent maintenant capable de proposer des règles nouvelles. Il avance prudemment, suggère des voies de changement, évoque négligemment une modification importante, implique les responsables dans des raisonnements qui commencent par des formules du type : « Ce qui serait bien, c'est que nous arrivions à... » Il note les réactions, enregistre des adhésions, voit des blocages, les contourne ou bat en retraite et retourne à ses dossiers avant de renouveler ses propositions.

Il neige sur Plurigny. Même à l'intérieur des ateliers les bruits paraissent plus sourds. Paul sort de l'usine avec lassitude. Ce ciel si bas est lourd à porter. Il marche quelques instants sous les flocons et décide de regagner à pied son hôtel. La neige le libère de l'odeur du polymère chaud.

En marchant, Barat pense à ce travail d'ajustement qu'il effectue et dont il voit bien la nécessité. Son approche de consultant, de chercheur opérationnel, lui a permis de « modéliser » ses observations, ses intuitions, le bon sens ou l'ambiance qu'il humait à Plurigny. Il faut traduire ces formules en une langue compréhensible par l'usine ; ramener la multitude des résultats établis pour les réapprovisionnements, les durées, les quantités fabriquées selon les machines, en des règles simples qui rangeront les productions de Plurigny en trois listes de

produits A, B, C, livrés soit à la commande, soit sous huit ou quinze jours. Règles d'autant plus simples qu'elles ne doivent pas faire regretter le confort de la situation actuelle : les consignes octroyées par Maudor.

Paul n'a marché que six ou sept cents mètres. La voiture de Chavanon le rejoint.

Il s'est établi entre les deux hommes une sorte d'amitié, de respect mutuel, de confiance, sans qu'ils aient eu beaucoup à parler en dehors de leurs préoccupations professionnelles. A Plurigny on est réservé. On aborde peu les problèmes personnels. Paul répugne à mélanger les genres dans ses relations de travail. Il se défend d'y mettre un sentiment de supériorité. Il refuse une facilité. Il faut le temps de se connaître.

Chavanon a fait l'effort de deviner Barat ; il estime son attitude. Durant le trajet, ils ne parlent que de l'hiver dans la région.

A l'hôtel, Paul reprend sa réflexion. Il a alors l'impression d'un dénouement : l'empathie avec les gens de Plurigny facilite l'acceptation des nouvelles méthodes et la prise d'une plus grande responsabilité par l'usine. Les premières estimations autorisent l'annonce d'une réduction des stocks de près de trente pour cent. Maudor semble admettre que les décisions des lançements et d'établissement des plannings se fassent sans lui. Les nouveaux rôles font l'objet de chartes qui sont bien reçues. La récompense d'un travail sérieux, honnête, attentif, intense.

Paul n'a pas ménagé sa peine. Il peut maintenant se dire que les systèmes d'équations ou les belles intégrales qu'il caressait au début de sa mission lui ont été une commodité et qu'ils ont en réalité tenu une faible place. Cette découverte n'est pas douloureuse. Elle est compensée par les satisfactions obtenues à établir de bonnes relations et à trouver des compromis.

Au cours de la dernière semaine, ses certitudes vont être ébranlées. Tout semble vaciller. Le siège parisien, qui croyait imposer de nouvelles procédures, s'étonne de l'accord trop facile obtenu par le consultant, d'une complicité pourrait-on dire. On exige des garanties avant d'opérer une révolution dans les habitudes. On ne veut pas de ruptures de stock trop fréquentes, bien qu'on se

réjouisse de la promesse d'une si forte réduction des immobilisations coûteuses. On ne veut pas de clients servis avec retard bien qu'on se félicite du principe A, B, C, des livraisons.

On hésite à Paris. Le siège éternue, l'usine s'enrhume. A Plurigny on prend peur et on réclame plus de préparation avant de prendre le relais.

Une réunion de crise se tient à la direction générale. Maudor est présent. Duprez et Chavanon sont venus de Plurigny. Barat commente de nombreux tableaux de papier. C'est l'occasion pour l'état-major d'apprendre beaucoup de choses sur le fonctionnement de l'usine. Duprez cautionne les affirmations de Paul. On en vient aux propositions. Ici, le changement inquiète moins qu'à l'usine. Maudor approuve les principes prévus. Il ne peut pousser l'élégance jusqu'à cautionner les résultats d'une mission qui va faire disparaître son service.

On se retourne vers les conseils. Paul Barat est accompagné de son ingénieur en chef. Ils abattent leurs atouts. Si l'on veut avoir le cœur net sur les résultats escomptés, on simulera sur ordinateur le fonctionnement futur. Rien de difficile à cela : les commandes des derniers mois ont été mises en cartes perforées pour les traitements statistiques. Un petit programme les traitera selon les règles préconisées. On verra comment se comporteront les stocks.

On est rassuré par quinze jours de sursis durant lesquels Barat devra passer du temps à Plurigny pour parachever la mise en place nécessaire. Chavanon est content : les relations amicales avec Paul Barat sont quelque peu prolongées, le sevrage organisé.

Quant à Maudor, l'ingénieur en chef souhaite un rendez-vous avec le directeur général. Il n'aura pas lieu, tout au moins en présence des conseils.

Barat a gagné son duel qui, débuté à fleurets mouchetés, s'est achevé avec l'appui irréfutable d'un ordinateur : la simulation a permis de donner le feu vert à Plurigny.

Deux années plus tard, Paul a rencontré Chavanon. Il lui a donné des nouvelles de l'usine. Duprez a été promu dans le groupe. Un nouveau directeur est arrivé. Le système mis en place par Paul a donné satisfaction. Il sera

suivi sur un ordinateur que l'usine va recevoir. Paul avait évoqué cette possibilité dans son rapport... pour une phase ultérieure.

Il ressent un pincement au cœur : une vie qu'il a connue, qu'il a partagée, qu'il a influencée, s'est poursuivie sans lui ; certaines prédictions qu'il avait faites se réalisent sans qu'il le sache. Un peu comme un ami d'enfance perdu de vue et qui aurait séjourné à l'étranger.

« Et Maudor ?

— Le Maudor est toujours debout et rayonnant comme une divinité à la direction des exportations ! », réplique Chavanon.

Ils éclatent de rire parce que, à cet instant, ils découvrent qu'ils s'étaient, chacun, interdit à l'époque de faire cette plaisanterie facile.

Chavanon avait changé. Il était plus à l'aise que lorsqu'il avait accueilli Paul deux ans auparavant. Ce n'était plus l'hiver.

Aujourd'hui, alors que le hasard d'un trajet le fait s'arrêter en gare de Plurigny, Paul a l'impression qu'il ne vieillit pas. Il ne fait que mûrir.

GÉNÉRIQUE

Première interposition du chœur

Je dois quelques explications.

Ce livre démarre sans introduction. Sans avertissement, sans présentation, bref sans crier gare. Si ce n'est pour s'arrêter à celle de Plurigny. Un titre. Un bon conseil. Sibyllin ? Un avis ? If you ask me... mon avis sur le conseil. En quelque sorte une mission de conseil sur le conseil. Une expertise pour le compte du lecteur. Comment s'y prend un conseil ? Et de préférence, un bon conseil ? J'ai hésité, pourquoi ne pas vous l'avouer, avec un autre titre : Un charbon ardent en fait brûler d'autres. L'affirmation d'une foi en un métier d'action et d'influence. Un titre dans le genre parabole, sagesse antique, voire asiatique... Trop optimiste peut-être ? Un bon conseil... s'est imposé.

Un sous-titre aussi. Incursions chez les décideurs. Un conseil intervient auprès des dirigeants. Mais incursions ? Un sous-entendu de rivalité, de tension ? Expéditions en territoire dirigeant ? Invasions des institutions ? Occupations des responsabilités ? Le conseil prendrait-il non pas « le » mais tout au moins « du » pouvoir ? Lourde question que l'on ne peut esquiver. Le conseil et le pouvoir. Les liens entre consultants et décideurs, conseil et stratégie, conseil et autorité...

Des incursions donc, des aperçus, des variations sur le conseil aux marches du pouvoir.

Des variations : parabole, essai, conte, pamphlet, lettre, interview, pièce, fable... Pourquoi les sujets sérieux ne

seraient-ils traités que de manière ennuyeuse ? Le président de la République pactise avec les vidéo-clips... Donc, quelques images, clichés, portraits.

Un court « flash-back » se situe pour moi à la fin de mes études secondaires et, pour ceux qui s'en souviendraient, à l'époque où un groupement d'agences de publicité avaient couvert les murs parisiens, et probablement les panneaux provinciaux, d'une affiche annonçant la mystérieuse arrivée de « GARAP », créant ainsi un suspense d'une dizaine de jours avant de révéler les auteurs de ce « coup » et leur satisfaction d'avoir ainsi démontré l'impact de la publicité. Inspiré par cette opération et responsable du ciné-club du lycée Pasteur, qui programmait quelques mois plus tard Ali Baba et les Quarante Voleurs, je m'employai à attirer l'attention de mes camarades en collant sur toutes les portes des salles de classes, huit jours avant la projection, des écriteaux : « Samedi, ils seront quarante et un. » Naturellement, record d'affluence pour cette séance du ciné-club et très gros succès auprès du proviseur.

Quarante et un chapitres !

Dans les relations bibliques, dans des récits africains, quarante est le nombre de l'attente, de l'épreuve, voire du châtimement. La durée du deuil. La quarantaine. Un pêcheur grec frappe quarante fois contre le rocher le poulpe qu'il a pêché pour se prémunir de quarante maladies.

Plus un, cela change tout. Le quarante et unième. Celui qui apporte aux autres le sésame. Qui ouvre la porte de la caverne où attendent les trésors accumulés. Le chemin secret ou le labyrinthe nécessaire au bout duquel une richesse est révélée.

Mais, dans les ouvrages bien faits, on vous prend par la main, avant-propos, introduction... On vous présente les coulisses. Comment, par quel itinéraire l'auteur en est-il venu là ? Et puis, généralement dans une préface, on vous dit ce qu'il faut penser du livre... Je n'ai pas voulu donner dans ce travers classique.

Ici le film est lancé. Le générique vient après une première scène. Des impressions. Une ambiance. Du pseudo-Simenon sur une enquête qui commence.

Un premier récit, donner un aperçu du métier de conseil. Ensuite, par touches successives, par différents éclairages, par des tableaux, montrer ce qu'est l'activité du consultant... Ah ! Ce mot est synonyme de conseil, même si, dans l'usage

médical ou psychanalytique, le consultant n'est pas celui qui donne mais celui qui reçoit les avis, éclairés ou silencieux. Un mauvais tour que nous joue le franglais...

Pourquoi un livre sur le conseil ?

J'ai eu envie de faire partager le plaisir d'un métier, des expériences. C'est une manière de recoller les morceaux d'une expérience. La phrase d'Henri Michaux en exergue de ce livre : « On n'est peut-être pas fait pour un seul moi. On a tort de s'y tenir », se poursuit dans la postface de Plume (Gallimard) :

« Préjugé de l'unité. (...) La plus grande fatigue de la journée et d'une vie serait due à l'effort, à la tension nécessaire pour garder un même moi à travers les tentations continuelles de le changer.

« On veut trop être quelqu'un.

« Il n'est pas un moi. Il n'est pas dix moi. Il n'est pas de moi. MOI n'est qu'une position d'équilibre. »

Ainsi le conseil, qui a beaucoup connu d'aventures, épousé de causes, investi des situations, peut-il avoir le sentiment d'avoir fait vibrer plusieurs « moi » en lui. C'est dans la démarche, dans les méthodes, dans l'attitude qu'il fait la moyenne, qu'il trouve la position d'équilibre.

Et pour le lecteur ? Les interventions dans les entreprises auprès des responsables... Le management ? (Voir note 1, une définition « sérieuse » du conseil.) Aussi le changement dans le travail, le fonctionnement de l'économie, le progrès. La vie quotidienne, l'organisation de l'espace, du temps... le pouvoir, la politique ?

S'il existe beaucoup d'écrits spécialisés, techniques comme en témoigne la bibliographie rassemblée avec les notes en fin d'ouvrage, il n'y avait jusqu'à présent pas d'exploration complète des contrées du conseil.

C'est à faire cette promenade que je vous invite.

Le conseil est un médiateur. Il se glisse entre la réalité et l'idéal. Il tisse des liens entre la pratique et les théories. Il mêle réflexion et action.

Qu'il intervienne auprès du dirigeant d'entreprise, du directeur d'usine, du responsable du marketing, du chef de service, du haut fonctionnaire, de l'élu local ou de l'homme politique, c'est un go between entre les individus, les fonctions, les niveaux hiérarchiques, les institutions, entre les mots et les choses. Il assure des transferts de connais-

sances, de méthodes ou de savoir-faire. Des outils ; des attitudes aussi. Il est écoute, miroir, objet de transfert...

Le conseil doit-il privilégier ses techniques ou bien la relation avec son client ? Être spécialiste ou généraliste ? Comment, selon les situations, entre-t-il dans les jeux du pouvoir ? Directivité ? Influence ? Distance ? Complicité ? Brutalité ? Chirurgie ? Homéopathie ? Empathie ?

Comment choisir, utiliser les conseils ? Quels rôles peuvent-ils jouer ? Catalyseurs ? Mercenaires ? Technocrates ? Quelles sont leurs places dans la société ? Des agents du changement ? Des experts aux côtés du pouvoir, des patrons et des politiques ? Un pouvoir qui ne dit pas son nom ?

Le conseil et le pouvoir. Un plan ? Non. Une progression : des portraits, des exemples, des remarques. Un tableau peu à peu construit. Et deux questions centrales, permanentes, sur « le bon conseil ». Comment s'y prend-il ? Prend-il du pouvoir ? A mesure que l'on répond à la première question la seconde devient inéluctable. Nous agencerons ensemble ces réponses. A la fin de chaque chapitre, tel le récitant qui, sur le bord de la scène, sort de l'ombre dès que se suspend l'action, nous retrouverons le « chœur ».

Encore un mot avant de passer au chapitre trois — Eh oui, trois ! Sinon, comment arriver à quarante et un ? — pour dire qu'à la fin du livre se trouve, classée par chapitre, une annexe de notes, références bibliographiques et citations. Statut de consultant informé et d'enseignant dans la « première business-school française » oblige...

Maintenant, place à la sagesse des nations. La vox populi nous rappelle que le conseil est une attitude de tous les temps et de toutes les latitudes.

DU CONSEIL

Propos et citations

« Les diamants ont leur prix, mais un bon conseil n'en a pas », dit un dicton espagnol¹.

A quoi renchérit le *Dhammapada* (*La Guirlande des demandes et des réponses*) : « Quel est le nectar qu'il est bon de boire par les oreilles ? Un bon conseil. »

Cependant « ne donne pas de conseils à moins qu'on ne t'en prie », prévient Érasme (*Adages*).

Car « on ne guérit pas un malade qui se croit en santé » (H.F. Amiel, *Journal intime*).

Et, selon Idries Shah (*Contes derviches*), « un homme n'obtient de réponse à ses questions qu'en fonction de son aptitude à comprendre et du degré de sa préparation ».

De toute façon, « à sottise demande, il ne faut point de réponse » (Jean Le Bon, *Adages français*).

D'autant plus que « nous ne trouvons guère de gens de bon sens que ceux qui sont de notre avis » (La Rochefoucauld, *Réflexions ou Sentences et Maximes morales*).

Ce qui fait écrire à A. Detœuf (*Propos de O.L. Barenton, confiseur*) : « Consulter : façon respectueuse de demander à quelqu'un d'être de votre avis. »

Et Detœuf de poursuivre sur les ingénieurs-conseils : « Prenez un ingénieur-conseil : écoutez-le. S'il vous sug-

gère une solution, demandez-lui ses raisons. Et si elles vous paraissent claires et de bon sens, faites ce qu'il vous dit. Mais si vous ne les comprenez pas, gardez-vous de croire que c'est parce que la technique vous est inaccessible. Et faites ce que vous jugez raisonnable. (...)

« Il y a deux méthodes pour l'ingénieur-conseil : l'une qui consiste à rendre des services, l'autre qui tend à démontrer la nécessité de son intervention. Beaucoup ont commencé par la première, et ont fini par reconnaître qu'ils ne pouvaient compter que sur la seconde.(...)»

« Personne ne croit aux experts, mais tout le monde les croit. »

Et qu'en est-il des thérapeutes ? « Jeune chirurgien, vieux médecin, riche apothicaire » (dicton français).

En ce cas, « mieux vaut laisser son enfant morveux que de lui arracher le nez » (Montaigne, *Essais*).

D'ailleurs, « on peut donner un bon avis, mais non pas la bonne conduite » (Benjamin Franklin, *Poor Richard's Almanac*).

Mais si l'on veut prendre du recul (ou plutôt de l'avance) avec Gaston Berger : « Regarder l'avenir c'est déjà le changer. »

Car « tout change, rien ne périt », dit Ovide (*Métamorphoses*).

Ou « un changement en prépare un autre » (Machiavel, *Le Prince*).

Et « on résiste à l'invasion des armées, on ne résiste pas à l'invasion des idées » (Victor Hugo, *Histoire d'un crime*).

Alors, « suis le conseil de celui qui te fait pleurer, et non de celui qui te fait rire » (dicton arabe).

Avec une réserve de Benjamin Franklin (*Poor Richard's Almanac*) : « Les lois trop douces ne sont pas suivies, les lois sévères ne sont pas appliquées. »

De toute façon, entre le conseil et le client « le clou souffre autant que le trou » (dicton hollandais).

Alors, « guérir parfois, soulager souvent, consoler toujours » (André Soubiran, *Les Hommes en blanc*).

Mais attention : « Quand il n'y a pas d'honoraires, il n'y a pas de science » (Aristophane, *Plutus*).

Ou, aux Antilles : « L'arc-en-ciel serait encore plus beau si ce n'était pas un spectacle gratuit. »

En réalité, « je suis celui qui conçoit ce que vous voulez un peu plus exactement que vous-même : je consumerai vos trésors avec un peu plus de suite et de génie que vous le faites ; et sans doute je vous coûterai très cher ; mais à la fin tout le monde y aura gagné », explique Paul Valéry (*Eupalinos ou l'architecte*).

Certes, « c'est un terrible avantage de n'avoir rien fait, mais il ne faut pas en abuser » (Rivarol, *Notes, pensées et maximes*).

Car « le grand défaut des hommes est d'abandonner leurs propres champs pour ôter l'ivraie de ceux des autres » (parole antique chinoise, dans *Le Livre de Mencius*).

Ce que les Arméniens ont traduit par : « Celui qui ne peut faire une prière chez lui fait la messe chez les autres. »

Et que Gabriel Meurier nous rappelle, inévitablement : « Les conseillers ne sont pas les payeurs » (*Trésor des sentences*).

Enfin, la voix de la raison : « Ceux-là confondent la loi avec le conseil, qui estiment que c'est le devoir d'un monarque, non seulement d'écouter ses conseillers, mais de leur obéir ; comme si c'était une chose inutile de prendre conseil, si on ne le suit. » (Thomas Hobbes, *Du citoyen*².)

Alors faut-il en croire le proverbe turc : « A force de demander son chemin, on finit par trouver la Mecque » ?

Ou la Bible (*Livre des proverbes*) : « Le salut est dans le grand nombre des conseillers » ?

Pourtant, « autant de têtes, autant d'avis », avertit Térence (*Phormion*).

Et même : « A force de coiffeurs, la fiancée devient chauve » (diction espagnol).

Il reste alors la sagesse hébraïque : « Aurais-tu soixante conseillers, consulte-toi toi-même. »

Et le dernier mot sera à Ménandre (*Monastique*) : « La nuit porte conseil. »

LE CHŒUR : Comme promis, me voici au rendez-vous... en chœur travesti. Une relation néo-directe lecteur-auteur (Frédéric Dard via San Antonio a superbement ouvert la voie !) pour tirer commentaire, reprendre souffle, tisser fil directeur.

Que la nuit porte conseil : voilà de quoi ruiner toute une corporation... Enrichissement dans le repos ! Concurrence déloyale !

Tout est dit. Rien à ajouter depuis cinq mille ans qu'il y a des hommes et qui conseillent...

Voici maintenant les premières silhouettes de notre « galerie de portraits »... Les premiers outils et techniques du conseil. Honneur à l'organisation classique.

RÉGIS RÉGULIN, ORGANISATEUR
De la galerie de portraits

Il observe, immobile, comme hypnotisé, tenu en respect par ce technicien qui s'affaire sur une machine, à quelques mètres. Vêtu de gris, il tend à se fondre dans le décor de l'atelier. Il regarde, il note. Il porte des petits bâtons sur une feuille de papier disposée sur une planchette de bois. Dès que l'ouvrier fait un geste, il trace un bâton dans la colonne « tourner » ou « saisir » ou « placer » ou « assembler » ou « appuyer » ou, ou... Il a tout prévu.

Régis Régulin¹ étudie un poste de travail. Il sait ce qu'est une usine. Formé à l'École nationale des arts et métiers, il a passé huit années de sa vie dans des tâches de production, avant de devenir ingénieur-conseil en études industrielles. Il effectue, ici, un simple comptage. Il s'arme parfois de son chronomètre, aussi fréquemment que Sherlock Holmes se munit de sa loupe. Il opère par sondage sur un échantillon, par interview souvent ; d'autre fois, il s'identifie à l'employé dont l'activité l'intéresse. Par tous les moyens, il enquête sur les temps consacrés aux tâches ou sur les volumes de pièces et de documents. Les circuits, celui d'un bon de commande comme celui d'un dossier administratif, le passionnent : il les repère minutieusement, les jalonne, les parcourt en tous sens. Il suit un document à la trace : il est passé par ici, il repassera par là²...

Il analyse une situation, méthodiquement. Pour bien

conduire son questionnement, il a fait sien un vers de Quintilien, du premier siècle de notre ère : « *Quis ? Quid ? Ubi ? Quibus auxiliis ? Cur ? Quomodo ? Quando³ ?* » Même s'il s'y complaît et s'il s'y attarde, l'étude n'est pas sa finalité. Régis Régulin est un professionnel, capable de déterminer les méthodes propres à assurer la marche d'une affaire dans les meilleures conditions de rendement. C'est un organisateur.

Donc il propose : de nouveaux circuits, de nouveaux documents, de nouveaux fichiers, un nouvel agencement des lieux, des modifications dans les postes de travail. Il se permet de proposer ; le client dispose. Il accomplit sa mission, éclairé par des principes. Il respecte avant tout la hiérarchie, les organigrammes, qu'il modifie rarement. Il répugne à multiplier dans une entreprise les liaisons hors des filiations de l'autorité. En cela, il est fier de considérer Taylor comme son ancêtre prestigieux.

Quand il suggère d'innover, c'est avec peu de fantaisie ; il se défie de trop d'imagination. Il s'émancipe avec mesure. Il n'accepte des outils que lorsqu'ils ont fait leurs preuves. Il a retenu quelques apports de la « méthode Pert » pour élaborer les plannings de fabrication, ou quelques schémas baptisés ordinogrammes par les informaticiens avec lesquels il participe, parfois, à des analyses fonctionnelles. Dans ses visites au Sicob, son attention est retenue par des méthodes simples de classement, de tri, d'affichage qu'il connaît depuis des années, que l'on feint de réinventer ou que l'on habille d'électronique. Hommage rendu par la bureautique aux bons vieux principes auxquels il adhère.

Régis Régulin hausse les épaules. Vanité des modes ! Le cabinet auquel il appartenait à la fin des années cinquante et durant les années soixante était de moins en moins sollicité. En 1972 il est devenu consultant permanent rattaché à la direction générale d'une grande société nationale. Les organisateurs ont beaucoup essaimé ; lui et ses disciples peuplent les bureaux « O et M » — Organisation et Méthodes — des usines, des grands sièges administratifs ; les ministères ont créé des services spécialisés.

Au bout de quelques années, les techniques nouvelles, les usines informatiques par exemple, ont, elles aussi,

besoin de s'améliorer, de se coordonner, bref de s'organiser. Dans sa fierté résignée, Régis affirme que le classicisme tiendra sa place.

LE CHŒUR : Cet organisateur déjà relégué dans la galerie des ancêtres : sort injuste pour un pionnier du conseil d'entreprise ! A-t-il su faire peau neuve pour défendre les valeurs de l'organisation méthodique ? Où s'est-il fabriqué cette réputation, plutôt ennuyeuse comme l'indique le premier « fictionnaire » venu ? Orgasmisateur, quelqu'un qui rationalise la jouissance sur son passage. Et, dans le même registre (on aurait pu y faire allusion à propos de Plurigny), un missionnière... un envoyé misérable, animé d'une foi considérable mais adepte de méthodes trop classiques.

Aux « organisateurs » aussi la double illusion d'un fondement scientifique de l'intervention (Ah ! Rapprocher les sciences de l'homme des sciences exactes !) et d'une neutralité du consultant.

Passons maintenant au rapport de l'agent conseiller.

« Rapport », mot clé, activité éminente, étape cruciale dans la mission du conseil. Document diversement accueilli par le client, selon deux définitions :

Rat-porc : écrit rongeur qui peut dégoûter.

Râ-port : havre d'écriture radieuse.

La force des certitudes d'un rapport !

LA MÉTHODE EXPÉRIMENTALE

Au rapport

Compte rendu est fait, ci-dessous, de la mission effectuée, de juin à septembre 1963, à la demande d'EDF-GDF.

Problème posé à l'intervenant conseiller par le service « Organisation » de la direction de la distribution d'EDF-GDF : étudier le nombre, les emplacements et la qualité d'accueil des guichets recevant les usagers en région parisienne.

Un sous-problème <P1> a pu être isolé : équilibrer la répartition de la population desservie par chaque guichet. <P1> a été aisément traité à partir des résultats détaillés du recensement de 1962, et de considérations topologiques sur l'accès aux guichets. Démarche apparentée, dans son principe, à celle des découpages électoraux ! La solution a été proposée sous la forme d'une carte des maintiens, créations, déplacements ou suppressions de guichets. Dans la réalité, la solution définitive n'a été stabilisée qu'après le traitement d'un autre sous-problème <P2>.

Soit maintenant le sous-problème <P2> auquel il convient de s'intéresser, nonobstant le sous-problème <P1>, et, dans un premier temps, de manière indépendante : la qualité des services offerts. Le travail a été ainsi conduit :

1. — Phase d'*observation* :

11. Premières interviews pour identifier les services offerts aux guichets : information du public, abonnements, radiations, modifications de compteurs, branchements, enregistrement des demandes d'entretien, de travaux, réponses aux urgences, contestations des relevés, règlements des factures, conseils pour l'équipement électroménager, etc.

12. Inventaire des guichets existants.

13. Enquêtes menées dans cinq guichets, pour en connaître le fonctionnement.

14. Constat que les opérations énumérées ci-dessus ne sont pas toutes possibles dans n'importe lequel des guichets.

15. En conséquence, établissement d'une classification par opération.

2. — Recherche d'explications *modèle interprétatif* :

21. Obtention et examen des notes de service fixant les attributions des services de distribution.

22. Mise en évidence que les structures de distribution sont hybrides :

– *primo* : Paris intra-muros, un centre « électricité » ;

– *secundo* : Paris intra-muros, un centre « gaz » ;

– *tertio* : hors Paris (Ile-de-France Nord, Est, Sud, Ouest), quatre secteurs mixtes (électricité et gaz) ;

– *quarto* : Direction du Gaz dans la Proche Banlieue Parisienne (DGPPB).

23. Ont ainsi été détectés des héritages d'organisation provenant des sociétés de gaz et d'électricité avant leur nationalisation.

24. L'hypothèse a été avancée de modes de fonctionnement spécifiques à chacun des sept cas de figure.

3. — *Vérification* et préparation des directives :

31. Confrontation de la « théorie » avancée qui établit, pour n'importe quel guichet et selon sa localisation, quels services y sont offerts. Vérification par téléphone ou par visite en se présentant comme « client ».

32. Test, par la même occasion, d'une liste des prestations souhaitées.

33. Précision, « sur le tas », des recommandations de mise en œuvre.

En conclusion de ce rapport, enseignement doit être tiré et transmis par la voie habituelle, sur l'efficacité de la démarche.

Le respect des trois phases¹ apporte une garantie indéniable à l'agent intervenant et une sécurité à l'agent conseillé. Forte a été la surprise du directeur de la distribution d'EDF de découvrir l'hétérogénéité de « ses » guichets ; mais aussi grande sa promptitude à en accepter la réalité.

Une démarche scientifique — la méthode n'est-elle pas l'essentiel de l'esprit scientifique ? — est une somme d'observations, une loi ou un système d'hypothèses — un modèle, dit-on actuellement — et le retour permanent à l'expérimentation sur le terrain.

Certes, les phénomènes d'organisation relèvent essentiellement des sciences humaines et, de ce fait, s'accommodent mal des expériences réelles. Mais qu'il soit permis, d'une part, de porter à l'attention de la hiérarchie que l'on se retranche trop vite derrière cet alibi. Tests, échantillons et modèles réduits, simulations ouvrent souvent l'accès à l'expérimentation pour les agents conseillers. D'autre part, on sait aujourd'hui qu'un système physique non plus n'est pas observable sans que l'observateur trouble l'observation, nonobstant certainement les précautions d'usage.

Une telle démarche en trois temps facilite la transmission de connaissances objectives dans une perspective de progrès, car elle apporte à l'échange d'information le plus quotidien une qualité démonstrative inattaquable.

Cette discipline de travail offre aux plus « jeunes » un acquis de départ et un précieux encouragement à l'humilité devant l'observation des faits.

Cela ne réduit pas les mérites de l'art, intuitif et déductif, qui res'e dans nos métiers comme dans beaucoup d'autres le capital des professionnels chevronnés.

Fait à Paris, le 7 octobre 1963.

LE CHŒUR : Merci Claude Bernard ! Merci d'éclairer les conseils en organisation, la race des consultants... Une lumière sécurisante, de rationalité apaisante.

Au portrait suivant ! Poursuivons notre visite. Une famille, une fratrie — presque une tribu — a choisi d'emprunter la voie royale des méthodes scientifiques...

LA SAGA DES MÉTHODES SCIENTIFIQUES

De la galerie de portraits

Cette famille se nourrit du savoir.

Immigré d'origine hongroise, le père Risonman — en fait, von Ritzonmann — s'est installé en France à l'adolescence. Il a suivi des études médicales brillantes. Il a dirigé fort longtemps un service de recherches biologiques. Aujourd'hui, il est, ainsi que sa femme, ancienne documentaliste au CNRS, retraité. Trois fils, Charles-Olivier, Charles-Henri, Jean-Charles, ont hérité de cet appétit de connaissance.

Charles (Olivier) est de douze ans l'aîné. Ingénieur des Mines, études parallèles de mathématiques appliquées en faculté des sciences, statisticien, Charles est, depuis 1956, chercheur opérationnel. Depuis cette époque, il modélise. Il s'efforce de faire entrer, dans une formulation scientifique, la réalité qui l'entoure, les phénomènes d'organisation qu'on lui soumet, tout ou partie des institutions qu'il analyse.

Étude après étude, dans une « compagnie » de consultants, dans le groupe de recherche opérationnelle d'une société pétrolière, ensuite comme conseil indépendant, puis dans le cadre d'une équipe qu'il a constituée, Charles-O. Risonman met en équation, et en inéquation, ce qui lui passe sous les yeux.

Qu'il emprunte ses raisonnements¹ au calcul des probabilités ou au calcul différentiel, qu'il fasse appel à

l'algèbre moderne ou à la thermodynamique des gaz, qu'il utilise une loi de Pareto, il modélise.

Il analyse, modélise, optimise. Il paramètre l'univers, voit tout en fonctions économiques. Il va à la poste ; une file d'attente devant un guichet est aussitôt un processus poissonien. Un chantier de terrassement s'ouvre à côté de chez lui ; il veut, par programmation linéaire, réduire le va-et-vient des camions. L'épicier vient livrer une commande ; il peut, par un algorithme adéquat sur un graphe, diminuer les déplacements de sa tournée. Dans son quotidien habituel, une grande entreprise recrute par annonce de nombreux jeunes diplômés ; il prend sa plume pour informer cette firme qu'une chaîne de Markov démontre à l'envie qu'elle aura à sa tête, dans vingt-deux ans, une armée de généraux. Sa femme et lui reçoivent des amis à dîner ; l'approvisionnement, la cuisine et la conduite des préparatifs font l'objet d'un ordonnancement par la méthode du chemin critique. En voiture, son itinéraire est choisi parmi un sous-ensemble de chemins possibles selon un raisonnement de programmation dynamique, renforcé par la théorie des jeux, alliée indispensable dans une bataille serrée avec les feux tricolores.

A chaque fois, une méthode intangible², dans son métier comme dans sa vie : analyser un phénomène ; le formuler scientifiquement dans un modèle ; sélectionner des paramètres par l'étude du passé ou par l'expérimentation, et tester le modèle ; mettre ainsi en évidence des solutions optimales.

Et une règle de conduite simple que Charles-Olivier a faite sienne : être le conseil de dirigeants responsables et libres de suivre ou non ses propositions.

Charles-Olivier peut avoir un coup de foudre. Cela s'est produit dans la recherche d'un appartement. Aussitôt, il valide sa préférence. Un tableau multicritère lui permet de prendre en compte le loyer, l'agrément de l'environnement, la surface et la disposition des pièces, la qualité de la construction, le voisinage, et de comparer avec d'autres solutions. Il ajuste les poids qu'il accorde aux différents critères pour légitimer son impulsion. Il a cinquante ans : il faut être raisonnable...

Charles-Henri a quarante et un ans. C'est un ancien élève de l'École centrale. Diplôme en poche, une bourse obtenue, il franchit l'Atlantique en direction du MIT³. Étape indispensable pour qui convoite une carrière dans les technologies avancées et médite un rattrapage de l'avance de douze ans de son chercheur opérationnel de frère. Mais Charles (Henri), deuxième du prénom, préfère la guitare et la côte Ouest des États-Unis. Après quelques cours suivis, il augmente de cinq heures son décalage horaire avec la France.

Durant trois années, on l'aperçoit dans tous les hauts lieux californiens, entre San Francisco et San Diego (pour une virée mexicaine). Si son quartier général est Sausalito, ou s'il affectionne les brumes de Monterey, il se fait des amis à Berkeley, à Palo Alto ou à Santa Monica. On n'a pas impunément une formation scientifique et on ne peut rester insensible à une fermentation des idées, à un foisonnement, un vaste « brainstorming ». Charles-H. Risonman grappille, engrange, discute sur les campus, écoute des experts de la Rand Corporation, fait des traductions, s'associe occasionnellement à un groupe de recherche, mais surtout joue de la guitare.

A l'aéroport d'Orly, ses valises sont remplies de rapports inédits et de notes personnelles, son regard encore impressionné de séquoias géants, son esprit déterminé à l'innovation. Alors qu'il vient de vieillir d'une demi-journée, il a au contraire l'impression de remonter le temps et de disposer, comme Fernandel dans *François I^{er}*, le film de Christian-Jaque, d'un dictionnaire des temps futurs.

Dépassée, la recherche opérationnelle ! Il est capable d'aborder les grands problèmes de notre temps en termes de stratégie et de prospective. Il sait consulter les meilleurs experts sans les réunir par la méthode Delphi⁴, bâtir des scénarios alternatifs sur l'évolution d'une région ou d'un secteur d'activité, formuler le développement d'un projet complexe sous forme de graphe optionnel où les choix deviennent des carrefours décisionnels ; surtout, il est devenu fort compétent dans l'expression et la classification des finalités, pratiques présentes dans la plupart des approches américaines — PPBS⁵ ou Pattern⁶.

Dans un premier temps, il lui a fallu déchanter. On n'ouvre pas des voies royales dans un maquis de

conservatisme, de méthodes acquises, d'habitudes jalousement gardées, de rôles et de statuts protégés. Charles-Henri accède progressivement au succès. Il acquiert d'abord une réputation par des conférences et un séminaire à l'École nationale des Ponts et Chaussées ; cet honorable établissement ne néglige rien de ce qui peut être d'avant-garde pour former l'élite française. Il obtient un important contrat de recherche sur l'analyse des techniques d'évaluations des actions administratives. Enfin, un poste de contractuel lui est offert au ministère des Armées, où il crée le « Service de prospective et d'évaluation rationnelle » — SPER, l'adjectif « militaire » ayant été écarté de l'intitulé du service au dernier moment.

Dans le panorama des méthodes modernes de préparation des décisions — le *technological forecasting*⁷ — il est considéré comme le père du graphe d'objectifs évalués⁸ et s'en fait le propagandiste dans toutes les terres de l'administration française. La DATAR — Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale —, administration de mission, à la pointe de l'innovation, lui demande d'être le rapporteur général du colloque international « Prospective et Territoire » où la France montre qu'elle reste dans la course⁹.

C'est à cette époque que Charles-H. Risonman participe, dans de nombreuses commissions, à l'effort national en matière de rationalisation des choix budgétaires. De démarche bien formalisée, la RCB deviendra, au fil des réflexions — ou à la lumière des blocages institutionnels —, un ensemble de moyens d'appréciation de l'efficacité des décideurs... autant dire un discours !

Ce qui conduit directement à s'intéresser à Jean-Charles, le troisième fils Risonman.

Pour lui, mathématiquement parlant, les choses ont très mal tourné. Après une année difficile d'« hypotaube », il abandonne sa préparation aux concours des grandes écoles scientifiques, dérogeant aux traditions fraternelles pour s'inscrire en faculté des lettres.

Autant dire — et son père le dit — qu'il traîne... Des choses vagues, un certificat de linguistique et de la sociologie. Au moins cette discipline a-t-elle l'avantage

d'obliger le dernier des fils Risonman à suivre un enseignement de statistique. Puis il découvre la sémiologie... N'importe quoi !

En fait, Jean-Charles s'épanouit, s'ouvre à toutes les disciplines, suit leur renouvellement, leurs avancées. Il est structuraliste derrière Lévi-Strauss, psychogéniticien avec Piaget, sémanticien en pratiquant Chomsky. Il suivait, jusqu'à la disparition du maître, le séminaire de Lacan. Edgar Morin ne quitte pas son chevet. A trente-deux ans, il achève une thèse sur « le caractère néguentropique des effets pervers dans la réglementation de la protection de la nature ». Jean-Charles Risonman est — on l'aura deviné — systémiste.

Dans les dossiers américains de Charles-Henri, son frère, il a découvert, il y a quelques années, la voie ouverte par Jay W. Forester, depuis un quart de siècle, et a pu ainsi montrer à ses aînés les limites de leurs approches. Avec Charles-Olivier qui ironise sur les considérations de son jeune frère, celui-ci se place sur le terrain de la modélisation et mène une bataille sur les frontières. L'intérêt est de repousser les limites, d'effectuer une modélisation globale, de considérer comme un ensemble de relations non seulement le système étudié mais les systèmes qui, de manière gigogne, l'environnent¹⁰.

L'examen du fonctionnement d'un atelier n'a d'intérêt que replacé dans l'organisation de l'usine, la structure de l'entreprise, les stratégies du secteur d'activités, l'équilibre de certains échanges internationaux. L'analyse d'une aide économique à un pays africain doit reposer la question des origines des financements, des rapports de forces historiques et actuels entre les pays concernés, des modes de vie induits compte tenu des habitudes culturelles locales. Installer un équipement sportif dans une agglomération doit faire l'objet d'une étude d'impact sur l'habitat, les activités, les transports urbains, et d'une réflexion sur les pratiques de loisirs, la vie associative, le rôle et le style de la municipalité dans l'animation locale. La nature elle-même doit être regardée comme un complexe de processus gouverné par des lois. Voilà !

Après de Charles-Henri, que ses réflexions avaient peu à peu conduit vers des interrogations voisines, il plaide pour une autre façon de penser, de regarder les institu-

tions, d'éviter de les découper en des tranches traditionnelles qui induisent des solutions particulières. Les phénomènes physiques ne se laissent plus ainsi enfermer ; à fortiori les systèmes socio-économiques !

Jean-Charles est devenu un militant. C'est un membre actif du collège de systémique de l'AFCE (Association française de cybernétique économique et technique) où il prend part à l'animation du groupe « Systèmes et Société ». Ce qui le passionne, c'est de se trouver au carrefour des idées, d'approcher l'universalité de la pensée, « l'unité des arts et des sciences », selon le thème d'une conférence du prix Nobel Herbert A. Simon, qu'il vient d'écouter.

C'est un intellectuel. Il s'en défend partiellement : il se veut opérationnel, capable de résultats ; il est convaincu de l'utilité pratique d'un métalangage qui bouscule les cloisonnements, renverse aussi les barrières scientifiques traditionnelles.

Solide et grande famille !

Il y a aussi une fille parmi les enfants Risonman : Charlotte ; elle a trente-huit ans. Charlotte est couturière.

LE CHŒUR : Chute misogyne ! Dans les années cinquante et soixante, le statut scientifique est communément muni d'un phallus...

Nous disions donc : grandeur et déclin de la recherche opérationnelle (RO). Après l'optimisation optimiste, l'hésitation bien élevée, heuristique, la erre-haut..., pour finir dans la simulation...

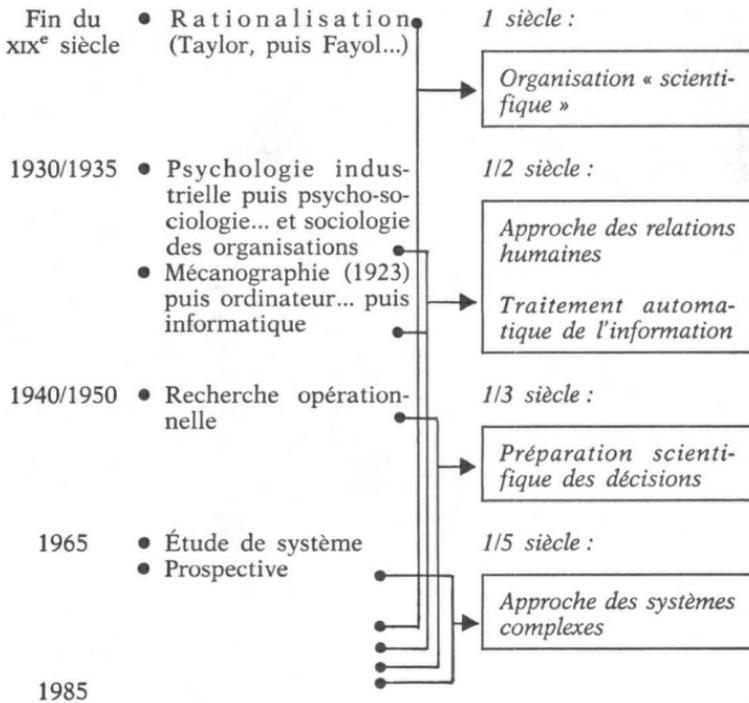
Subsistent, de cette période, une démarche et des outils, parfois servis à toutes les sauces tel le PERT (« Pour Eviter les Retards Traditionnels »). Des concepts, aussi et l'art de modéliser.

Les consultants « organisateurs » ou d'orientations scientifiques ont alors un credo qui se traduit par une attitude de principe : la neutralité affichée. Le conseil propose, le client dispose... La neutralité de l'expert, il faudra en discuter.

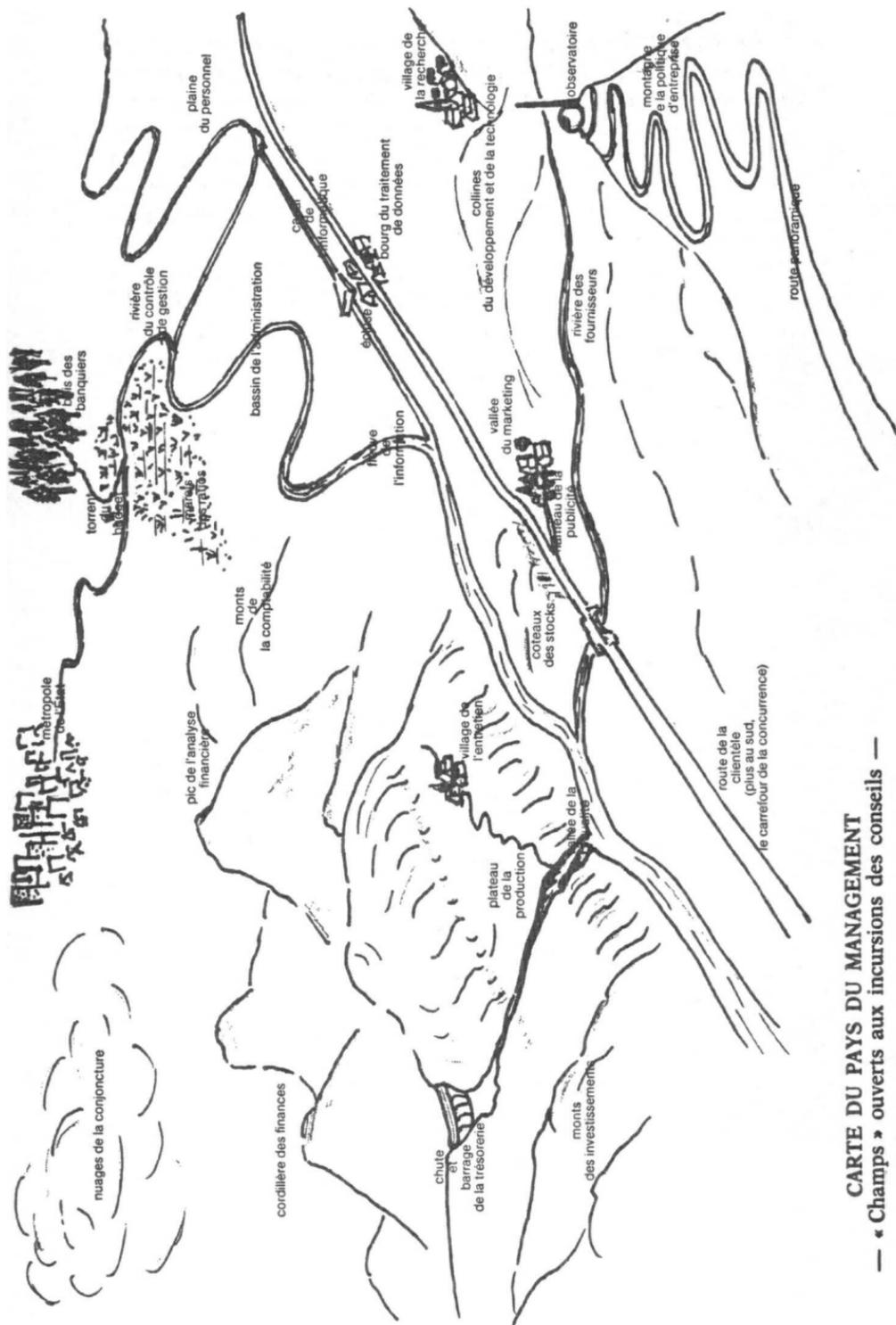
Pour l'instant, des vagues qui se succèdent et viennent déposer sur la plage du conseil : l'organisation, puis la préparation scientifique des décisions, puis l'informatique, puis... Mieux qu'un long développement : un schéma et une carte.

DES INVASIONS SUCCESSIVES

Chronologie et carte



DIACHRONIE DES INCURSIONS AU PAYS DU MANAGEMENT (les apports d'outils par les conseils) : Organisation de la production et rationalisation des structures de l'entreprise (l'optimisme positiviste de l'industrialisation). Automatisation, cybernétique, informatique (l'impératif du traitement d'une information envahissante). Recherche opérationnelle (l'optimisation du capitalisme industriel et financier). Systémique à l'heure des multinationales et des grands projets (la recherche de cohérence pour l'entreprise complexe, éclatée, ouverte à tous les vents sociétaux)...



— « Champs » ouverts aux incursions des conseils —
CARTE DU PAYS DU MANAGEMENT

LE CHŒUR : Pays du Management. Empruntez la route panoramique de la montagne de la Politique d'entreprise. Elle vous conduit à l'observatoire du Management. De là, quatre points de vue (voir chapitre 14) s'offrent à votre regard, et il vous est facile d'imaginer comment les invasions des consultants ont contribué, par des peuplements méthodiques successifs, à transformer la contrée que vous avez sous les yeux.

Carte du tendre du pays du Management ! Du tendre ou du soft ? Software, hardware et (subtilité des transitions !) l'informatique. Des hordes s'emparent de l'entreprise, de sa gestion, de sa direction, de ses conseils... de la vie quotidienne, de toute la société.

Un portrait : Monsieur Consultic.

MONSIEUR CONSULTIC

De la galerie des portraits

Avec l'insatiable curiosité qu'engendre, même revêtue de logique, une passion pour la modernité, Monsieur Consultic s'est jeté dans la vague informatique qui, venue des Amériques, a déferlé sur nos entreprises.

Une solide culture franglaise, rapidement acquise, ajoute ce qu'il faut d'ésotérisme pour contribuer à l'excitation et lui autoriser un accès privilégié à plusieurs dialectes : FORTRAN, COBOL et autre PL1... Il se délecte dans l'« operating system » et monte ou démonte des unités de traitement avec la joie du bricoleur qui améliore les temps de son moteur. Il est encouragé par les vertigineux records de performances : 1955 : 20 000 opérations élémentaires à la seconde ; 1960 : 120 000 ; 1965 : 1,6 millions ; 75 millions et 900 millions d'opérations élémentaires en une seconde prévus respectivement pour 1970 et 1975.

C'est l'engin, l'ordinateur qui l'intéresse. Peut-il en améliorer la configuration ? Mieux ajuster les unités périphériques de bandes ou de disques aux possibilités de la mémoire centrale ? Tirer le meilleur parti du hardware — pardon, de la quincaillerie, disait Louis Armand, bref du matériel — par quelques efforts de software — de logiciel, imposa un Premier ministre — par quelques sous-programmes qui rendent plus performantes les procédures de recouvrement ou la gestion des entrées-sorties ?

La voie du progrès n'est pas suffisamment ouverte. L'intendance ne suit pas. Monsieur Consultic est obligé de s'intéresser à tout ce qui fait obstacle autour de l'ordinateur : à la saisie des données, à la diffusion et à la présentation des sorties, au contenu des fichiers. Le voilà qui doit se mêler de gestion. La poursuite de son idylle avec l'ordinateur le conduit à se mettre en ménage avec dame entreprise.

Les utilisateurs des traitements informatiques attendent. Ils s'étaient gardés d'intervenir dans le rituel mystérieux et sacré pour lequel Monsieur Consultic officiait. Ils ne savaient pas si et quand on en viendrait à s'occuper d'eux. Ils croyaient. Le miracle se faisait attendre, ils redoublaient de prières en vantant les mérites du dieu.

L'ordinateur fut alors installé, derrière des vitres, près du hall d'accueil des visiteurs. Le prestige de l'entreprise fut réchauffé par son rayonnement. Le miracle ne pouvait plus tarder.

Monsieur Consultic engagea le dialogue, élaborait, avec ceux qui souhaitaient voir automatiser leurs procédures de gestion, des « cahiers des charges » exprimant leurs espoirs. Il traduisit leurs habitudes de travail dans des analyses « fonctionnelles » dans lesquelles des « tables de décisions » levaient le voile sur le cas général bien entendu, mais surtout sur tous les cas particuliers, de l'élaboration d'une facture ou de l'établissement d'un bulletin de paie.

Monsieur Consultic rencontra beaucoup de monde mais aussi beaucoup de difficultés à confesser ses interlocuteurs. Il parvint ensuite à formuler sa collecte dans une analyse « organique » qui se rapprochait du langage de la machine et le sécurisait. Le plus long étaient ces innombrables cas particuliers qui lui donnaient des démangeaisons technocratiques de simplification drastique de cette complexité inutile. Il avait l'impression de zigzaguer, d'aller et venir, son ordino-gramme à la main, d'être l'âne de Buridan entre les gestionnaires et l'ordinateur.

Et puis ce n'était pas fini. Il fallait « programmer » en langage symbolique, ou en « assembleur » parfois, faire des jeux d'essai, des mises au point ; modifier des codifications ou des circuits d'imprimés, constituer les

nouveaux fichiers, mettre en place des procédures nouvelles. Monsieur Consultic rechignait à jouer les organisateurs traditionnels, mais il accepta ces servitudes pour l'informatique. Il se devait de rendre possible l'invasion du monde de la gestion.

Et ce fut la phase de conquête. On multiplia les projets et les « applications ». Tous les territoires furent attaqués : comptabilité, personnel, commandes, factures, mise en fabrication, stocks. L'euphorie des victoires rapides fit naître des rêves mégalomaniaques de modèle exhaustif et de gestion automatisée intégrée de l'entreprise¹.

On déchantait car il fallut digérer les avancées, faire oublier des échecs cuisants, coloniser en profondeur plutôt qu'annexer. Monsieur Consultic s'arrêta à temps.

D'autres voies s'ouvraient : celles des banques de données. On imagina, avec la force naïve qu'apporte un raisonnement intelligent, que si tous les services de l'entreprise déposaient chacun ses informations, à partir de là tous les traitements devenaient possibles et cohérents. C'était aussi aller vite en besogne, car les informaticiens découvraient, dans les organisations où ils débarquaient, une diversité de logiques, de modes de classement, de calendriers. Homogénéiser, c'était ignorer une civilisation, heurter des habitudes et, militairement, rigidifier les procédures. On recula devant l'autoritarisme et la bureaucratie.

Dans sa détermination, Monsieur Consultic fut capable de souplesse. Adeptes de la contingence, aux dirigeants qui l'interrogeaient, selon les situations il conseilla des locations d'heures d'ordinateur, un traitement chez un « façonnier », l'usage d'un terminal, la constitution d'un groupement local ou professionnel ; examina l'opportunité de location ou d'achat d'une machine ; proposa la création ou la réorganisation de services informatiques dans l'entreprise ou le recours à des programmes offerts par des sociétés de services, voire par des corporations ; étudia la faisabilité d'un grand projet, l'évolution des matériels.

Ainsi, on parla politique informatique, schéma directeur, planification². On agita des thèses de décentralisation : ordinateur du siège ou ordinateurs des usines et établissements ? On batailla des rôles respectifs des

utilisateurs et serveurs de l'ordinateur : informatique en libre service ou développement d'une technostructure qui s'avéra être souvent un État dans l'État ?

A cela vint s'ajouter, dans une succession déconcertante qui menaça d'obsolescence les idées de Monsieur Consultic, des choix révolutionnaires : temps réel, temps partagé, télétraitement, bases — et non plus banques — de données, réseaux, petits ordinateurs, micro-informatique, bureautique. Il se tint au courant, comme on s'efforce d'apprendre tous les nouveaux pas de danse pour faire bonne figure dans n'importe quelle salle de bal.

Jadis ses clients avaient de l'ordinateur une appréhension mythique qui rejaillissait sur lui, soit qu'on persistât, en l'y associant, dans les phantasmes les plus divers, soit qu'il s'attribuât le mérite de la démystification. Il sut, vis-à-vis de l'informatique, calmer les utopies de parfaites exactitude et régularité, de libération dans le travail, de décisions idéalement éclairées... Il sut encourager les plus raisonnables, ceux qui trouvaient ici un outil pour faire évoluer structures et habitudes dans leurs entreprises, ou une bonne méthode pour décortiquer les problèmes réputés inextricables, ou encore le moyen de rendre plus accessible et mieux répartie l'information... Il sut rassurer les craintes de rigidité, de déshumanisation, de contrôle abusif, de centralisation, de technocratie, de remise en question du rôle de tel ou du statut de tel autre, de perte de pouvoir par transparence de l'information. A-t-on la possibilité de dire qu'il le fit à bon escient ? Il parut le faire raisonnablement, avec mesure.

Aujourd'hui, les interlocuteurs de Monsieur Consultic sont des familiers de l'ordinateur : ils fréquentent le Sicob, s'arrêtent dans les boutiques de micro-informatique, s'efforcent, sans trop se compromettre, de suivre par-dessus l'épaule de leur progéniture la programmation d'un nouveau jeu, reçoivent une revue spécialisée, ont chez eux un minitel, bref, ils sont devenus des consommateurs d'informatique. Des ouvrages et le discours public amplifient le phénomène.

Monsieur Consultic constate qu'il a quelque mal à connaître tous les matériels, à évaluer les argumentaires qui abondent pour les PME, à disposer, mieux que la FNAC, d'un jugement comparatif. Métier menacé ? Métier spécialisé à outrance ? Monsieur Consultic se fait

parfois la réflexion que ce bouillonnement est une écume, qu'il faut laisser décanter ces innovations pour retrouver la lame de fond du progrès.

Jadis³ il écrivit dans *Le Monde* une tribune libre pour plaider contre la centralisation excessive des matériels et pour une régionalisation de l'informatique. Aujourd'hui que réseaux, centres, banques foisonnent jusqu'à domicile, il en vient à se demander si une informatique nationale forte se développe assez pour exister à l'échelle internationale, alors que les satellites rendent accessibles les logiciels et les banques de données américaines... Des défis et des perspectives encore exaltantes pour le tropisme de modernité de Monsieur Consultic !

LE CHŒUR : Monsieur Consultic, adepte successivement de la carte perforée, de l'ordinateur, des banques de données, de la téléinformatique, de la micro-informatique. Monsieur Ordinatric ou Consultic s'accroche... Le traitement de l'information bouleversé, la gestion revue et corrigée, la décision rationnellement éclairée, les données du pouvoir redistribuées...

Oui, on a le tournis, après l'organisation rationnelle, la recherche opérationnelle, la systémique, l'informe-d'éthique (monstre avec un ordinateur à la place du cœur). De la morale ? Pourquoi pas de la métaphysique ? Destin informatisé... Logic-ciel... Écritures programmées... Fatum électronique.

Tout cela dans les mains des consultants... Outils d'assistance ou instruments de torture ?

Faire le point. Un dossier : une analyse, des chiffres, un tableau, des schémas. Une branche d'activité à forte teneur en matière grise. Ce qui catalyse, lubrifie, rénove les autres secteurs... La quintessence !

TOUT UN MONDE

Reportage

Le phénomène de la consultation s'est développé dans tous les domaines : médical, psychologique, social, scientifique, technique, juridique, industriel, architectural, financier, commercial. Chaque profession a ses analystes (les financiers, les informaticiens, les psychiatres), fait des diagnostics, prescrit, oppose spécialistes et généralistes. Le vocabulaire de la pratique thérapeutique a fait école dans la plupart des disciplines pour décrire des situations, des attitudes, des relations consultant-consulté analogues.

L'organisation et la gestion des institutions sont l'objet d'interventions de plus en plus diversifiées : expertise, assistance technique, aide à la décision, analyse stratégique, mission de planification, de restructuration, audit, coordination de projets complexes, formation. « Le grand public perçoit souvent les consultants comme des médecins au chevet des canards boiteux de l'industrie. Les médias citent traditionnellement les conseils chargés des "missions impossibles" mais ignorent les interventions réalisées au sein de sociétés performantes¹. »

Parmi les « industries » de matière grise, à côté des bureaux d'étude ou des sociétés d'ingénierie, et regroupés avec eux au sein de la Chambre syndicale des sociétés d'études et de conseils (SYNTEC), les cabinets de consultants offrent une gamme de prestations foisonnantes et difficiles à classer.

En un peu plus d'un demi-siècle, depuis les premières conférences sur le *scientific management* de Bertrand Thompson², le traité d'Henri Fayol³ et les interventions des premiers praticiens « organisateurs », Charles Bédoux et Paul Planus, des révolutions successives ont modifié le profil du conseil d'entreprise.

Ces ondes innovantes ont atteint une France préparée par Descartes, Colbert, Claude Bernard, Saint-Simon, Auguste Comte, à leur réserver bon accueil. Après les « savants-amateurs » et les « inventeurs-artisans » du XVIII^e siècle, le rationalisme et le positivisme s'impliquent dans l'organisation du travail et, avec les utopistes, dans l'amélioration des conditions ouvrières.

La création de Harvard Business School en 1921 prend ainsi en Europe la signification que la gestion des entreprises devient objet de recherche et d'enseignement. L'entre-deux-guerres connaît plusieurs Congrès internationaux de l'organisation scientifique (CIOS) et voit apparaître le CNOF, Comité national de l'organisation française, l'AFNOR, Association française de normalisation, ou encore le CEGOS qui fonctionne à cette époque comme un lieu d'échanges d'expériences à l'instar de l'American Management Association.

Après 1945, une double impulsion va relancer le monde de l'organisation. Jean Monnet, et ensuite Etienne Hirsch, commissaires au Plan, font partager la passion de la modernisation et de la productivité des entreprises. D'autre part, la recherche opérationnelle, sous-produit militaire, va révéler comme consultants toute une génération de scientifiques.

André Vidal est à la charnière de ces deux périodes, sur les registres de la rationalisation du travail et de l'amélioration des structures. Il est aussi, avec le CPA, Centre de psychologie appliquée, l'adaptateur en France de la psychologie industrielle américaine.

L'école des « relations humaines » de Lewin, de Mayo, les travaux de Moreno imprègnent lentement la réflexion des organisateurs. Il faudra attendre les années cinquante et les écrits de Lickert, Mac Gregor, Cyert, March, Simon pour voir apparaître quelques équipes orientées vers la psycho-sociologie ou la sociologie des organisations (le CSO de Michel Crozier par exemple).

Avec Yves Bossard, avec la COFROR, Compagnie française d'organisation, avec le Centre français de recherche opérationnelle, CFRO, tous les problèmes de gestion et de direction des entreprises sont abordés. La démarche mathématique est à l'ordre du jour. Marcel Loichot crée en 1957, avec Jacques Lesourne, une société de mathématiques appliquées qui sera la SEMA⁴.

La SEMA illustre de manière exemplaire cette évolution du conseil. Elle met à disposition des entreprises et des services de l'État des études économiques ou de marketing, des applications de recherche opérationnelle, des analyses stratégiques et des approches prospectives. Autour de la SEMA, un groupe, « METRA », se développe avec des filiales de sondages, SOFRES, d'études d'urbanisme, OTU, en commun avec les bureaux technique de l'OTH, d'aménagement, OTAM, ou avec les sociétés sœurs européennes de METRA International. Par la SIA⁵, l'informatique est présente dans une telle panoplie.

En 1951, F. Rosset, R.A. Mallet et J. Dubuisson ont fondé la CGO, Compagnie générale d'organisation, qui utilise des tabulatrices et les premières « machines Bull ».

On assiste alors au développement accéléré, débridé, des SSCI, Sociétés de services et de conseils en informatique. Alain Schlumberger fonde en 1960 la SERTI, Société d'études et de réalisations pour le traitement de l'information. Charles Bosch offre, avec le CENTI, assistance en analyse et programmation. Naissent ensuite la STERIA, la SESA, puis le CAP et la SOGETI grenobloise qui feront alliance pour donner naissance plus tard à CAP GEMINI ; la SLIGOS issue de la CEGOS, le SG2, le GSi, la CISI⁶, SEMA Informatique, relais de la SIA, le GFI constitué autour de la SERTI, la CERCI, etc.

Les chercheurs opérationnels sont passés à l'ordinateur : CFRO, la CGO qui est devenue CGI ou la SINCRO, Société d'informatique, de conseil et de recherche opérationnelle, créée avec le Crédit Agricole par J.-P. Pronteau, J.-F. Boss et E. Coppermann.

Eurequip, de Silvère Seurat, se donne la mission d'accompagner le changement notamment informatique, de prendre en charge le développement des organisations par la psychologie sociale et la formation. Ces missions

seront renouvelées dans des équipes comme Quatenaire Éducation, créée en 1969 par François Vialet et Pierre Caspar, disciples de Bertrand Schwartz, et des expériences nancéennes de l'école des Mines et du CUCES.

Au cours des années soixante et soixante-dix, on assiste à un double mouvement : d'une part, de diversification des sociétés de conseils qui veulent offrir l'ensemble des techniques de gestion ou d'aide à la décision, et, d'autre part, de spécialisation des cabinets sur un marché qui tente de s'organiser.

Le conseil fonctionnel, souvent orienté vers les PME, propose des solutions tendant à améliorer, à court terme, les opérations d'une fonction particulière de l'entreprise.

« En pratique, les conseils en management ayant une formation d'ingénieur peuvent traiter certains problèmes sous leur double aspect technologique et d'organisation. Mais ils confient les problèmes de technologie pure aux ingénieurs spécialistes en recherche, en développement et en ingénierie de la production.

« La position est assez semblable en ce qui concerne l'aspect social des organisations. (...) Sans une certaine connaissance des sciences sociales et de leur méthodologie, le conseil aborderait en amateur la tâche difficile de stimuler et de contrôler le changement qui affecte le personnel et réclame sa participation⁷. »

« Certains cabinets ont acquis une forte notoriété dans certaines disciplines : ainsi Arthur Andersen, "Arthur Young représenté en France par Helios Streco Durando" et Peat Marwick et Mitchell (systèmes d'information et de contrôle), Bossard (gestion des relations sociales), Hay (études de rémunérations), Bernard Krief (animation d'équipes commerciales). Les conseils spécialisés par fonction ont connu parfois des phases de déclin prononcé. Pour y pallier, ils ont multiplié le nombre de leurs spécialités. D'autres, comme Eurequip, se sont orientés vers les pays en voie de développement¹. »

D'autres consultants se sont spécialisés dans une technique donnée. Ce fut le cas de l'ergonomie et des études de postes, puis plus tard de la recherche opérationnelle, et maintenant du recrutement, de la formation ou des enquêtes par des instituts tels que la SOFRES, l'IFOP, BVA, la COFREMCA d'Alain de Vulpian, ou le CCA, Centre de communication avancée de Havas animé par Bernard Cathelat, qui, au-delà des informations brutes, proposent des conseils sur leurs utilisations pertinentes.

Certaines sociétés internationales comme Arthur D. Little, Battelle, Booz Allen et Hamilton, SRI offrent des prestations de haut niveau qui « consistent en une mise en place de nouvelles technologies (microprocesseurs, CAO, systèmes informatiques...), le transfert de connaissances sur l'état d'avancement de procédés. Leur organisation est typique : des bureaux implantés dans le monde "important" les connaissances d'un pool de spécialistes sectoriels situés aux États-Unis le plus souvent. Une grosse part de leur activité est réalisée dans les grands projets des pays en voie de développement où leur prestation va jusqu'à l'engineering et parfois comporte un contrat de gestion¹ ».

Cette dernière spécialisation rejoint une spécialisation par secteurs d'activité, car les liens entre management et choix technologiques se sont affirmés en même temps que s'internationalisaient les marchés.

Les services en informatique relèvent bien entendu aujourd'hui de la spécialisation technique. La part s'y fait difficilement entre « prestations machines » (service bureau, traitement à façon, télétraitement...), proposées par CISI, CCMC, Télésystèmes, Sligos ou Natel, pour citer les plus importants, et « prestations intellectuelles » qui vont de l'organisation et du conseil en informatique à la mise à disposition de personnel, en passant par la formation, la conception de systèmes, la réalisation de logiciels sur mesure, l'offre de logiciels prêts à l'emploi (packages) ou l'assistance en analyse-programmation. Ajoutons encore les « prestations d'ingénierie » de sociétés telles que SODETEG, SESA, CERCI, TITN...

Dans ce domaine, le marché qui se partageait entre les SSCI indépendantes et les constructeurs d'ordinateurs, également offreurs de logiciel, est en rapide évolution,

avec la micro-informatique notamment ou les possibilités d'accès à des réseaux ou à des banques de données. On voit ainsi apparaître de nouveaux comportements : vente simultanée de matériels, de logiciels et de modes d'emploi, abonnement à des systèmes d'informations auprès d'institutions futures pourvoyeuses de conseils.

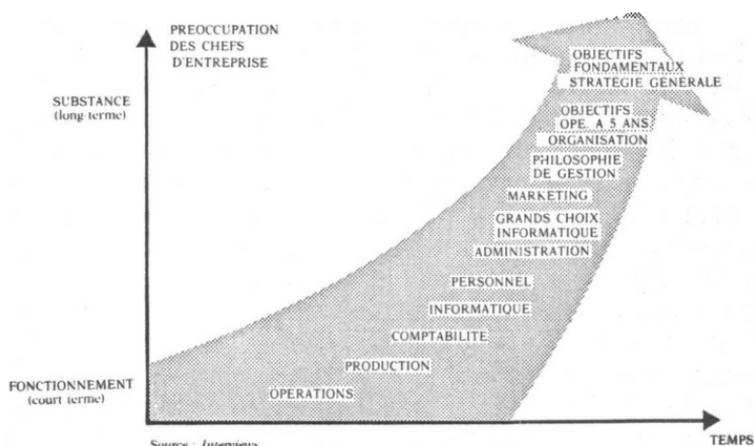
Restent, à côté de ces spécialistes, les consultants de la direction générale qui apportent « une aide aux choix stratégiques et organisationnels dans les grandes entreprises et les grands groupes. Par nature multifonctionnel, (ce conseil) peut porter ses fruits à plus long terme. La formulation elle-même du problème n'étant pas toujours aisée, l'approche est moins structurée. Historiquement, ce type de conseil fut d'abord orienté vers les problèmes de méthodes de gestion et d'organisation et ce dès les années cinquante avec Octave Gélimer et la CEGOS. A l'époque du "défi américain", Mac Kinsey transposa en Europe les recettes de management des grands groupes américains¹ ».

Ont suivi le BCG, Boston Consulting Group, et la plupart des grands cabinets américains déjà cités, à côté des grands classiques français : SEMA, IDET-CEGOS, OBM (Bossard-Michel), CORT ou de PA conseiller en direction. La démarche de ces généralistes de haut niveau fait école puisque l'on voit éclore plusieurs petites sociétés transfuges telles que MARS, petite planète détachée de Mac Kinsey, MID férus de diversification, issus du groupe OBM, « Synthèse et Stratégie », ou encore des unités intégrées à des institutions financières telles que l'IDI (Institut de développement industriel) ou industrielles telles que Creusot-Loire avec M2I (Marketing industriel et international).

C'est dans cette direction du conseil en management général et en stratégie que les pouvoirs publics encouragent les consultants. Elle semble mieux correspondre aux préoccupations des chefs d'entreprise et à des marchés européen et américain plus porteurs. C'est « l'aide en substance », par opposition à « l'aide en fonctionnement » (voir le schéma ci-après) que préconise un rapport du ministère de l'Industrie établi en concertation avec les professionnels⁸.

Sur le marché européen, la France ne figure qu'au troisième rang, après le Royaume-Uni et la RFA. Et plus

des deux tiers des études de direction générale (à caractère stratégique) des entreprises privées sont réalisées par des cabinets anglo-saxons.



Source : Interviews.

Les préoccupations principales des chefs d'entreprise évoluent progressivement des problèmes de fonctionnement aux problèmes de substance (note 8).

Il y a là un défi pour un secteur important en chiffre d'affaires, dont les références de qualité sont indéniables, qui attire les jeunes diplômés et emploie actuellement plus de 40 000 personnes dans environ 1 200 entreprises d'études économiques et sociologiques (240), informatiques (658), d'organisation (183), de formation (51), de recrutement (54), dont c'est l'activité à titre principal (voir le tableau p. 58 pour 1983 et, en annexe⁹, celui de 1982).

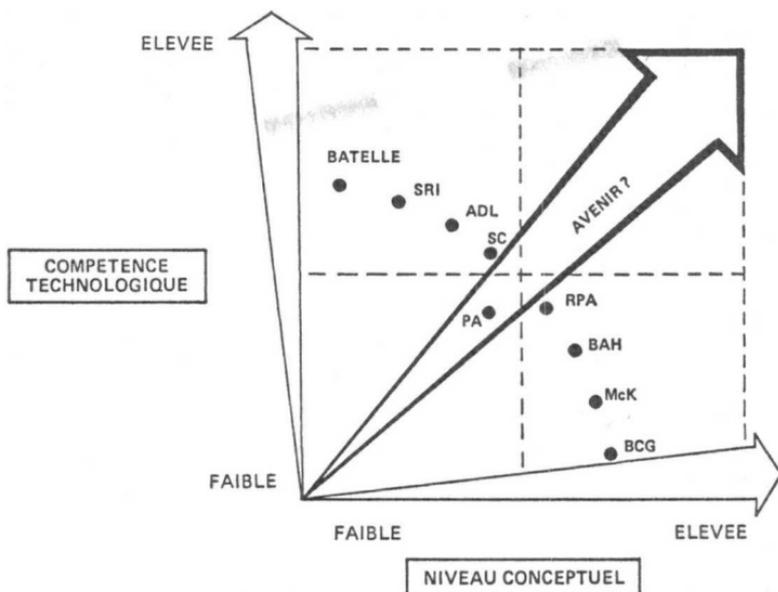
Le monde du conseil est en perpétuelle mutation, puisqu'il introduit le progrès ou accompagne le changement. Dans une période où les coups d'arrêt sont nombreux et durables, il est normal que l'on ait quelque mal à imaginer les prochaines évolutions.

Trois orientations conjointes sont probables :

— Missions spécialisées pour une fonction de l'entreprise, ou un savoir-faire très particulier, ou une demande passagère. Elles seront menées plutôt par de petites équipes. Elles seront fréquemment intégrées dans les entreprises elles-mêmes ou feront l'objet d'assistance technique temporaire, voire de mise à disposition de personnel compétent.

1983	ACTIVITÉ A TITRE PRINCIPAL			ACTIVITÉ A TITRE SECONDAIRE		TOTAL « BRANCHE »	
	Nbre entrep.	Effectifs	CA facturé MF	Nbre entrep.	CA facturé MF	Nbre entrep.	CA facturé MF
Études économiques et sociales	240	12 923*	1 700	65	143	305	1 843
— sociologiques	16	452	129		9		138
— de marché	129	10 946	1 077		22		1 099
— économiques	58	814	310		92		402
— d'urbanisme	37	711	184		20		204
Informatique et organisation	946	29 408	10 792	189	2 956	1 135	13 748
Informatique	658	24 425	8 617	142	2 624	800	11 241
— ingénierie			2 171		302		2 473
— études			4 594		443		6 037
— systèmes			598		155		753
— logiciel			1 031		1 321		2 352
— formation			185		354		539
— autres			38		49		87
Organisation	288	4 983	2 175	47	332	335	2 507
— études	183	3 803	1 622		224		1 846
— formation	51	562	269		83		352
— recrutement	54	618	281		14		295
— autres	(cf. études)	(cf. études)	3		11		14
TOTAL	1 186	42 331	12 492	254	3 099	1 540	15 691

* dont plus de 7 000 vacataires.



Aujourd'hui, peu de cabinets ont réussi à conjuguer parfaitement compétence technologique et niveau conceptuel (note 8).

— Missions requérant des compétences technologiques et des connaissances de l'environnement des entreprises et de leurs marchés. Elles ne pourront être assurées que par de grands cabinets organisés par secteur et multinationaux.

— Quant aux missions générales de conception et de réflexion sur la politique de l'entreprise — englobant stratégie, organisation et fonctionnement des structures, identité et communication — elles seront le fait soit de grandes sociétés de conseil, fortes de leurs méthodes et des concepts qu'elles proposent, soit de toutes petites équipes, voire de consultants indépendants, ayant, avec l'expérience, les atouts d'une écoute sans préjugés et d'une relation personnalisée avec leur client.

De la place pour toutes les formes d'intervention, pour tout le monde.

LE CHŒUR : Enquête et dossier nécessaires : on ne peut réfléchir, discuter, sans quelques chiffres, sans une base étayée. On ne peut toujours faire court...

Récréation : un portrait. Express. Presque un télégramme, plutôt un télex. Fonctionnel et policé comme une intervention de consultant anglo-saxon.

CONSULTING-FRANCE De la galerie de portraits

Le premier rendez-vous avait été fixé chez le client, à 8 h 15. Selon le scénario prévu, à 9 h 30 le commando se retirait. Cérémonial respecté, première phase de la mission menée à bien, équipe rodée.

C'est maintenant le « dé-briefing ». Salle spacieuse, claire. Aux murs, des reproductions de Kandinsky et Mondrian. Éclairage fonctionnel. Les attaché cases sont ouverts sur des chaises voisines. Autour d'une table blanche marbrée, ovale, en gilet et manches de chemise, cinq hommes, l'un de quarante ans environ, les autres très jeunes. Une secrétaire passe des cafés. H.K. a la charge du relevé de décisions et de la synthèse des propos échangés.

H.K. est junior-consultant chez Arthur B.C. Day Edward Fitzgerald Group. Il a 29 ans. Ingénieur des Mines, Sciences-po, MBA de Wharton School. Après trois années d'appartenance au groupe, il a été planifié, pour une ascension rapide, comme « chef de file terrain » dans cette intervention. Le responsable du client est un senior-consultant et le contrat relève du partner, ici doyen d'âge. H.K. est assisté dans la configuration de mission par deux ingénieurs d'étude.

Le repérage des lieux et la séance de travail du matin ont confirmé la pertinence du plan de bataille, dressé à partir du « dossier de base-client ». Liste limitée de visites et interviews : obtention, analyse et recoupement

de tous les organigrammes, notes de service, documents traitant des structures et de la circulation de l'information. Parallèlement, examen des études de marché récentes qui seront confrontées aux informations communiquées par les bureaux du groupe à Londres et Chicago. Quant aux informations financières et comptables, selon la démarche habituelle, elles seront soumises à la batterie des tests de ratios pour les activités du même type. Méthode d'intervention classique en sept phases, avec trois phases accélérées dans la période initiale. Recommandations habituelles. Dépouillement dans les relations, correction, politesse, exactitude. Explications réduites, documents normalisés et déjà réputés, commentaires techniques. Dans les rencontres d'étapes, une précision chirurgicale et de la rapidité : d'une part la mission est conduite sans anesthésie, d'autre part le temps des consultants du groupe est précieux et le client en connaît le prix. Routine toujours, des avis de recherche adressés à la documentation. Hors du processus standard, H.K. peut toujours recourir à ses superviseurs ou susciter la réunion d'un groupe d'appui. Pour sa propre image, H.K. s'astreindra à en faire un usage limité.

A priori pas de grain de sable dans la moulinette. Le client doit y passer sans problème. Pour son bien.

LE CHŒUR : Arthur est très porté chez les plus grands conseils multinationaux¹ ... ceux qui, avec les chevaliers de la Table ronde (style Knoll, cela ne vous a pas échappé) ont débarqué en Europe pour aider les entreprises dans leur quête du Graal. Efficacité importée ? Force de l'exotisme anglo-saxon ? Le terrain est défriché : les techniques rationnelles ont rempli leur office. Après les outils, on propose des démarches.

Les cabinets américains ont pour registre préféré la stratégie. Dans la foulée seront alors posées les questions de la politique des entreprises, de la conduite des organisations, des décisions et des comportements institutionnels.

Interventions de plus en plus complexes du conseil. Essentielles même... Et la neutralité du consultant toujours affichée !

STRATÉGIE(S)

Vingt et une réflexions de lecture

- **Stratégie** : Art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques, dans la conduite d'une guerre ou dans la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition¹.

Art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but.

- La stratégie d'une entreprise est la manière de déployer ses principales ressources et de diriger ses efforts pour modifier à son avantage ou réguler une situation concurrentielle.

Voies et moyens; cheminements, analysés et choisis avant l'action alors que, pendant l'action, la tactique consiste à utiliser les ressources, exécuter les programmes, être opérationnel, saisir des opportunités qui peuvent s'avérer... stratégiques.

- « Formidable redistribution des cartes à laquelle on assiste depuis plusieurs mois : Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, CGE, Thomson, Michelin, BSN-Gervais-Danone, Renault, Peugeot-Citroën, Matra, Rhône-Poulenc, Elf, tous les grands noms, ou presque, du « business » participent à un étonnant carrousel. Celui-ci vend à cet autre, qui rachète pour mieux se débarrasser d'un poids mort au profit d'un troisième, tout heureux de tailler des croupières à un quatrième qui lui-même... Bref

les affaires reprennent et quelles affaires ! Elles concernent des milliers d'emplois et mettent en jeu des millions sinon des milliards de francs... Ces opérations de concentration, de recentrage ou de redéploiement, sectoriel ou géographique, sont en passe de bouleverser l'outil industriel français². »

- Bâtir une stratégie c'est, pour l'entrepreneur chef de guerre, d'abord connaître ses forces et ses faiblesses, le champ de bataille — caractéristiques du marché et évolution du secteur — la position et les intentions des concurrents, ensuite arrêter des objectifs de conquête, de maintien ou d'abandon de parts de marché et de territoires géographiques, enfin retenir les armes de la manœuvre : produits-marchés, points forts de la position concurrentielle en fonction du terrain.

- Dans le monde des affaires, deux variables essentielles pour analyser et agir stratégiquement : la valeur — notamment le taux de croissance — du secteur dans lequel intervient l'entreprise, et la place que tient l'entreprise — position concurrentielle ou part de marché construite sur l'expérience ou les avancées antérieures. Ces deux composantes sont conjuguées dans des « modèles » par des cabinets-conseils, habituellement américains, tels que Mac Kinsey, Arthur D. Little ou le BCG (Boston Consulting Group³).

La règle du jeu est claire : il est vital pour une entreprise de devenir leader d'un marché et d'investir en conséquence sur des « segments stratégiques » : produit fini ou intermédiaire, savoir-faire de marketing, outil industriel, procédé de fabrication.

Le BCG propose de classer les activités dans un portefeuille à quatre compartiments : les « divas », têtes d'affiche de leur catégorie, dont le train de vie financier est considérable pour assurer d'importantes recettes ; les « vaches à lait », assurées de la première place dans la fin de règne d'un produit, qui nourrissent l'entreprise ; les « poids morts » sur lesquels il ne faut pas miser un kopeck, car mal placés dans un mauvais domaine ; enfin les « dilemmes » qui... posent question car on ne sait pas s'il faut les doper pour en faire des divas ou bien les laisser aller au fil de l'eau comme des chiens crevés⁴.

- Ces modèles nous⁵ paraissent construire de l'entreprise, et du système économique dans lequel elle fonctionne, une image inexacte. L'unité et la rationalité du décideur sont posées en dogme pour mieux valoriser le combattant (l'entreprise) et le combat (la concurrence).

Établir la concurrence comme règle universelle est en contradiction avec un nombre impressionnant de situations réelles où celle-ci joue peu, mal ou pas du tout.

Cette représentation sert à dévaloriser d'autres genres de combats : pour le progrès social, pour l'indépendance nationale, pour la qualité de la vie, pour la préservation des ressources naturelles, etc.

- Selon Machiavel, les Romains savaient que « la guerre ne s'évite pas, mais [que] c'est toujours au grand avantage de l'ennemi qu'on la diffère ». Pour celui qui recommande aux princes de faire de l'art de la guerre leur unique étude et seule préoccupation, les conseils résonnent comme les propos d'un café du commerce aristocratique, plus préoccupés des effets que des causes : ne pas accroître la force d'un grand, détruire les petites puissances, conquérir des territoires, les conserver par tous les moyens que la ruse d'une intelligence pratique peut offrir.

- La guerre est une affaire sérieuse ; on redoute que les hommes s'y engagent sans la réflexion qu'elle mérite. Pour Sun Tzu⁶, il faut l'évaluer en fonction de cinq facteurs fondamentaux.

Le premier de ces facteurs, c'est l'influence morale, concept d'une grande modernité tant elle s'apparente à la volonté d'agir, au *commitment* américain ou à l'identité des organisations.

Le second, les conditions atmosphériques, renvoie vers les notions d'environnement, de conjoncture, de position concurrentielle.

Le troisième facteur, le commandement, n'a rien de classique. Rédigé il y a vingt-cinq siècles, *Les Royaumes combattants* dépasse la vision militaire classique ou taylorienne de la hiérarchie. « Par autorité, dit Sun Tzu, j'entends des qualités de sagesse, d'équité, d'honnêteté, de courage, de sévérité. »

En quatrième lieu vient le terrain, c'est-à-dire la prise

en compte de la réalité par l'observation, l'écoute dirions-nous.

Cinquième et dernier facteur : la doctrine. Idéologie ? Système de valeurs ? L'approche est plus pragmatique. Il s'agit de l'organisation, des conditions d'exercice de l'autorité, de la promotion des officiers au rang qui convient, de la police des voies d'approvisionnement et du soin de pourvoir aux besoins essentiels de l'armée. En fait l'attention aux détails et à l'intendance, qui fondent le pouvoir.

- Savoir changer de terrain ! Ou s'essayer dans d'autres batailles.

Le chef d'entreprise opère une manœuvre stratégique, la diversification de ses activités : placement financier ; reconversion et redéploiement ; confortement pouvant favoriser une victoire par l'apparition de fabrications ou de services complémentaires, d'une synergie, voire assurer le verrouillage d'un débouché ; survie et nouveau domaine pour l'avenir⁷.

Objectifs : réduire les risques d'un marché ou d'un produit unique ; esquiver un combat concurrentiel mal engagé.

- L'idéal n'est-il pas de gagner des batailles sans les livrer ? L'ennemi est abusé par la création d'apparences (Sun Tzu) ou d'illusions (Mao Tsé-toung).

Ruses : art de la dissimulation des objectifs, du nuage de fumée.

Surprise. Subterfuge. Stratagèmes.

- La guerre est absolue et violente. Elle ne constitue, pour Clausewitz, qu'un moyen d'action particulier de la politique.

- Le stratège athénien est le principal magistrat qui a la haute main sur l'armée, la marine, la diplomatie⁸.

- D'autres voies que la guerre ? La diplomatie fait partie des « stratégies relationnelles » de l'entreprise qu'elle entretient avec son environnement.

Avec l'État : contrats, commandes planifiées, aides de toutes natures, appuis à l'étranger, crédits privilégiés,

labels accordés, réglementations favorables, mesures protectionnistes. Avec les concurrents : accords, ententes, moyens mis en commun. Avec les fournisseurs, avec les clients ou les organisations de consommateurs, avec les banquiers, les syndicats, les collectivités locales : négociations, pressions, manipulations, influences.

Dans les stratégies d'entreprise, à la valeur d'un secteur et à la compétence d'un compétiteur, vient s'ajouter une troisième dimension, la sécurité⁵.

Maximiser la sécurité et minimiser les tensions par des relations non marchandes avec tous les partenaires possibles. Certaines entreprises ont ainsi des comportements de « fils à papa » — si elles ont peu de compétence mais ont des garanties dans un secteur de valeur — ou de « prodigues » — encouragés par un important savoir-faire alors que le domaine est peu florissant. Les Japonais auraient-ils ce type d'appréciation ?

- Un demi plus.

Stratégies à marge restreinte⁹ que les stratégies militaires ou industrielles japonaises; elles conduisent à prendre une décision ferme lorsque le pourcentage de chances de réussite résultant de l'examen préalable dépasse cinquante pour cent.

Alliances établies en dogme ou passibles d'éclipse complète à l'heure de vérité. Moitié-moitié. Jusqu'au fameux « consensus japonais » qui repose lui aussi sur des majorités de contrôle du type « un demi plus ».

- Stratégies ou stratagèmes ?

Faut-il condamner tout ce qui s'écarte d'une vision reçue — rationaliste et idéaliste — de la stratégie : celle déterminée en optimisant des objectifs à long terme et en planifiant de manière cohérente les cheminements pour y arriver ?

Hors de cette démarche : indécision, rafistolage, duplicité, timidité, tricherie, impuissance ? Notre culture refuse d'accorder un statut à une stratégie qui ne s'écarte de l'état de fait ou de la situation existante que de manière « incrémentielle » ou marginale¹⁰.

Est-il inutile de réduire la complexité et le nombre des paramètres à prendre en compte ? De s'appuyer sur l'expérience et privilégier des solutions familières ? De

limiter l'exploration des politiques possibles pour simplement se satisfaire¹¹ plutôt que de rechercher longuement et coûteusement l'optimum ?

- Patrons, dirigeants, responsables politiques ne sont ni friands du long terme, ni disponibles pour l'aborder. Ils sont au contraire occupés à se dégager de la pression du court terme, de situations bloquées, de goulots d'étranglement. Ils ont besoin d'augmenter leur information pour agir, de prendre le temps d'en savoir plus ; de franchir une première étape limitée qui leur laisse des « secondes chances ».

En fin de compte, les stratégies, dans la réalité, seraient construites d'actions successives, destinées à abolir des contraintes et à créer des degrés de liberté plutôt qu'à atteindre des objectifs déterminés à l'avance.

Et le long terme alors ? Les réformes de longue haleine, les modifications structurelles ? A la trappe ? Condamnés à être une résultante, le fruit d'un empilement du court terme ?

La seule recette, pour qui sait augmenter ses moyens d'action et a des objectifs longs, serait donc de traiter ceux-ci, tout en les préservant avec entêtement, au hachoir de l'immédiat. Les pragmatiques ou les Orientaux mettent plusieurs marmites sur les fourneaux : à feu doux, pour des cuissons rapides, juste à réchauffer, à feu poussé... Judéo-chrétiens, de surcroît cartésiens, nous tentons, incorrigibles, de mettre en pratique notre discours moral sur des stratégies rationnelles.

- L'attachement tenace à quelques finalités simples et la dissimulation des longs itinéraires se retrouvent chez le remarquable stratège que fut Louis XI.

« Il lui fallut, nous dit P.M. Kendall¹², garder l'esprit incessamment en éveil, plier le temps à ses desseins, être deux fois plus habile et trois fois plus diligent que ses semblables et cacher toujours son sens de la comédie derrière les gestes du conformisme.

« Il savait tirer parti de l'expérience de sorte que l'échec lui-même lui était profitable. » Pour Louis XI, échec, repli sur soi et réaction constituent le rythme même de la vie ; mais ce processus, il semble l'avoir adopté plutôt que l'avoir subi.

« L'universelle araigne » tisse sa toile. Persuasion et habileté à charmer. Séduction qui opère sur Philippe de Commynes au moment décisif où le roi semble s'être jeté dans le piège de Péronne. Prévoyance à long terme des simples ressorts humains qui lui permet, par une clause anodine dans le contrat de mariage de la princesse Anne, de faire que son ennemi juré, le comte de Charolais, afin de disposer de la Champagne devienne son allié objectif dans la reconquête de la Normandie. Négociation et usage consommé des trêves qui modifièrent le jeu entre la maison de Lancastre, celle d'York et le duc de Bourgogne. Invention de la guerre froide tant par calcul que par respect de l'économie du pays qui lui apportera l'héritage bourguignon sans qu'un village soit brûlé.

Et puis une insatiable curiosité et le goût de la loyauté fondent chez Louis XI une morale de l'efficacité.

- Ce n'est pas la stratégie, c'est la politique d'entreprise qui est une compréhension globale et une animation de tous les instants¹³.

Elle s'appuie sur une vocation, des finalités, des objectifs et des principes fondamentaux qui éclairent la ou les stratégies et habitent les structures. Structures et stratégie, irriguées par l'information, vivent au rythme des processus de décision, eux-mêmes marquées au sceau de l'identité de l'entreprise. Celle-ci, issue du système de valeurs, l'engendre à son tour et étaye... les stratégies.

- Les analyses exhaustives des stratégies d'entreprise ne sont plus des panacées. La rationalité ne protège plus les managers. Avec un rien de paradoxe, on écrit¹⁴ que le vrai dirigeant ne prend pas de décision stratégique.

A la manière de Sun Tzu, les consultants aujourd'hui font, à partir des « secrets des meilleures entreprises », des recommandations qui sont de l'ordre de la pratique, ou des attitudes, ou des modalités de vie d'une institution, du réel et non pas d'un discours théorique hier privilégié.

Huit attributs des meilleures entreprises¹⁵ :

1. « Elles ont le parti pris de l'action. » C'est l'engagement, le *commitment*, la force de vie. On retrouve les fameuses théories X du travail subi, contraint, contrôlé et

Y de l'absence de fatigue, de la motivation, de la créativité.

2. « Elles restent à l'écoute du client » : qualité de service, ouverture, changement potentiel permanent.

3. « Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur. » C'est une attitude de confiance interne. C'est Rosa Luxembourg contre Lénine ! Grande richesse des structures autonomes, différenciées et responsables, si elles sont bien fédérées et coordonnées.

4. « Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel. » Elles misent sur les ressources de l'individu et sa connaissance du travail concret : fondement d'expériences « autogestionnaires » telles que les cercles de qualité.

5. « Elles se mobilisent autour d'une valeur clé » qui ne peut être un mot d'ordre de propagande mais qui s'appuie sur un vécu réel interne à l'entreprise : l'identité¹⁶.

6. « Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire » : la force difficilement remplaçable de la vocation, du savoir-faire, du métier.

7. « Elles préservent une structure simple et légère » : peu de dirigeants, des relations clairement affichées ; cela est d'autant plus facile qu'est pratiqué le principe d'autonomie et la règle des « décentralisateurs » : il est plus efficace de traiter un problème le plus près possible du niveau où il se pose.

8. « Elles allient souplesse et rigueur. » C'est l'expérimentation, le droit à l'essai, à l'erreur, à l'apprentissage, la voie de l'adaptation, de la fluidité de l'organisation face à la complexité des problèmes et aux changements de l'environnement.

Une revanche tardive des sciences de la vie sur les sciences exactes qui étaient peu à leur place dans l'élaboration des stratégies ou des politiques humaines.

• Système de valeurs, culture¹⁷, identité, moral qui est l'élément de nature spirituelle dont dépend la confiance¹⁸, élan libérateur de Clausewitz, recherche hypocrite chez Machiavel, de l'affection du peuple envers le Prince, respect de la vie et de ses rythmes pour Louis XI, Kokutaï et *wa* japonais, style ou charisme du dirigeant, consensus interne, relations nouées avec l'environnement.

ronnement, poids des images. Est-ce dire qu'il est aujourd'hui flagrant que les stratèges doivent être des hommes de communication ?

● Et le conseil dans tout cela ?

« Confucius avait erré d'un État à l'autre en tentant vainement de persuader les souverains de son temps d'abandonner la lutte pour le pouvoir et de revenir à la voie éclairée des Rois Vertueux. Mais la plupart des hommes de cette époque plus tardive avaient conscience que les pérégrinations consacrées à l'avancement d'objectifs pacifiques et moraux étaient du temps perdu. Les problèmes les plus pressants concernaient la conduite journalière des affaires de l'État, l'administration intérieure et la politique étrangère. Dans ses aspects essentiels, cette dernière consistait alors, tout comme par le passé, à sauvegarder et à enrichir l'État, tout en rehaussant son pouvoir et son influence aux dépens d'ennemis réels ou en puissance.

« En conséquence, si les moralistes ont pu rester souvent sans emploi, les stratèges, dans leur ensemble, vivaient confortablement, tant que leurs conseils se révélaient profitables¹⁹. »

LE CHŒUR : Stratégie. Stratégies.

Ah ! Le pouvoir d'une stratégie, de la concevoir, de la jouer ou d'en être crédité. Tout comme le pouvoir d'une décision. Stratégie, décision, politique : l'éclairage le plus cru sur l'autorité, la fréquentation de l'autorité. Pour l'expert, le conseil, le cœur du problème, les leviers du mouvement, les moyens du changement²⁰.

Auparavant, un détour par la méthode déca (artifice pédagogique qui retire la part nocive du vécu pour en faire un enregistrement classique), un flirt avec les problèmes de structure, un retour aux sources du campus d'HEC.

MAISONS A LA DEMANDE

Récit de la méthode des cas

Une salle de cours d'HEC, sur le campus de Jouy-en-Josas. Il est neuf heures. Le professeur dispose des documents sur son bureau alors que le défilé des étudiants qui s'installent se fait lent mais régulier.

Quelques mots d'introduction sur le thème de la séance. Présentation du cas qui va être traité. Semi-obscurité. Sur deux écrans de télévision, disposés de part et d'autre du tableau noir, un film passe.

Un chantier de construction de maisons individuelles. Une de ces nombreuses opérations de lotissement qui ont fleuri dans les années soixante-dix. Un promoteur connu. Une réputation d'efficacité. Autosatisfaction du commentateur. On assiste à la réalisation du « gros œuvre ». L'entreprise générale de bâtiment coule du béton. Bonne préparation du travail, des ferrailages, des coffrages. Idyllique !

Un étudiant fait irruption dans la salle, un godet de café à la main : « Tiens, c'est le chantier ! » Les quolibets de ses camarades le menacent des pires sanctions. Prudemment, il s'assoit.

Sur les écrans, on constate du flottement dans les phases dites de second œuvre. Le chef de chantier interviewé se plaint des difficultés qu'il rencontre pour tenir le planning élaboré par l'architecte et le bureau d'étude : « Les cadences ne sont pas les mêmes... Vous comprenez, pour les électriciens, les menuisiers, les

peintres... Ils s'attendent les uns les autres. Je cours après les entreprises. »

Des maisons terminées, propres, avec un espoir de jardin : le même modèle. Quelques variantes selon le nombre de pièces ou l'accès au parking. Elles sont semblablement personnalisées.

Le directeur commercial fait visiter une maison. Les termes laudatifs abondent. Il va certainement y élire domicile. Il s'étonne du ralentissement saisonnier de la demande. Il s'inquiète de l'exigence des clients qui choisissent des lots non encore construits alors que beaucoup de maisons sont achevées.

Lumière. Discussion ouverte. Premières impressions sur le type d'habitat, le comportement de la clientèle. Le professeur extirpe des éléments de diagnostic. Le marché a-t-il été mal étudié ? Non. On distribue deux études : marché général et marché local, très favorables, avec des fortes variations saisonnières.

D'autres documents : programme de l'opération (un grand choix d'emplacements) ; organisation du chantier ; planning détaillé, établi avec autorité en fonction des cadences de l'entreprise générale ; quelques données financières.

Réactions d'étudiants : les coûts d'immobilisation sont « énormes ». Le professeur saisit l'occasion. Trop de stocks. Au deuxième rang, on marmonne : « Comme le dit le chef de chantier, y'a un problème de planning. »

Le professeur confie que, en effet, l'entreprise a demandé à un consultant de proposer des adaptations pour mieux ordonnancer le second œuvre. La suggestion a été faite de réorganiser les sous-traitants.

Après la pause, le professeur résume la situation. « Que faire ? »

Au dernier rang : « Lénine, 1905. »

Le professeur suggère de se mettre à la place du consultant et de s'attaquer à la rigidité néfaste de l'organisation du travail des corps de métier. Ses propositions font l'objet d'une large approbation.

Porté par son public, le professeur prolonge ses propos de la semaine précédente sur les structures. L'influence de la technologie sur les structures. Essentiel !

Au premier rang, un étudiant a feuilleté les notes qu'il

prend. Il souffle le nom de l'auteur clé à son voisin que le professeur a dans le collimateur pour de trop fréquentes absences. Ce dernier, à haute voix : « John Woodward¹. » Le professeur n'est pas dupe du manège mais une lueur de reconnaissance apparaît cependant dans son regard.

On ne l'arrête plus. La technologie du gros œuvre est « routinière », donc justiciable de gains de productivité dans une organisation instrumentale apparentée au travail à la chaîne. Pas de raison de changer. Ni de généraliser. Effets pervers du cartésianisme conquérant ou des rationalisations qui ne partent pas du terrain et qui plaque des schémas dits industriels sur des travaux dont les processus sont autres. Dans le second œuvre, le savoir-faire est celui des compagnons. A technologie artisanale, structure communautaire.

La parole est à la salle. L'auditoire est convalescent. On est proche de la fin de la matinée.

Fin du film.

Les équipes polyvalentes à l'ouvrage, composées de quatre ou cinq qualifications : plombier ou chauffagiste, électricien, menuisier, peintre. Chacune a une maison en charge. Elle effectue toutes les tâches, même hors des spécialités représentées. Nettoyage. On dispose un paillasson à l'entrée, on ferme la porte à clé.

Le chef de chantier ne cache pas sa satisfaction. Chaque équipe a une complète responsabilité, son propre matériel et son « budget matériaux ». Elle améliore ses délais, touche une prime globale, veille à la qualité pour éviter les reprises de travaux. Beaucoup de souplesse. On choisit de n'achever que les maisons commandées par les clients.

Le professeur : « La valeur immobilisée du stock a fortement chuté. » On commence à ranger les affaires. On a apprécié l'effet « avant-après » des deux parties du film. Dernières remarques : le rejet des idées reçues, l'intérêt de la modification de structure, l'attitude du consultant qui a su faire le bon diagnostic.

Midi dix. La salle se vide.

Autour du bureau, encore quelques questions sur la réalité du cas, le promoteur, le consultant : Comment celui-ci a-t-il évité le piège d'un planning encore plus serré ?... Du métier. Et un client intelligent.

LE CHŒUR : Pédagogie. Show-business policy... Rationalisation et taylorisme versus responsabilisation et enrichissement des tâches. Apprendre à regarder et se garder du systématique. Quelques certitudes s'estompent...

Enseignement d'un cas. Cas enseigné. Emmillotique : technique des consultants consistant à envelopper le bébé pour faciliter l'accouchement... Contingence.

Sages avis d'un conseil. Conseil des stages. Place à la politique d'entreprise.

NOUVELLE POLITIQUE

Parabole

La nouvelle pouvait surprendre. Elle s'était répandue comme une traînée de poudre. Très vite, la cour du Roi en avait été informée. Avertis, sceptiques, sentencieux, désabusés, ironiques, les commentaires s'étaient aventurés hors de la réserve coutumière. La surprise nourrit l'audace.

Dans la ville, des groupes s'étaient formés autour des plus âgés, pourvoyeurs de références historiques et de souvenirs. La rumeur avait gagné les bourgades et était parvenue au peuple des campagnes. Là, les propos avaient été plus rares, peu informés, intuitifs, prudents, réservés. L'incongruité alimente la crainte.

Le souverain conviait ce soir, autour d'une même table, les quatre personnalités les plus marquantes de l'époque, quatre personnalités que l'histoire récente du royaume opposait. Chacun d'entre eux avait exercé, avec des titres différents, régis par les caprices du Roi, les plus hautes fonctions auprès de lui. Chacun de leur personnage était à tel point associé à un style, à une philosophie à la tête des affaires de l'État qu'on imaginait aussi mal de les voir réunis que de faire se rencontrer eau, feu, terre et air. Mais telle était la volonté du Roi.

Aux abords du palais, pour l'arrivée des convives, la curiosité s'accompagne d'une relative discrétion : peu d'atroupements ; les tavernes environnantes fréquentées plus que de coutume ; des silhouettes derrière les volets

des fenêtres et des chroniqueurs à l'affût de quelques informations ou anecdotes propres à réveiller les images estompées des quatre grandes figures invitées ; et aussi les meilleurs portraitistes prompts à recueillir quelques traits sur les visages.

Sbu, le fameux général Sbu, bien droit, presque raide dans son uniforme, la poitrine couverte de décorations, traverse la cour du palais d'un pas calculé pour franchir le seuil à l'heure fixée par le communiqué officiel. L'exactitude fait partie de cette rigueur qui sied à un ancien chef d'état-major des armées du royaume. A l'époque lointaine des conquêtes, Sbu avait été un très grand capitaine. Il parcourut la hiérarchie à grandes enjambées et en vint rapidement à mettre ses qualités de stratège au service du Roi qui en fit son principal conseiller pendant de longues années.

Ce fut une période où la conduite de la politique semblait se réduire à des manœuvres au cours desquelles des positions étaient gagnées ou abandonnées. Cela avait l'avantage de la clarté et de la simplicité. Les objectifs militaires éclairaient la vie du pays et l'organisation de la société ; la mobilisation des ressources et des compétences relevait de la logistique. Les alliances étaient tactiques, car Sbu répugnait aux relations durables qui, estimait-il en caressant sa moustache, aliènent peu à peu un État. La diplomatie n'était pas son fort. Le Roi avait dû compenser cette orientation en multipliant les occasions de rencontre avec des pays voisins, en développant des échanges commerciaux.

Il vint un moment où, la paix étant installée dans ces contrées, la formulation belliciste des discours de Sbu ne fut plus qu'un paravent derrière lequel le Roi nouait des accords. Bien qu'ébranlé par la justesse des analyses du souverain, le général se refusait à nuancer son attitude ou à renoncer aux théories charpentées qu'il développe encore brillamment aujourd'hui dans ses conférences à l'École des Hautes Études Militaires. Le divorce entre les deux hommes devint évident. Sbu perdit en influence et gagna en titres honorifiques.

Le Roi appela à la tête de son conseil celui qui, jadis dans le sillage des conquêtes de Sbu, avait fortifié presque toutes les villes du pays : le grand architecte Sandl. Le besoin était grand d'un bâtisseur qui rétablirait

le pays. Sandl, dont l'art consiste à structurer l'espace, se montra capable d'organiser le royaume par la création — quelque peu répétitive et monotone — de nombreux comtés tous inspirés d'un même modèle ; il mit au goût du jour — une sorte de réhabilitation — quelques duchés dotés de passé prestigieux ; il accorda une certaine autonomie à des principautés que leur géographie et leur culture isolaient. Il sut établir une variété de relations entre tous ceux qui, dans les provinces ou à la tête du royaume, souhaitaient exercer une responsabilité. Oubliant les libelles dont il avait accablé Sbu déclinant, Sandl reprit à son compte plusieurs principes de son prédécesseur, notamment celui de l'ardent respect de la hiérarchie officielle des objectifs, bien utile au Roi pour mettre un frein à la provincialisation des responsabilités.

Le Roi appréciait chez son second favori cet agréable dosage de rigueur dans l'usage des techniques et de liberté offerte à l'imagination. Sandl apportait la souplesse pour s'adapter à des situations diverses. Cependant sa tournure d'esprit, probablement liée à sa formation artistique, lassa le souverain qui y voyait à la fois un engagement insuffisant dans les affaires publiques et une certaine désinvolture.

Ce soir, pour le dîner du Roi, fidèle à sa réputation, n'arrive-t-il pas avec un retard assez considérable au regard d'un protocole même peu sourcilieux ?

Tel n'a pas été le cas de l'ancien Premier ministre Mhodelwane, parvenu fort en avance à l'invitation du palais et qui a mis ce temps à profit pour retrouver les lieux, serrer quelques mains, échanger des propos cordiaux avec les conseillers qui hantaient les couloirs, s'enquérir du plan de table.

Mhodelwane — son patronyme en témoigne — est originaire d'une tribu étrangère. Il dispose d'une rare capacité d'adaptation. Arrivé très jeune dans le pays, il a exercé les métiers successifs de commis auprès d'un boutiquier, de comptable puis de courtier. Outre une aptitude à prévoir l'évolution des affaires et un bon sens de l'organisation, il introduisit dans le royaume des méthodes nouvelles pour l'administration des biens et en vint à gérer plusieurs grandes fortunes du pays. Sa réputation parvint aux oreilles du Roi qui l'appela

fréquemment en consultation. Capable d'éclairer le souverain aussi bien dans les choix essentiels pour l'avenir que dans les décisions de portée pratique et réduite, il devint l'éminence grise du palais.

Les choses tournèrent différemment lorsque le Roi lui conféra le titre de Premier ministre. La naissance étrangère de Mhodelwane servit de prétexte aux insinuations de la cour, aux protestations des gouverneurs, bref à une opposition aussi large que bruyante.

Le Premier ministre fit preuve d'une habile souplesse : en peu de temps, il prit part aux réunions de plusieurs sectes, s'initia aux rites des différents clans qui s'opposaient dans la conduite de l'Etat, fut de plusieurs obédiences et devint orfèvre parmi les meilleurs dans les jeux des courtisans qui habitent les allées du pouvoir. Il abandonna son nom et choisit celui de Sdec, qui s'inscrivait dans la lignée de ses prédécesseurs.

Cependant, rien n'y fit. Les cabales se déchaînèrent ; on en vint à reprocher à Sdec d'abandonner le discours rationnel de Mhodelwane derrière lequel tous les intérêts pouvaient s'abriter. Cela obligea le Roi à se séparer de son Premier ministre.

Il fallait calmer les esprits, revenir aux sources. Il fut fait appel à un sage, issu de la plus ancienne tribu du royaume. Il était à la fois garant des plus lointaines traditions et porteur des aspirations des nouvelles générations. Il avait l'appui des religieux orthodoxes, des importantes sectes adeptes de la réflexion méditative pour l'épanouissement individuel, et des intellectuels les plus avancés dans la recherche des modes et des signes révélateurs de bouleversements en cours dans les coutumes du pays.

Hie est une sorte de chaman, de mage ; un mage qui n'aurait voulu être qu'un conseiller auprès du Roi. Il n'accepta la responsabilité de gouverner que pour peu de temps, pour faire prendre au royaume une juste conscience de ses richesses et de ses faiblesses, pour faire fleurir des idées nouvelles, à travers le pays, dans de multiples cercles de réflexion collective, enfin pour conduire le Roi à porter attention aux symboles dont Hie connaissait l'usage et l'importance mais qu'il n'aurait pu s'approprier sans porter ombrage au souverain.

Hie a, semble-t-il, avant de démissionner, fait au Roi la

suggestion de ce dîner qui réunit ses quatre anciens premiers collaborateurs.

Dans la salle à manger privée du palais, on sert les entremets. Les chroniqueurs, eux, restent sur leur faim car ils n'ont eu à connaître que la composition du menu : mets raffinés judicieusement arrosés. Les plus habiles recueillent auprès des conseillers, eux-mêmes à l'affût d'informations colportées par des serveurs, quelques bribes de la conversation. On doit ainsi savoir que le Roi, satisfait de ces retrouvailles, est très en verve, que ses commensaux, après un long moment de réserve, ont été gagnés par la bonne humeur royale.

On évoque peu le passé. Les propos du souverain sont agrémentés d'allégories, de légendes ou de formules imagées que lui inspire la situation. On invoque, semble-t-il, les quatre éléments et les quatre arts fondamentaux, les quatre points cardinaux et les quatre saisons, les quatre fontaines de la grande place de la capitale, les quadrirèmes et les quatre-mâts de la flotte royale. On constate que les groupes de quatre — fils du dieu Horus ou Évangélistes — constituent des symboles religieux universels.

Il est question, dans la bouche du Roi, d'une philosophie ancienne pour laquelle le carré symbolise à la fois la Terre et la Réalité imparfaite, alors que le cercle est réservé au Ciel ; on s'attarde sur les compromis que la pratique impose aux idéaux. On rit de la quadrature du cercle. Le Roi se fait l'écho d'une invention récente d'après laquelle il est maintenant possible de reproduire toutes les nuances souhaitées en traitant une surface simplement par quatre couleurs : le jaune, le rouge, le bleu et le noir, ajoutées l'une après l'autre.

Cette révélation sera reprise par l'une des gazettes du lendemain, qui la commente en formulant l'hypothèse de voir le Roi prendre lui-même les rênes du gouvernement, car il est seul capable d'une synthèse entre les orientations successives de la politique du royaume. Un autre chroniqueur précisera cette éventualité en avançant, sous le titre — peu soucieux des pratiques musicales — « La meilleure baguette pour le meilleur quatuor », la possibilité d'une collaboration de Sbu, Sandl, Sdec et Hie¹. Sinon on parlera de « réconciliation nationale » et « d'équilibre à la tête de l'État ». On citera, avec

perplexité, la « petite phrase » du Roi à ses hôtes qui prenaient congé : « La flamme qui m'habite et les flambeaux qui vous accompagnent, éclairent notre entreprise. »

LE CHŒUR : La flamme intérieure : le commitment, la vocation, le moteur. Et les flambeaux : l'éclairage extérieur..., l'environnement, les stimuli, les progrès, la concurrence, les marchés...

Elémentaire, pour un conseil : diagnostic interne, diagnostic externe.

Mais n'y a-t-il pas plus ?

Une nouvelle politique ? L'alpha et l'oméga du management tel qu'on l'enseignera — après HEC ! — dans les meilleures écoles.

Le sens de cette parabole ? Elle tient en quatre vérités.

LES QUATRE VÉRITÉS DE LA
POLITIQUE D'ENTREPRISE
Manifeste¹

La conduite des affaires, les politiques d'entreprises, le management des organisations humaines ne relèvent pas de la science. Sinon ça se saurait !

Le management est à la remorque d'une science économique en crise. Il est remisé dans quelques rayons de micro-économie : choix et optimisation d'investissements, structures de coûts, etc.

Parent pauvre d'un domaine démonétisé, il a cherché son salut dans la détermination d'un champ spécifique, dans l'élaboration de théories qui lui sont propres. (...)

Et, dans cette quête de recettes simples pour les politiques d'entreprises, venant alourdir le cahier des charges, une crise.

La gestion d'entreprise fait de l'équilibre sur une ligne de crête, entre deux versants : la réflexion et l'action. (...)

Balbutiements ? Phase de gestation ou foire d'empoigne ?

Combien d'auteurs, depuis la fin des années soixante ont résisté à la satisfaction de révéler les mystères du fonctionnement des entreprises par un modèle tout-terrain ou un concept universel ? Analyse et décision stratégiques présumées capables à elles seules de guider l'entreprise dans ses choix. (...)

D'autres auteurs, chercheurs ou consultants, tout aussi impérialistes dans leurs démarches, ne voyaient l'entreprise que sous l'angle réducteur des structures en y

ajoutant au mieux les systèmes d'information. D'autres encore érigeaient en théorie (mathématiques de l'action à l'appui) des démarches hétéroclites de planification et de contrôle de gestion.

Certains travaux étaient cependant attentifs à déceler, derrière ce rafistolage de méthodes, les processus de décision qui habitent l'entreprise. Plus récemment sont aussi apparues des recherches apportant un éclairage nouveau à partir du concept d'identité de l'entreprise².

Autant de vérités successives — stratégie, structures, décision et identité — mais contingentes lorsqu'elles sont avancées comme exclusives.

Stratégie : l'ambivalence des modèles

Révéléateur de cette tendance hégémonique, l'usage des modèles stratégiques en gestion (...).

Multiplés sont les exemples de *modèles* qui marchent. Mais combien de temps ? Jusqu'où ? Seulement dans les hauts niveaux d'une hiérarchie prête à ce genre d'exercice intellectuel ? Ou aussi dans le vécu quotidien de l'entreprise ?

Un modèle d'analyse stratégique est, à la fois, préoccupé des décisions d'orientations pour l'entreprise et de conclusions pratiques. Le fait qu'il soit partiel (...) le rend partiel.

Apporté — souvent par un consultant — avec l'assurance indiscutable du chirurgien qui opère sans tolérer que se manifestent de quelconques états d'âme, ce type de modèle est un parti pris affirmé. Sautant le pas du paradigme, il accède, de fait, au domaine de l'idéologie.

Idéologie des taux de croissance, des parts de marché, du portefeuille rationnel d'activités, des coupes claires effectuées de sang-froid, d'un management par stratégies tranchées inspiré des grandes manœuvres militaires et digne des capitaines d'industrie les plus éclairés³. Idéologie qui gagna, par-delà les directions générales, certains hauts fonctionnaires du Plan ou du ministère de l'Industrie. Portefeuille d'activité d'une entreprise, puis d'un secteur, pourquoi pas du pays ?

Le paradoxe est que ce courant de pensée s'est manifesté alors que les taux de croissance étaient dans

l'ensemble, considérablement freinés (...): cycle de vie des produits et échelle des temps pour l'amortissement et le financement des investissements modifiés; viscosités nouvelles; mouvements entravés.

Le postulat rationnel de ces analyses stratégiques est-il toujours raisonnable ?

N'est-ce pas plutôt une idéologie bientôt essoufflée, car sans voix, sans réponses aux multiples autres questions que posent, au-delà de la stratégie, les politiques industrielles du pays ou les données sociales d'un secteur ?

N'est-ce pas une idéologie de façade, un paravent derrière lequel s'abritent des conduites de négociation, des pratiques d'entente, c'est-à-dire, de fait, les stratégies relationnelles (...) ?

Structures : des degrés de liberté ignorés

Et si l'on parlait structures de l'entreprise ? (...) Certes, mise en œuvre de la stratégie, répartition des missions, des tâches, chartes de travail. Elémentaire, l'influence de la stratégie sur les structures. On y trouverait même un certain relent mécaniste !

La même remise en question s'impose quant aux méthodes et aux démarches qui abordent l'entreprise uniquement sous l'angle des organigrammes, des postes de travail et des procédures. L'environnement économique, les technologies utilisées, la taille de l'entreprise ou l'information qui l'irrigue constituent traditionnellement des déterminants privilégiés pour expliquer la formation et la diversité des structures⁴.

En fait, au milieu d'un champ de forces issues de l'histoire institutionnelle, des options stratégiques, des exigences fonctionnelles et marquées par les données psychologiques, il existe quand même des degrés de liberté dans la manière dont les dirigeants arrêtent leurs choix d'organisation interne ; le poids des alliances et la subtilité des jeux de pouvoir que connaît toute entreprise à la veille d'une réorganisation suffiraient, s'il était besoin, à prouver l'autonomie dont disposent souvent les principaux acteurs sur ce plan⁵.

Mais l'analyse critique des références dominantes dans ce domaine est d'autant plus nécessaire que la question

de la nature des structures est plus ambiguë que jamais. Et si celles-ci avaient leur part d'autonomie ? Des déterminants autres ? Si, d'aventure, elles conditionnaient les choix stratégiques ? (...)

Peut-on considérer, de ce point de vue, que la forte centralisation ou, au contraire, l'éclatement et la diffusion des responsabilités (dans les organigrammes inspirés par une démarche fédérative, et plus encore dans les approches en termes de différenciation-intégration⁶) sont sans conséquences sur les prescriptions que produira le système de planification de l'entreprise⁷ ou sur les processus internes de décision ?

Décision : la rationalité en question

Juste le temps d'apprécier le jeu de miroirs entre *stratégie* et *structures* et nous sommes déjà au cœur des processus de décision (...).

Le temps des pionniers est révolu ; le rêve d'une théorie hyperrationnelle de la décision où, sur la base d'une collecte méthodique de l'information, on produisait un certain nombre d'alternatives et on retenait chacune des grandes options : ce rêve s'est dissipé⁸...

Caractère aléatoire de la mise en œuvre, par l'ensemble des acteurs, des choix opérés par toute équipe dirigeante, *effets de déformation* ou de *torsion*, souvent inconscients, des décisions au fur et à mesure qu'elles entrent en application, perturbations issues de certaines zones de l'environnement, influence discrète et mal contrôlée des experts lors de la formulation initiale des alternatives, éclatement de l'organisation en sous-unités mues par des logiques étrangères entre elles, visant des objectifs souvent largement indépendants et qui peuvent être conflictuels : les déviations et les incertitudes qui planent sur les processus de décision ont été mis en lumière par de multiples auteurs depuis une quinzaine d'années⁹.

Il est évident que la réalité de la décision dans l'entreprise opère un dosage entre modèles rationnel, institutionnel ou bureaucratique, *politique*, voire psychanalytique ou culturel. Elle impose une approche plus prudente, plus complète, plus contingente des structures et démonétise considérablement les théories sur les

stratégies qui prenaient la liberté de considérer l'entreprise comme une *boîte noire* à comportement rationnel.

Identité : la face cachée

Alors, pour reprendre souffle, faut-il se satisfaire de ces trois concepts gigognes, et de leurs subtiles relations de dépendance ? Du poids de l'environnement en rapport étroit avec chacun d'eux, ce qui permet d'échapper au risque d'une entreprise isolée et asservie ? (...)

Comment, alors, interpréter des ratés stratégiques ou des blocages institutionnels, véritables lapsus organisationnels ?

En fait, toute une nouvelle catégorie de déterminants émerge et s'impose : histoire de l'entreprise, culture et idéologie internes, motivations individuelles profondes. Ces déterminants structurent l'imaginaire organisationnel¹⁰. (...)

Véhicule des valeurs et des courants socioculturels de l'environnement, mais aussi mémoire intime de l'organisation, produit d'une lente sédimentation, l'identité constitue, dès lors, un accès spécifique à la politique d'entreprise. Face cachée jusqu'ici, l'identité n'en existait pas moins, tour à tour sous-jacente à la décision, aux structures, à la stratégie.

Au moment de s'interroger sur l'ancrage de leur métier, sur les synergies profondes de leurs activités, sur la mobilité de leurs moyens et donc sur la pérennité ou la souplesse de leurs options stratégiques, les dirigeants les plus avertis prennent aujourd'hui en compte l'identité. Elle faisait partie du non-dit, du refoulé ; sa place est en passe d'être reconnue.

Politique, nourrie par les images et par l'identité, la communication va apparaître comme un art cardinal pour coordonner, intégrer des stratégies diversifiées, pour donner un sens à des structures qui tendent à être de plus en plus éclatées.

*Les quatre faces d'un tétraèdre*¹¹

On nous a bien entendu ! Notre remise en question ne vise pas à jeter aux poubelles de l'histoire du management des modèles ou des méthodes dignes d'intérêt, sous prétexte qu'ils ne révèlent que partiellement la réalité de l'entreprise ! Il suffit de les relativiser, de les remettre à leur place, dans un éventail d'outils dont les modes d'emploi existent.

C'est le statut de ces outils qu'il importe de réformer.

(...) Les dirigeants sont actuellement portés, pour parer au plus pressé, à ne retenir que les défis stratégiques, d'autant que les échéances s'échelonnent sur des calendriers différents : les stratégies sont choisies à deux, trois ou cinq ans ; les structures adaptées à trois ans, modifiées en cinq ou dix ans ; la décision, dans ses aspects de planification et système de gestion, avec une certaine inertie, tend à s'aligner respectivement sur la stratégie et les structures, mais les processus plus subtils évoluent en dix ou quinze ans. Quant à l'identité, change-t-elle ? Oui, mais lentement, fort peu, ou alors par crise brutale et longue convalescence.

Quatre aspects, donc quatre faces indépendantes dans l'interdépendance. Quatre approches qui s'éclairent mutuellement (...). Tétralogie de l'entreprise (...).

S'il s'agit des quatre faces d'un même tétraèdre, selon le regard que l'on y porte, l'une des faces retiendra principalement l'attention, les surfaces apparentes des autres préoccupations seront plus ou moins réduites : on oubliera une face cachée...

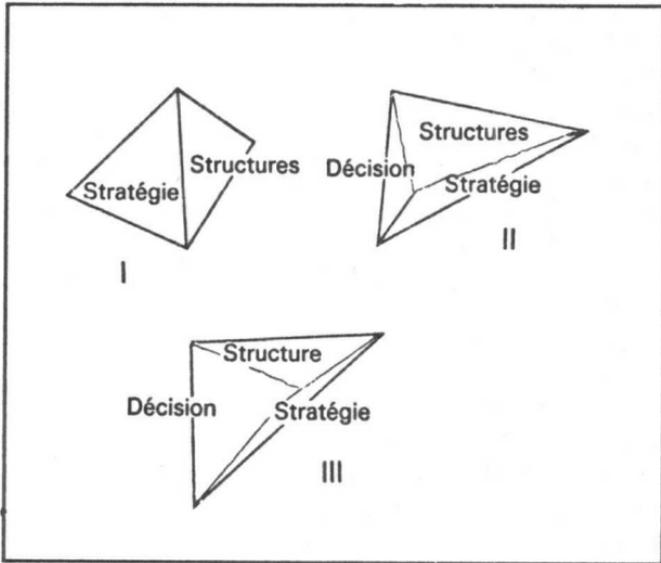
On retrouve ainsi les démarches les plus courantes, actuellement :

— l'analyse et les choix stratégiques dominent la réflexion sur l'entreprise ; quelques conséquences sont tirées en matière de structure (figure I) ;

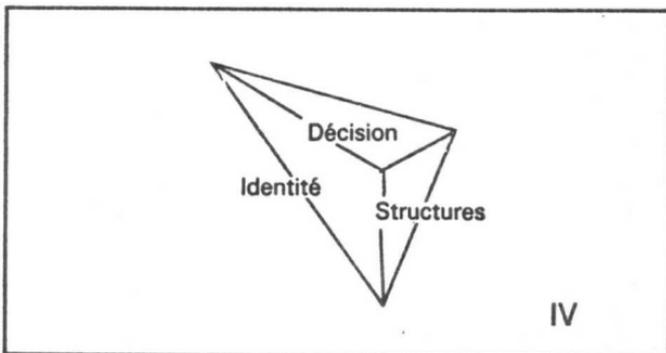
— la réorganisation des structures est à l'ordre du jour, compte tenu de l'évolution en cours de la stratégie de l'entreprise ; dans ce cas, le processus de décision peut être abordé, par exemple, par le biais de la planification (figure II) ;

— la modification du système de gestion ou encore l'automatisation du traitement de l'information privilégient la prise en considération des processus formels de

décision et ses conséquences ou préalables structurels : la stratégie peut être réduite à la portion congrue (figure III).



Si, dans ces approches classiques, l'identité n'est pas prise en compte, quelques interventions, aujourd'hui, prennent appui, par exemple, sur la communication et l'image de l'entreprise pour évoquer structures et processus de décision (figure IV).



Ce repérage tétraédrique est-il surabondant ? Il offre une sécurité (chacun des quatre aspects évoque les trois autres), il offre le moyen d'une attention meilleure aux défis extérieurs et d'une meilleure écoute des dysfonctionnements internes (...), de prendre du recul.

Cette relativité proposée devrait ouvrir, au-delà des attitudes rationalistes, normatives et, en fin de compte, entropiques, une voie mieux déblayée vers la matière vivante, riche et féconde de l'entreprise.

LE CHŒUR : Le clou n'est-il pas suffisamment enfoncé ? Les quatre faces de la politique d'entreprise... Quatre visages d'une même réalité.

Et pour le conseil ? Savoir par quelle face entrer ? Ça vous fait mal comment ? Côté stratégie, une allergie. Des structures qui suppurent. Votre processus de décision à l'abandon. L'identité amputée... Déjà sur la voie d'un diagnostic. Une extrémité du fil. Tout se tient, tout vient quand on tire sur le fil.

Mais les lumières s'éteignent.

POUR UN MOT D'ELLE

Drame à clés, pour quatre personnages
en un acte et trois ou quatre tableaux

TABLEAU 1

La scène est vide de tout décor. Les murs, blancs. La lumière, crue. Des coups répétés ont été frappés en coulisse. Puis le « premier » coup. Un personnage est en scène. Pantalon bleu marine, chemise blanche ample, manches larges, bouton du col ouvert. Il s'avance d'un pas. On frappe le deuxième coup. Il commence à parler. Il monologue sur le ton de celui qui veut se convaincre.

HORATIO NEL. — Cela existe. Une... (*Le troisième coup couvre sa voix. L'auteur a caché derrière ce « coup » la principale clé du drame.*) Je le sais. Elle existe, la meilleure, la plus intelligente. Bref la plus belle... Je sais que je peux la rencontrer. A un moment précis, elle apparaîtra et s'imposera. Rien n'existe avant elle et rien n'existe après elle. Sans elle, c'est le chaos, le désordre.

Un deuxième et un troisième personnage entrent. Ils écoutent en se retenant par le bras, derrière Horatio qui poursuit, le visage illuminé :

HORATIO NEL. — Elle ordonne tout. Tout s'organise autour d'elle. Tout devient clair et prend un sens. Elle est

la pulsation et l'irrigation. Elle guide et éclaire. Il suffit de suivre sa parole, de se laisser porter par sa voix. Je veux l'atteindre, la croiser, la saisir, la prendre. Faudrait-il passer l'univers au tamis pour la déceler ?

Le troisième personnage s'adresse au second, en aparté.

NEG HOSS. — Illusion, mon cher Burotin.

BUROTIN, fort. — C'est un conte ! Un amour fou ! (Au troisième personnage). Pas vrai, Neg ?

Horatio se retourne. Burotin est habillé d'un complet gris souris. Cravate bleu foncé, manches de lustrine. Le sérieux du visage est appuyé par une épaisse et courte moustache et des lunettes cerclées de métal. Neg Hoss, est en tenue sport, col roulé sous une veste fantaisie ; l'allure est vive et volontaire.

NEG HOSS. — Faites, pour la trouver, afficher un édit à travers tout le pays. Il y a des précédents : la chaussure de Cendrillon...

BUROTIN. — Allons ! Comment voulez-vous identifier la meilleure ? Beaucoup se valent et puis... les jugements varient, les aspirations diffèrent. La réalité est complexe... Tant d'avis cohabitent !

HORATIO NEL. — Ce n'est pas facile, je vous l'accorde. Est-ce une raison pour renoncer ? Je peux rassembler toutes les suggestions, toutes les opinions. J'accepte tous les critères, je les pondère.

NEG HOSS. — Vous croyez pouvoir disposer sur elle de ce savoir rassemblé, trié, classé et au moment décisif ? Vraiment, j'en doute.

Un quatrième personnage apparaît sur la gauche de la scène et se mêle aux autres. Démarche assurée, costume trois pièces de bonne facture, assez strict mais égayé d'une cravate et d'une pochette de couleurs vives. (Ce quatrième personnage, Selfy, va comme les autres parler du sujet dominant, de cette clé, d'elle.)

BUROTIN, à Horatio. — Réduisez vos ambitions, voyons ! Limitez ces élans de rationalité. Cela n'est pas en soi condamnable mais cela fait diablement adolescent !

NEG HOSS. — La vie apprend à se contenter de peu. A se rassurer avant que d'atteindre je ne sais quel absolu ou quelle vérité hors de portée. Appuyez-vous sur votre expérience familière.

BUROTIN. — Les petites habitudes de chacun...

HORATIO, à Neg. — Vous prêchez pour ces satisfactions immédiates, partielles, partiales qui mènent aux grandes catastrophes.

NEG HOSS. — Oui, des satisfactions ici-bas, l'au-delà est trop loin de nous.

HORATIO NEL. — Vous baissez les bras, c'est lamentable ! Vous abdiquez.

BUROTIN. — Cette quête de la meilleure est stupide. En trouver une bonne, cela suffit !

NEG HOSS. — Dialogue de sourds. Allons, Horatio, sans vous détourner des superlatifs, sachez simplement... sentir !

SELFY. — Oui, bravo ! Sentir. Parfaitement. Moi, je la sens, j'ai l'intuition de celle que je dois choisir. Après coup, je décréterai que c'est la meilleure.

NEG HOSS. — Nous voilà passés de la chimère platonicienne au pur et simple habillage. Aux faux-semblants.

SELFY, à Neg. — Aurais-je marché sur vos plates-bandes ?

BUROTIN. — Après le mariage de raison, le coup de foudre !

NEG HOSS. — Pour ma part, je serais plutôt favorable à l'union libre, au concubinage.

BUROTIN. — Et moi, partisan de longues fiançailles.

TABLEAU 2

Sur les trois murs qui ferment la scène apparaissent, projetées, des figurations mobiles difficilement définissables et enchevêtrées : circuits et composants électroniques, tuyauteries, cavités, poches remplies de liquides colorés, intestins, grouillements linéaires... Manifestement les personnages, maintenant éclairés

par des lumières chaudes, sont à l'intérieur d'un ventre « biologico-informatique ».
Un long silence.

HORATIO NEL, à lui-même. — Elle existe. Savoir la trouver. (*De plus en plus fort.*) Elle ! Elle ! Elle ! (*Aux autres.*) Comment s'y prendre ?... Soyons méthodiques !

BUROTIN. — Soyons réalistes !

NEG HOSS. — Soyons alliés, dans cette aventure.

SELFY. — Soyons nous-mêmes.

HORATIO NEL. — Toutes les passer en revue...

SELFY. — Pas sérieux.

NEG HOSS. — Impossible. Trop de temps.

BUROTIN. — Et comment ? Sur quel forum ? Quelle agora se prêtera à cette fiction de démocratie directe ? Impensable ! Comme s'il n'existait pas des corps intermédiaires, des enceintes spécialisées, des lieux appropriés...

HORATIO NEL. — Des clans isolés, des fractions... Au lieu d'être complet, exhaustif !

NEG HOSS, *bas*. — Exhausted. (*Haut.*) Passez plutôt des petites annonces.

BUROTIN. — Le courrier du cœur !

NEG HOSS. — Procédons à une présélection.

BUROTIN. — Une lente distillation.

NEG HOSS. — En envisager ou en dévisager quelques-unes.

SELFY. — Un chasseur de têtes ?... Mais oui, quelques-unes, cela laisse encore un bon choix.

HORATIO NEL. — Quels critères ?

SELFY. — Critères ! Critères ! Mon but est d'en prendre une.

NEG HOSS. — Cavalièrement dit. Mais encore ?

SELFY. — Qui me plaise.

HORATIO NEL. — Le marché aux esclaves ! Misérables ambitions !

BUROTIN, à *Horatio*. — Vos illusions vous protègent !

HORATIO NEL, à *Burotin*. — Vous, vous subissez les raisons des autres. (*A Neg.*) Quant à vous, vous les imposez. (*A Selfy.*) Et vous, vous cachez vos raisons.

SELFY. — Bien entendu, j'ai mes raisons et ce sont... les miennes. Intéressent-elles les autres ? Mon caractère, ma personnalité, l'image que les autres me renvoient, le style que j'ai adopté, mes expériences, la mémoire agréable ou

douloureuse des situations que j'ai vécues, mes principes, l'idée que je me fais des choses et des gens ou les avis que je veux recueillir sur les choses et les gens... Voilà mes mobiles. Et puis, je réagis aux événements, disons... affectivement.

BUROTIN. — Nous voilà redevenus sentimentaux ! Soyons honnêtes. Pour moi, je n'ai pas de buts, ou ils sont si éparpillés que cela revient au même. Et puis vous l'avez dit, je retiens les contraintes des autres.

SELFY. *ironique.* — Altruiste !

NEG HOSS. — Caméléon, plutôt.

BUROTIN. — La réalité s'impose à moi.

HORATIO NEL. — Et elle ? Vous attendez qu'elle vous tombe dans les bras ?

BUROTIN. — Qu'y puis-je ? Elle est dans des lieux si divers ! Dans chaque cercle, elle est autre, différemment saisissable. Alors on peut toujours espérer un miracle. Un prodige pour que partout, en ces multiples lieux, on la rencontre, elle et pas une autre, que ce jeu de miroirs aboutisse à une simple image d'elle qui ne soit pas floue.

NEG HOSS. — Tenons compte de la réalité, certes, mais façonnons-la... Elle ? Elle doit être au goût des quelques acteurs qui comptent dans la comédie humaine. Leurs intérêts, leur charme, leur pouvoir sont décisifs.

HORATIO NEL. — Vous proposez un viol collectif !

SELFY. — Du calme, du calme !

TABLEAU 3

Un long silence.

Une forêt dense apparaît. Une brume traîne sur le sol. L'atmosphère est vaporeuse, la lumière faible légèrement verte.

HORATIO NEL. — Je persiste.

SELFY. — Faites ! (*Il montre la forêt.*) Allez votre chemin.

HORATIO NEL. — Pour chacune, je suis en état de dire ce qui est rose et ce qui est gris. Ainsi d'en retenir quelques-unes, de les apprécier.

NEG HOSS. — Retenons notre souffle de peur de fausser la pesée.

HORATIO NEL, *sans prêter attention*. — Peu à peu d'aliéner ma liberté, en connaissance de cause, d'aboutir ainsi et enfin à la meilleure. Et de le faire savoir.

SELFY. — Il s'est déclaré.

NEG HOSS. — La suite est sans surprise. Ouvrez la cage ! Fermez le ban !

BUROTIN. — L'affaire est consommée.

HORATIO NEL. — Je vous en prie ! Dites plutôt comment, vous, vous proposez de vous y prendre ?

NEG HOSS. — De l'y prendre.

SELFY. — De la prendre.

BUROTIN. — Simple ! Laisser faire la vie au rythme de ses inerties, contourner les obstacles. Faire mûrir les choses, aider à l'évolution des mentalités. Le temps ! Prendre le temps mais éviter l'enlisement, la torpeur. La Belle au bois dormant, cela ne réussit pas très souvent. Sans brusquer... épouser le terrain.

NEG HOSS. — La bureaucratie a l'éternité devant elle.

HORATIO NEL, *à Burotin*. — Opportuniste !

BUROTIN, *à Horatio*. — Idéaliste !

SELFY. — Messieurs !

Dans le décor, quelques arbres disparaissent.

BUROTIN. — Voyons ! C'est la réalité qui distille, qui secrète. Et elle ? Elle, elle apparaît peu à peu et, de fait, elle est adoptée.

NEG HOSS. — Vous en parlez comme d'une enfant. Moi, je veux en parler comme d'une femme, ou de plusieurs femmes qu'il faudrait séduire. Seuls ceux qui savent saisir les opportunités ont leurs chances.

BUROTIN. — Une élite ?

NEG HOSS. — Oui. Une élite, protégée mais agitée. Des conflits et des alliances dans un club restreint.

BUROTIN. — Une sorte de partie carrée ?

NEG HOSS, *à Burotin*. — Je vous en prie. Ce n'est pas à vous de nier que la dialectique fait son œuvre. (*Aux autres.*) Une méthode active, rapide. Exaltant ! Le pouvoir à l'état pur.

SELFY. — Peut-être qu'elle aime cela.

HORATIO NEL. — Macho !

SELFY. — Vous vous égarez. En tous cas, je préfère m'y prendre tout seul, ou presque, car c'est mon problème.

Inutiles vos alliances, vos distillations, vos inerties, vos scrupuleuses et vaines rationalisations.

D'autres arbres s'effacent derrière les personnages.

HORATIO NEL. — Autodidacte ! Self-made-man !

NEG HOSS. — Laissez-le parler.

SELFY. — Oh ! Je n'ai pas besoin des autres. Je crois en mon intuition, à ma volonté.

HORATIO NEL, *admiratif*. — Un chef.

BUROTIN. — Dictateur !

NEG HOSS. — Vous aussi ! Du calme ! Tolérons d'exprimer quatre points de vue contrastés.

SELFY. — Contrastés, on peut le dire.

NEG HOSS. — Mais qui doivent coexister le plus pacifiquement possible.

HORATIO NEL. — Il va encore nous proposer un compromis.

SELFY. — Pourquoi pas, la vie est faite de compromis.

NEG HOSS, à *Selfy*. — Merci !

Les arbres sont de plus en plus clairsemés. Ils disparaissent de manière continue. Au fur et à mesure, la lumière blanchit.

NEG HOSS. — Tous deux (*il montre Burotin et lui-même*), nous avons besoin de vous (*il désigne Horatio et Selfy*).

BUROTIN. — Pour elle... perdue dans une forêt.

SELFY, *qui se retourne*. — Ou cachée derrière un arbre.

NEG HOSS. — Pour elle ?

HORATIO NEL. — Pour elle !

UNE VOIX « OFF », *qui paraît venir du dernier arbre, au fond*. — Elle : la décision. Qu'elle ait un visage rationnel ! Et un unique géniteur. Les gens, l'opinion, les nations le souhaitent ainsi. C'est ainsi.

HORATIO NEL. — Ah ! Enfin.

SELFY. — Je vous le disais : la personnalisation du décideur.

Le dernier arbre disparaît. La scène est vide et blanche comme au début. (Est-ce un quatrième tableau ? Si oui, depuis quel moment ?)

BUROTIN. — Soit ! Ça ne me dérange pas. Préservons à la décision son caractère solennel. (*A part.*) Un excellent paravent.

NEG HOSS. — Et son symbolisme. (*A part.*) Il faut savoir renoncer à quelques attributs du pouvoir.

UNE AUTRE VOIX « OFF », nasillarde (avec un accent américain), désabusée, mais forte. — Manière de voir bien cartésienne !

Inquiétude chez les personnages

UNE TROISIÈME VOIX « OFF », à l'accent asiatique, très fort. — Manière de voir bien occidentale !

Effrayés, Horatio, Burotin, Neg, Selfy se jettent dans une grande poubelle qui est apparue sur scène.

Le rideau tombe.

Le chœur, que l'on n'avait pas vu dans la fosse de l'orchestre, apporte sur un coussin les clés du drame.

LE CHŒUR : *D'abord dans le genre du chœur antique et solennel : « Ce sont les paradigmes de quatre personnages en quête de la décision. »*

La décision est, pour un consultant, une préoccupation centrale, qu'il soit officiellement sollicité, en tant qu'expert, de préparer la décision, ou qu'il soit confronté à elle (et à elles) au long de sa mission.

Le conseil cherche à quel modèle se vouer. Il fréquente ces quatre personnages : Horatio (idéaliste et romantique par moment) qui incarne le modèle de la décision rationnelle¹ prise par un acteur unique (fiction !) qui, face à un choix, est capable de définir et de hiérarchiser des objectifs... qui dispose d'une vue synoptique (mon œil !) des scénarios possibles et optimise entre avantages et inconvénients. La meilleure solution !

Burotin — le rond de cuir ! — prétend qu'une décision apparaît sous forme de problèmes fractionnés dans une multiplicité de lieux (voyez le service à côté !) ayant chacun leur rationalité propre, et ce qu'on appelle la décision est de fait une action qui s'est peu à peu distillée dans un processus organisationnel alambiqué et plutôt subi².

Neg Hoss, familièrement Neg, représente le compromis discuté (le bargaining) entre un nombre limité d'acteurs jouant de leur pouvoir en fonction de leurs intérêts et de leur propre vision stratégique³.

Quant à Selfy, il est ici l'archétype du décideur, isolé, tel le Moïse de Vigny, dans sa responsabilité de chef et qui tranche selon les caractéristiques de sa personnalité⁴ et sa perception de la question qui lui est posée.

Il s'agit de modèles. De représentations, caricaturales en elles-mêmes. Pour traduire plus subtilement la réalité, elles viennent s'associer suivant un dosage qui dépend de chaque situation ou de chaque institution⁵.

D'autres modèles⁶ ont été proposés, plus ou moins opératoires, pour l'analyste ou pour le conseil... Certains ont aussi prétendu que dans la pratique tous ces modèles sont à mettre dans le même sac, dans le même garbage can⁷.

Si vous ne souhaitez pas, muni des clés, reprendre la lecture de ce drame à son début, abordons, avec le portrait de Denis, ce qui, pour le conseil, est du domaine de la relation et de la communication institutionnelle.

MIROIR, DIS-MOI
De la galerie de portraits

Alain consulte Denis. Depuis des années. Au cours d'un déjeuner, au moins une fois par mois. En arpentant les allées du Bois de Boulogne, un samedi ou un dimanche matin. A de rares occasions dans le bureau de P-DG d'Alain.

Aujourd'hui, il lui téléphone pour lui annoncer une importante décision d'investissement, juste prise. Alain attend une approbation. Il trouvera une écoute attentive et de la compréhension. Difficilement plus. Denis n'est ni un financier, ni un organisateur, ni un avocat d'affaires. Son statut est peu précis. On le dit psychosociologue.

Les dirigeants et les cadres, autour d'Alain, enragent, lorsqu'ils en ont connaissance, d'avis donnés hors de toute technicité. Car Denis n'est pas un inconnu dans l'entreprise d'Alain. Il intervient pour animer un groupe de travail « centré sur les relations interpersonnelles dans les situations commerciales ». Observateur peu loquace, il participe à un séminaire. Il a des entretiens avec un responsable de département qui s'interroge sur la structure de ses services. Il est « Monsieur Bons-Offices » dans un conflit entre deux directeurs. Il suggère à un cadre de participer à un T-group. Pas plus. On le courtise un peu. On s'en méfie beaucoup. Denis est surtout le confident du patron.

Alain lui soumet ses hésitations stratégiques, ou ses embarras d'organisation. Plus exactement la présence de

Denis permet à Alain de mieux formuler un choix ou de cerner une difficulté. Il se sert de Denis comme d'un miroir. Les observations, les questions, les réactions de Denis lui permettent d'ajuster son image. Dans la conduite des hommes, à propos de ses comportements avec des subordonnés ou de ses relations extérieures avec des personnages à prendre en considération, ces échanges sont précieux pour Alain. Il prend Denis à témoin. Comme un révélateur de ses attitudes et de ses intentions.

Alain est en confiance avec Denis. Ses préoccupations et ses responsabilités fournissent des occasions : Alain a besoin de parler de lui, comme patron certes, mais, en dernière analyse, de lui. Parfois il attend d'être sécurisé. Autrefois de pouvoir brider une réaction trop personnelle. Au contraire d'être pleinement soi-même.

Révélation, réfraction, diffraction, réflexion.

LE CHŒUR : Une demande à la fois professionnelle et personnelle. Frontière difficile, impossible à respecter. L'outil « psy' », sous quelque forme que ce soit (psychologie, psychosociologie; individu, groupes restreints, institution), ne peut faire le détail entre les champs personnel ou interpersonnel et celui de l'entreprise.

Là encore, pas de neutralité. Il faut au contraire prendre en compte, prendre en charge. Et, que le conseil soit généraliste ou spécialiste des relations humaines, comme on dit, ou du développement des organisations², ou du développement individuel souhaité par l'organisation..., la dimension psy est omniprésente.

Maintenant, toujours du rationnel au relationnel ou à l'inconscient, si nous disions identité...

IDENTITÉ ET COMMUNICATION

Prescriptions

Crise, jeu international tendu, montée d'une autre culture, les années quatre-vingt feront de la conduite des entreprises un exercice différent¹. La nature du management change.

Maintenant.

Plus d'attention à la diversité des situations.

Plus de lucidité dans les diagnostics.

Plus de mobilité par des choix stratégiques plus tranchés.

Plus de subtilité dans les relations nouées avec l'environnement².

Plus de rapidité et de patience à la fois dans l'évolution des structures.

Plus d'efficacité dans la décision.

Plus d'agilité de planification.

Plus d'authenticité pour communiquer.

Communiquer.

Établir des liaisons entre des émetteurs et des récepteurs, des sources et des destinataires, retenir des canaux, tenir compte des filtres, du halo³, choisir les codes, faire passer des messages, recueillir des *feed-back*...

Écouter et parler.

Je Tu⁴. Je parle à Tu. Je établit une relation avec Tu. Je reconnaît Tu, l'autre. Car Je est au clair avec soi-même. Alors je parle à Tu de ça : le message.

Mais une entreprise, une organisation ?

Capacité d'une organisation à communiquer. D'abord écouter.

Gestation et prolifération des innovations techniques. Émergence de nouveaux courants socioculturels ; valorisation du qualitatif ; nouvelles attitudes professionnelles à l'égard du travail, des jeux de carrière ; contestation de l'autorité et simultanément besoin de sécurité et de protection.

Écouter. Prendre en compte les désirs et les attentes, exprimés ou non, du personnel, des sous-traitants, des fournisseurs, des clients, c'est quelquefois faire du bon marketing ou comprendre l'importance des relations humaines. Mais il y a plus : les facteurs affectifs, les habitudes contractées dans les échanges interpersonnels, les attitudes de coopération ou de rivalité à l'intérieur de l'entreprise conditionnent les chances des orientations stratégiques¹.

Bien communiquer, c'est être au clair avec soi-même.

S'écouter. Savoir son identité. Tenir que l'identité de l'entreprise est « à la fois synthèse de l'équilibre passé et pivot du changement⁵ ». Non seulement résultante d'une histoire et d'une vocation⁶ mais tension commune vers un (ou des) projet(s), vers un système de valeurs.

Michel Foucault a écrit de l'identité qu'elle n'est pas une position mais une trajectoire. Découvrir l'identité de l'entreprise dans la conscience, pour chacun — pour chaque émetteur ! —, du rôle qu'il tient dans l'institution⁷.

Identité marquée par la personnalité du principal dirigeant. Un style d'animation charismatique ou par consensus. « Des groupes humains complexes façonnés par les règles du jeu de l'organisation, bâtissant leurs propres règles du jeu, interagissant, coopérant, formant des coalitions, se disputant le pouvoir⁵. »

Une « culture » interne développée par des habitudes de travail, un discours, des canons de sélection, des règles de promotion, des modes de formation et de transmission du savoir.

Une place plus ou moins grande réservée à la tradition ou au changement. Une plus ou moins bonne disposition à écouter et informer — entreprise introvertie ou extravertie¹.

Un respect des mythes et des rites. Une production symbolique⁸ : label, logo, emplacement et aménagement du siège social, forme publicitaire, normes de présentation des documents et aussi lapsus, actes manqués de l'entreprise. Éléments perceptibles d'une culture. Signes de l'adhésion à des finalités.

Avoir conscience des images.

Complexité des images. Duplicité des images intimes et médiatisées. Observer la rencontre de l'identité et de la communication.

Image interne construite sur un vécu institutionnel. Rêves, pulsions, libido, énergies individuelles projetées sur l'écran de l'organisation.

Imaginaire organisationnel⁹ et imagerie communautaire. Construction d'un inconscient collectif¹⁰. Apparition d'archétypes d'entreprise. Phantasmes sur les chefs et, de plus en plus¹¹ sur l'entreprise elle-même, objet d'amour et de haine à la fois.

Image externe reçue et renvoyée par l'environnement. Communication à l'œuvre. Communication qui révèle l'identité.

Image unique, non ; en fait, superposition, intersection des nombreuses images perçues par les clients, les tutelles, les actionnaires, les banquiers, les fournisseurs, bref, les différentes « cibles » d'interlocuteurs.

Identité reflétée. Connaître le regard de l'autre.

Se connaître par le regard de l'autre (Tu aide à définir Je. L'autre à définir le soi, à l'individuer¹², à le différencier, à le constituer).

Pas d'identité sans communication.

LE CHŒUR : Repérer l'identité. Vaste programme pour le conseil ! Identité, liquide précieux pour qui conseille. Le recueillir.

Quête de l'histoire, des styles, des symboles, des stéréotypes locaux. Écouter les indices, recouper, noter, décrire, se retenir de classer. Trop formuler pourrait distraire ou conduire à trop hâtivement conclure.

Le plus important n'est-il pas de faire prendre conscience à l'organisation de son identité, de l'inciter, par une

démarche rogérienne¹³, à rapprocher les pièces essentielles d'un puzzle, de donner du sens, d'éclairer ainsi ses stratégies, ses structures, ses décisions, de situer l'entreprise sur un itinéraire.

Un temps sur un divan !

La boucle est bouclée, le champ d'actions du conseil balisé — ou presque, car manquent à l'appel quelques situations d'intervention. Les projets. Ces projets complexes : les Halles, les rénovations urbaines, le parc de la Villette, les grands chantiers du président, des présidents, les villes nouvelles, les coopérations européennes, l'ingénierie pour le tiers monde... Ces projets exorbitants pour une entreprise... Car on ne sait pas identifier une seule entreprise qui conduise le projet... projet qui, malheureux, est balloté, chahuté, accueilli ou repoussé, par une « configuration » d'entreprises.

Comment maîtriser, aménager cette complexité ? Problème central... Le reste est poésie.

COMPLEXITÉ... AMÉNAGÉE
Vers très libres

Projets

(exploration recherche développement flexibilité nouveaux produits diversification ingénierie transfert de technologie coopération aménagement ensembles immobiliers...)

Grands projets

Grands ensembles

Ensembles flous

Complexes

(... opérations industrielles villes nouvelles reconversion friches technopoles loisirland)

Objectifs Volontaristes Mal Identifiés

avez-vous donc une âme ?

Aventure

Joint-venture

Perplexité a-institutionnelle

Acteurs multipliés

Aléas

Pouvoir éparpillé

Liaisons parallèles

dangereuses

Prototype (Une première ! Un projet !)

Complexe

Exemple aéronautique ou spatial¹

Concorde²
Brèves illusions longues rencontres
Finalités contrariées
Directives décousues
Discorde
Réunions réunions réunions réunions
Technicité organisée
Mais les coûts ?
Ne coupez pas la liaison est difficile
Responsables mutés
Collaboration amputée
1969,001 vole ! Et ensuite vous avez dit marketing ?
Mais où est donc passé le carnet de commande ?
Silence
Et Symphonie² ?
Mais Europa (babélisme technologique de sourds) n'est
pas là !
Alors ESA ?
Le fil directeur
Ariane ma sœur³
Simplicité retrouvée
Unicité de l'entreprise
Airbus enfonce le clou³.

Autre exemple
Management de l'aménagement
Canaliser et accompagner
(urbanisation organisation du territoire cadre de vie
schéma directeur d'une agglomération ZUP ZAD ZAC
ZIF ZEP résorption d'un bidonville relogement finance-
ment travaux...)
Faites venir un conseil
Options et stratégies
Phases et cheminements
Graphe optionnel
Tableau décisionnel
Des mots ?
Scénarii
Simulation
Carrefours
Encore des mots !
Tentative

Errance
Tentation de cohérence
Maïeutique
Systémique⁴
Mais dans la pratique ?

Ou encore
Cette rénovation Saint-Sever⁵ priez pour nous !
Foisonnement des rôles
Profusion d'objets
Avant-projets
Plan masse
Masse de plans
Entreprise éclatée
Projet tiraillé
Calendrier chahuté d'un respectueux mépris
Logiques opposées
Pseudo-collégialité
Conflits
Processus de décisions
Hoquetant
Que fait le consultant ?
Son entrée

Zorro est arrivé⁶
pour coordonner
Planning sacralisé
Un cap
Check-list
Décisions arrachées et inscrites
L'expert greffier
Groupes comités règles du jeu
Prétexte des outils⁷
Rituel recréé
Champ de forces orienté
Une animation ?
Alliances et influence
Pouvoir éphémère
du bout des lèvres
toléré
Un point d'appui par le conseil apporté

Un îlot dénoué
aménagé
émergé
dans un océan de complexité

LE CHŒUR : Les grands projets, l'aménagement, une nouvelle école de management, du ménagement ? Interventions complexes. Missions dans des opérations où le pouvoir institutionnel n'est pas clairement défini. Ou n'est pas assumé. Le rôle du conseil, alors ? Efficience technocrate en l'absence de légitimité ? Simple eugénisme ou force démiurge ? Et dans le domaine de la gestion publique, lorsque cohabitent plusieurs légitimités, ou lorsque les enjeux politiques les font osciller ?

Après la dimension « psy », voici la dimension politique. Adjectif ambigu qui recouvre d'un côté la noblesse de la globalité, l'appréhension d'ensemble, d'un autre côté le résidu peu formulable des aléas, des contraintes sociales et personnelles, des objectifs hors d'une rationalité communicable...

*Observons donc le consultant en milieu politique.
Trois échantillons.*

LA COMMUNE MISE A JOUR
Extraits du journal d'un élu municipal de la ville de A.

I

X. ou la décision

A., Dimanche, 18 janvier 1970 — Conversation avec Henri sur la place du marché. Il me confie qu'il a rencontré hier Georges T. pour lui proposer d'être candidat à la mairie l'an prochain. Georges T. est bien placé sur la scène politique nationale. C'est un enfant du pays. Il a réservé sa réponse.

Vendredi 20 mars — Georges T. nous a rejoint au restaurant où Henri, Philippe, Jean et moi l'attendions. Je ne l'imaginai pas ainsi : il est jovial, bavard et attentif à la fois. Grand, fort, déterminé, intelligent..., un excellent candidat. Mais il a quitté la région depuis plus de dix ans et connaît très peu la ville. Il nous pose beaucoup de questions et, par-dessus tout, semble s'intéresser à l'équipe que nous formons. Henri lui relate l'essentiel de notre action locale militante. Philippe décrit l'assouplissement de la ville et la difficulté de la vie associative. Jean se fait historien et urbaniste pour évoquer notre cité. Jean est intarissable. Georges T. l'encourage. Il semble se passionner, adhérer aux projets que j'évoque pour le renouveau de A. A la fin du repas, il est plus de 15 h 30, Georges T. parle de l'avenir en disant « nous ». C'est gagné !

Lundi 23 mars — Je reçois à mon bureau un appel d'un Monsieur X., collaborateur de Georges T. Il est au courant du déjeuner de vendredi. Henri est en voyage, il souhaite me rencontrer. On embraye !

Vendredi 3 avril — X. semble tout reprendre à zéro. Il se dit en charge d'étudier le problème pour le compte de Georges T. Celui-ci aurait pu nous en parler. X. m'explique qu'il faut prendre les choses sérieusement, comme si nous avions jusque-là plaisanté. Il veut des informations, notamment les résultats des votes lors des consultations électorales antérieures, par bureau de vote et par commune, pour l'ensemble de la circonscription législative. Ah ! Georges T. voit au-delà des élections municipales. C'est bon signe. Espérons que ce X. ne va pas tout remettre en question. Il parle d'analyse à conduire avec des politologues, de la stratégie de Georges T., de son image.

Lundi 11 mai — X., à qui j'ai téléphoné, ne m'a pas caché que certains collaborateurs de Georges T. sont opposés à sa candidature municipale : l'éloignement géographique, la dispersion d'emploi du temps, la petite taille de notre ville.

Vendredi 22 mai — Visite des « Parisiens ». X. nous a consacré un court quart d'heure avant de reprendre le train. Tout cela est désinvolte, mais pas nécessairement négatif. À écouter X., l'équipe de Georges T. attache une grande importance à cette décision; il y a quelques opposants mais Georges T. lui-même est serein comme s'il avait déjà pris sa décision. En fait, j'entrevois que X. a été chargé de vérifier avec quelques experts que la candidature aux municipales de A. n'était pas trop risquée et rejoignait la perspective d'une candidature législative. De plus, X. contribue à favoriser un consensus autour d'une décision intuitive de Georges T. Je suis convaincu que tout s'est décidé dans la chaleur de nos échanges au restaurant, au mois de mars.

Lundi 8 juin — X. travaille sur une note de synthèse pour Georges T. Une réunion doit avoir lieu le 11 juin. Son papier rassemblera les différents avis et hiérarchisera les décisions à prendre. D'abord, choix d'une circonscription législative. Il y en a deux bonnes, dont la

nôtre, et une acceptable, qui pourrait être « repêchée » car c'est une grande ville dont la mairie est à conquérir. Ensuite, décision sur le principe d'une candidature municipale. Georges T. est de notre région. Bon espoir donc.

Vendredi 12 juin — Georges T. nous a appelés. C'est d'accord ! La réunion de la veille ? Il ne semblait pas y avoir attaché grande importance. Elle a duré une vingtaine de minutes. L'essentiel était que, pour faire son papier, X. ait largement consulté, réuni, alerté l'équipe sur cette question. Ainsi il n'y a pas d'opposition cachée, et tout le monde est partie prenante de la solution retenue, car il va falloir se mobiliser maintenant... A ce propos, Georges T. nous présentera Y., qui est à la fois militant et conseil en communication.

II

Y. ou la campagne électorale

Lundi 22 juin — Avec Henri, train matinal de A. pour Paris. Nous rencontrons Georges T. et trois de ses collaborateurs. Comme au mois de mars, Georges T. est détendu, confiant pour la bataille que nous allons mener ensemble. Il me paraît moins libre de ses propos, comme plus réservé devant ses collaborateurs. L'un d'entre eux s'emploie à nous montrer la faveur que constitue la candidature de Georges T. pour A. Que, par conséquent, il va falloir organiser une très bonne équipe pour une campagne exemplaire. Que les Parisiens seront là en renfort... C'est à ce moment que Y. est arrivé dans le bureau. Les présentations ont été rapides, expéditives même. Y. a juste eu le temps d'une déclaration de principe : il est avant tout un militant ; il a participé à des campagnes électorales. Il a l'avantage de pratiquer professionnellement le marketing. Son intention est de mettre des techniques à notre disposition. Acceptons-en l'augure. Les militants et sympathisants de A. sont peu préparés à supporter des comportements d'experts technocrates. Je ne sais si Y. nous apportera quelque chose, mais sa rapide présentation a été habile car rassurante.

Mercredi 24 juin — Y. est venu à A. en fin de matinée. J'ai mis cette arrivée tardive sur le compte des habitudes

parisiennes. En fait, Y. s'est promené deux heures dans la ville avant de venir me trouver. Il a à la main un plan de A. J'aurais pu l'accompagner ? Il m'explique qu'il aime flâner, laisser aller sa subjectivité, avoir une première impression personnelle, sentir les ambiances. Il se prend pour Maigret ! Les choses sont simples. Je lui décris la ville, les raisons de nos échecs antérieurs, ce qu'il faut faire pour gagner, comment mobiliser la population autour de la candidature de Georges T. J'y ai réfléchi : il n'y a pas besoin de marketing pour cela ! Y. élude, ne veut pas aller si vite. Il prend beaucoup de notes, m'écoute, pose des questions élémentaires. Je perds du temps avec quelqu'un qui ne connaît pas A. Et ça n'est pas fini. Il veut rencontrer d'autres personnes, parle d'enquête. Est-ce utile ? Il répond que nous avons du temps devant nous, qu'il faut prendre tous ensemble un peu de recul. Bref, il se défend de ne pas être dans le coup, comme ces conseillers d'entreprise auxquels il faut consacrer un temps considérable pour les entendre restituer quelques vérités de base... mais ça fait plaisir au patron !

Mercredi 31 juin — Je revois Y. à Paris. Il poursuit son idée d'enquête. Une enquête qualitative, me dit-il, pas un sondage. Il m'en explique le principe : trente à quarante interviews ouvertes, donc sans questions précises, avec un simple guide d'entretien auprès d'habitants de A. Chaque entretien est enregistré et peut durer entre une demi-heure et une heure et demie ; l'enquêteur laisse parler librement. Il recentre de temps à autre. D'abord jugements sur la vie locale, l'habitat, l'environnement, les déplacements, les commerces, la circulation, les équipements, l'animation, les associations, les loisirs, la culture, les sports, les écoles, etc., « comme ça vient », avec quelques « relances » de la part de l'enquêteur. Puis ce qu'apporte à tout cela, à A., la municipalité actuelle, ce qu'elle fait de bien, ce qu'elle ne fait pas, ce qu'on attendrait, etc. Ce qu'il faut penser du maire, du conseil municipal, du budget, des impôts, de l'avenir. Incidemment de Georges T. Le connaît-on ? Qu'apporterait-il à la ville ? Enfin la politique : prend-elle une place dans la vie municipale ? Quelle place pour Georges T. ?

Y. a réuni une équipe de quatre professionnels pour cette enquête qui devrait nous apporter beaucoup. La

difficulté est de choisir les personnes à interviewer pour s'assurer d'une bonne représentativité et éviter de tomber sur des élus municipaux, des animateurs associatifs ou des militants engagés.

Samedi 11 juillet — Y. a reçu la liste de cinquante noms que je lui ai envoyée. Il me remercie au téléphone et me fait part d'une autre étude. Décidément on se prend au sérieux. Il serait plus utile de venir nous aider sur place. Il va falloir se procurer le budget municipal. Pas facile quand on est dans l'opposition¹.

Samedi 5 septembre — Rencontré, au marché, Denis dont la femme a été interviewée sur A. durant près d'une heure. La brave femme s'est persuadée que ce travail est fait pour le compte d'un promoteur. Je me garde de dissuader son mari de cette interprétation.

Mardi 8 septembre — Le voisin de palier d'Henri, sympathisant communiste, a été interviewé hier ; il s'est ému auprès d'Henri : il est certain que la droite va parachuter une personnalité pour les municipales... A. est une petite ville. Tout cela va vite se savoir. Il faut arrêter cette enquête au plus tôt. Lorsque j'appelle Y., il me dit que le travail est terminé, la récolte très riche et le dépouillement en cours.

Jeudi 17 septembre — Marie-Pierre, l'assistante de Y., est une très belle fille, diplômée de sciences économiques, grande blonde, charmante. Elle travaille sur une étude « générale » et remplit des dossiers. Elle a une avidité étonnante de chiffres, de statistiques, de cartes, de plans, de photos. Je m'efforce de lui faire plaisir : nous recherchons ensemble les adresses où elle pourra compléter son information.

Lundi 26 octobre — Georges T. souhaite une réunion avec les militants et des sympathisants pour parler de la campagne.

Samedi 7 novembre — Très bonne réunion avec une large participation. L'équipe de campagne est constituée. J'en assure la coordination. Il faut, pour dans six semaines, arrêter les thèmes de la campagne, définir le matériel de propagande, fixer le calendrier. Y. a assisté

sans intervenir. Il m'est affecté comme conseiller : j'en suis flatté, mais quelque peu encombré.

Lundi 16 novembre — Y., selon son habitude, m'appelle pour me rassurer sur l'avancement de ses chères études. Il propose de nous présenter les résultats de l'enquête.

Mercredi 25 novembre — Il faut reconnaître que l'enquête de Y. est passionnante. On voit les préoccupations des habitants de A. Y. nous les présente classées par thèmes de vie locale et selon les jugements positifs et négatifs. Nous avons tout cela en tête, enfin presque, car il y a des surprises, notamment des appréciations inattendues sur l'équipe municipale actuelle. Très utile pour les thèmes de la campagne : on trouve des formules bien tournées dans les propos des concitoyens de A. : Y. a fait une cassette de morceaux choisis. Dans son exposé, il enchaîne sur l'image de A. Comment la ville est perçue par ses habitants ? Quelles sont leurs attentes profondes ? C'est parti. On ne retient plus Y. Il nous entraîne dans l'imaginaire de A., l'inconscient collectif par quartiers de la ville, le « positionnement » de la campagne qu'il convient d'affirmer dès la première rencontre entre Georges T. et A. Certes ! Il me faut une traduction concrète de tout cela.

Y. garde l'initiative. Il tire avantage du travail qu'il vient de révéler et propose un séminaire réunissant les candidats, l'équipe de campagne et les « appuis » parisiens. Normal !

Lundi 30 novembre — Y. me demande de diffuser l'ordre du jour du séminaire. J'en fais une traduction en langage simple, en écartant les synopsis, plannings et autre marketing :

- État de la connaissance de la ville
- Synthèse des enquêtes qualitatives
- Critique de la gestion municipale
- Analyse des finances municipales
- Discussion sur les possibilités d'actions locales
- Premiers éléments de programme municipal
- Réflexion sur l'image et les principaux axes de la campagne
- Thèmes et actions à retenir
- Calendrier de la campagne.

Lundi 7 décembre — Les rendez-vous de travail se multiplient. Hier, avec Y., nous avons examiné un projet de lettre qui serait adressée par le candidat maire à chaque habitant de A. Y. tient beaucoup à ce premier contact personnalisé. C'est, pense-t-il, ce qui assurera le « positionnement qualitatif » de la campagne dès le début de 1971.

Vendredi 23 décembre — Il devient difficile de faire un compte rendu des différents contacts : militants, imprimeur, maquettiste, personnalités locales politiques ou socioprofessionnelles. Ça part un peu dans tous les sens, les idées fusent. Notre conseil, Y., est trop dans la théorie. Il ne tient pas ses promesses de « coller au terrain ». Le séminaire a été annulé à deux reprises.

Mardi 12 janvier 1971 — Le séminaire a eu lieu samedi et dimanche derniers. Du beau travail ; bien organisé ; dossiers par thèmes ; échanges denses ; rythme soutenu sous la présidence de Georges T. Y. est un bon animateur : il a réussi à la fois à mêler l'équipe de A. aux « Parisiens », à faire avancer la connaissance et la réflexion et à impliquer George T. qui, en une dizaine d'heures, était imprégné de A. et des problèmes municipaux comme les plus anciens militants locaux. Le projet de lettre aux habitants a été adopté.

Dimanche 21 février — Difficile de tenir ce journal durant cette campagne qui m'absorbe totalement. Une multitude d'actions : réunions publiques, réunions privées par ensembles d'immeubles, par groupes professionnels, par familles d'associations, distributions de tracts, affichages de jour, de nuit, rencontres à la permanence de Georges T. Il n'y a que Y. pour croire que cette agitation correspond à des phases prévues à l'avance : 1° — positionnement qualitatif (la lettre à chaque habitant a eu le meilleur effet, la pertinence du contenu a coupé court à toute attaque sur le thème du parachutage du candidat et a pris de vitesse le maire actuel) ; 2° — silence (qui a souligné que la municipalité sortante accusait le coup) ; 3° — appel à la réflexion, mobilisation, personnalisation avec les vagues d'affichage (et les tracts correspondants), d'abord par thèmes (les points négatifs de la

municipalité sortante), puis par objectifs politiques (les grands axes de notre programme), enfin, sur les personnes (l'équipe et, *in fine*, Georges T.).

Nous avons un mois pour respecter le calendrier des deux dernières vagues d'affichage et diffuser une petite plaquette : *Vivre à A. Y.* consacre beaucoup de temps à ce document, mais il faut reconnaître qu'il tient ses promesses, qu'il est sur le terrain, dans les réunions de travail avec les militants ; il participe même à quelques séances de collage de nuit. Comme il n'y était pas obligé, je me suis interrogé sur ses raisons. Je l'observe : il y a à la fois son caractère militant qui refait surface, mais il veut aussi se faire adopter par notre équipe. Pourquoi ? Assurer une meilleure liaison avec Georges T. ? Augmenter son influence, sans brutalité, dans un milieu jaloux de son pouvoir et peu ouvert aux conseils de toutes natures ? Être présent aux moments décisifs pour marquer le style de la campagne ? Quand je l'interroge sur le temps qu'il partage avec nous, sa réponse est professionnelle même s'il évoque l'amitié née entre nous : il ne croit pas aux experts qui font des rapports ou des préconisations sans suivre leur mise en œuvre, sans les adapter dans l'action, sans en apprécier les effets.

Y. est un personnage complexe, attachant, sincère, honnête, attentif aux autres et manipulateur à la fois. Il veut convaincre, faire adopter les idées qu'il dégage d'échanges ouverts avec les autres. Hier soir, chez moi, une réunion, un peu trop large, avait pour objet de retenir des slogans pour les dernières affiches. Y. était arrivé avec une formule destinée au portrait de Georges T. : « Pourquoi pas le meilleur² ? » A quatre ou cinq, nous avons d'abord réagi négativement ; Y. a eu de bons arguments et nous a convaincus. Lorsque tous les participants sont arrivés, il a suscité beaucoup d'autres idées comme s'il en avait peu lui-même, jusqu'à ce qu'apparaissent, chez les quatre ou cinq convaincus, une lassitude et le slogan souhaité. Y. l'a laissé passer, le notant parmi d'autres sur un tableau de papier. Ensuite il a résumé les exigences de tous et sélectionné cinq formules possibles. Cinq minutes plus tard, à quelques faibles réticences près, l'assemblée ne voyait pas pourquoi on n'adopterait pas « Pourquoi pas le meilleur ? » Manipulation ? Test honnête ? Y. plaide pour la seconde interprétation : « Une idée im-

posée sera de fait, dans la pratique, rejetée », m'a-t-il dit, avant d'aller dormir quelques heures.

Lundi 8 mars — Y. dispose des résultats d'un sondage qui nous donne élus au deuxième tour. Ouf ! Les « Renseignements généraux » nous voyaient battus. Y. est tout à fait confiant. Le travail accompli a été considérable et bien orienté. La personnalité de Georges T. va nous permettre d'arracher la victoire.

Dimanche 14 mars — Notre liste a été élue dès le premier tour. Georges T. sera maire de A. Quelle campagne ! Il va falloir maintenant s'occuper de cette ville. Georges T. a levé son verre à toute l'équipe, à tous les militants. Il a aussi, en regardant Y., remercié le marketing politique. Y. a répliqué que le marketing politique devait beaucoup au militantisme et qu'il n'y avait aucune raison pour que le militantisme ne soit pas intelligent, moderne, efficace. Je suis convaincu maintenant qu'au-delà d'une repartie polie, Y. croyait à ce qu'il disait.

III

Z. ou l'organisation municipale

Vendredi 16 avril — Georges T. aime bien les conseils. Il a réuni, dans son bureau, les principaux adjoints avec Z., un conseil en organisation dont il connaît les références professionnelles. Il souhaite lui confier une mission d'inventaire communal qui ferait le point de la situation locale laissée par la municipalité sortante et qui permettrait de choisir les actions à engager à court terme, comme les objectifs à moyen terme.

Démarche classique, Z. prend des rendez-vous avec chacun d'entre nous et avec le secrétaire général de la mairie et les différents responsables municipaux. Bien que la mission doive se dérouler de la fin avril à la fin juin, Z. semble avoir son plan de bataille.

Lundi 26 avril — Z. est d'une redoutable efficacité pour recueillir les informations nécessaires à son travail. Aujourd'hui lors d'une séance de travail à laquelle m'a convié le secrétaire général, il disposait déjà des divers organigrammes successifs de la mairie. Il a des attitudes quelque peu terroristes qui s'apparentent à la descente de

police, d'autant plus inquiétantes que les propos d'accompagnement se veulent rassurants. Il sait déjà qu'il n'y a aucune raison logique pour que Mme Devoix de l'état civil, s'occupe de l'école de musique, mais que l'ancien secrétaire général ne pouvait rien, absolument rien refuser à Mme Devoix. Notre secrétaire général actuel est sur le qui-vive. Z. a simplement, au départ de son intervention, la bénédiction du maire. Il n'est ni, comme X., le conseiller personnel de Georges T. ; ni, comme Y. l'avait été, adopté par l'équipe locale. Z. semble guidé par un principe qui s'impose à tous : faire de la mairie de A. une entreprise performante.

Lundi 3 mai — Réunion avec Georges T. Z. dont la mission sera retenue ce soir en conseil municipal, a déjà largement avancé et déployé des experts sur des sujets précis : diagnostic des finances communales et marge d'emprunts possibles ; examen des projets d'urbanisme en cours ; développement des activités économiques et principe d'une zone industrielle ; faisabilité rapide d'une opération de logements HLM ; audit d'urbanisme commercial ; cahier des charges d'une informatique municipale ; également, étude de l'information et des publications municipales. Z. fait la synthèse, se préoccupe des moyens de ces projets et de l'organisation municipale.

Mercredi 12 mai — Pour Z., l'organisation municipale ne porte pas seulement sur les structures des services de la mairie mais aussi sur le fonctionnement des postes de travail. En longue conversation avec les standardistes, il prévoit pour elles trois demi-journées de formation. Le standard, c'est la vitrine la plus en vue de la mairie, dit-il. Elle doit être accueillante. Et efficace, bien au courant de qui fait quoi.

Lundi 13 juin — Durant le mois écoulé, Z. a rédigé de nombreuses notes partielles et provoqué des réunions spécialisées. De la part des élus, quelques réactions de rejet se font sentir. Trop de questions sont soulevées, à une cadence qui n'est pas celle de tous. Les élus, les adjoints découvrent tous les problèmes simultanément. Les difficultés commencent ! On supporte mal que Z. ajoute à l'impression de chantier généralisé. On ne peut lui en vouloir, il poursuit sa mission à coups de synthèses

partielles, de suggestions et se retranche derrière : « C'est au politique qu'il revient de choisir et de décider. »

Jeudi 1^{er} juillet — J'ai cru comprendre que Georges T. était très satisfait de voir Z. ajouter au remue-ménage. Sa mission est achevée. Quelques réunions de comptes rendus sont encore prévues mais on va pouvoir respirer et travailler sur le rapport de Z.

Mardi 13 juillet — Toujours pas de rapport de Z. Danger ! Vacances.

Jeudi 29 juillet — Georges T. a accepté une réunion avec Z. qui dispose enfin de son rapport frappé. Nous nous retrouvons à cinq face à Z. Deux rapports volumineux : 120 pages d'analyse, d'évaluations et de recommandations, et 200 pages d'annexes, tableaux, enquêtes, notes de service, etc.

Pas de grandes surprises. Tout a été dit dans les réunions intermédiaires. Z. rend compte d'idées déjà « vendues ». Des formulations plus frappantes cependant sur la place des élus, l'organigramme général, l'organisation des locaux, les postes à pourvoir, les possibilités informatiques (de fait, sur ce sujet, Z. propose une étude complémentaire. Ah ! les conseils !), la compréhension de la ville (Z. ne dépasse pas les découvertes faites par Y. pour la campagne), des suggestions de réalisations immédiates pour les commerces, des logements ou l'aménagement d'un parc, quelques idées fortes aussi sur l'animation et la communication avec la population. Un menu pour dix-huit mois au moins. Du pain sur la planche. Z. pousse l'ironie de quatre pages de conclusions plus politiques qui s'adressent à Georges T. et ouvrent des perspectives à long terme, indispensables, compte tenu des potentialités de A. et de la qualité de la nouvelle équipe municipale. Autant dire, vous avez beaucoup de choses à faire et il serait impardonnable de ne pas les faire.

Z. suggère un séminaire de travail pour exploiter le rapport. L'idée est retenue.

Samedi 18 septembre — Le séminaire sur l'organisation et la politique municipale a eu lieu aujourd'hui dans un ancien manoir. Z. a été surpris, car son rapport, qui reste valable pour ses recommandations d'organisation, s'est

vu complété par de nouveaux projets et de nouvelles suggestions.

Samedi 9 décembre 1972 — Nous avons invité Z. à un nouveau séminaire municipal au cours duquel il est prévu de dresser un bilan de plus de vingt mois de mandat. Il a accepté de jouer le rôle d'observateur. Il m'a confié qu'il avait rarement, dans sa carrière, rencontré de clients aussi déterminés à tirer parti de l'apport d'un consultant. Il est étonné de voir ses recommandations suivies et mises en œuvre. Il trouve cela très gratifiant et il y voit la vérification d'une loi simple : l'engagement du client, son attente, son appétit de changement sont l'essentiel dans la qualité et dans l'utilité d'une mission de conseil.

Le séminaire dépasse bien vite les problèmes de A. On approche des élections législatives. Georges T. a choisi A. pour être député.

LE CHEUR : Apport du consultant. Scepticisme du militant. Utiliser des techniques, faire appel à des démarches venant du monde de l'entreprise ! Prudence !

Or il y a eu des engagements politiques bien avant que n'apparaissent des conseils. L'entreprise a su rénover à son compte certaines pratiques politiques : commandos, forces de vente, tout une partie du marketing... Alors ? Méfiance à l'égard du mercenaire ? Crainte des « professionnels » de la conquête ou de l'exercice du pouvoir à l'égard du conseil qui s'avance ? Un réflexe de défense plus développé que chez les dirigeants d'entreprise ? Les « politiques » sont mal préparés à comprendre l'usage qu'un consultant fait du pouvoir. Ils n'ont pas du pouvoir la même vision.

La preuve. Dans votre fictionnaire habituel. Consultan : se refuse bêtement à régner alors qu'il appartient à la dynastie... Curieux !

LE MEILLEUR
De la galerie de portraits

Ariste de la Côte est publicitaire. Plutôt conseil en communication. Parmi les professionnels, il est des mieux réputés. Il connaît et côtoie les très hauts fonctionnaires de l'État. Il est compétent, convaincant, enthousiaste. Il a le sens de la formule, fait des synthèses avec assurance. Il est sensible, affectif jusqu'au seuil de la fragilité et d'une politesse appuyée. Il est surtout chaleureux.

Sa fougue est communicative. Il rassure, enflamme. Votre entreprise est formidable, votre produit va faire un malheur sur le marché. Vos idées sont percutantes. Dans votre domaine, vous êtes le meilleur. Il en a la preuve indiscutable. Vous l'avez choisi.

Le bon sens vous rapproche de lui et tout devient simple. Il peut d'ailleurs tout expliquer : votre stratégie, la situation du marché, l'avenir du pays, le comportement de ses concitoyens, la réaction que vous devez avoir devant une affiche, ce que doit provoquer chez vous un slogan.

Vous ne voulez pas entrer dans sa démonstration, vous faites une objection ? C'est étonnant. Il semble que vous vous écartez du point de vue général que lui expriment ses panels ; mais rassurez-vous, ce n'est pas grave, car cela n'entame en rien l'irrésistible sympathie qu'il a pour vous : vous restez formidable.

Est-il amené à soutenir aujourd'hui une thèse opposée à celle qu'il défendait hier ? Cela a peu d'importance. Il est

lucide de ce revirement et il prend les devants pour expliquer comment les données et les circonstances ont changé, mais comment, lui au moins, a gardé sa foi, sa détermination. Ses affirmations ont la même force. N'est-ce pas le plus important ? Il ne vous fera pas l'injure de vous rappeler que le message est le media.

Vous avez une intuition qui contredit l'une de ses recommandations ? Il marque un temps de respect parce que c'est vous et aussi qu'il attache du prix aux intuitions. Mais si cela en vient à bouleverser le plan de communication qu'il a élaboré, Ariste de la Côte, dans une présentation sobre, enfile les quatre affirmations péremptives qui rendent sa thèse irréfutable.

Un refus apparaît-il alors, analysé, construit, rationnel ? Il le balaie de l'adjectif « intellectuel » et objecte qu'il faut sentir. On sent ou on ne sent pas !

Ariste de la Côte est cultivé. Ses références sont classiques et populaires à la fois. Il s'attendrit au romantisme, vibre pour les épopées, admire les grandes figures de l'Histoire, en même temps est un fervent de music-hall... Ne se dit-il pas saltimbanque ? N'est-il pas sentimental ? Éclectique, il associe Claudel et Yves Montand, Marie Shakespeare et Madame Soleil, ou Juliette Gréco et Marcel Proust. Tout cela n'est-il pas de la communication ?

Brillant dans ses interventions, Ariste sait souvent se taire et écouter. S'il n'a pas à vous convaincre et quand il partage votre point de vue, il approuve fortement. Il opine du chef ou son regard vous indique assez que, par votre bouche, le bon sens est en train de parler. Il se contente d'apporter une seule citation pour jalonner votre propos. Ou de la résumer par une formule balancée, avec l'art qu'il a de tourner une phrase en sentence. Autrement, il écoute. Pour communiquer, il faut savoir écouter. Il ne cesse pas de le dire.

Vous admirez une manifestation spectaculaire, une campagne qui a envahi les médias mais qu'il n'a pas eu le temps d'évoquer dans un livre ou au cours d'une interview : son commentaire se fait rare et modeste : les circonstances ont été favorables... le reste est simple... Seul le ton de sa réponse laisse entendre que rien n'a été laissé au hasard.

Ariste de la Côte est un excellent vendeur des idées

qu'il partage ou des produits qu'il apprécie. Il ne donne pas l'impression de conseiller ; il comprend, approuve avec ostentation. Il affirme. Il s'occupe de vous : votre chance. Il est tout sauf un mercenaire. S'il a le cœur large, il a besoin de motivations nobles et il se les donne : politique d'une entreprise, développement économique d'un pays, réconciliations internationales, assistance aux grands de ce monde. Oui, la politique le fascine.

LE CHŒUR : C'est parti à propos du marketing politique. Ça m'a beaucoup occupé durant près de douze années. On finit par croire qu'on a des idées, qu'on est capable de théoriser une pratique. D'un côté, réserve... mais si la rétention a été trop sévère, ça finit par sortir comme un pamphlet...

D'abord credo dans le marketing... Et ceux qui font du déviationnisme vont en prendre pour leur grade.

**J'ACCUSE LE MARKETING POLITIQUE
DE VOTER POUR L'ÉPHÉMÈRE
EN SE DONNANT BONNE CONTENANCE**
Pamphlet d'un démocrate exigeant

Pour un démocrate, le marketing est une démarche émérite. Laissons de côté la technique, les techniques, les recettes et la cuisine du marketing. Intéressons-nous à l'esprit. Au principe : trois temps.

- D'abord, écouter, connaître les attentes, les désirs, la demande des consommateurs comme les besoins des citoyens. N'est-ce pas, pour une société, une attitude de maturité, de respect qui devrait à priori conduire sur la voie de la convivialité, de la justice et de la solidarité ?

- Adapter ce que l'on offre, ce que l'on apporte, ce que l'on produit. C'est, en partant d'une vocation, de savoir et de savoir-faire, être suffisamment sûr de soi pour accepter de modifier, d'aménager ses propositions, ses productions, ses services, ses messages. La souplesse de la force et de la sagesse ! Le pédagogue, assuré de ses connaissances, les transmet selon les formes qui conviennent à son auditoire.

- Troisième volet, après l'étude du marché et le va-et-vient entre production et distribution, informer, faire savoir. L'information est le fondement essentiel de la démocratie. La société suppose l'échange, la communication, le langage. Quand le marketing préconise l'information ou la publicité (que je prends au sens de « tout mettre sur la table »), cela suffit, car la communication est explicitement inscrite dans les deux premières phases de sa démarche.

Pour le milieu des affaires, la cause est entendue. Le mot commerce est, en lui-même, un symbole. Hermès, dieu des carrefours et chemins, des marchands et des messages, porte des ailes aux chevilles, le caducée à la main... En vingt-cinq ans, les sciences comme les techniques, l'économie et la vie quotidienne se sont rangées sous le caducée d'Hermès¹.

Et la politique ? J'accuse les conseils en marketing — la plupart de ceux qui se sont tournés vers le champ social — ou ceux, presque tous, qui font profession de marketing politique². Je les accuse de s'être lancés dans un nouveau domaine sous les auspices de la paresse intellectuelle. Ils reprennent des recettes mises au point pour d'autres mets et d'autres palais, fabriquent en série des ersatz, traitent l'apparence des problèmes.

Je les accuse donc de ne pas avoir étudié ce nouveau marché, de ne pas avoir su adapter un savoir-faire et de ne pas avoir fait une information honnête sur leur pratique. Crime contre le marketing à l'instant précis où il aurait pu servir la démocratie.

Pour deux raisons.

Première raison, essentielle : le marketing politique, tel qu'il est aujourd'hui conseillé, se préoccupe plus de parler que d'écouter. Il s'effraie des blancs. Il a peur des silences.

S'il ne fait l'économie de l'écoute, tout au plus juxtapose-t-il, alors qu'il faudrait les intégrer intimement dans sa démarche, l'analyse des attentes sociales et des souhaits politiques ou le questionnement culturel.

Le marketing politique dispose pourtant de méthodes pour connaître le marché politique. Deux modèles complémentaires s'opposent parfois³ : la sociopolitique et le socioculturel.

Les analyses de sociologie urbaine ou rurale, le repérage des catégories socioprofessionnelles ou des strates de revenus et la prise en compte de l'historique des comportements politiques sur l'axe gauche-droite traditionnel, servent, dans les premiers cas, de méthodes à des équipes de consultants⁴ qui s'adjoignent le service des politologues et des instituts de sondages.

Plus familière des publicitaires, la seconde approche s'abstrait des regroupements sociaux classiques pour

rechercher les mouvements, profonds puis émergents, porteurs d'évolutions des valeurs sociales, de changements culturels ou de nouvelles attentes⁵.

Malgré ces études, un fossé subsiste entre cet effort d'attention et le discours politique proposé, une indifférence entre *input* et *output*, un divorce entre compréhension et expression.

Cela tient d'abord au dialogue de sourd, entre le monde de la politique et celui du marketing ou de la communication, au sujet de l'adaptation du « produit », c'est-à-dire des idées, des partis, des actes du pouvoir ou des comportements des hommes politiques.

D'un côté, on se drape dans sa dignité : « On ne gouverne pas avec des sondages. » Haro sur la démagogie ! De l'autre, on stigmatise l'inaptitude congénitale de toute idéologie forte, campée sur ses certitudes et ses dogmes, grosse d'un projet établi et figé, à s'ouvrir par crainte de se perdre, à s'amender, à dialoguer, à communiquer enfin.

Tout marketing est par nature impuissant devant les projets politiques de révolution, de changement brutal. Rupture et écoute sont antithétiques⁶. Pour de bonnes raisons, les extrémistes honnissent une démarche qui ne peut connaître que le réformisme.

Il est vrai de dire que gouverner implique le chemin montré, le choix proposé, le courage de parfois seul s'avancer. Vrai aussi que le message politique étayé sur une théorie fermée ne laisse pas de place au citoyen et ignore la réalité. Entre ces deux affirmations, la porte est étroite. Y passer suppose à la fois détermination et pédagogie. C'est ce mélange qu'a su pratiquer Pierre Mendès France. La pédagogie n'est possible qu'avec la connaissance du terrain, de l'autre. Il faut alors que la détermination ne soit pas hors de portée de la société. C'est une limite à laquelle s'est heurté PMF.

Pas de suivisme, pas de conformisme, proteste le militant. Pas de schizophrénie entre discours orthodoxe et pratique opportuniste, pas d'autisme⁷ réplique le consultant.

Alors ! Point d'écoute ou peu d'écoute, plus de marketing ! Aucun ajustement possible, aucune transformation envisageable du discours ou des actes politiques.

Le chemin est ouvert pour l'information. Pas la

communication hélas ! L'information unilatérale, sans *feed-back*. Une information qui, pour être efficace, enfoncera le clou à la manière de l'archaïque réclame. Une information qui peut, caricaturale, paranoïaque et exclusive de l'autre, devenir une propagande dangereuse⁸. On n'en est heureusement, dans quelques rares pays industrialisés et démocratiques, pas arrivé là.

Quelle responsabilité pour les gens de non-marketing, même s'ils n'en portent pas seuls le poids !

J'accuse maintenant les publicitaires de complicité. Ils font leur métier, même avec de louables efforts vers les relations publiques pour stimuler ou simuler un rien de dialogue. Mais, comme les aspirations de leurs publics ne sont prises en compte qu'au niveau superficiel des formules à la mode ou des stéréotypes, ils contribuent au conditionnement du produit politique, ils collent une étiquette ou rajoutent un ruban de couleur au paquet qui sort de l'usine idéologique⁹.

Ils se préoccupent de l'éclat des dents et du sourire de l'homme politique, du choix de sa cravate, de la photo de famille qui doit figurer en bonne place sur son bureau. Ces détails n'ont-ils pas leur intérêt ? Oui, toute l'importance qu'il faut savoir accorder aux détails si l'on ne passe pas l'essentiel sous silence.

Comme les publicitaires sont assez souvent de bons professionnels et qu'ils savent être les premiers bénéficiaires de leurs méthodes, ils en viennent à braquer le projecteur sur les coulisses de la publicité, sur quelques gadgets ou procédés qui vont occuper le devant de la scène pour combler l'absence d'une réflexion plus approfondie : j'accuse la publicité d'occuper volontiers la place du marketing politique. Ou de rendre celui-ci bavard.

J'accuse ici aussi — tant que j'y suis — les médias de complicité. Aujourd'hui, les médias conditionnent de plus en plus la vie politique. « L'État spectacle », comme le montre Roger-Gérard Schwartzberg, tend à rapprocher le comportement du politicien de celui de comédien, si celui-là n'a pas déjà été professionnellement celui-ci.

Les médias demandent à l'homme politique de se prononcer instantanément sur tous les sujets, rendent

témoin l'opinion publique du déroulement de négociations sociales ou diplomatiques délicates et, ne se satisfaisant plus de relayer l'information, se plaisent à créer des événements¹⁰. La petite phrase, le pull à col roulé, une anecdote privée, une rencontre spectaculaire, c'est simple et rapide à raconter, à filmer. Pourquoi s'en priver ?

Les regrets de Voltaire sur l'indécence ; ceux de Rousseau sur la vanité sans instruction ; la futilité et la précarité dénoncées, avec d'autres « illusions perdues », par Balzac ? Autant d'entraves, aux yeux de défenseurs pointilleux, à la liberté de la presse. Facile !

Facilité au détriment d'une enquête approfondie, d'un documentaire, d'un débat plus fondamental qui appellerait plus d'effort pour l'émetteur comme pour le récepteur. Mais pas de l'ennui. Écartons la critique de Rousseau à d'Alembert dans sa *Lettre sur les spectacles* : culturel ne veut pas dire ennuyeux, à condition que, par une bonne médiation — celle de Bernard Pivot pour « Apostrophes » — le spectaculaire se mette au service de la culture.

Les réformes ou les évolutions sont délicates à observer ; la réflexion sur les institutions, ingrate ; la modification des mentalités, complexe à suivre. Ainsi les médias, d'autant plus qu'ils sont « chauds » — audiovisuels plutôt qu'écrits — en viennent à favoriser le quotidien et la gestion, donc les conservateurs, au détriment du long terme et du changement social, donc des progressistes¹¹.

On privilégiera la juxtaposition des nouvelles, on cédera au flot des informations, au risque de la désinformation. Mauvaise pente sur laquelle on tire le politique, les affaires de la cité et du pays. Ne souscrit-on pas ainsi aux images politiciennes les moins ragoûtantes ?

Les médias, dit-on, sont un reflet, un miroir. Les médiateurs n'ajoutent-ils pas une valeur de nature politique ? Font-ils bien leur métier ? Ne sont-ils pas tentés de se mêler du jeu politique, d'y avoir un rôle, une influence ? Ne s'attirent-ils pas en réciproque l'envie des responsables politiques de s'immiscer dans la fabrication de l'information alors que ces derniers sont déjà naturellement tentés ?

On a les médias qu'on mérite. Il faut en dernier ressort se tourner vers la classe politique pour l'accuser de trop

sacrifier aux jeux du pouvoir, à l'électoratisme et à l'immédiat, au préjudice du travail des grands dossiers et des débats d'idées qu'elle devrait instruire devant l'opinion.

Ainsi, tous, conseils en marketing, publicitaires, journalistes, responsables politiques, se liguent en faveur du superficiel. Conjuraison du court terme, complot ourdi pour le compte de l'éphémère !

Rude défi pour le marketing politique qui voudrait mériter son nom.

Et la seconde raison de déviation, de trahison des principes du marketing ? Ne réside-t-elle pas dans une démarche qui, entre parler beaucoup et écouter un peu, ne s'est pas avérée capable de rapprocher l'une de l'autre « production » politique et « distribution » de l'information ?

Le marketing politique a jusqu'à présent oublié le maillon central, le moment fort, le temps délicat du marketing. Oublié son contenu au profit de la contenance qu'il se donne. Les passerelles jetées entre écoute sociale et discours politique ne suffisent pas.

C'est une question de méthode. A partir d'une constatation : dans le champ politique, un dirigeant, un candidat, un leader politique est à la fois le producteur, la partie essentielle du produit et le principal émetteur vers les médias. Voilà qui change les conditions classiques, industrielles et commerciales, d'utilisation des concepts et des outils.

Problème posé, messieurs les conseillers. Objectif : la difficile mais nécessaire conciliation entre la réalité perçue sur le terrain et la volonté politique. Exigence : tout ou presque doit passer par les responsables politiques.

N'est-ce pas de cette contrainte elle-même que doit survenir une solution ? Eviter l'errance entre le producteur, la distribution et l'information ? Intégrer la communication en amont, dans la recherche et la fabrication politique, n'est-ce pas pour le marketing un formidable raccourci ?

Un travail à la source, en profondeur, dans la durée — le cycle du produit est de dix, vingt ou trente ans. Et l'implication permanente du politique, sous l'égide de la communication¹². Entre politique et communication, la

préséance est à peu près aussi facile à décréter qu'entre essence et existence. Laquelle précède l'autre ? Autant ériger en principe fort cette intime dialectique.

Ce lemme accepté, les diverses techniques interviennent, s'ordonnent, se complètent et refrèment leur tentative impérialiste. Celles des spécialistes de la science politique et des enquêtes qui étudient le marché, l'état de l'opinion, les rapports de forces ou l'image des partis et des leaders. Celles des conseillers politiques qui explicitent et détaillent les orientations. Celles des politologues ou des observateurs qui proposent des scénarios. Celles des consultants qui dialoguent avec les responsables pour reformuler¹³ leur système de valeurs et leurs options stratégiques ou pour élaborer, avec l'aide des publicitaires, un plan de communication en fonction d'un calendrier, de cibles, d'opportunités qu'apportent les événements. Celles des journalistes de la presse écrite ou audiovisuelle qui familiarisent avec le maniement des médias. Celles à nouveau des instituts d'études d'opinion qui évaluent les impacts à chaud ou l'évolution plus qualitative des images.

Il faut y ajouter les règles d'organisation aussi essentielles à la coordination de ces apports, à l'imbrication de toutes les phases, à la cohérence des différents émetteurs facilement menacés de cacophonie, à la mobilisation et à la sérénité d'une équipe politique.

N'est-ce pas une telle construction de bon sens¹⁴ qui peut relever le défi lancé au marketing politique ? Mais voilà ouvert le débat sur le professionnalisme et sur l'engagement.

Il faut des professionnels. Lesquels ? Pourquoi pas tous ? Pourquoi exclure quand on peut rassembler des avantages, des méthodes, des éclairages ? Mais qui sera le conseil des conseils ? Chaque profession s'avance. Le politologue ? Le publicitaire ? Celui-là voit l'analyse comme première, celui-ci le message comme primordial, et chacun se fait fort de mobiliser les connaissances de l'autre. Qui sera l'apporteur du marketing politique appelé ici, à double titre, comme intégrateur ?

Ne faut-il pas trancher par l'engagement ? Diverses protestations s'élèvent : l'observation politique est neutre, la publicité est un outil forain qui peut dresser sa tente dans n'importe quelle circonscription¹⁵...

Pourtant l'intime implication des politiques eux-mêmes, l'association permanente des choix partisans et des apports techniques ne militent-ils pas pour un conseil engagé¹⁶, pour que les hommes politiques et les partis soient assistés de médiateurs permanents — mais constamment recyclés —, capables de manier tous les langages des divers spécialistes tour à tour indispensables ?

Si, sur cette voie, se trouve l'espoir d'un marketing politique qui se constitue vraiment, qui avoue être en gestation, je suis prêt à suspendre à son égard les accusations de supercherie.

LE CHŒUR : Après ce réquisitoire contre les faux marqueteurs politiques, les publicitaires gloutons, les gens de presse qui éliminent le fond au profit du superficiel, il reste l'espoir que la démocratie doit — peut-être, si... — y trouver son compte.

Et le conseil ?

Observé dans ses pérégrinations sur les mers agitées par les rivalités des dieux, où va-t-il accoster ? A mi-Odyssée (vingt et un n'est-il pas, sur quarante et un, le chapitre charnière ?), quel sort lui réservent les décideurs ? Comment va-t-il aborder les marches, les marges du pouvoir ? Méthodes, sirènes maintenant apprivoisées. Outils chéris, s'il le faut à Naxos abandonnés. Cela suffit-il ? Et les démarches ? Les bonnes grâces d'Éole ?

Première question. Le bon conseil, comment s'y prend-il ?

Puis, ensuite, quand nous aurons parlé du changement, l'immixtion dans le pouvoir, deuxième question. Enfourcher Pégase sans provoquer la jalousie de l'Olympe. Savoir donner un morceau de gâteau à Cerbère sans déroger aux règles établies par Hadès. Mythes et dures réalités du conseil.

Entrons dans cette seconde partie par une courte parabole. C'est sans conteste une de mes courbes préférées !

LE DERVICHE ET LE DIALOGUE

Conte

On raconte qu'à Montob, misérable cité à la lisière du désert, des marchands voulurent offrir une nouvelle mosquée à la ville.

Le doyen de leur confédération, chargé de s'enquérir d'un bâtisseur, souhaita auparavant, et pour s'assurer des bons usages, recueillir l'avis d'un derviche réputé pour sa sagesse.

Comme à son habitude, le derviche n'apporta aucune réponse mais, plutôt, formula trois questions : « Connais-tu, dit-il, le nombre exact des mosquées érigées dans cette ville ? Sais-tu comment ces lieux de prières ont été choisis ? Peux-tu dire quels sont les plus ardents souhaits des croyants ? »

Comme le doyen restait muet, le derviche lui accorda dix jours pour apporter des réponses.

Les marchands, dans l'embarras, se réunirent. Leurs idées étaient peu précises. Aussi se mirent-ils en quête, chacun de son côté. Ils interrogèrent beaucoup de leurs concitoyens qui ne fréquentaient d'ordinaire pas leurs échoppes, rencontrèrent les chefs religieux, écoutèrent des sages et des fonctionnaires attachés au service du cheikh.

Le doyen ne fut pas au rendez-vous que lui avait fixé le derviche. Celui-ci apprit que la confédération des marchands avait été reçue par le cheikh de Montob et fréquentait maintenant régulièrement le palais.

Bientôt, dans la partie la plus déshéritée de la ville, des habitations furent construites. Les oisifs devinrent bâtisseurs, puis clients des marchands. Ceux-ci commandèrent davantage aux artisans.

Une ère de prospérité commença. Le rayonnement de la ville s'accrût.

Sept années plus tard, se posa de nouveau la question d'une future mosquée. Le doyen se souvint alors du derviche et le rencontra.

Bien sûr, cette mosquée était indispensable ! Et le derviche ajouta : « Jadis, sous l'offre généreuse des marchands se cachait leur désir d'attirer le regard du prince. Le dialogue instauré avec le cheikh a été le plus précieux présent fait à la cité. »

LE CHŒUR : Évidente, la morale. Si la demande n'est pas claire, il faut écouter mieux, dialoguer... Dans l'essai suivant, le cas vécu avec une chambre de commerce qui souhaitait disposer d'un palais des congrès et qui, sous prétexte d'étude, voulait satisfaire (de manière peu consciente au début) un autre objectif... N'anticipons pas sur cet essai qui se propose de distinguer quatre situations d'intervention du conseil en fonction de la nature de la demande.

Après tous les exemples variés des missions confiées aux experts, il est temps de s'interroger. Qu'est-ce qu'une Miss Ion : une envoyée, auréolée d'un titre, à la recherche de charges positives ou négatives ?

Allons !... Comment se mène une intervention ?

AU DÉBUT EST LA DEMANDE
Essai 1 : Quatre situations d'intervention¹

Contrairement à ce qu'affirment nombre de consultants, il n'existe pas de méthode d'intervention type, de démarche du conseil. L'application d'une méthode à priori ou le déroulement d'un processus rationnel qui irait du diagnostic aux recommandations sont réservés à certains cas. Cela ne justifie aucune généralisation.

On fait, souvent, prévaloir les préoccupations du consultant qui imposerait un type d'intervention pour deux raisons : bonne connaissance de certaines techniques, ou mode de fonctionnement du cabinet-conseil.

Mais les principaux paramètres qui déterminent l'intervention relèvent de l'institution cliente.

- *État de son (ou de ses) secteur(s) d'activité* : en développement, en régression, concerné par un ou plusieurs types de clientèles, fortement spécialisé techniquement, à haute ou faible concurrence, à haute, moyenne ou faible rentabilité financière, objet ou non de règles publiques...

- *Taille et stade de développement* : petite ou grande entreprise, service autonome d'une administration ou filiale très dépendante d'un groupe international ; entreprise en phase de lancement d'une activité monoproductrice ou en croissance diversifiée ou encore arrivée à maturité ou à un stade de désengagement ; groupe jouant sur tout un « portefeuille » d'activités ou service départemental d'une administration prévoyant la réduction de

son rôle traditionnel. Situations diverses où la taille des équipes, le type de structure, la problématique d'un développement ou d'un repli jouent souvent plus que la nature du produit ou du service fourni.

Le conseil intervient, la plupart du temps, lors des « cassures », des changements de rythme ; aux étapes considérées comme stratégiques. Analyse stratégique par diagnostics interne et externe, évaluation des atouts, choix d'orientation des activités, planification, mise en œuvre des moyens, renforcement de l'efficacité, montages opérationnels, etc.

Certaines des interventions qui concernent les moyens, les méthodes, les procédures, les processus de prise de décision sont d'ailleurs mieux venues entre deux étapes stratégiques, sur des paliers où l'institution s'organise au sens qu'elle « digère » le changement.

● *Style de l'organisation et du commandement ou de l'animation* qui appelle pour la mission du conseil, des méthodes d'approche et des relations tout à fait différentes :

— la structure « progressive », très souvent à pouvoir fort, orientée par les études, le savoir, l'apprentissage, préoccupée de croissance et dont il faut parler le langage spécialisé pour vaincre les résistances et ouvrir la créativité ;

— l'entreprise traditionnelle dont la vocation est de durer ; elle a une organisation et des procédures lourdes, elle se replie sur elle-même, résiste fortement à tout apport extérieur et se rassure constamment au moyen de stéréotypes « maison » ;

— l'institution évolutive, ouverte au dialogue et l'organisant jusqu'à la collégialité ; elle favorise la pluridisciplinarité ou la pédagogie, et se régule par échanges d'informations ;

— ou encore l'entreprise créative, informelle, souple, éphémère ; elle consomme, plus qu'elle n'intègre, tous les apports extérieurs possibles. (...)

Sans perdre de vue ces trois facteurs essentiels, on proposera une classification des modes d'intervention du conseil en fonction d'un paramètre pratique, clinique, qui est déterminant : *la nature de la demande*.

Qu'entend-on par nature de la demande d'intervention ? Essentiellement deux choses : Qui est demandeur ? Quel est le résultat attendu ?

Le demandeur est rarement unique. Sont concernés le responsable de l'unité — bureau, service, département, direction, division, filiale — qui fait l'objet de la mission de conseil, la hiérarchie, la direction générale, des services fonctionnels de planification, de personnel, d'audit interne. Le cas du demandeur unique est pratiquement considéré comme suspect. Ainsi les cabinets de consultants ont-ils pris l'habitude commerciale, pour augmenter leurs chances d'obtenir un contrat, de s'assurer au moins un double appui : d'une part, auprès du responsable opérationnel sensible à la compétence technique et aux références analogues des intervenants et, d'autre part, auprès du dirigeant attentif à la capacité à prendre en charge les intérêts généraux de l'institution et à relativiser une approche trop technique du problème.

Quant au but assigné, la difficulté à le déterminer est fréquente, pour ne pas dire constante.

Il faut distinguer *quatre cas*, selon l'objectif énoncé au début de l'intervention et figurant la plupart du temps dans la proposition de mission établie par le consultant extérieur :

A — Un objectif simple est clairement fixé et correspond à la mise en œuvre d'une technique spécifique.

B — L'objectif est clairement fixé et correspond à l'exploration et à la résolution d'un problème.

C — L'objectif est double.

D — On est en présence d'objectifs multiples ou flous.

A — *Le cas de l'objectif simple, bien déterminé par les demandeurs qui souhaitent voir mise en œuvre une technique particulière, est suffisamment répandu pour ne pas être écarté, bien que l'on puisse être tenté de suivre ceux qui n'y voient pas une mission de conseil.*

Il s'agit souvent de prestations de service, déjà bien rodées et, de ce fait, de plus en plus intégrées dans les organisations elles-mêmes.

Si l'on prend l'exemple de l'automatisation de certaines tâches de gestion telles que la réalisation d'une facturation, l'appel à l'extérieur peut être lié, pour

l'entreprise disposant d'un service informatique et d'une équipe d'étude, à une pointe de charge ou au souhait d'introduire des méthodes plus performantes. Mais la demande peut aussi émaner d'une entreprise ayant fait le choix d'assurer le simple fonctionnement informatique à l'exclusion de tout investissement en matière grise.

De tels cas existent donc et concernent des organisations de petite taille ou appartenant à des secteurs venus plus récemment aux méthodes modernes de gestion. Les degrés de liberté de l'intervenant sont faibles (quelques choix techniques, quelques adaptations dans le déroulement de la méthode en fonction des habitudes et des profils rencontrés) dans l'organisation cliente mais la méthodologie est la même : celle par exemple de la conduite d'un projet informatique².

La demande est de même nature, mais avec des techniques ou des outils différents, lorsqu'il s'agit d'améliorer des circuits d'information concernant l'enregistrement et la gestion des commandes d'une entreprise industrielle, ou le fonctionnement interne d'un service chargé de préparer les exportations, ou encore le suivi des engagements de dépenses par les services techniques d'une mairie.

Les méthodes d'analyse du travail administratif permettent de procéder à un « état actuel » dont l'examen critique suggère des améliorations. Les modifications des circuits et documents seront alors préparées et feront l'objet de notes de service pour leur mise en place.

Dans ce registre, on peut, à titre d'exemple, mentionner aussi les recherches statistiques sur le contrôle de qualité, les études de marché, les études d'audit ou encore la recherche d'un nom de produit.

Dans cette première situation évoquée, l'attitude du consultant est simple : appliquer — éventuellement adapter — une méthode plus ou moins élaborée. Ces méthodes constituent pour les organisateurs-conseils le savoir et une partie du savoir-faire accumulés.

B — On peut également se trouver en présence d'une demande fixant un objectif souhaité, un résultat attendu, mais sans que l'on puisse immédiatement associer des moyens de résolution classiques et répertoriés.

Est-ce la situation la plus fréquente dans les interven-

tions des conseils ? Ou celle qui leur convient le mieux ? C'est cette situation qui justifie le mieux la démarche de principe qu'annonce un consultant : diagnostic, propositions et recommandations quant au choix d'une solution, mise en place et, plus rarement, évaluation puis adaptation ultérieure.

Le doublet « diagnostic-recommandations » s'applique ici mieux qu'ailleurs. (Dans la situation A, la place du diagnostic est réduite à une confirmation.) Mais la difficulté réelle réside dans le choix — qui ne s'impose pas à priori — d'outils conceptuels, de modèles, tant pour étayer le diagnostic que pour proposer des solutions.

Lorsqu'un chef d'entreprise souhaite voir réduire le niveau de ses stocks dont la valeur immobilisée devient financièrement trop lourde, il ne perçoit pas nécessairement l'origine des gonflements de niveau des produits finis entreposés ; il aura plutôt tendance à rechercher les causes à proximité des effets, dans la fixation, par les magasiniers, des seuils de réapprovisionnement.

Mais le chef d'entreprise n'a pas interdit de poser des questions. Taille des séries ? Stocks de produits intermédiaires ? Quantités consenties aux clients ? Dans quels délais ? A partir de l'usine ou de dépôts ?...

Pour traiter un tel problème³ au fur et à mesure de l'analyse du fonctionnement, il faut sans cesse élargir les frontières du système étudié, et tout modèle explicatif plaqué trop tôt conduit à une sous-optimisation dommageable.

Observer pour ensuite émettre des hypothèses à la fois explicatives du passé et opératoires pour l'avenir. On retrouve, dans l'exploration d'un problème complexe, les trois temps de la méthode expérimentale : observation, hypothèses, expérimentation. (...)

Des interventions très différentes pourraient illustrer notre propos : une étude des « guichets » EDF-GDF en région parisienne⁴, ou encore l'amélioration des liaisons entre les élus d'une commune et les services municipaux : observations, hypothèses sur l'ajustement des organigrammes respectifs et sur la définition des rôles, application expérimentale.

La principale difficulté dans la démarche est celle que connaît la recherche appliquée : il faut une théorie qui opère rapidement. La phase d'observation conduit à une

analyse de système que l'on voudrait exhaustive, dans des frontières larges⁵, mais la préoccupation de mise en œuvre conduit à des ambitions beaucoup plus limitées. Le conseil est entre deux attitudes : l'analyse du système et l'incrémentalisme⁶.

C — Beaucoup des situations d'intervention ne sont pas simples. *L'objectif assigné au consultant n'est pas unique.*

Il est double dès que le demandeur n'est pas unique et que deux personnes ou deux groupes dans l'institution peuvent viser des buts différents en provoquant une mission de conseil ou en se servant d'une intervention prévue.

Tout comme la décision, l'intervention d'un expert qui doit préparer une décision ou un ensemble de décisions peut avoir plusieurs finalités, selon les différents acteurs qui vont venir interférer dans le champ d'expérience que délimite l'organisateur-conseil⁷.

Même si un responsable a le poids suffisant — un chef de PME par exemple — pour être considéré comme émetteur unique de la demande, la problématique qui l'anime n'est pas simple et il peut « courir deux lièvres à la fois », explicitement ou pas, parfois intuitivement, parfois aussi avec des arrière-pensées qu'il ne désire pas avouer au consultant. Il appartient bien entendu au conseil de détecter au plus vite la duplicité d'objectif.

Ainsi, lorsque la chambre de commerce d'une ville moyenne demande une assistance pour mettre au point un projet de palais des congrès dont l'opportunité est loin d'être évidente, le conseil en charge de cette étude doit s'interroger sur les objectifs poursuivis⁸. Il découvre alors une autre préoccupation — peut-être plus réelle — de ses interlocuteurs de rétablir des liens rompus avec la municipalité par le biais de ce projet qui atteste la bonne volonté de l'organisme consulaire.

Le conseil a besoin de temps pour assurer son diagnostic : une phase d'information sur ce qu'est un palais des congrès, les fonctions qu'il permet d'assurer... D'autres ouvrages sont-ils capables d'offrir les mêmes services : hôtels, petites salles, salle polyvalente ? L'information tourne à la discussion. Il faut animer deux ou trois réunions et groupes de travail avec des commerçants, des élus municipaux. Le dialogue s'instaure. L'expert favorise

l'échange et peu à peu formule des résultats intermédiaires, examine des solutions, propose des choix.

L'objet initial de l'intervention est modifié conjointement par la chambre de commerce et les élus municipaux. L'objectif officieux est atteint. Le consultant peut dans son rapport noter le consensus, prévoir les étapes ultérieures, la répartition des rôles admise entre les acteurs « réconciliés ». Il peut disparaître.

Il convient parfois d'être au clair plus rapidement. C'est souvent le cas dans les actions de formation par lesquelles sont recherchés, outre un apport de connaissances ou une transmission de savoir-faire, des changements dans l'organisation : structures, procédures, responsabilités, modification d'activités, etc. La mission de formation doit « faire passer » des décisions. Elle peut n'être qu'un alibi.

Si ce genre de manœuvre est déjoué, l'organisateur-conseil doit mener de front une information — l'apport de la formation — et l'animation d'une discussion sur les problèmes institutionnels adjacents. Sur ce second plan, il sera alors capable d'affiner son diagnostic et de renvoyer, avec quelques recommandations, la responsabilité à qui elle revient normalement.

On peut même dire que si les choses sont explicites, une action de formation devrait tout naturellement être couplée avec une intervention de changement dans une organisation. Objectif double ou double mission ? Peu importe, il y a là une convergence souhaitable⁹.

Dans de nombreux cas, le couplage d'objectifs se fait avec moins d'arrière-pensées manipulatrices : une mission technique est envisagée par un demandeur et acceptée dans l'institution comme une opportunité d'améliorer l'échange.

Ce fut le cas à propos de la stratégie de développement du cœur de la ville nouvelle d'Evry. La préoccupation du groupe des architectes était la planification — la traduction temporelle des études et des projets. De fait, il apparut très vite que les urbanistes ne pouvaient seuls fournir les éléments d'un calendrier. Les techniciens, financiers, chargés de mission commerciale, détenaient de nombreux éléments et il existait beaucoup d'incertitudes, de variables exogènes, d'acteurs extérieurs à l'établissement public.

Dans une telle situation, pour partir de la demande et faire prendre conscience progressivement, il fallut, comme pour le palais des congrès de la ville moyenne, procéder en quatre temps.

D'abord *informer* — séances ouvertes à tous les groupes de l'établissement public — sur ce qu'est la planification d'un projet simple, puis des projets complexes tel qu'un centre de ville.

Ensuite *animer*, apporter les méthodes qui pouvaient être utiles au fur et à mesure de la discussion. Par exemple, voir clair sur les objectifs, inventorier les principaux scénarios, les confronter aux objectifs¹⁰.

Parallèlement le consultant est amené à *formuler* ce qui se dégage du groupe : arbres d'objectifs, graphe des déroulements possibles, fiches techniques, éléments de tableau de bord. Au bénéfice des différents acteurs, l'expert tient une plume déjà préparée à proposer des présentations qui peuvent satisfaire le groupe.

Dans un dernier temps, le relais doit être passé, car le problème de la planification dépend trop de l'environnement du système. Les outils, avec leur mode d'emploi, sont mis à disposition des demandeurs et des recommandations sont faites. Le second but de l'intervention est atteint : il y a un acquis de langage commun ; c'est ce qui résistera à l'usure du temps ; les autres outils trop sophistiqués — introduits soit du fait du client pour « faire plaisir » ou du conseil pour « se faire plaisir » — seront vite abandonnés.

Dans cette démarche, les phases d'information et d'animation permettent de doser l'apport incrémentaliste (l'intégration d'un ou deux outils pour « voir plus clair » et mieux préparer l'action de quelques acteurs) et la démarche systémique (exploration, dans des frontières qui reculent sans cesse, du jeu d'acteurs multiples : ministres, préfet, administration, agents techniques, usagers fictifs, etc.).

Les situations à « objectif double » naissent du souhait de résoudre un problème technique et de l'attente de surmonter des difficultés relationnelles de communication, de changement institutionnel, disons de nature psychosociologique. (...)

D — *Restent les situations dans lesquelles les objectifs des demandeurs sont multiples ou flous.*

Ces cas de figure doivent être écartés. Il ne s'agit pas d'une pirouette méthodologique mais d'un souci de qualité d'intervention du conseil. Les situations B et C décrites précédemment sont en fait déjà assez complexes dans la pratique pour qu'il soit sain et opératoire de tenter de s'y limiter. La pratique montre que cela est possible.

D'abord les objectifs multiples. Il s'agit des situations de plus en plus souvent proposées aux organisateurs-conseils : grand projet industriel international, opération d'aménagement urbain, mission importante de recherche et de développement¹¹.

Les outils existent mais leur mise en œuvre est rendue difficile par la multiplicité des demandeurs ou par l'absence de structure institutionnalisée, stable, avec des responsabilités hiérarchiques.

Ces projets, ces opérations sont complexes, car inter-institutionnels, voire « a-institutionnels ». Le jeu de pouvoir des acteurs se fait dans un champ qui n'est pas clos.

Dans une rénovation urbaine, par exemple, les acteurs ne manquent pas : maire de la ville, société d'économie mixte appartenant à un grand groupe et ayant le rôle d'aménageur, architecte en chef, architecte d'opération choisi par concours avec un groupe promoteur, autres promoteurs, grande surface commerciale, entreprise de gros œuvre, etc. Chacun a son jeu, ses intérêts, et la société d'économie mixte d'aménagement qui devrait coordonner l'ensemble des intervenants n'a pas structuellement, ni contractuellement, ni surtout du fait de la conjoncture, le poids suffisant face aux exigences des uns et des autres pour suivre les directives qu'elle reçoit de la ville.

Le conseil, dans cette configuration, risque de n'être qu'un acteur de plus avec très peu de moyens. Si l'on observe son intervention on y décèle trois parts :

- planification pour le compte de l'aménageur : établissement de calendriers et de procédures de contrôle (voir situation A) ;
- proposition en matière d'organisation et de stratégie

pour renforcer l'acteur principal (la société d'aménagement) et offrir un début de structure d'accueil dans la recherche de consensus entre les acteurs (voir situation B) ;

— animation de groupe pour accélérer le processus de décision ; les demandeurs sont sans cesse différents selon les rapports de force qui les favorisent (une partie de la démarche de la situation C).

Cela revient-il à décomposer une demande à objectifs multiples en une succession de situations plus simples ? L'action est trop mêlée à l'analyse et l'on ne peut agir dans une situation complexe que par sous-systèmes dans lesquels il y a une demande plus simple.

Quant aux situations à objectifs flous, l'appel fait au conseil apparaît alors ambigu ou les raisons en sont difficilement saisissables. Parfois, même, le client ne veut préciser la mission qu'après que la venue du conseil lui a permis une découverte plus complète du système.

Mais s'il s'agit de demandes volontairement ambiguës, un conseil doit refuser sa prestation, ou bien obtenir du demandeur que les objectifs soient clairement affichés, peut-être traités séparément ou en tout cas assumés pleinement par la hiérarchie. (...)

Dans la plupart des cas la prudence est requise. Le consultant peut :

- écarter la mission ;
- séparer en deux temps l'intervention ;
- changer de demandeur ;
- revenir à un cas précédent (situation A, B ou C).

L'objectif qu'il accepte ne peut être que celui d'élucider une demande et le processus sera alors celui d'une brève pré-étude qui permettra d'établir avec le (ou les) demandeur(s) le cahier des charges d'une intervention plus longue.

D'une manière générale, le degré de précision du « cahier des charges » permet de mieux distinguer entre les quatre situations que nous avons décrites et qui sont reprises dans le tableau ci-contre.

C'est, en fin de compte, la clarté qui est le meilleur critère pour apprécier la nature de la demande.

<i>Situation (nature de la demande)</i>	<i>Démarche de l'organisateur-conseil</i>	<i>Rôle des outils Modèles, concepts</i>
<p>A - Objectif fixé correspondant directement à la mise en œuvre d'une technique spécifique</p>	<p>— Application — éventuellement adaptation — d'une méthode élaborée ou de plusieurs techniques classiques</p>	<p>— Directement opératoires</p>
<p>B - Objectif fixé en termes de résolution d'un problème</p>	<p>— Observation — Recherche d'hypothèses et construction d'une théorie — Tests, essais, début de mise en place</p>	<p>1) Support d'analyse 2) Références et « back-ground » pour l'élaboration d'une théorie.</p>
<p>C - Objectif double : - Explicité ou non par le (ou les) demandeur(s) - Souvent problème technique, problème de nature psychosociologique</p>	<p>— Information — Animation (phase d'écoute pour le conseil, de maturation, d'intégration des apports pour les demandeurs) — Formulation — Résolution ou recommandation (avec la plupart du temps passage de relais).</p>	<p>1) Illustration pour l'information 2) Révélateur, voire prétexte 3) Ils sont (éventuellement) transmis au demandeur</p>
<p>D - Objectifs multiples ou flous</p>	<p>— Ecarter la mission — Revenir à une situation A, B ou C (intervention en plusieurs temps, changement de demandeur...) donc études (ou entretiens) préalables</p>	<p>— Aide au cahier des charges</p>

Récapitulation des démarches de l'organisateur-conseil et de l'usage de ses outils en fonction de quatre types de situation

LE CHŒUR : Pas de doute. Sérieux ! Même un tableau pour conclure... Conclure ? Vous avez remarqué, il s'agit de l'« essai 1 ». Il y aura donc un essai 2, pour porter notre réflexion commune sur le style de l'intervention ou le pouvoir du consultant. A suivre, donc.

Mais pour l'instant, quelle que soit la « situation d'intervention » parmi les quatre examinées, peut-on retenir une ligne de conduite du conseil ?

CHACUN SA PLACE
Dix commandements¹

1. — Tout d'abord ton client identifieras.
Pour cela, privilégieras celui qui attente et désir d'utiliser ton intervention manifestera.
2. — Lorsque ton client immédiatement n'apparaît, parmi ceux susceptibles de comprendre ou d'épauler ton action, l'inventer t'appartiendra.
A défaut, sacreras celui qui tes honoraires règlera.
3. — Si ainsi tu rencontres des interlocuteurs réticents, à les conquérir ou les neutraliser t'emploieras.
Sinon sur un niveau hiérarchique supérieur t'appuieras.
4. — En toute circonstance, à l'égard du client qui t'a honoré de sa confiance, d'une entière loyauté feras preuve.
Pour sauvegarder ses intérêts légitimes, mettras tout en œuvre² ;
5. — Chez ton client, de jouer sur des contradictions internes t'interdiras.
6. — Aucun pouvoir, ni de décision, ni de commandement n'exerceras.
Dans ton rôle d'expert te cantonneras et, en arbitrage, au décideur constamment renverras.

7. — En contrepartie, par tes diplômes, la réputation de ton cabinet, ta logique infaillible, ton attention respectueuse et ta grande prudence, ton autorité feras admettre.
8. — Par le soin de tes analyses, par la valeur technique des solutions que tu présenteras, par ton savoir-faire et par ton habileté, ton emprise développeras.
9. — A partir de rapports de confiance progresseras. Souvent, alors, de bénéficier de plus de pouvoir que la hiérarchie tu devras la tentation écarter.
10. — Dès que la situation améliorée ou le changement opéré jugeras, immédiatement ta mission arrêteras.

LE CHŒUR : Voilà les commandements qu'un jeune consultant reçoit en débutant.

Les principes sont aisés ; la pratique plus compliquée. Sur le terrain les frontières entre conseil et autorité (laquelle ? du savoir ? de l'organigramme ?) s'estompent selon les situations...

Alors le sixième commandement, principe affiché de tous les consultants classiques et spécialistes, est parfois mené à mal. On voit un instant se développer l'autorité de l'expert et son emprise que les septième et huitième commandements autorisent. Les incursions ! Dernier recours, la conscience de l'intervenant et l'arbitrage qui s'y fait entre envie de pouvoir et déontologie

Vous avez dit déontologie ? A ce propos, passons par les coulisses, par la cuisine.

TRAITER LE CLIENT

Recette

Si, en faisant quotidiennement le tour de votre marché potentiel, et en veillant aux arrivages de propositions nouvelles, vous avez pu vous procurer un bon contrat¹, très frais, nous vous proposons aujourd'hui une recette assez simple.

Choisissez un contrat d'un poids respectable.

Épluchez-le délicatement sans jeter la proposition qui l'enveloppe, qui constitue sa peau naturelle et lui donne le plus souvent l'essentiel de sa saveur.

Découpez le contrat, grossièrement d'abord, sur un plan de travail.

En extraire le client que vous allez faire mijoter à part, à feu doux, avec la proposition qui dégage l'arôme convenant le mieux au client.

Reprenez alors le reste du contrat et faites-le dégorger un temps assez long après l'avoir abondamment assaisonné d'informations techniques et de méthodologie.

La pâte ainsi obtenue est de consistance rugueuse ; la répartir en trois quantités sensiblement égales.

Introduisez une première part de pâte dans un moule ou un modèle et laissez-la reposer.

La seconde partie mise de côté en son état actuel est à hacher menu, vraiment finement, au point de la faire passer dans un tamis de critiques à très larges mailles. La troisième part est celle des aspirations au change-

ment, que vous allez faire revenir dans une poêle ou une grande casserole, en les relevant d'une ou deux gousses d'encouragement et en tournant lentement et régulièrement avec une cuillère en bois.

Dans la même casserole mêlez intimement le client, au fur et à mesure. Vous disposez là de la base de votre sauce à laquelle vous ajouterez une bonne quantité d'analyse et de synthèse, les matières grasses nécessaires de savoir-faire et un zeste d'innovation. Remuez très régulièrement en maintenant au chaud en permanence.

Vous allez pouvoir ensuite vous occuper de présenter votre préparation pour en faire tout un plat.

Disposez quelques restes crus du légume initial avec un peu de son feuillage : l'effet de contraste avec le met travaillé sera flatteur.

Reconstituez, au centre du plat, l'essentiel du légume dont la consistance est maintenant à la fois plus affermie et plus homogène. Nappez complètement avec la sauce avant que celle-ci ne refroidisse.

Vous pouvez servir.

Une suggestion supplémentaire : faites déguster un petit verre d'alcool de fruit de la prorogation, qui agit en « trou normand » et donne inévitablement à vos convives envie de reprendre de ce plat original.

LE CHŒUR : Contraste ! Chaque métier a ses recettes, son savoir-faire, ses techniques professionnelles, son art sans lequel, selon Brassens, une technique se réduit à une sale manie. Parions sur la gastronomie plutôt que sur le « fast-food ».

Regardons encore de l'intérieur, côté cour, puis côté jardin...

L'impression qu'un conseil retient de sa mission, puis ce qu'un client retire d'une intervention.

D'abord côté cour.

CÔTÉ CONSEIL : NOISIEL, AUTOMNE 1975
Carnet de bord

Des effluves de chocolat imprègnent les jardins de l'Établissement public installé au cœur de l'ex-empire Menier, à côté de l'usine construite par Eiffel. Au début du siècle, le patronat social a bâti ici des rues entières de petites maisons identiques pour y loger les employés. Aujourd'hui, sur un site gigantesque, l'État prend en charge de réaliser l'une des cinq villes nouvelles de la région parisienne.

Ville nouvelle de Marne-la-Vallée. Forces et limites d'une planification à la française. La puissance publique peut, comme on dit, maîtriser les sols, concentrer des financements pour les infrastructures ou les équipements, aménager et offrir des zones industrielles, inciter à la construction de logements. Là s'arrête le volontarisme. Vient alors la liberté des agents économiques, entreprises ou ménages, qui viendront s'installer ou résider.

Quelles tentatives pour aller plus loin ? La direction de l'Établissement m'a demandé d'intervenir : concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication pour l'ouverture de l'autoroute A4 et l'arrivée du RER l'année suivante.

Formulation hardie pour un établissement public peu enclin à s'impliquer dans l'acte de vendre et dont l'identité est fortement marquée par la vision de producteur-créateur que se font de leur métier les architectes, les ingénieurs des Ponts et Chaussées et des TPE. L'essentiel

est atteint avec de bons plans, le respect des règles administratives et l'obtention des crédits... Une ignorance hautaine des comportements du marché ! Promesses de blocages tant internes que de la part des « tutelles ».

Et l'image de la ville nouvelle ? Floue, difficilement perceptible, diluée sur un vaste territoire — une fois et demie Paris intra-muros — et perdue dans un discours abstrait, éclatée en sites aux individualités contrastées : Noisy, Champs-sur-Marne, Guermantes, Torcy, Noisiel, Bry ou Villiers-sur-Marne, Croissy-Beaubourg, Saint-Thibaud-des-Vignes... Des formulations aux références contradictoires : un centre urbain, une ville verte, un réseau de routes, le fleuve, entre deux aéroports, la forêt, des châteaux.

Pas simple : stabiliser et remembrer une image et, avec un consensus interne, préparer une campagne de communication.

Je bénéficie heureusement de la complicité du directeur commercial. Il est très préoccupé de l'adhésion interne : la force des messages dépend de la cohésion de ceux qui les émettent. Pour l'instant, c'est la cacophonie. Le directeur général, ouvert, attend de pied ferme : il ne demande qu'à être convaincu. J'entrevois une inertie plus grande qu'elle ne le sera en réalité.

Nous avons écarté une démarche d'étude classique au profit d'une maturation collective. Double objectif de mise au diapason interne et de détermination de la politique de communication. On constitue un groupe de travail mixte : les principaux responsables de l'Établissement public et des experts commerciaux ou de l'immobilier.

Nous disposons, au départ, d'un avantage : la notoriété de Marne-la-Vallée est très faible. Stratégie possible : une forte montée en puissance d'information, de publicité et de relations publiques. Conséquence : l'image de Marne-la-Vallée sera alors fixée. Condition : qu'elle soit bonne !

Plusieurs réunions consacrées à l'image sous-jacente aux différents messages, eux-mêmes adaptés aux différents destinataires. Vingt ou vingt-cinq cibles identifiées (ce degré d'analyse apparaît nécessaire pour convaincre un groupe très rationnel et le faire évoluer d'un discours de technicien à une approche marketing) : milieux

bancaires, services techniques, tutelles administratives, élus locaux, promoteurs, industriels, habitants de l'est de la région Ile-de-France, grand public, le président de la République même...

C'est la phase de foisonnement, de créativité. La « boîte à idées » se remplit. Les participants se prêtent au jeu.

L'impatience de résultats se fait jour. On simplifie : un produit privilégié, le logement. Une zone d'action préférentielle, l'est de Paris et de sa région, car des études montrent que les comportements d'installation sont captifs de chaque secteur de l'agglomération. On favorise les cibles larges et grand public, car l'information vers elles contribue en fait très efficacement à la crédibilité auprès des groupes les plus sophistiqués. Le président d'un groupe financier peut parfois porter plus d'attention à un commentaire radiophonique ou à un propos de son chauffeur qu'aux conclusions charpentées de ses services.

Une étude sur les attentes des résidents du « secteur-est » n'apporte pas de grande surprise : très attachés à Paris, ils attendent des équipements de proximité, veulent de la verdure mais ont peur de la nature. Vertus d'une étude qui vient au bon moment et apporte quelques formules : la nature domestiquée, le cordon ombilical avec la capitale.

La décision d'achat de logement est décortiquée. On convient de consacrer les efforts aux phases qui précèdent la publicité des promoteurs immobiliers : intéresser aux sites, faire découvrir le gisement des atouts de Marne-la-Vallée, faire venir... Pour cela on se heurte à la notion insaisissable de « ville nouvelle » : où y entre-t-on ? Où finit-elle ? Est-ce, dans l'esprit du public, une concentration à forte dose de béton comme Sarcelles, Créteil ? De grands espaces verts comme on nous le dit ? Une garantie d'avoir des équipements et des services publics ? Une organisation architecturale futuriste du cadre de vie, à l'antipode de la petite maison individuelle réchauffée dans le cœur de deux Français sur trois ?

Phase délicate : je sens le groupe vaciller. Proposition d'assumer la complexité plutôt que de l'éluder. On détermine des images plus réduites, plus simples, plus cohérentes donc plus accessibles. Celle de Noisy-le-Grand, centre urbain régional, lieu de modernité, concentration fonctionnelle de services, de commerces, de

bureaux, d'équipements universitaires, carrefour de transports et notamment première étape du RER.

Autres images, celles des quartiers plutôt provinciaux du Val-Maubuée, bordés de parcs, de bois, de plans d'eau : étendus aux pieds des coteaux aux pentes douces, les petits lacs du Rû prennent, selon l'orientation de la lumière, des teintes alternativement vertes, bleutées, ou miroitent sous les rayons du soleil. Tout proche des pêcheurs ou du berger qui fréquente les coteaux, l'Arche-Guédon avec des ensembles d'habitations de petite dimension, prolongés de maisons individuelles, parcourus de cheminements piétonniers...

Autre image encore, plus à l'est entre la Marne, la vallée du Grand-Morin et la forêt de Ferrières, des espaces disponibles, une nature préservée propice aux loisirs et à un habitat très aéré, quelques reliques mérovingiennes dans une église du XIII^e siècle, le château de Guermantes, inconnu de Proust.

Conciliation délicate de ces contrastes dans une image « toile de fond », très large et qui rend compte de la diversité : le pays de Marne-la-Vallée. Image à construire sur quelques idées forces venues de la géographie (la Marne, la forêt...), de l'histoire, de l'unité administrative qui apporte la garantie publique des projets, un label pour chacun des lieux, pour chacune des images maintenant plus focalisées, une tentative iconoclaste pour éviter de parler de ville nouvelle. Encore quelques batailles administrativo-sémantiques à mener.

Le groupe de travail dispose de beaucoup d'informations. Mon animation accompagne la décantation des idées, assure la formulation d'un consensus, raisonnable s'il n'est enthousiaste.

Elaboration d'une charte de communication. Préparation de la consultation des agences de publicité et relations publiques par un cahier des charges précis sur les images, les argumentaires, les esquisses de messages, la cible principale des habitants potentiels, l'objectif : faire connaître.

On approche de l'heure de vérité. Je sens la direction tendue, pointilleuse, désirant infléchir, atténuer, par des détails, l'effort d'ouverture considérable accompli. Sélection d'une équipe publicitaire : de conseil, je deviens dans cette tâche assistant de la direction. Mise au point du

plan de communication : le conseil est maintenant le délégué de l'Établissement public.

L'agence propose, exécute, sous-traite : une campagne d'affichage, plusieurs vagues de messages radio qui évoquent différents sites avec toujours le label, le leitmotiv du pays de Marne-la-Vallée, un standard téléphonique d'informations, des rendez-vous sur place, une documentation, notamment un petit livre vert, des autocollants, un chapiteau avec une exposition, une animation locale avec les associations, des stands d'information mis en place avec les promoteurs, des jeux radiophoniques, un calendrier de trois semaines environ de manifestations, la grande presse et les journaux spécialisés mis dans la complicité dès le début de ces grandes manœuvres, des reportages, des articles. Tir groupé, nourri, complet, juste après l'inauguration de l'autoroute A4.

Une forte fréquentation, beaucoup d'intérêt. La courbe des ventes de logements se redresse dans les mois qui suivent. Les administrations de tutelle, à plusieurs reprises agacées par cette approche de franc-tireur et ce remue-ménage — à l'exception du préfet de la région, personnellement amusé —, admettent la situation. Les pouvoirs publics confirment Marne-la-Vallée, ville nouvelle à un moment menacée.

Une évaluation par sondage qualitatif restitue quelques-unes des idées forces du cahier des charges. C'est justice !

Satisfaction d'une mission bien menée ? La réussite est collective, les résultats dilués dans le temps, l'apport du conseil largement imbriqué dans l'action des responsables.

La charte de communication semble avoir été utile, avant la campagne, pour mettre l'Établissement public au clair avec lui-même et les différents émetteurs en phase. Ensuite, elle est quelque peu complétée, ajustée. Au moins un an, peut être deux, elle survit.

Frustration de la séparation, nouvelles espacées, oubli.

LE CHŒUR : Patiente pédagogie pour faire prendre en main une nouvelle orientation... Qu'en pense le client ? Difficile à dire, difficile de lui faire écrire (surtout lorsqu'il s'agit d'un client institutionnel, à plusieurs têtes et public). Quelle est la part de cette intervention dans le rapide développement de Marne-la-Vallée à partir de 1976 ? Silence de modestie...

Pour le conseil, gratification limitée. Mais satisfaction d'une autre nature, prise de recul narcissique sur la méthode... Faut bien vivre !

Et côté jardin ?

CÔTÉ CLIENT : FORBOIS
Lettre

Forrillac, le 21 novembre 1980.

Forbois
Le Président-Directeur général.

Monsieur Duchemin
Directeur
Pour Mieux Entreprendre — Conseils
Paris

Monsieur le Directeur,

Le grand plaisir que j'ai eu à vous recevoir dans mon entreprise et à vous exposer mes difficultés actuelles d'exploitation, ce plaisir aura été de courte durée et brièvement renouvelé par votre rapide passage la semaine dernière.

« L'ingénieur d'étude », M. Robert, que vous m'avez envoyé depuis plus de trois semaines maintenant, après votre « premier diagnostic » et votre « proposition d'intervention », est sérieux et fort poli, notamment avec ma secrétaire à laquelle il demande, avec beaucoup de courtoisie, de plus en plus de travail.

Mais je dois vous dire que je ne comprends pas ce que M. Robert fait exactement dans mon usine et dans mes

bureaux. Il déambule, observe, interroge, certes toujours avec beaucoup de distance, et ne parle qu'avec des prudences qui n'en finissent pas. D'une certaine manière, ses égards sont devenus envahissants.

Si je n'y mets un terme, la moitié de mon personnel travaillera bientôt selon ses observations, car il demande des statistiques de vente que nous ne tenons habituellement pas, des états comptables inutiles à cette période de l'année, des prix de revient de produits peu commandés. Il fait perdre du temps à nos contremaîtres, distrait par des utopies mon ingénieur de fabrication qui, ayant fait des études supérieures, se laisse entraîner plus qu'il ne faut dans les abstractions.

Je vous le dis tout net, Cher Monsieur, votre petit Robert est probablement compétent et diplômé mais il n'a pas l'expérience que vous avez, ni la rapidité de comprendre mes difficultés, qualité que vous possédez. Bref, il ne sait pas ce qu'est une entreprise.

Alors qu'après vos entretiens, les choses étaient claires et que j'attendais de vous quelques conseils pratiques, immédiatement applicables et surtout qui donnent des résultats, M. Robert s'est mis à nous infliger un questionnaire « tout prêt », comme si mon activité n'était pas hautement spécifique et mon entreprise très particulière : quelles sont les caractéristiques de l'entreprise ? les profils des hommes ? l'emploi des machines ? la réalité du contenu des fonctions de l'organigramme ? Quarante-sept questions sur la situation actuelle et vingt-neuf sur l'évolution future !

Vraiment, je ne comprends pas où nous conduit tout ce travail ! Est-il d'un grand secours, pour nous battre contre nos deux principaux concurrents régionaux, d'étaler au grand jour mon entreprise, à la recherche des « dysfonctionnements » selon l'expression de M. Robert, alors que les méthodes employées jusqu'alors ont permis à Forbois d'arriver à un chiffre d'affaires remarquable, de subsister, voire de se développer encore ?

Pourquoi changer¹ des habitudes qui ont fait leurs preuves ? Pourquoi perturber et surcharger tout le personnel, fouiner dans les ateliers, éplucher des comptes alors qu'il suffirait que M. Robert me pose directement ses questions — sans trop prendre de mon temps, car vous imaginez, Cher Monsieur, que je n'ai pas que cela à faire².

A l'heure qu'il est, je ne vois pas ce que votre mission m'apporte.

J'en apprend plus dans mes rencontres avec d'autres chefs d'entreprise ou en glanant quelques idées dans des réunions de « l'Institut de développement de l'entreprise régionale » animé par les chambres de commerce et des professeurs de gestion³. J'avais, l'an dernier, accueilli l'un de leurs stagiaires à qui j'avais pu demander des calculs financiers directement utilisables par moi, ce que je n'obtiens pas de M. Robert. Ce dernier me promet un rapport. Je suis d'ores et déjà sceptique sur l'intérêt qu'aura un tel document. J'ai besoin des conseils précis d'un homme expérimenté, à tout moment (ce qui est difficile puisque vous êtes à Paris), pour me conforter (ou éventuellement discuter) dans les décisions que je dois prendre quotidiennement.

Vous aurez compris, j'en suis sûr, Monsieur le Directeur, qu'il faut maintenant que l'intervention de votre cabinet s'interrompe aussitôt, ou sinon change de nature. Soyez par ailleurs persuadé que je n'en veux personnellement pas à M. Robert qui est un charmant garçon.

Dans l'attente de votre très prochaine venue à Forrillac, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués mais agacés.

C. Fesseul, P-DG.

LE CHEUR : Le client voulait un avis (Avis : véhicule d'une décision empruntée), un conseil utilisable et on se lance dans une étude, une investigation complète, un dit-agnostic (qui fait table rase de toute croyance antérieure, considérée comme futile). Une PME ne peut supporter une mission autre que très légère et rapide. Défi pour les cabinets de consultants. Dilemme de faire intervenir les plus expérimentés, au moindre coût.

Et puis, le client n'est-il pas jaloux de son pouvoir ? Ne craint-il pas, fictionnairement parlant, une intrusion (directive donnée en se mêlant des affaires des autres). Peut-être n'a-t-il par tort, si on en croit la fable...

LE CONSEILLEUR ET SES DISCIPLES
Fable

Conseillez, prenez de la peine :
L'influence viendra un jour.

Un célèbre conseil après une vie pleine
A deux jeunes confrères, parla sans détour
« Tenez-vous, leur dit-il, à ces préceptes sages
Que nous ont légués nos anciens
Le pouvoir est caché ; et bien.
Il vous faut tout explorer ; allez sans ambages.
Votre lucidité dehors des voies royales
Viendra entamer des visions trop féodales
Observez, recoupez ; n'épargnez nulle place,
Nul lieu où l'information passe. »
Disciples attentifs, ils poussent l'expertise
Et se trouvent mêlés de guider l'entreprise.

Conseil et pouvoir se confondent.
De vérité innocente, point ; car abondent
Sous des paroles officielles,
Les conduites peu rationnelles.

LE CHŒUR : Au-delà de notre tour d'horizon sur les outils... les méthodes, les champs d'application, les situations, les démarches du conseil, au-delà des premières questions posées sur le pouvoir, élevons le débat, osons trois

ou quatre chapitres sur le conseil et la société. Faire évoluer des institutions conduit à s'interroger sur le changement dans la société.

Quelques experts notables, forts de leurs recommandations dans les entreprises et les administrations, ont aspiré à prescrire à l'État français, aux États étrangers. La difficulté est de trouver la bonne porte si tant est qu'il y en ait une seule et si l'on n'a pas tous les jours l'opportunité d'établir une « ordonnance » à l'attention personnelle de tel ou tel chef d'État ou chef de gouvernement. Experts, institutions, conseils du pouvoir. Des perspectives... la prospective.

L'AVENIR DE LA PROSPECTIVE :
S'IMPLIQUER DANS LE CHANGEMENT
Libre opinion¹

Aujourd'hui, la démarche prospective souffre d'une difficulté à être en phase avec le changement.

Elle a souvent péché par extrapolation optimiste de tendances fortes mais avérées peu durables, par pronostic trop hâtif sur l'émergence d'un progrès technique². (...)

Il y a dans la prédiction, en plus de la tendance naturelle de l'observateur à se projeter lui-même et à privilégier des données conjoncturelles favorables, la séduction permanente de l'utopie. (...)

Relire, quinze ans après, un calendrier prospectif des événements scientifiques et techniques³, est instructif.

Les progrès techniques se mettent en œuvre difficilement et ne concernent d'abord que les unités socio-économiques les plus évoluées. La diffusion dans la société est ensuite une lente distillation dans laquelle bien des colonnes sont bouchées. Certes, le pouvoir politique peut imprimer sa marque sur quelques grands principes institutionnels ou sur les orientations de quelques ensembles économiques importants mais peu nombreux. Les comportements quotidiens ou professionnels en sont-ils pour autant changés ? Il est plus facile de transformer un préfet en commissaire de la République n'exerçant qu'un contrôle à posteriori, que de modifier les attitudes locales ou la nature des relations de co-dépendance et de collaboration qui existent entre tel maire d'une petite commune et tel fonctionnaire départe-

mental. Il est de même beaucoup plus aisé de nationaliser telle moyenne banque d'affaires que de faire évoluer la mentalité de tel chef d'agence habitué à ne prendre aucun risque devant la trésorerie d'une PME qui a justement recours à son aide. (...)

La prospective n'a pas su explorer à temps ces problèmes sous l'angle de la transformation sociale, alors que des études, quelques équipes⁴ — voire des écoles — ont privilégié la recherche sur le terrain et la recherche des blocages, avec parfois la collaboration de vrais acteurs, responsables institutionnels essentiellement, et insuffisamment les dirigeants d'entreprises, les leaders sociaux, les animateurs culturels ou les simples citoyens novateurs.

N'est-ce pas le moment pour la prospective aussi de changer ? Les hypothèses d'« Interfuturs⁵ » ont une vertu de questionnement qui fait sortir des déterminismes économiques, qu'ils soient catastrophistes — le syndrome du Club de Rome — ou résolument optimistes à la manière de Herman Kahn ou Alvin Toffler. Mais l'interrogation sur l'avenir ne doit-elle pas aussi accepter de passer du stade de la recherche à celui de l'action ?

Il n'est pas encore trop tard pour que la pratique prospective devienne expérimentale, c'est-à-dire en situation locale, régionale, professionnelle. Il est urgent de se départir d'une fausse neutralité et d'un recul devenu illusoire pour accepter le parti pris, l'orientation politique délibérée dont on teste, calendrier en main, les effets sur le terrain. (...)

La planification française ne sera-t-elle pas conduite à connaître une évolution analogue ? Le « Plan » ne va-t-il pas être amené à explorer la nature des difficultés et la faisabilité du changement, à guider les pas prospectifs des régions et des collectivités locales, et à proposer à ses partenaires de nouveaux compromis sociaux plutôt qu'à dresser de grandes fresques désormais peu attrayantes ? Ne va-t-on pas passer d'une « planification par l'étude » à une « planification par la relation » ? Ainsi, c'est une prospective plus opérationnelle, plus « appliquée » qui doit émerger pour faire passer dans les faits ses enseignements sur le futur, impliquer les médias et répondre aux attentes des décideurs politiques. (...)

Une telle démarche impliquée dans le changement

serait un bon atout pour que les administrations opèrent une révolution copernicienne et acceptent de ne pas intervenir directement mais de favoriser, de former, d'expérimenter, d'encourager financièrement les agents de changement de manière non directive⁶. Car la mobilisation ne se fait qu'au niveau de la responsabilité de décision, l'information n'a d'effet qu'en écho d'un vécu local, la pédagogie loin du terrain d'application est au mieux une accumulation de connaissances sans débouché, au pire un propos de propagande.

Mises ainsi au service de l'écoute sociale, de l'imagination, des initiatives décentralisées, des projets novateurs et de l'évaluation des effets des politiques suivies, en associant intellectuels et responsables, quels qu'ils soient, en écoutant les citoyens, innovation et prospective peuvent trouver, dans l'action, un nouveau statut.

Le meilleur moyen, aujourd'hui, de dire l'avenir n'est-il pas de contribuer aux conditions de son avènement plus rapide ?

LE CHŒUR : Une vision de la prospective qui la fait descendre de son piédestal pour la rapprocher du concret, la mettre sur le tas, la mêler à la pratique des conseils des entreprises ou des institutions, du conseil instillateur du changement, maintenant interviewé.

CHANGEMENT
Interview

Connu dans les milieux dirigeants des grandes entreprises, qu'il conseille depuis une trentaine d'années, René Rovan-Reste, qui est également consultant international, vient d'être chargé d'une mission par le ministre du Déploiement industriel et du Commerce extérieur, notre récent MITI.

Dans l'échange, à bâtons rompus, que nous publions, on retrouve la vision classique du conseil accompagnateur et catalyseur de changement, d'un changement que R. Rovan-Reste considère comme permanent et synonyme de vie. Mais quel changement ? Vers quelles orientations les interventions des conseils entraînent-elles les organisations ?

Propos recueillis par A.V.

(Les sous-titres sont de la rédaction.)

A.V. — *René Rovan-Reste, vos multiples activités de conseil vous ont conduit à vous intéresser particulièrement au thème du changement dans les organisations. Peut-on définir le changement, le localiser, le dater ?*

R.R.R. — C'est assez difficile parce que toute organisation, comme tout groupe humain, toute institution sociale est un corps vivant qui est en évolution plus ou moins rapide.

Une entreprise en développement est dans sa phase de

croissance. Les cellules se multiplient. Le changement est un impératif quotidien. La fin d'un secteur, d'un marché ou d'un produit, c'est la régression et la vieillesse. On assiste alors à une lente dégradation.

A.V. — *Est-ce que le déclin est un changement ?*

R.R.R. — Oui, toute institution qui vit est en changement. L'opposé du changement c'est la mort.

LE CONSULTANT, UN CATALYSEUR ?

A.V. — *Alors, pourquoi une entreprise fait-elle appel à des consultants et pourquoi ne peut-elle pas changer toute seule ?*

R.R.R. — Une organisation qui suivrait une évolution « normale » pour ceux qui la détiennent ou qui dirigent, ne devrait pas avoir recours à un conseil. Mais c'est l'idéal...

En réalité, il faut accompagner, accélérer ou freiner le changement. Le conseil, donc, est en quelque sorte un catalyseur qui emballe le déroulement d'une évolution ou la ralentit.

Le plus souvent, on voudrait atteindre plus rapidement un certain stade de l'entreprise, une nouvelle structure. Plus rarement, des interventions ont vocation à « calmer le jeu » pour aider à digérer le changement.

Mais, en général, le consultant est plus habitué à accélérer qu'à ralentir, à bousculer le système qu'à le stabiliser¹.

A.V. — *Mais pourquoi est-ce le consultant, extérieur à l'entreprise, qui est mieux placé pour « catalyser » ?*

R.R.R. — Prolongeons l'image du catalyseur. Celui-ci ne peut pas se trouver dans les ingrédients de la réaction. Il est là pour la favoriser, dans des conditions assez complexes, sans entrer lui-même dans la réaction².

L'intervention d'un conseil, d'une technique, d'un outil, d'un regard, d'une occasion de transfert, cela permet de faire « bouger » un groupe.

Les responsables sont pris par leurs actions quotidiennes, ou tenus par les choix stratégiques qu'ils ont faits. Ils font appel à quelqu'un d'extérieur soit pour les conforter dans leur choix, soit pour remettre ceux-ci en question.

CHANGER, POUR QUOI FAIRE ?

A.V. — *Ne partez-vous pas un peu de l'à priori que les dirigeants savent dans quelle direction ils veulent changer ?*

R.R.R. — Effectivement, la demande n'est pas toujours claire. La perception du changement en cours ou des changements indispensables doit être favorisée par l'intervention du conseil.

Et puis je compléterai avec brutalité ma réponse : si un dirigeant ne sait vraiment pas où il veut aller, je crois qu'il faut qu'il change de métier.

A.V. — *Êtes-vous d'accord avec Claude Neuschwander qui exprimait l'idée, dans son livre consacré à L'Affaire LIP, que le conseil est un mercenaire, auquel cas il ne peut aller que dans le sens du changement défini à très court terme et pas forcément dans le sens du changement nécessaire à l'entreprise ?*

R.R.R. — Je crois que je ne partage que partiellement ce point de vue. Un bon dirigeant ne peut faire l'économie d'une analyse sérieuse de son marché, de ses possibilités et, sur ce point, un consultant peut contribuer à clarifier sa vision.

Après un temps d'information, de dépistage, le conseil doit convaincre et transmettre. Si le dirigeant partage ses idées, pour maîtriser sa stratégie, le conseil va pouvoir alors être une « force d'appoint » intelligente pour l'application des directives. Il est en phase avec le dirigeant et donc à son service pour un temps limité, car il ne peut pas occuper un pouvoir durable. C'est, en cela seulement, un mercenaire.

A.V. — *Le changement est conçu, voulu par l'équipe dirigeante. Que deviennent les partenaires sociaux, les syndicats, les cadres, le personnel ?*

R.R.R. — La demande émane généralement des responsables. Depuis dix ou quinze ans, des interventions sont appelées par des syndicats. L'optique est assez peu différente. Les objectifs organisationnels peuvent être autres mais il y a toujours une entreprise à conduire. Alors le reste est une question de style, de diffusion de la responsabilité, de répartition des rôles et de l'envie que l'on a de créer un mouvement dans l'ensemble de l'entreprise.

Mais on n'interviendra pas de la même façon selon qu'il

s'agit d'une entreprise autocrate ou d'une entreprise qui associe cadres, salariés, représentants du personnel.

A.V. — *Le consultant n'intervient pas de la même manière chez BSN, à EDF, ou à la CGE ?*

R.R.R. — Sans faire de comparaisons précises, il est évident que les entreprises dont vous avez parlé, telles que BSN ou encore Texas Instrument, Rossignol, Lafarge, IBM, Rank Xerox, par exemple, sont progressistes dans leur comportement. Par contre, une société sidérurgique, une entreprise moyenne de textile en déclin, un service administratif traditionnel seront repliés sur eux-mêmes avec, selon la taille, des tendances bureaucratiques plus ou moins développées. Dans ces derniers cas, le changement ne s'opère que par doses homéopathiques. Alors que pour les premières entreprises citées, le changement peut passer à doses quotidiennes et à presque tous les niveaux.

A.V. — *Le conseil peut intervenir plus aisément ?*

R.R.R. — Oui. Considérez à un autre extrême, loin de la bureaucratie, le tertiaire novateur, la publicité, les loisirs, l'animation, la culture, le « show-biz ». Eh bien là, le changement est permanent, on change d'idée du jour au lendemain, on modifie la structure d'un mois sur l'autre, etc. On peut presque parler d'instabilité. Là, le conseil qui intervient est très facilement porteur de changement. Il lui suffit d'introduire une nouvelle idée, un nouveau type de contrat pour que son apport soit absorbé très vite, dans une sorte de boulimie de changements... peu durables.

A.V. — *Est-ce que le secteur public est plus ouvert au changement que le privé ou, au contraire, les entreprises privées se prévalent-elles, à juste titre, de leur souplesse ?*

R.R.R. — Privé, public, vis-à-vis du changement, est-ce pertinent ? Ce qui importe, c'est de savoir s'il s'agit d'une entreprise disposant d'un marché. Sinon, une entreprise privée, de grosse taille, dans un secteur peu animé, peut être plus bureaucratique, avec des « immobilismes de pouvoir » ignorés de l'entreprise publique situé sur un marché concurrentiel international et qui a un nécessaire dynamisme.

STRATÉGIES OU MENTALITÉS ?

A.V. — *Changer, c'est changer quoi ? Les structures, les procédures, les mentalités ?*

R.R.R. — Pas forcément tout à la fois, mais souvent un peu tout ça de manière interdépendante. Et puis avec des calendriers différents.

A.V. — *C'est-à-dire ?*

R.R.R. — S'il faut changer de marché, de stratégie, modifier des objectifs, ça peut se faire assez vite, avec une forte dose d'information. Si on pénètre dans le tissu social de l'entreprise et que l'on veut modifier non seulement des structures, mais aussi des procédures, des habitudes de travail, le délai est plus long, la constante de temps plus lourde³.

Certes, il existe des styles d'intervention brutaux, mais il y a fort à parier que ça se paiera « quelque part », qu'il y aura des bavures, des déchirements, des effets pervers, pour ne pas avoir pris plus en compte le facteur temps ou tous ceux concernés par le changement⁴. Lorsqu'on modifie des procédures, on touche directement au travail quotidien avec tout ce que ça provoque de résistance.

A.V. — *Le conseil en vient-il à manipuler les gens pour atteindre ses objectifs ?*

R.R.R. — Ne soyons pas caricaturaux. Même si la dominante est souvent la crainte, les gens n'ont pas tous la même réaction vis-à-vis du changement.

Je suis intervenu dans la fusion de deux sociétés. L'entreprise plus dynamique et plus jeune avait recruté des gens plus ouverts, plus mobiles, plus conquérants face à ceux de l'autre entreprise très traditionnelle. Et il a été difficile de mêler les deux types de profil, de réveiller chez certains une envie de changement qui s'était endormie, de faire admettre à d'autres que leur temps était passé et à une troisième catégorie de personnes que leur dynamisme avait beaucoup à gagner de certaines règles éprouvées. Il faut beaucoup de patience... sans qu'il faille parler de la manipulation.

A.V. — *Et changer les mentalités ?*

R.R.R. — Il faut du temps. On touche à l'identité de l'entreprise : le vécu du rôle de chacun, de ce qu'apporte l'entreprise. Les mentalités individuelles sont venues se conforter, s'imbriquer comme dans une ruche. On a donc affaire à une coalition très forte dans l'institution. Et pour

bouger ce que vous nommez les mentalités, il faut opérer très lentement, par un travail de l'institution sur elle-même. Ou alors utiliser les crises, des situations dramatisées pour remettre carrément en question l'entreprise.

CRISES « SUR MESURE » ?

A.V. — *Est-ce que ça n'est pas le jeu du consultant que de provoquer ce genre de crise ?*

R.R.R. — Non. Sauf pour certains consultants...

Le changement homéopathique est chronophage. Lors d'une crise, on démonte et puis on va reconstruire, mais il y a des dégâts. C'est plus effrayant. Le consultant peut avoir à la fois envie de gagner du temps, mais avoir peur de se lancer dans le démontage brutal. Si une crise majeure dans une entreprise est l'effet induit d'une intervention d'un conseil, il faut s'empresse d'oublier son adresse ! Sinon, il y avait, de manière sous-jacente, une crise qui se préparait pour des raisons diverses et prévisibles : rapprochement, fusion, suppression d'activités, graves modifications d'organisation à opérer rapidement et, comme cette crise était latente, ce n'est pas l'angoisse du consultant, mais celle du dirigeant qui est à l'origine de la demande d'intervention.

Par contre le conseil peut localement provoquer une micro-crise, dans un service, un bureau...

A.V. — *C'est un peu Machiavel dans l'entreprise ?*

R.R.R. — Ça n'a rien de machiavélique. Je crois que ça relève vraiment de la conscience du conseil.

A.V. — *Est-ce que les consultants en France n'ont pas tendance à favoriser des changements de structures par rapport aux efforts de formation moins visibles et d'un intérêt moins commercial ?*

R.R.R. — Vous pouvez arranger un organigramme, présenter des fonctions autrement, changer un rattachement. On a l'impression que tout est fait. Rien n'est fait : il y aura eu un accord trop rapide entre le conseil et le dirigeant.

On ne peut faire l'économie de l'information et de la formation nécessaires, des recrutements, des modifications de postes, des chartes de travail... C'est plus long, plus coûteux, et un conseil peut très bien se contenter de vendre la partie la plus facile.

Mais un bon dirigeant doit être capable, avec ou sans conseil, de faire un organigramme B après un organigramme A. Ce dont il est moins capable, c'est de percevoir si le passage de A à B est jouable, n'est pas voué à l'échec et comment il convient de le préparer. Ce qui signifie formation, adaptation, gymnastique de rééducation, thérapie... Là on ne voit pas comment le dirigeant pourrait être moniteur de tout cela à la fois.

LE CHANGEMENT C'EST BON !

A.V. — *Est-ce que les consultants n'ont pas tendance à voir le changement comme quelque chose de systématiquement positif ?*

R.R.R. — Il ne faut pas mettre toujours la responsabilité sur le dos du conseil.

Si vous faites appel à un conseil en informatique, il est vrai qu'il aura envie de vous dire que l'informatique est une bonne chose pour aider votre entreprise à changer plus vite. Mais je crois que la réponse était inscrite en filigrane dans la demande d'aide. Il y a déjà une conviction chez le dirigeant. Au-delà, la déontologie et la qualité du conseil permettront de dire si l'informatique peut être utile ou si trop d'informatique nuirait.

Cela veut dire que la décision d'opportunité doit être antérieure et indépendante. Une PME doit-elle, pour changer, s'automatiser ? Il ne faut pas interroger trop tôt un constructeur d'ordinateur.

A.V. — *Est-ce que le consultant ne croit pas trop souvent qu'il a des outils miracles ?*

R.R.R. — Oui, dans certains cas. Prenons un exemple concernant les méthodes, la période où l'on vendait du PERT qui est un outil de planification sophistiqué. Eh bien, de nombreux conseils, pas seulement pour des raisons mercantiles, mais parce qu'ils croyaient en l'efficacité de ce nouvel outil, ont voulu ainsi tout planifier.

Mais un conseil intelligent ne doit pas vendre coûte que coûte, faire absorber une potion qui n'est pas nécessaire. En revanche, s'il sait déceler, dans une demande de planification, une motivation pour mieux s'organiser, alors l'outil du conseil aura été un bon point de départ. Il

n'y a pas d'outils miracles mais parfois des outils prétextes⁵.

A.V. — *Est-ce que vous n'êtes pas en train de décrire un consultant dont le rôle consiste à contaminer son environnement ?*

R.R.R. — Non, justement ! Le consultant doit retenir l'esprit de la demande du client et ne pas prendre à la lettre une demande qui entraînerait le client dans des errements tout à fait inadaptés.

Il reste beaucoup de pouvoir au conseil ; il est juge, à un moment donné, de l'illusion que pouvait se faire son client.

A.V. — *Le consultant ne véhicule-t-il pas, peu ou prou, une doctrine de changement ?*

R.R.R. — Je dirais plutôt qu'il est porteur d'une idéologie. Il a un modèle de société en tête. Quand on fait intervenir des consultants anglo-saxons, il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils mettent en place, dans votre entreprise, une expérience d'autogestion à la yougoslave ! Ils ont plutôt tendance à transposer un modèle d'entreprise américaine, dans une concurrence internationale, avec une vision de guerre des marchés et de bataille par produits.

Il m'est arrivé d'être le conseil d'un organisme étranger sur les orientations informatiques d'un pays en voie de développement. Compte tenu de ce que j'imaginai sur l'évolution souhaitable de ce pays, j'avais tendance à favoriser des solutions décentralisées, collant à un terrain en plein apprentissage expérimental. Cette idéologie que je croyais, dans mon analyse, en phase avec les dirigeants a été rejetée par ceux-ci. Je ne crois pas qu'ils aient eu raison mais ils avaient en tête un modèle véhiculé par une mode. Ils attendaient donc plutôt un conseil qui proposerait les orientations informatiques d'un pays industriel, ce qui, avec un recul de quinze ans, s'est avéré une grave erreur car la technique donne aujourd'hui raison à des solutions qui auraient, dans ce pays en voie de développement, fait gagner des étapes. On est au cœur du problème. L'envie de changement pour ce client, ce fut, en fin de compte, la volonté de suivre par étapes les mêmes expériences que les autres.

A.V. — *Ne fallait-il pas répondre à cette demande ?*

R.R.R. — Certes ! Une entreprise peut souhaiter, de

manière urgente, qu'on la soulage parce que ça lui « fait mal quelque part ». Il y a pour le conseil deux manières de la satisfaire. La satisfaction immédiate, c'est l'aspirine... Sinon, il faut faire prendre conscience au client que l'intervention doit s'inscrire dans une réflexion plus profonde, ou plus globale. Par association d'idées, à propos des pays en voie de développement, je pense à l'aide alimentaire. On peut très bien soulager une souffrance immédiate mais on peut aussi créer des habitudes de consommation qui sont perverses eu égard aux habitudes locales, et l'intervention peut s'avérer, à moyen terme, désastreuse. On n'aura pas respecté l'identité du groupe social.

De la même manière, il est très dangereux de parachuter dans une entreprise une technique de conseil, sans respecter cette entreprise. Introduire un ordinateur au siège de l'entreprise alors qu'il serait souhaitable de donner plus d'autonomie aux usines, aux établissements, aux agences, peut correspondre à une satisfaction immédiate pour les personnes qui crient le plus fort. Les dirigeants disposeront peut-être de leurs tableaux de bord, mais ils auront créé de nouveaux comportements pouvant casser l'initiative locale, de la même manière que des livraisons de blé en Afrique ont poussé à l'abandon les cultivateurs de manioc.

En choisissant un conseil, en vous référant à son image, à sa réputation, à la mode qu'il colporte, vous choisissez, en partie, une idéologie.

De mon point de vue, il appartient au conseil d'avoir l'honnêteté et le désintéressement commercial de vérifier que l'idéologie qu'il véhicule est en phase avec le style, l'identité, l'idéologie de l'entreprise et de ses dirigeants.

L'ÉTAT ACCOMPAGNATEUR ET PRESCRIPTEUR

A.V. — *Dans quelles mesures le changement interne dans les organisations est-il concerné par les évolutions politiques qui se produisent sur le plan politique national ?*

R.R.R. — L'État, le gouvernement, les lois modifient l'environnement des entreprises, certaines règles du jeu, la socioculture... Il y a là des occasions de changement importantes.

Je ne prendrai qu'un seul exemple, celui des lois dites

« Auroux ». Ce sont des lois qui s'intéressent aux conditions de fonctionnement de l'entreprise, qui incitent à une réflexion sur la nature du travail ou qui invitent simplement les partenaires sociaux à négocier entre eux...

Il y avait beaucoup de dirigeants au-devant et au-delà de ce que les lois Auroux proposent. Si une moyenne entreprise est très en retard et mal préparée par rapport à ces lois, le problème est de savoir comment elle va se sentir obligée de les appliquer et dans quel calendrier. Il y a donc là un nouveau filon de changement à exploiter.

Conséquences ? D'une part l'État se comporte en l'occurrence comme un conseil. En est-il conscient ? Est-il un conseil averti ou irresponsable ? Là je ne réponds pas. D'autre part, cela a donné lieu à un regain d'activité dans les cabinets de conseils qui étaient spécialisés sur les conditions de travail, sur la participation, sur l'information, sur l'hygiène et la sécurité, sur le rôle des comités d'entreprises. L'État a joué un rôle de préconisation, de prescripteur de certains changements et de certains conseils.

UNE CERTAINE PROSMICUITÉ

A.V. — *En définitive, le consultant doit-il être quelqu'un de très directif ou, au contraire, jouer plutôt sur une certaine spontanéité ?*

R.R.R. — Il faut d'abord tenir compte du terrain. Dans une entreprise à forte densité de cadres et de matière grise, disons une entreprise de recherche ou de prestation de services, la directivité sera mal reçue. Dialoguer, associer s'avère indispensable.

Mais, même s'il est tenu à une certaine directivité dans la formulation des grandes orientations, l'intérêt du conseil est d'échanger le plus possible avec l'ensemble de l'entreprise. Introduire le changement sans qu'il soit plaqué, c'est utiliser ce besoin d'écoute.

On ne peut se contenter de faire simplement de l'information. Informer c'est déjà provoquer du bouleversement dans une entreprise. Au-delà, les échanges sont là pour ajuster le diagnostic, les préconisations, et pour accompagner le processus de changement. Le conseil ne peut s'en dispenser. C'est pour lui une sécurité, une vérification permanente. Vous voyez, cela ne se pose pas

uniquement en termes de directivité ou non-directivité.

A.V. — *C'est l'incontournable pédagogie !*

R.R.R. — Quand on parle de changement, on parle nécessairement de pédagogie. Des pédagogies du savoir et de l'apprentissage où vous donnez beaucoup d'informations, pédagogies asymétriques où celui qui connaît transmet. Et des pédagogies de comportement qui portent plus sur le savoir-être que sur le savoir-faire ou le savoir tout court, pédagogies symétriques, de dialogue.

A.V. — *Donc pas seulement pédagogie, mais communication ?*

R.R.R. — Oui. Échange intime, empathie. Plus il est escompté que le changement soit profond, dans une institution, plus s'impose, pour le consultant, la proximité avec le terrain. Je dirais même une certaine promiscuité.

LE CHŒUR : Et si l'État comprenait l'intérêt de voir le conseil largement se développer et encourageait son exercice ?

Il est permis de rêver...

LES CONSEILS, AGENTS DE CHANGEMENT
Lettre de mission

LE PREMIER MINISTRE

— p.c.c. —

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous confier, après consultation de Monsieur le Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire et de Monsieur le Ministre du Redéploiement Industriel et de la Recherche, une mission d'étude sur « le rôle des conseils au service du changement ».

Les entreprises privées ou publiques, et plus largement toutes les institutions, sont le cadre permanent d'innovations, de mises en œuvre du progrès technique, et d'évolutions de nature socioculturelle. Les structures se modifient ; les unités se réorganisent ; les processus de production s'adaptent, ainsi que les conditions de travail qui ont connu l'exhortation récente du législateur. Les exigences de qualité augmentent et, d'une manière générale, les postes, les qualifications, les méthodes, les responsabilités et les comportements changent.

Dans de nombreux cas, des « conseils » — qu'ils appartiennent aux organisations elles-mêmes ou interviennent en tant qu'experts consultants indépendants ou membres de cabinets et bureaux d'études — introduisent et accompagnent ces transformations.

Les organisations sont des rouages du changement. Les conseils peuvent en être des lubrifiants.

L'objectif de votre mission est, par une rapide consultation des experts eux-mêmes et de leurs associations, des personnalités professionnelles ou appartenant à des organisations syndicales, de formuler des propositions susceptibles de contribuer au développement des effets positifs des interventions des conseils, en tant qu'agents de changement dans les organisations.

Outre les remarques que vous ne manquerez pas de faire sur les conditions favorables et blocages — tant internes aux institutions que liés à leur environnement — à l'intervention de ces experts, votre réflexion semble devoir être conduite dans deux directions.

D'une part, il importe que soient mises en avant toutes propositions pouvant contribuer par l'information, la formation, la décentralisation, l'adaptation de l'offre et des coûts :

- au développement de l'utilisation du conseil en tant que tel¹ ;
- à la diffusion de son usage dans les PME² ou les collectivités locales, notamment par l'utilisation de systèmes d'information ou par une collaboration avec l'Université ;
- à l'encouragement de la consultation dans le domaine des nouvelles technologies, l'automation et la microinformatique tout particulièrement ;
- à la stimulation de nos exportations, dont celle de matière grise bien entendu ;
- donc à un meilleur accès aux spécialistes et aux méthodes de changement.

Vous devez, d'autre part, formuler toutes suggestions :

- quant au rôle des administrations, des établissements publics et des collectivités territoriales, soit pour encourager des actions exemplaires ou expérimentales, soit pour faciliter le développement, dans le plus grand nombre des secteurs et sur l'ensemble du territoire, d'une offre de qualité en matière de conseil ;
- pour la mise en place, si l'utilité en était démontrée, d'une Agence nationale et de correspondants régionaux qui favoriseraient institutionnellement le rôle des conseils dans le changement technique, économique et social.

Votre rapport me sera remis dans un délai de trois mois, pourra faire l'objet de communications aux commissions intéressées du commissariat général du Plan dont les services ainsi que ceux de la direction générale de l'Industrie, de la délégation à l'Aménagement du territoire et à l'Action régionale, et de la direction générale des Collectivités locales, vous seront accessibles.

Je vous prie de croire, Monsieur, etc.

LE CHŒUR : Le conseil et la nation, le savant, l'expert et la société.

Et le conseil pour le propre usage de l'État ?

Retour au politique.

EXPERT ET POLITIQUE

Questions ?

- L'expert peut-il apporter une aide au politique ?
- Quel conseil devant la complexité de l'action publique ?
- Quel modèle pour maîtriser la marche de l'économie ? Pour apprécier les rôles d'une multitude d'agents économiques ? Pour évaluer l'effet des décisions ? Pour réguler un vaste système par les interventions de l'État ?
- Comment tenir compte des attentes sociales, des conflits, des négociations, des rapports de force ?
- Au moyen de quelle simulation ? Dans quelle approche systémique ?
- Comment éclairer des choix et pondérer des critères alors qu'il s'agit de la dimension culturelle, alors que jouent l'identité profonde du pays, celles des collectivités, ou qu'opèrent des groupes d'intérêt et qu'évoluent des courants socioculturels ?
- Peut-on rationaliser la machine de l'État, ses échelons intermédiaires et ses établissements décentralisés ? Simplifier ses relations avec les citoyens ? Les procédures administratives ? Optimiser le fonctionnement des institutions ?
- Est-il possible de plus et mieux planifier pour réduire l'incertitude, rechercher la cohérence, diminuer

l'insécurité, savoir informer ? Pas trop planifier pour éviter les rigidités, être capable de faire face aux aléas, aux turbulences des environnements, aux concurrences et aux tensions mondiales ?

- Quelles démarches¹ pour traiter les phénomènes complexes tels que la crise de l'emploi dans la modernisation industrielle et sociale ? Ou mieux prévoir l'impact des grands projets, des politiques publiques, des accords internationaux ?

- Faut-il revoir le découpage de structures politiques¹ inadéquates à l'évolution des sociétés modernes informatisées et médiatisées ? Laisser se multiplier les instances de coordination (commissions, comités interministériels, missions, organismes pluripartites...) destinées à pallier les complexités nouvelles ?

- Doit-on accepter que le système administratif, par sa seule existence, distorde inévitablement les projets que la « volonté politique » le charge de mettre en œuvre¹ ? Ou alors réduire les ambitions compte tenu des inerties² et des habitudes des services des grands corps d'État, des règles (budgétaires, par exemple), des tabous (du Trésor, autre exemple) ?

- Et les conflits ? Doivent-ils être perçus, comme à l'habitude, comme une tare de nos sociétés ? Les contradictions ne sont-elles pas les signes de la vie, une source de créativité, puisqu'elles manifestent la variété croissante d'un système social en évolution ? Quelles limites observer pour éviter déflagrations ou explosions en chaîne ?

- L'expert peut-il contribuer à dégager la place respective des protagonistes ou assister la politique dans sa tentation de normaliser les rapports sociaux ?

- Peut-on optimiser entre efficacité et liberté ? Entre plus de justice, plus d'égalité d'un côté, et plus d'autonomie, d'initiative individuelle de l'autre ? Entre solidarité et volonté de puissance³ ?

- Pour affronter ces problèmes, faut-il réduire ou développer la place et le rôle du politique ? Lui conseiller de nouveaux moyens (d'étude et d'enquête, de traitement

de l'information, de campagne publique...) adaptés à l'envergure d'une telle ambition ?

- Dans quelles limites ? Ne faut-il pas aussi favoriser la prise en charge par la collectivité de ses propres finalités ? Mieux dessiner des frontières entre le public, le social, le collectif et l'individu, la famille, le voisinage ?

- La rationalité n'est-elle pas aussi démythifiée ? Et, écarté le schéma simpliste de « la » décision publique éclairée par des objectifs précis et mise en œuvre par étapes successives (formulation d'un problème, instruction d'un dossier puis décision, enfin exécution) ? Le bon sens du public ne s'est-il pas suffisamment heurté au foisonnement des guichets, bureaux, documents, aux mesures différées ou rapportées pour entrevoir l'éclatement de la décision ? Pis, l'impuissance du pouvoir ?

- Le rôle des experts se limite-t-il au savoir acquis ? Que faire dans les domaines où les connaissances sont déficientes ? Souhaite-t-on conforter le mythe du savoir en élargissant artificiellement le champ d'intervention de l'expert, et en diluant la responsabilité du politique ?

- Faut-il, dans cette voie, que les politiques s'effacent au profit des spécialistes ? Que le dirigeant se retranche derrière les résultats d'audit ou le paravent de ses ordinateurs ? Que l'Administration qui a la vertu de la stabilité, qui travaille durablement et en profondeur, prenne le pas sur les ministres réputés éphémères, tentés par le court terme ou mus par des préoccupations électoralistes ? Un Premier ministre n'est-il pas complice de cette déviation lorsqu'il place son image d'économiste au-dessus de celle d'homme politique ?

- Ou au contraire, annonçant clairement les limites de ce que l'on connaît, doit-on inciter les responsables politiques et les collectivités à assumer leurs ignorances par le caractère politique des choix effectués ? Devant l'impuissance de l'expertise, appeler au secours le bon sens du politique ? Croire à la ligne simplifiée du discours du ministre qui semble ignorer le dédale des textes et des procédures de son administration ? Ou le flair du patron qui parie face à ses cadres, empêtrés dans leurs études de marché ou leurs tests techniques ?

● Mais, alors, n'est-il pas grave, dangereux pour la démocratie de cantonner le politique dans les marges du savoir ? De ne lui laisser en charge que l'incertitude, l'imagination certes, mais l'approximation surtout, l'expérimentation sans grand droit à l'erreur, la décision en l'absence de base sérieuse ? Quels risques pour le recrutement de la classe politique ? Pour son orientation unique vers le discours-spectacle qui lui confère un refuge gratifiant pour un rôle résiduel ?

● De plus, n'y a-t-il pas, dans cette reconnaissance de la transcendance du politique, un cadeau empoisonné fait par l'expert ? Lui, à l'abri de son image de compétence, ne sera-t-il pas à même de faire cheminer ses propres préférences politiques ?

● En réalité, n'assiste-t-on pas à une complice répartition des rôles entre l'expert et le politique ? Par ce jeu de bascule, le citoyen n'a-t-il pas le sentiment d'être mieux protégé ? Le système n'apparaît-il pas comme plus stable, et toute contestation plus difficile si elle doit s'attaquer à deux sous-systèmes de codes différents ? Les écologistes obligés, pour mettre en cause la technique, de rentrer dans le jeu politique ?

● Ces rôles sont-ils aussi facilement isolables ? La plupart des politiques n'ont-ils pas aujourd'hui une formation, une pratique et un langage techniques ? Ne sont-ils pas tentés par les approches dites scientifiques de la décision et de la gestion, par l'étude des systèmes⁴ ?

● D'un autre côté, les experts et les spécialistes ne sont-ils pas un jour ou l'autre attirés par des mandats électifs ou par le propos politique⁵ ? L'expert ne devient-il pas élu comme l'élu devient expert ?

● Avec l'abandon du mythe de neutralité, a-t-on condamné l'existence de l'expert ? Son utilité autre que sociale pour le politique ? Doit-il être aux ordres ? Au service de qui sont les consultants⁶ ?

● Faut-il politiser les conseils ? Si elle n'est pas appartenance partisane, cette politisation doit-elle conduire l'expert à partager les finalités et les critères du politique ? Son indépendance déontologique peut-elle résister à cette intime compréhension ? Comment

prendra-t-il un utile recul dans une telle proximité ? Mais cette empathie ne fait-elle pas tomber l'alibi de technocratie ?

- En définitive, la bonne action de l'expert ne devrait-elle pas être de restaurer la place du politique ? De faire que le chef d'entreprise ne se retranche pas derrière ses bureaux d'études ou que le ministre ne se contente plus d'épouser son administration ? Que l'on gère moins pour plus diriger ? Que l'on administre moins pour gouverner plus ?

- Si la décision se prend et se perd dans les méandres des systèmes complexes qui se développent plus rapidement que les moyens d'en contenir ou d'en réduire les entropies⁷, la responsabilité ne doit-elle pas reprendre droit de cité ? Ne faut-il pas se défier de la multiplication ou de la déification des experts ? En l'absence d'une responsabilité politique qui porte avec elle information et innovation, la trop grande place des spécialistes ne favorise-t-elle pas les solutions moyennes, « raisonnables », les études à vocation tautologique, renvoyant en miroir dans les réponses les hypothèses introduites dans les questions ? Cette voie ne mène-t-elle pas à des comportements bloqués, à changement faible, où tout le monde trouve petitement son compte ?

- Alors ? Le politique peut-il — que diable ! — assumer ses choix ? Prendre des risques ? Et, pour l'éclairer, l'expert doit-il rester sur la rive ? Ou plutôt monter dans le même bateau ?

LE CHŒUR : Questions sans réponses ? Existe-t-il des experts mieux habilités que d'autres à parler à l'État, au gouvernement⁸ ? Des institutions d'expertise ? D'étude et d'analyse ? L'INSEE, le CERC, le CEPRI, le CNRS, l'IFRI... J'en passe. Ou des administrations ? La DP (direction de la Prévision), le commissariat général au Plan ?

Savez-vous ce qu'est un commisserf ? Un personnage chargé d'une mission ou le membre d'une commission, peu à peu esclave des comptes rendus et des comptes à rendre.

De même, les commissions et les conseils ? Pas simple !

Co-mission : mission collective pour donner des avis (partagés) et des conseils (gratuits)...

Petite ou grande commission : prétextes familiers pour se retirer... Conseils : sortes de commissions très institutionnalisées ne donnant pas de conseils mais des avis (Conseil d'État) ou enregistrant des décisions (Conseil de ministres, conseil municipal, conseil d'administration) qu'ils sont censés prendre alors qu'elles ont été plus que préparées par des commissions (municipales, financières) ou des conseils (interministériels) officiellement sans pouvoir... Si l'on rajoute les « comités » on ne peut pas dire que le vocabulaire soit fixé de manière évidente...

Et les organismes d'expertise et de contrôle ?... La cour d'écoute : institution de vérification peuplée d'auditeurs... Ou encore, les imprécateurs des finasses : membres d'un grand corps prompts à dénoncer tout agissement condamnable... Refermons le délictionnaire... pour émettre une idée sur le (bon) ménage que devraient faire l'expertise et la démocratie.

Les politiques, les représentants locaux, régionaux, nationaux ne devraient-ils pas disposer de moyens d'étude, d'enquête tels les commissions d'enquête américaines, d'expérimentation, bref de conseils et d'experts ? Un élu ou un gouvernant tient sa légitimité de l'élection ou de la nomination. S'ils incarnent un système de valeurs, s'assurent-ils que sont prises en compte dans l'action publique les finalités choisies par le plus grand nombre ? Donnent-ils au citoyen de quoi s'en assurer ? Encore des questions ? Haute méditation et enjeux de civilisation...

Il est urgent de se récréer... un dernier portrait.

DÉLICATE DIALECTIQUE
De la galerie de portraits

Depuis de nombreuses années, Charles Véran appartient à l'entourage de Forge, cet homme politique appelé à devenir un personnage de premier plan.

Où, dans son entourage ? On ne le sait pas exactement. Ni quel est son rôle. Ce que l'on peut dire, c'est qu'il fait partie des collaborateurs de Forge. Au sens large, ceux-ci sont nombreux. Est-il du cercle de quelques intimes ? Difficile d'en avoir la certitude. Tantôt il semble disparaître de tout organigramme, tantôt il apparaît omniprésent, même là où le rencontrer est inattendu.

Pendant longtemps, c'est un spécialiste de questions financières et monétaires. Un journaliste en a fait la confidence. Quelques mois plus tard, il s'occupe d'économie en général pour le compte de Forge. Puis il disparaît de la scène politique, repris par son activité professionnelle.

Subitement, le revoilà accompagnant son patron dans un voyage à l'étranger. Verse-t-il dans les relations internationales ? Oui et non. Il s'occupe des dossiers mais tout autant, si ce n'est plus, des détails de l'agenda, des déplacements et des rencontres de Forge, des communiqués destinés à la presse.

Quelques temps plus tard, il fait partie de l'auditoire d'un meeting électoral. Il vient, à la fin, bavarder avec les journalistes politiques. De manière autorisée, il com-

mente le discours et met en lumière les passages essentiels.

Charles Véran est un conseiller. Il rédige des fiches, réunit des groupes d'experts, fait des synthèses de divers travaux ou des notes de lectures.

Il n'est pas seulement conseiller de Forge, qu'il voit fréquemment, mais aussi de son environnement, de tel ou tel membre de son équipe de travail, des réseaux d'amitié qui se sont tissés autour de Forge. Il ne se contente pas de conseiller, il agit dans l'ensemble du système.

A-t-il de l'influence sur Forge ? Il ne le dit pas. Du pouvoir ? Il s'en défend. Il donne l'impression de se garder d'un rôle figé, par trop institutionnel. Il préfère la mobilité. Être là au bon moment. Agir de manière décisive sur un détail, une modalité, la manifestation d'une idée.

En désaccord avec une décision importante de Forge, il ne s'éloigne pas pour autant. Il reste attentif, disponible pour limiter les dégâts qui pourraient résulter d'un choix qu'il désapprouve en son for intérieur. Véran cherche plutôt à dégager des consensus, notamment avec d'autres conseillers. En dernière analyse, il colle à la position du patron qui, en dernier ressort, a toujours raison.

Inconditionnel ? Non. Il a eu dans le passé des divergences politiques avec Forge. Ou aujourd'hui des jugements négatifs dans telle ou telle discussion. Mais il est animé d'une sorte de déontologie du bon sens. On ne peut conseiller durablement un homme politique sans cet accord qui fait partager les propres considérants et les arguments de l'intéressé. Il faut être prêt à réagir comme lui. A saisir des occasions pour lui.

Charles Véran veut se distinguer d'autres experts, de conseillers plus techniques qu'il interroge, écoute et dont il anime certaines réunions. Il affectionne les panels et les études d'opinion car il se défie de ses propres jugements trop impliqués, et il s'efforce, dans la mesure du possible, d'éviter, dans ses interprétations politiques, de projeter ses souhaits personnels.

Lorsque Forge a des responsabilités publiques et agit, Véran est pris par l'action. Son rôle de conseil se réduit. Le nombre des notes diminue. Il intervient ponctuellement, fait passer des informations brèves, une rapide synthèse, une recommandation. Comme un coureur

cycliste qu'on alimente et encourage durant l'épreuve. Comme, auprès du boxeur, le « manager » à la fois conseiller et soigneur.

Puis, très vite, Charles Véran se reprend et cherche à avoir plus de recul. Il s'interroge sur l'itinéraire de la course, sur l'issue du combat en cours, sur les échéances politiques à venir, sur les événements importants qui marqueront probablement les années suivantes, sur les attentes profondes de l'opinion. On passe de la logistique et du quotidien à la prospective.

Conseil en stratégie ? Pour ce qui est de la grande politique, la stratégie, telle que le bon sens commun la conçoit, a du mal à se frayer un chemin parmi la bousculade du court terme, du ponctuel, des contraintes des arbitrages imposés, de la conjoncture subie.

Véran sait que pour les commentateurs, la stratégie n'est souvent que l'extrapolation d'une prise de position instantanée. Lui, il conseille plus de recul, une vision plus longue dans la tension vers des objectifs mais pas nécessairement dans le détail du cheminement.

De temps en temps, il arrive à intéresser Forge à cette autre démarche, à tirer ailleurs, autrement, sa réflexion. D'une certaine façon à le distraire¹. En se faufilant à travers les contraintes considérables de l'agenda d'un homme politique, à doses homéopathiques, Véran introduit une sorte de souffle, une respiration. Il appelle cela la sérénité. Il prêche pour qu'elle ait sa place, une petite place, dans l'équipe qui travaille autour de Forge. C'est la contribution du court terme à la stratégie. Un tribut arraché à l'activisme.

Véran redisparaît ? Non, pas tout à fait. Il a l'air de s'occuper de micro-économie. Non, il rencontre quatre ou cinq intellectuels. Fausse piste. Silence jusqu'au moment où on le retrouve absorbé à préparer un grand débat radiophonique. A nouveau, silence. Plus tard, un colloque...

Quelle logique dans le comportement de ce conseiller ? Chargé de missions successives, de quelques dossiers, de stratégie d'ensemble ? Il n'en dit rien. Comme si, toujours, il ne voulait en aucune manière anticiper sur la synthèse que fera Forge, sur les décisions fondamentales prises en haut lieu.

Il met à disposition des options, des idées, des

« modules » d'action. Et déjà il participe à leurs modalités d'application, à leur mise en œuvre.

Délicate dialectique !

LE CHŒUR : Peut-être, avant de sortir de cette galerie de portraits, serait-il temps de préciser que toute ressemblance avec des personnes ayant, etc.

En particulier, en ce qui me concerne, l'éditeur a tenu à préciser qu'il m'est arrivé de donner des conseils à un ministre qui a été d'abord au Plan et à l'Aménagement du territoire, puis à l'Agriculture, bref à Michel Rocard... C'est vrai, quelques conseils... et il en a fait l'usage qu'il en a voulu.

Mais vous seriez déçus si vous vous attendiez à ce que j'en parle. Ce type d'intervention, de mission, d'avis, ne se raconte pas. Ça appartient aux archives de la République, ou tout simplement au client : déontologie élémentaire...

En milieu politique, quand un conseiller parle, soit il exagère et il se grille, soit il essaie de « rouler » pour son propre compte. D'accord, Marie-France Garaud ?... Dans les deux cas, ce n'est plus un conseiller. La proximité effervescente du pouvoir donne le frisson et l'illusion de participer à l'écriture de l'Histoire. J'ai rarement vu un consultant résister à l'envie de dire que son apport avait été décisif, que c'est lui qui... Dans les allées du pouvoir, l'humilité est un vêtement peu porté. Difficile à porter, il faut le reconnaître.

Quant à Michel Rocard, je ne dirai rien, sous peine d'écrire plusieurs volumes. A dater de cette fin 1962 où, à l'ADELS, association civique, j'ai fait la connaissance d'un homme d'une remarquable et vive intelligence, doué d'une tout aussi remarquable capacité d'écoute qui le rend curieux de toutes les idées et de celles de ses amis, le dispose à travailler avec de multiples équipes attirées par son charisme, et établit avec l'opinion la relation² que l'on sait... Cela facilite la relation qu'un conseil peut avoir avec lui, mais celle-ci s'établit avant tout sur un mode rationnel. Si l'on partage ce dont Rocard, depuis vingt ans, est porteur. Deux points, ouvrez les guillemets :

« Rénover la vie politique. La réhabiliter aux yeux des Français. S'autoriser ainsi à faire appel au sens de la responsabilité. Conduire les affaires du pays avec l'efficacité qui, à la fois, s'appuie sur l'initiative individuelle et permet de dégager les moyens de plus de justice et de plus de solidarité. Faire que la France entraîne dans la modernité une Europe qui doit exister économiquement et politiquement pour répondre au défi de la nutrition et peser dans l'équilibre mondial. » Je referme les guillemets.

Quelques propos simples sur les principales étapes de la démarche du conseil.

DE L'ART DE CONSEILLER
Jugements et préceptes

● **De l'observation**

— « Pour bien savoir les choses, il faut en savoir le détail » (La Rochefoucauld, *Réflexions ou Sentences et Maximes morales*).

car :

— « Dieu est dans les détails »
(Goethe, cité par l'architecte Miss Van der Rohe).

— « Le préjugé est fâcheux, parce qu'il exclut tout jugement » (Biblilius Syrus, *Sentences*).

● **De l'analyse**

— « Article premier. — Chaque industrie est la plus difficile de toutes.

— Art. II. — Toute modification apportée à une machine permet de réaliser une économie de 10 %.

— Art. III. — On ne fera rien jusqu'après les élections.

— Art. IV. — Il ne faut jamais oublier de prévoir l'imprévu. Etc. » (A. Detœuf, *Propos de O.L. Barenton, confiseur*)

● **Du silence**

— « L'ingénieur-conseil se fait par la technique, se maintient par l'honnêteté et se détruit par le bavardage » (A. Detœuf).

— « Je me suis repenti d'avoir parlé, mais jamais de n'avoir pas parlé » (Philippe de Commines... consultant célèbre).

● De l'écoute

— « Savoir écouter est un art » (Epictète, *Entretiens*).

— « Sois prompt à écouter, et lent à donner une réponse » (L'Écclésiaste, V).

● De la patience

— « Qui ne se flatte pas de conquérir les îles a du moins la permission de jeter l'ancre » (Goethe, *Maximen und Reflexionen*).

— « Si vous devez parcourir dix lis, songez que le neuvième marquera la moitié du chemin » (proverbe chinois : le *li* est une mesure itinéraire qui vaut environ six cents mètres).

● De l'humilité

— « La vraie humilité est la mère de toutes les vertus » (Tennyson, *The Holy Grail*).

sous réserve de se mettre d'accord

— « L'humilité est un artifice de l'orgueil » (La Rochefoucauld, *Réflexions ou Sentences et Maximes morales*).

« — L'humilité est le contrepoison de l'orgueil » (Voltaire, *Dictionnaire philosophique*).

● Des recommandations

— « La première qualité du style, c'est la clarté » (Aristote, *Rhétorique*, III, II).

— « Le sage a deux langues, l'une pour dire la vérité, l'autre pour dire ce qui est opportun » (Attribué à Euripide, voir Érasme, *Éloge de la folie*).

— « Aimez qu'on vous conseille, et non pas qu'on vous loue » (Boileau, *Art poétique*, I).

— « La fermeté est l'exercice du courage de l'esprit » (Voltaire, *Dictionnaire philosophique*).

— « Il n'y a que les personnes qui ont de la fermeté qui puissent avoir une véritable douceur » (La Rochefoucauld, *Réflexions ou Sentences et Maximes morales*).

● De l'expérience

— « La véritable expérience est secrète (...). L'homme expérimenté ne sait pas qu'il l'est. Il ne dit pas : "Mon expérience m'apprend..." S'il le dit, c'est qu'il veut justifier des prétentions qui ne relèvent pas de l'expérience » (A. Detœuf, *Propos de O.L. Barenton*).

● De la persuasion

— « L'art de persuader consiste autant en celui d'agrèer qu'en celui de convaincre » (Pascal, *De l'esprit géométrique*).

— « On peut convaincre les autres par ses propres raisons ; on ne les persuade que par les leurs » (J. Joubert, *Pensées, Maximes et Essais*).

— « Si vous ne pouvez persuader, appliquez-vous à séduire » (A. Detœuf).

● De la conviction

— « On ne croit que ceux qui croient en eux » (Talleyrand).

— « Un charbon ardent fait brûler les autres » (dicton allemand).

● Des risques

— « On préfère un compliment menteur à une critique sincère » (Plaute, *Mostellaria*).

— « Conseille l'ignorant, il te prendra pour son ennemi » (précepte arabe).

— « Un ingénieur-conseil qui tient à sa situation ne conseille pas : il déconseille » (A. Detœuf).

— « Les neutres marinent par-dessus et rôtissent par-dessous » (W. Wander, *Deutsche Sprichwörter Lexicon*).

— « Le secret de réussir, c'est d'être adroit non d'être utile » (d'après Florian, *Fables II, IX*).

ou encore pour le client, l'attente illusoire :

— « Quelqu'un qui a su me faire éclore peut certainement m'apprendre à voler » (*Contes derviches*, par Idries Shah).

pour le conseil, l'apport méconnu :

— « Le disciple croit toujours avoir volé ce que le sage lui a donné » (*Le Génie des alpages*).

● **De la déviation**

— « Les souverains se disputaient les conseils d'escouades d'orateurs professionnels (...). Il arrivait fréquemment qu'ils servissent secrètement deux princes à la fois¹ » (Sun Tzu, *L'Art de la guerre*).

— « Qui sert deux maîtres, à l'un des deux doit mentir » (César Oudin, *Refranes o proverbios castellanos*).

● **De la résignation**

— « Que Dieu bénisse celui qui abrège ses visites » (dicton arabe).

— « Les médecins laissent mourir, les charlatans tuent » (La Bruyère).

● **De la reconnaissance**

— « Le fruit le plus agréable au monde est la reconnaissance » (Ménandre, *Fragments*).

— « Une bonne renommée est comme un second patrimoine » (Biblilius Syrus, *Sentences*).

● **Et pour achever :**

— « Qui veut moucher autrui doit avoir les doigts propres » (proverbe danois).

CONSEILLER LE POUVOIR

Pré-conclusion du chœur

Des outils, des techniques...

Organisation, méthodes modernes de gestion, marketing, audit, dynamique de groupe, préparation des décisions, informatique... et tout ce qui en tique cliquette, cybernétique, robotique, bureautique (burotics : contractions convulsives réflexes destinées à lutter contre l'invasion des méthodes paperassières)... Développement des organisations, restructuration, systémique, politique...

Reflets des préoccupations de production de l'après-guerre, commerciales des années de croissance, de stratégie des années soixante-dix.

Visages découverts, attitudes aperçues...

*Généralistes et consultants spécialistes, situations recon-
nues... démarches.*

Aujourd'hui, retour aux questions pratiques. Comment réduire les coûts ? S'entendre avec les syndicats ? Améliorer la formation des cadres ? Développer un projet ? Réduire une activité ? Redresser une affaire ? Stimuler la créativité ? Choisir les hommes ? Accepter les femmes ? Conduire le changement ?

Le conseil est un médiateur. Entre la réalité et l'idéal. Entre la pratique et la théorie. Entre la réflexion et l'action... Un transmetteur du savoir, un catalyseur...

Les conclusions ? Il n'y aura pas lieu de conclure. Il n'y a pas de thèse à défendre. Au-delà des techniques de l'expert, quelle est l'attitude du consultant ? Comment « conseiller le

pouvoir » implique-t-il de prendre part aux jeux de pouvoir ? Au jeu de miroir avec le pouvoir ? Avec l'autre ? « Regarde-moi. Je suis le miroir où se reflète ton vrai visage » (Jalaluddin Rumi : Fi hi mâ Fihi).

C'est cette réflexion qu'il convient de mener à son terme.

Au début est le pouvoir. Il est essentiel qu'il existe. Que le pouvoir se manifeste. Premier temps, le pouvoir... l'identifier, le palper. Correspond-il à une réalité ? Le pouvoir fait appel au conseil ou subit son action : le pouvoir conseillé.

Deuxième volet : comment cela se passe-t-il entre le dirigeant, le responsable, le chef, l'élu, l'homme politique et le conseil ? Quelle relation entre le consultant et son client ? Le pouvoir et le conseiller.

Comment s'y prend le conseil pour approcher le pouvoir sans s'y brûler les doigts ? Y prendre goût puis s'en éloigner. Participer au pouvoir, le faire évoluer, le conforter sans le prendre. Comment savoir le faire ? Comment pouvoir conseiller ?

Y A-T-IL UN PATRON DANS L'INSTITUTION ?

Première conclusion : le pouvoir conseillé

Conseiller qui ? Vraie question. Primordiale même pour le consultant qui débarque dans une institution. Qui est le pouvoir ? A quelle porte frapper ? Qui incarne l'entreprise ? La légitimité, l'identité ? Vis-à-vis du conseil, qui porte la demande ? Où sera le répondant ? Comprendre quelle est la réalité de l'autorité. En son état actuel et face aux recommandations à venir ? Quel champ de forces ?... Vis-à-vis du changement, essentiel !

Le pouvoir existe. Mais comment est-il réparti ? Où situé ? Au sommet. Et les rapports de forces internes ? Les tutelles, les bastions, les féodalités, la responsabilité négociée, le pouvoir dilué, la décision fragmentée, la pesanteur des structures sur la pureté, l'idéalisme des stratégies... Simple rappel sur les acteurs et leurs rationalités... Sur la guerre des tranchées qu'ils se livrent sous la bannière de leurs logiques caricaturées, techniques, politiques, commerciales... Recherche, chiffre d'affaires, rentabilité, court terme, avenir, après-vente, qualité, investissement, qualifications...

Les fondements du pouvoir ? Beaucoup de travaux. Sérieux, genre Crozier¹. Légers, voire simplistes avec J.K Galbraith et son *Anatomie du pouvoir*². La dissuasion : on se range à l'avis du chef de service par crainte d'une réprobation. On tient compte d'un risque de grève, de la menace d'une démission. Certes ! La rétribution, les récompenses ou promesses. La persuasion, par l'éducation, le conditionnement, l'adhésion sociale... Il y a plus

subtil³ pour déceler les bases du pouvoir : sanction, coercition, légitimité hiérarchique ou déléguée, ou issue d'un système de valeurs, compétence, références. Révélés lors de l'intervention d'un conseil : pouvoirs de rétention, de contrôle de l'information, de coalition, de protection derrière des règles organisationnelles ou des traditions. En fin de compte, principe structurant inhérent au groupe, conscience collective autour du totem⁴.

Il y a un patron. Ou bien des dirigeants qui se répartissent le pouvoir. La légalité du P-DG et des directeurs coïncide durablement avec la légitimité (pas de crise de régime) issue du savoir, des résultats obtenus, d'une histoire assumée.

Mais quel type de patron ? Quelle nature de pouvoir ? Quel style d'exercice du pouvoir ? Consensuel, collégial, partagé, avec la recherche d'une cohérence ou d'une cohésion du groupe dirigeant ? Tendance Antoine Riboud.

Ou le style charismatique, personnalisé, rayonnant par le discours interne, l'idéologie et l'affirmation de l'identité, entraînant l'adhésion ? Tendance Francis Bouygues.

Ou bien plus compliqué, l'image d'une pratique consensuelle réussie, lorsque le patron est un peu en vue, contribue au charisme... Ne pas confondre charisme et charme médiatisé. Tendance Bernard Tapie. Star system ? Patron thaumaturge ?

Aussi le style anonyme, bureaucratique. Le patron effacé derrière les règles et les normes. Tendance Charbonnages de France. Qui est numéro un ? Un scrutin de liste ? Un comité ?

Et le profil du dirigeant ? Question immédiate au conseiller : Lequel est pertinent pour diriger l'entreprise ?... Contingence. Ça dépend. Où en est l'entreprise ? A quel stade de son développement ?... Voulez-vous un patron chercheur, technicien, développeur ? Tendance Maurice Ponte qui fut à la tête de la CSF. Cette première vague de dirigeants que l'on retrouve quelque peu aujourd'hui, avec les innovateurs, les créateurs d'entreprise, les inventeurs de débouchés nouveaux. Mais ceux-ci sont beaucoup plus des hommes de marketing sachant mobiliser des savoir-faire pour répondre aux besoins décelés.

Il y a eu, après la période des producteurs-rois qui s'est, en France, beaucoup prolongée, celles des vendeurs qui ont gagné leurs galons dans les phases de croissance des entreprises, dans la conquête des parts de marché. Ceux du marketing sont devenus dominants, éminents et prééminents. Le marketing ne s'est-il pas défini de façon à dicter sa loi à la production ?

Mais derrière eux se profilaient les financiers détenteurs des cordons de la bourse à investissements, pour la croissance. Une fois stabilisées les positions concurrentielles, il a fallu être rentable. Vive les patrons financiers ! Rentables d'autant plus encore que les entreprises ou les produits arrivent à des stades de maturité de leurs marchés... Il faut serrer les boulons, faire du contrôle de gestion... Vive les patrons organisateurs ! Liquidier telle activité finissante... Vive les patrons négociateurs ! Et financiers aussi. Ils sont toujours là... Le nerf de la guerre.

Alors, ce profil de patron ? Tout à la fois ? Phénix, oiseau rare... Animateur de toutes les disciplines, chef d'orchestre entre les compétences de marketing, de finance, de recherche et de développement, de contrôle de gestion... Généraliste ? (La panacée est avancée !)

Stratèges, plutôt ? Les choix à la fois technologiques et du marché, et les analyses financières des décisions stratégiques : Mais qu'est-ce à dire lorsque se superposent des produits différents, des cycles variables ?

La capacité pour le patron d'oublier sa spécialité, sa dominante d'origine, sa compétence de cœur. De passer d'un problème à un autre. D'effectuer un diagnostic rapide. De proposer des stratégies diversifiées. Un profil de conseil ?... Expliquer des situations différentes, analyser, proposer. Oui.

Mais assumer ces situations, ne pas se complaire dans l'analyse, trancher à cinquante et un pour cent des chances⁵, formuler les options prises, mobiliser les énergies internes, incarner l'institution, en promouvoir l'image... De plus en plus les dirigeants sont des hommes et des femmes de communication.

Variété des langages, des codes, des références, des logiques. Les marier. En simplifier la syntaxe. Harmoniser des situations, des activités, des comportements. En donner une clé. S'appuyer sur une identité. Tendance

Jean-Claude Decaux. Concilier vécu interne et image externe. Unifier le discours. Écouter les conflits. Vivre avec les contradictions. Construire de cela un lieu de consensus renouvelé. Diriger, c'est communiquer.

Alors un vrai patron ? Ce généraliste communiquant. Ce dirigeant qui accompagne les évolutions... Un *commutant*... Un *commoteur* (Tendance fictionnaire). Serait-ce un politique ?

La politique ne concerne pas seulement l'État, la Nation, la Cité, mais un groupe social quel qu'il soit, une organisation, une entreprise. Jusque-là nous sommes d'accord... La politique d'une institution ? Dans l'acception noble, politique, même aspiration à la globalité, à la cohérence, au long terme. Même fragilité aussi du refuge dans le discours...

Un patron politicien ? A la recherche de clientèles internes, environné d'une cour... Emetteur de promesses plus ou moins tenues, il suscite l'espoir. En responsabilité de rapports de forces, d'un lieu de pouvoir, de conflits, de violence. Par cela, le patron est un politique. Attentif aux attributs du pouvoir. Bureau, moquette, chauffeur. Un chef de cabinet, pour les affaires réservées, les courts-circuits de décisions, les réseaux de relations hors organigramme. Une attachée de presse, en charge des médias et, de plus en plus, de la gestion d'une image. Mimétisme à l'égard de la classe politique.

Et aussi, le rôle social de l'entreprise, l'attention portée à la politique extérieure, à la géostratégie, aux grands problèmes de la société, environnement, pollution, consumérisme, valeurs morales. Éthique et management.

Politique et management... Un papier amusant pour qui observe à la fois les milieux de l'entreprise et le monde politique, un article de Wrapp⁶ qui s'intitule : « Un bon dirigeant d'entreprise ne prend pas de décisions stratégiques. » Provoquant paradoxe quand on a, durant des années, mythifié le dirigeant, devant un tableau de bord, modèle pilote d'avion, avec un cap, des objectifs, attentif à l'itinéraire. Wrapp ne propose pas des critères de succès, il décrit le patron qui réussit.

Une observation statistique. Le bon dirigeant ne s'avance pas. Entre plusieurs voies stratégiques possibles,

il ne choisit pas, il formule un tronc commun... pour ne pas trop décrire les branches. Il rechigne à planifier, à s'enfermer dans la rigidité surtout. En attendant, il contrôle les points de passage obligés de l'information, écoute les bruits de couloir, évite la précision en pratiquant l'art de l'esquive, brouille les pistes, lance des ballons d'essai... Un politique.

Juste retour des choses... Les hommes politiques veulent de plus en plus se comporter comme des patrons d'entreprise. Ils s'organisent, rationalisent leurs méthodes de travail, leurs équipes... Les frontières s'estompent, les champs d'intérêt se recouvrent. Un dirigeant reste un dirigeant.

Pour le conseil, qu'est-ce qu'un bon patron ?

Si le changement est un état chronique, le management est une adaptation permanente au changement, dicit Mac Namara⁷. L'expérience devient un vilain défaut, dicit Pierre Barret⁸. Par conséquent, ce qui compte ce sont les aptitudes à adapter les méthodes, l'entraînement, la souplesse, la vivacité des réactions plus que la force ou les attitudes préparées à l'avance, stéréotypées, la pratique des scénarios alternatifs plus que le rite du plan. Il faut tester en marchant. Expérimenter. Accepter des erreurs. Comme Louis XI, tirer parti des échecs. Être sensible au climat, aux ambiances, aux consensus possibles. Épouser et faire évoluer l'identité de son institution. Bien communiquer... Mais sur ce registre, éviter les écueils qui naufragent le politique... Des stratégies qui ne sont ni claires ni dicibles. Danger du non-dit, dans l'entreprise, comme partout. Il faut parler vrai. Pour le long terme, choisir juste.

Un cahier des charges nouveau pour un patron ? Une plus grande place au coefficient personnel. Et avec le corollaire, attaché aux finalités collectives, de faire confiance. Pour travailler avec les autres⁹... Écouter et développer, chez les autres, la responsabilité. Sans jamais renoncer à son propre contrôle. Assumer une responsabilité entière.

Un tel patron peut prendre les commandes. Avec ces qualités, il lui faut dix-huit mois pour maîtriser la conduite de n'importe quelle entreprise. C'est beaucoup trop long ! De nos jours, la crédibilité, l'état de grâce ne

durent, au plus, que six mois dans une institution. Que manque-t-il pour aller plus vite ? La connaissance d'un métier. Un savoir-faire, une culture des technologies, l'approche d'une vocation, la connaissance de ses marchés, un réseau de relations avec une profession, l'expérience d'un environnement spécifique. Une rapidité à savoir s'entourer. Toutes choses qui fondent son autorité. Pour agir...

LE CHŒUR :... Pour faire appel à un conseil, avec lequel il parachèvera son portrait idéal de patron.

CONSEIL MODE D'EMPLOI
Notice

Ceci est une notice. Le conseil est un médicament. Ne pas en abuser. Dans le cas d'un usage important ou prolongé, se conformer aux prescriptions suivantes pour choisir et utiliser un consultant.

1. Si jamais l'idée vous venait de faire appel à un conseil, interrogez-vous sur cette étonnante envie. Dans quel état d'esprit avez-vous ressenti ce besoin ?
 - a — pour aller de l'avant (être offensif, déployer de nouvelles stratégies...);
 - b — le dos au mur (pour se défendre face à des agressions externes, concurrentes, internes, des mises en questions...);
 - c — pour mettre à profit un palier (réfléchir, prendre du recul, digérer une évolution, préparer un progrès, rechercher une harmonie...);
 - d — avec d'autres raisons, plus ou moins avouables (prestige, culture personnelle...);
2. Pourquoi faire appel à un conseil ? Approximativement — il n'est pas obligatoire, à ce stade, d'être précis — qu'en attendez-vous ?
 - a — une assurance : par une rapide consultation, être conforté dans un choix ;
 - b — des arguments pour une orientation déjà retenue ;

- c — une vérification, un jugement impartial ;
- d — une synthèse, la possibilité d'y voir clair ;
- e — des idées dont vous êtes à court ;
- f — un profond bouleversement ;
- g — la fin d'un dysfonctionnement très limité ;
- h — l'introduction d'une méthode, d'un savoir-faire ;
- i — une prise de conscience de vos collaborateurs, une pédagogie sur votre environnement ;
- j — un remplacement de responsables ;
- k — un appui pour une stratégie personnelle ;
- l — de compenser l'absence de personnel compétent.

3. En conséquence et au fond de vous-même, désirez-vous que l'intervention se fasse...

- a — en associant quelques personnes ? Lesquelles ?
- b — par une large implication de toute l'institution ?
- c — à votre unique bénéfice ?

4. Êtes-vous maintenant en mesure de classer la nature de votre demande dans l'une des quatre catégories suivantes¹ ?

Cas A. L'objectif est clairement fixé et vous attendez l'introduction ou l'apport passager d'une technique. Un « cahier des charges » à l'égard du conseil est possible si ce n'est facile.

Cas B. L'objectif est fixé en termes de résolution du problème, sans préjuger de la démarche. Les consultants vous la proposeront.

Cas C. L'objectif est double. Vous en avez une conscience plus ou moins nette. Il s'agit à la fois de traiter une question technique et d'aborder des problèmes institutionnels, relationnels, disons humains.

Cas D. Les objectifs sont flous, multiples, le besoin imprécis. C'est un appel pour voir. Vous l'admettez plus ou moins volontiers. Parfois votre but est inavouable à l'égard du personnel, d'un comité, d'une tutelle... ou de vous-même, car l'envie vous prend de manipuler un consultant pour faire aboutir votre idée.

5. Avant de rechercher votre conseil, encore une question préalable : doit-il être interne ou externe à votre organisation, à votre groupe ?

S'il existe — dans une grande entreprise ou une administration —, que vous apporte le conseil interne ? Une connaissance plus rapide de situations ou de relations complexes. Un coût inférieur, mais alors serez-vous un vrai client ? Une confidentialité plus grande, croyez-vous ? Ce n'est pas si sûr car la déontologie n'est pas pour lui une condition commerciale vitale dans une clientèle captive. Il n'est pas réellement indépendant et entre parfois dans des jeux de pouvoirs internes... Alors, pourquoi pas à votre avantage ? Vous pouvez, mais ce sera compliqué dans la conduite de la mission, l'associer à un conseil externe.

6. Sinon, quels consultants extérieurs² ?

- a. une bonne connaissance du marché des conseils vous permet de miser immédiatement sur le meilleur ;
- b. vous disposez de références sur deux ou trois cabinets : cela peut suffire, surtout si les recommandations dont vous disposez sont fiables, ou si une bonne relation est déjà établie.
- c. privé d'information, vous allez mettre plusieurs conseils en compétition. Alors posez la bonne question et n'en interrogez pas trop (quatre, cinq) même si la mission s'apparente à de l'ingénierie ou si votre cahier des charges est très précis (cas A de la question 4). Mieux vaut effectuer une présélection sur notices (liste des interventions réalisées).
- d. En fait, c'est un consultant qui vous a suggéré l'intervention. Il est urgent de revenir aux interrogations 1, 2, 3 et 4.

7. Que privilégier dans le style d'intervention ?

- a. la technicité, les méthodes spécialisées, normalisées (cas A de la question 4).
- b. l'attitude du généraliste, capable de pluridisciplinarité, polyvalent dans l'usage des outils et accordant la priorité à la relation avec ses clients (cas B, C, D).
- c. la connaissance d'un secteur d'activité d'un marché, d'un pays ou d'une fonction particulière de l'entreprise (cas B surtout).

8. Le conseil doit-il être spécialiste de secteur ?

C'est fort utile si vous êtes préoccupé de stratégies

concurrentielles ou relationnelles, de développement international, de diversification, de redéploiement...

S'il a une bonne connaissance du secteur, il a travaillé et travaillera avec vos concurrents. Vous craignez pour la confidentialité de vos affaires ? Secrets de polichinelle ! Au-delà des phantasmes, vous doutez de sa déontologie, ou bien il vous fait la confiance de méthodes ou de détails spécifiques à une autre organisation ? Écartez-le sans hésiter, ce n'est déjà plus un professionnel.

9. Et quelles qualités chez l'intervenant ?

- a. La compétence. Le savoir est essentiel, il sera toujours mis en avant. Préférez-lui encore la démarche, la manière de prendre les problèmes.
- b. L'indépendance. C'est à la fois une « objectivité » et une capacité à vous dire non, démonstration à l'appui bien sûr.
- c. La disponibilité. L'écoute³. La souplesse.
- d. La créativité. La capacité à repenser différemment les problèmes et à imaginer les solutions.
- e. La clarté. La pédagogie et la force de conviction.

10. Quelles sont vos garanties dans ce choix ?

- a. Des références que vous pouvez interroger.
- b. La description et la présentation de l'équipe qui va intervenir.
- c. La qualité des relations immédiatement établies et la compréhension de votre problème.

Là il convient de vous assurer que votre (bonne) impression n'est pas uniquement valable pour le directeur du cabinet ou le « partner » qui sera forcément peu présent, mais que les ingénieurs d'études⁴ et les intervenants permanents peuvent aussi bénéficier de votre préjugé favorable.

11. Comment apprécier la proposition qui vous est faite ?

- a. Un premier aspect, capital : la prise en charge, la compréhension de votre préoccupation. Comment est-elle restituée dans le projet d'intervention ? Quels sont les résultats recherchés ?
- b. Ensuite, la clarté et la simplicité de la démarche et des méthodes utilisées : les recettes miracles sont assez rares !
- c. L'intensité du travail, le rythme, la présence et la

qualité des consultants. A ce propos, les étapes prévues pour faire le point avec vous seront bienvenues. Plus généralement, les conseils sérieux vous rappelleront que, pour le bon déroulement de la mission, vous et vos collaborateurs devez dégager une disponibilité équivalente à la charge de travail supportée par l'« extérieur ».

- d. Enfin et naturellement, le budget, plus ou moins facile à déterminer de part et d'autre. Celui-ci se calcule généralement à partir de prix à la journée.

Dans les cas délicats (C ou D), il peut être utile de suggérer des préétudes ou de découper des tranches budgétaires.

A l'opposé (cas A), la bonne anticipation du projet autorise de préciser profils et tarifs unitaires. Il ne convient pas pour autant de tomber dans le travers administratif de la décomposition des coûts qui conduit le consultant à une présentation « parallèle » à son budget réel. Si les tarifs vous paraissent trop élevés, tentez une comparaison avec un autre cabinet.

Le budget est, juridiquement, l'engagement essentiel d'un conseil qui n'a, la plupart du temps, qu'une obligation de moyens. Seuls, un suivi et des discussions serrées vous assurent, au départ et en cours de contrat, que ces moyens permettront d'atteindre les résultats⁵.

12. Le plus décisif est fait.

Le contrat ne sera, à quelques ajustements près, qu'une mise en forme de la proposition et votre accord pourra se traduire par une simple lettre.

13. La mission commence. Veillez à ce qu'elle débute sous les meilleurs auspices.

- a. Présentez l'équipe-conseil ou ses responsables à tous les collaborateurs concernés.
- b. Annoncez clairement la mission confiée. Pas nécessairement toutes vos attentes mais, en tout cas, le mandat donné et ses limites.
- c. Mettez votre autorité dans le respect de bonnes conditions d'avancement : calendriers, étapes, contacts et documents utiles, règles d'accès à l'information, qualité de l'accueil, bureau de passage, etc.
- d. Prenez, si vous les jugez nécessaires, des précautions

oratoires et même une certaine distance à l'égard des solutions ou des avis à venir.

14. Opérez un bon jalonnement de l'intervention.
 - a. En surveillant l'orientation du travail du conseil pour éviter les déviations ou les enlisements imprévus⁶.
 - b. En tenant compte des réactions de l'institution et des effets pervers inévitables.
 - c. En prenant des décisions intermédiaires qui faciliteront les changements escomptés.
 - d. En obtenant des consultants des analyses et des notes partielles qui éviteront de ressentir les solutions comme tirées d'un chapeau. Sinon vous risquez de n'avoir qu'un temps trop court pour prendre connaissance d'un rapport bien ficelé et remis par les conseils juste avant leur départ.
15. Sachez maintenir, aussi stable que possible, entre les intervenants et vos collaborateurs, le cahier des charges de la mission.
 - a. Bien entendu, les choses évoluent, encore plus vite du fait d'observateurs étrangers dans la maison, les frontières du problème étudié bougent, le doute s'installe... Prenez-le pour vous. Dans la mesure du possible, traitez vous-même ce qui est relatif, laissez à l'institution la simplicité. Ne modifiez que très légèrement et rarement le contenu d'une intervention en cours.
 - b. Si, par rapport à une situation qui change ou de son fait, le conseil avance trop lentement ou travaille en vase clos, il risque fort d'être déphasé. Mieux vaut alors limiter et accélérer la mission puis la faire suivre d'une autre mission.
16. Quelle importance accorder au rapport final ?
 - a. Dans certaines interventions — études, expertises surtout — le rapport est essentiel. On généralise beaucoup trop son caractère solennel.
 - b. Son intérêt est moindre si le conseil a distillé correctement son apport et si une étroite collaboration, des notes, des discussions ont permis d'évoquer les solutions, de les tester, voire de les mettre partiellement en œuvre. Le rapport est alors un

compte rendu tout autant qu'une étude. Sa vertu principale est récapitulative.

- c. Il ne faut pas pour autant abandonner tout rapport final. Même rituel, il est nécessaire pour inciter le consultant à une bonne finition de son intervention, pour redonner une liberté de décision aux responsables, pour marquer une étape et éventuellement préparer une phase ultérieure. Il est toujours utile de tenir une réunion de remise du rapport.

17. Ne laissez pas une intervention sans dénouement.

Combien de rapports ont pris le chemin de l'oubli après une lente agonie dans un tiroir, sans que leurs conclusions n'aient été vraiment considérées. Tâchez au moins de savoir pourquoi vous rejetez l'étude que vous enterrez, sous peine de mettre sous clé une bombe à retardement.

18. Ménagez quelques échanges avec votre conseil avant son départ. Il n'a pas tout écrit, il a des choses à vous dire.

- a. D'abord, rassurez-vous, il n'omettra pas de vous parler des autres dysfonctionnements ou des compléments d'analyse qui appellent une nouvelle intervention.
- b. Il formulera quelques remarques hors sujet mais pour vous d'une certaine richesse⁷.
- c. Oralement, *off the record*, il peut aborder des problèmes délicats qu'il ne pouvait faire figurer dans son rapport : conflits de personnes, motivations entamées, climat dans l'entreprise, gisements de compétence ou de créativité ignorés, etc.
- d. Il peut pousser la hardiesse jusqu'à parler aux responsables des effets de leurs comportements, leur faire des recommandations.
- e. Au-delà des faits et certitudes, ses intuitions ou ses doutes peuvent entrer en résonance avec vos propres interrogations.

19. Utilisez également le consultant pour préparer la suite.

Avant de quitter l'institution, qu'il connaît maintenant assez bien, le consultant prend déjà du recul. Vous pouvez bénéficier de son avis sur la manière de faire passer les décisions issues de ses suggestions, sur les phases ultérieures de votre plan d'action.

C'est le seul moment où vous pouvez lui demander ce qu'il ferait à votre place.

20. Quelque temps après, si vous en avez l'occasion, refaites un point avec votre conseil.

C'est utile pour mieux assimiler les enseignements d'une collaboration passée et, la fois suivante, savoir mieux utiliser les conseils.

LE CHŒUR : De quoi se plaindre ? Il y a un patron dans la boutique. Plus ou moins manager, plus ou moins stratège, plus ou moins charismatique, bien !

Et le patron est muni d'irremplaçables conseils pour éviter les conseillers (esprits faibles, portant beau) ! Deux protagonistes : la relation entre eux ?

Côté dirigeant... Utiliser au mieux le conseil durant l'intervention, bien garder la responsabilité des affaires. Veiller. Lorsque les conseils commencent à fouiner... mais enfin, il est là pour la bonne cause. Et le pouvoir ce n'est pas lui.

Côté conseil... on a sa déontologie à l'égard du pouvoir. Mais la responsabilité de la mission, la qualité de la relation avec le client, cela incombe au consultant. Comment s'y prendre ? Intervenir ?

La nature de la demande détermine la situation d'intervention, la démarche (voir chapitre 23, essai 1 sur les situations A, B, C, D).

La suite c'est l'attitude du consultant ; de l'intervenant qui se rend dans une entreprise pour y mettre son grain de sel, du conseiller (aventurier féodal se nourrissant sur les terres des payeurs)... Le chœur referme le délicessionnaire. L'attitude du conseil face au pouvoir...

PUIS L'INTERVENANT PREND UNE ATTITUDE
Essai 2 : Le conseiller et le pouvoir

Selon les situations qu'il rencontre et qu'il lui appartient d'identifier, l'organisateur-conseil¹ ou le conseil en management détermine sa démarche.

Demande et objectif précis, technique déterminée (situation A) ; objectif clair appelant une exploration et la résolution d'un problème (B) ; objectif double (C) ; objectifs multiples ou flous (D) : le consultant voit peu à peu se dessiner sa stratégie d'intervention. Il choisit et met en œuvre des outils et des techniques prélevés dans une panoplie plus ou moins spécialisée selon la précision du cahier des charges dressé au début de sa mission. Il adopte un angle d'attaque et prévoit un déroulement probable.

Mais le comportement du consultant peut encore varier. Deux paramètres sont à prendre en considération. Un facteur donné à priori et que j'appellerai *le style* du conseil, et un facteur lié autant au conseil qu'au demandeur et qui n'apparaît qu'en situation : *le rôle* que joue le consultant par rapport au système, essentiellement en termes de pouvoir.

Le style de l'intervenant relève de chaque individu, de sa formation et de sa spécialisation.

Tel curriculum peut favoriser des approches statistiques d'un problème ou une démarche cartésienne peu nuancée ; tel autre peut entraîner à ne voir que des

rapports de forces ou des relations interpersonnelles.

Ces caractéristiques peuvent être celles de toute une équipe de consultants, rassemblés avec un souci d'homogénéité ou de spécialisation, et avoir été érigées en méthode d'intervention.

Pour les auteurs de *Matière grise année zéro*², le consultant est souvent tenté de vendre un produit bien défini parce qu'il y est attaché. (...)

En fait, le style spécialisé, accompagné de méthodes normalisées, convient bien à la situation A³. Si le cahier des charges est clair et qu'il y a bonne adéquation des outils envisagés, on peut dire alors qu'il s'agit d'une *expertise technique d'exécution* et le style peut être direct, orienté vers des prestations standards.

Ici, les problèmes de pouvoir jouent peu dans l'attitude de l'intervenant fonctionnel, éphémère, sans pouvoir de décision ni de commandement⁴. Il n'a pas à beaucoup se préoccuper des spécificités du terrain, ni de la physiologie de l'institution patiente. Le diagnostic est sûr, l'indication est chimiothérapique ou chirurgicale. Même si des effets seconds négatifs ou pervers doivent être traités ultérieurement par d'autres moyens, dans une telle situation, l'expertise ne doit point trop s'encombrer de considérations qui ne seraient pas centrales par rapport à l'objectif de l'intervention. On serait peu rassuré qu'un chirurgien ait, en cours d'opération, les interrogations du psychothérapeute.

Le style expert, hautement spécialisé, parfois brillant, cette « force spécialisée » contribuent à la conviction et emportent l'adhésion du demandeur qui lui aussi doit éviter les « états d'âme » dans des missions du type « expertise technique d'exécution ».

En revanche, il est évident que les généralistes seront plus à l'aise dans les situations B, C, D.

Qu'apporte le généraliste ? Pour poursuivre l'analogie médicale, comme le médecin de famille, il va privilégier la relation avec le terrain pour la mise en œuvre de techniques spécialisées. Ce qui compte pour lui, c'est une compréhension profonde des acteurs concernés et du problème posé, à travers la nature de la demande, une découverte progressive du système que j'associe à la notion d'empathie. Michel Crozier part de l'acteur et de

son vécu, il prend en compte ses choix, ses orientations, ses projets — sa stratégie en tant que rationalisation de son comportement ; il examine ensuite les différents acteurs ; le tronc commun de leurs différentes stratégies définit le système ou en tout cas un « modèle réduit du système ». Ce mode d'appréhension de l'organisation porte en lui les voies d'intervention du conseil : il met en évidence les relations privilégiées qui seront, en quelque sorte, des « canaux pédagogiques » du consultant⁵.

Le généraliste a de plus la capacité d'accès à toute une gamme de modèles et de concepts qui lui permet de varier les codes dans un souci d'établir une bonne communication ; il retient alors la technique ou la formulation qui « colle » le mieux au terrain, celle qui contribue sémantiquement mieux au déroulement d'une bonne maïeutique⁶.

Ce généraliste est un individu, polyvalent, expérimenté ; il a aussi des qualités d'animateur. A certains moments, il doit savoir entraîner les convictions. Il est pédagogue.

Ce peut être aussi une équipe bien soudée, disposant des mêmes aptitudes d'écoute et dont les membres sont spécialisés et complémentaires. Ce sont rarement des équipes de grande taille dans lesquelles hiérarchie et procédures normalisées perturbent la relation avec le(s) demandeur(s).

Que dire maintenant *des rôles* ? Ils sont également très contrastés. L'analyse du pouvoir et de la responsabilité de l'expert nous amène à distinguer deux types ou phases d'intervention :

- l'expertise — conseil d'exploration
- l'expertise — action de changement.

Dans le premier cas, les préoccupations du consultant sont de diagnostic, de définition complémentaire d'objectifs, de recherche de solutions, de préparation de décision ; il est un conseil au sens où il accompagne le demandeur sur le chemin de la formulation et de la résolution d'un problème. *L'expertise conseil d'exploration* ne permet plus une attitude déterminée et technicienne et fait rapidement apparaître comme illusoire la « neutralité ».

D'abord, dans la fixation des limites du champ à

explorer. Une bonne solution peut apparaître médiocre par la prise en compte de données supplémentaires appartenant à un sous-système négligé dans un premier temps.

Le consultant, s'il ne veut pas être taxé d'un trop grand appétit quant à sa mission et s'il veut être « opérationnel », sera conduit à discuter rapidement des frontières de l'étude. Il est indéniable qu'il commence à prendre ici des responsabilités.

Il continuera à être de plus en plus impliqué à propos des objectifs ajustés au cours de la mission, par itérations entre les différents responsables et le conseil. Il en va de même pour tout ce qui concerne l'évolution vers une décision. L'intervention de l'expert va s'inscrire dans un processus de réduction progressif des degrés de liberté.

Nous irons plus loin que Robert Lattes⁷ qui réaffirme le schéma selon lequel « le décideur indique, aussi clairement que possible, objectifs et critères de choix ; [...] les experts fournissent les diverses solutions possibles avec leurs caractéristiques [...], le choix final appartenant au décideur. En fait, c'est un véritable dialogue qui doit s'instaurer entre décideurs et experts ». Il y a plus que ce dialogue. Il y a coresponsabilité.

Il convient de reconnaître qu'il n'existe pas toujours un cloisonnement aussi net qu'on le souhaite rationnellement entre le(s) responsable(s) et le conseil. Le consultant doit être au clair avec lui-même, c'est-à-dire lucide et intellectuellement honnête pour, dans ce type de situation, ne pas se retrancher derrière un rôle uniquement technique. Ce serait l'alibi d'un pouvoir technocratique !

Combien de fois un maître d'ouvrage, un élu local, confrontés à une présentation de trois solutions « techniques » d'un problème d'investissement retournent-ils vers l'expert, admettant leur impuissance car il ne reste plus qu'à mettre en œuvre des critères de faisabilité technique ou financière : « Que choisiriez-vous à ma place ? ».

Dans la pratique, l'ignorance de son pouvoir par le conseil élimine le dialogue, la formulation progressive, la maïeutique et peut paradoxalement conduire celui-ci à confisquer une trop grande part de responsabilité.

La lucidité quant au pouvoir de l'expert devient fondamentale quand on aborde l'*expertise action de changement*.

L'attitude de l'intervenant est beaucoup plus active et participative dans le système. Le consultant passe de l'écoute, de l'observation et de l'analyse à l'animation et à l'action. Le dialogue avec le demandeur « décideur » s'élargit à l'institution : il agit dans le système ; le conseil introduit le changement.

Les actions de formation ont une grande place dans ce type de mission. On peut même, avec Michel Crozier⁸, qui oppose actions sur les hommes et actions sur les structures, soutenir que « se limiter à un de ces deux types d'action, c'est se condamner aux conséquences inattendues, au maximum d'effet contre-intuitif. Les mener séparément n'améliore la situation que par chance. On ne peut développer une action de changement raisonnable qu'en les associant étroitement dans la même stratégie ». On retrouve la même idée chez Pierre Morin⁹ et dans l'« organisational development ».

L'intervention du conseil extérieur est un élément d'une évolution. Celle-ci porte plus ou moins directement sur la distribution du pouvoir et conduit l'expert à intervenir directement dans les jeux de pouvoir de l'institution, implication extrême qu'il évite dans la plupart des autres situations. (...)

Le conseil doit non seulement être lucide mais aussi « garder la tête froide », car pour mener à bien sa mission, il reçoit des demandeurs une délégation partielle et provisoire de pouvoir. (...)

Le conseil, agent de changement, est un médiateur d'autant meilleur qu'il est peu impliqué dans l'organisation avant l'intervention et également après.

Où le conseil trouve-t-il alors une compensation en termes de pouvoir ? Probablement dans l'obtention des résultats identifiables et imputables à sa thérapeutique, dans le perfectionnement des outils et de leurs indications, dans l'obtention de consensus et dans des gratifications liées à la reconnaissance du demandeur ou plus largement d'une bonne partie du système. Mais quand il « réussit », il ne peut trop attendre si ce n'est, plus tard, un signe, un rappel, le témoignage inattendu d'une valeur jadis ajoutée. Les satisfactions immédiates sont d'une

<i>Attitudes</i>	<i>Situations concernées</i>	<i>Style</i>	<i>Rôle / Système</i>
Expertise technique d'exécution	A	<ul style="list-style-type: none"> — Technicité (monodiscipline) — Standardisation (démarche, méthodes) 	<ul style="list-style-type: none"> — Strictement limité par la demande — Aucun pouvoir dans le processus de décision
Expertise conseil d'exploration	B, C, D	<ul style="list-style-type: none"> — Généraliste : <ul style="list-style-type: none"> • empathie (privilège la relation) • pluridisciplinarité (accès à une gamme d'outils) 	<ul style="list-style-type: none"> — Coresponsabilité avec le demandeur dans la définition des objectifs et des solutions — Nécessité d'écoute et de dialogue
Expertise action de changement	B, C		<ul style="list-style-type: none"> — Délégation partielle et provisoire de pouvoir sur le système — Animation (catalyse) des évolutions

Trois attitudes du consultant : styles et rôles correspondants

nature plus narcissique : se regarder fonctionner pour accepter l'humilité et l'effacement indispensables, en quelque sorte approcher un idéal méthodologique.

Si la confiance repose en grande partie sur ce détachement, elle implique aussi, nous l'avons dit, que les orientations soient acceptées et partagées. On conçoit alors que la question de la « neutralité » de l'expert, dans une action de changement, soit une fausse question.

Il faut, au contraire, assumer la « politisation » de l'expert, une compréhension de l'ensemble des finalités et des contraintes, la complicité du technicien et du responsable tant sur les choix d'objectifs que sur le cheminement, le style de l'intervention, l'usage des outils et le traitement des cas particuliers ou des effets pervers liés à l'action de changement. Il s'agit à la fois de partage d'un paradigme et de proximité, disons d'une familiarité, avec les responsables.

Ainsi, par exemple, dans le cas du conseil auprès des collectivités locales ou d'acteurs décentralisés d'une administration ou d'une grande entreprise, l'adoption de la politique du demandeur et de sa volonté d'autonomie par rapport à des tutelles ou à des autorités d'ordre supérieur, conduit le consultant à une lecture particulière de l'analyse de la situation et, dans l'accompagnement du changement, à un comportement vigilant à l'égard des risques permanents de déviation centralisatrice dont certains peuvent être occultés par de bonnes intentions de simple déconcentration.

A l'inverse, on a pu voir tel consultant, peu en phase avec son client, favoriser des pratiques développant les responsabilités dans l'organisation alors que le projet était — insuffisamment affirmé peut-être — de renforcer délibérément l'orientation autocrate du chef d'entreprise, justifiée par une situation de crise.

En fin de compte la neutralité de l'expert, peu défendable dans l'expertise d'action de changement, s'avère être, au-delà des missions d'analyse, de diagnostic, d'exploration ou d'apport spécifique, un alibi technique qui tombe si le conseil épouse les choix et les attitudes du demandeur. Le chef d'entreprise, l'élu, le responsable ne peuvent plus se retrancher derrière un bureau d'études pour « décider ». Quant au consultant, son « engagement » est admis.

Il y a un faux — et dangereux — espoir à croire possible d'atténuer cette responsabilité par l'appel à un conseil ou par l'usage d'outils et de modèles. Lorsqu'une intervention explicite des choix, fait apparaître de nouvelles options, le décideur n'en est que plus impliqué, sa responsabilité augmente. Ainsi les démarches de rationalité apportent-elles de nouveaux degrés de liberté.

Mais l'abus de rationalité et l'usage mythique — lié à cet abus — peuvent contribuer à réduire l'espace et l'initiative du décideur. Le planning ou le budget établis, la solution optimale apportée par un modèle peuvent faire oublier les limites des méthodes et les hypothèses sous-jacentes aux démarches. L'intelligence, la complexité, la sophistication de l'outil font disparaître les fins et rendent aveugles aux signaux émis par la réalité dès qu'elle ne se laisse plus enfermer dans un modèle.

Rationalité exagérée ! La réflexion d'Herbert Simon rejoint le constat d'expérience du conseil. Ou encore, ce rappel de Bertrand de Jouvenel¹⁰ : « Les sciences de la nature ne nous promettent point par simple analogie la connaissance de l'avenir humain, comme Auguste Comte l'imaginait. Il me semble, au contraire, qu'à mesure de nos progrès dans les sciences de la nature et donc dans le pouvoir humain, il y a une plus grande variété d'avenirs possibles selon l'usage qui sera fait de ce pouvoir. »

L'expert ne peut nier qu'il joue constamment un rôle quant à la responsabilité et à la liberté dans le système où il intervient. Il a une alternative. Il peut abuser des outils et s'ouvrir la voie d'un pouvoir qui se cache, d'un pouvoir technocratique. Il peut, au contraire, en user en les vulgarisant, en les démystifiant, en simplifiant méthodes et critères au regard de la pratique. Passer le relais au demandeur. L'organisateur-conseil contribue alors à une pédagogie de la responsabilité.

DE L'INFLUENCE AU POUVOIR

Avant-dernière conclusion

Doit-on reprendre en chœur : « Le conseil contribue à une pédagogie de la responsabilité » ?

Enterrement d'un mythe, la neutralité de l'expert¹. Un, préparation de la décision, deux, choix offert au décideur, trois, illusion de la décision ponctuelle², du conseil observateur (Sirius !) sans influence sur le système de pouvoir.

Distinguer expert et conseil ? Que fait l'expert ? Il informe, il diagnostique, parfois juge, parfois propose, parfois met en œuvre une technique³. Comment s'y prend-il ? Au nom de quoi, sa valeur ajoutée ?

Ses connaissances, son expérience... respectables. En plus utiles, utilisables. Mais cet apport, il le détermine selon quels critères ? Quelle sélection de l'information ? C'est ici qu'il franchit la barrière entre expertise et pouvoir. Pourquoi ne pas le reconnaître ? Le dissimuler ? Derrière un respect affiché, un certain fétichisme de la technique⁴ ? Même une complicité.

La neutralité scientifique convient à l'expert, l'arrange. On lui fait confiance, tout en le reconnaissant irresponsable : confortable ! Et du point de vue du dirigeant, sa propre responsabilité n'est pas entamée. Mieux, elle est renforcée, pour deux raisons. D'abord par la présence à ses côtés d'expert, compétent et qui atteste le pouvoir du chef sans oser y toucher. Ensuite, le patron caresse ainsi l'espoir qu'il

a de voir croître ses marges de liberté⁵, en affichant une distance à l'égard de l'expert. Distance... frontière. Séparation difficile des pouvoirs. L'expertise se fonde sur tout ce qui développe l'ascendant. L'expert a de l'influence⁶.

Ascendant, influence. Crédit, force du crédit. Prestige, poids du prestige. Autorité, mot charnière. Autorité de l'expert, du savoir. Autorité du pouvoir, de la règle, de la hiérarchie. Et celle-ci s'avère faible sans le savoir...

L'expert dispose à sa portée d'un instrument réel de pouvoir. Se contente-t-il de l'influence ? C'est qu'il a la prudence de s'écarter, de ne pas toucher à l'expression du pouvoir, aux attributs du dirigeant, aux symboles. Détermination de ne pas le faire.

*N'en est-il pas aussi dissuadé parce qu'il y a un patron dans l'institution ? Un patron qui réussit. Sinon, les rapports entre l'expert et son client sont aussi des rapports de force. L'expert est tenté d'intervenir. Conflits ou collusion ? Par exemple, le FMI... « maître chanteur international », comme le baptise la revue *Economie et Politique*⁷. Les techniciens prennent parti, s'engagent, ordonnent. Statut de l'expert. Statue du commandeur... Des masques tombent : FMI, direction du Trésor, bureaux d'études techniques... Technocratie ? Ou bien des informations, des acquis, des expériences monnayées. Troc avec les puissants... s'ils faiblissent.*

A force d'influence, il prend du pouvoir.

Et le conseil, si nous tentons la distinction ? Le conseil n'est pas nécessairement un expert. S'il l'est, il en a l'auréole, l'influence. Assume-t-il son implication dans le système ? Exploration de solutions. Résolution de problèmes... Actions de changement. S'il n'intervient pas en spécialiste, la relation qu'il établit lui ouvre-t-elle l'usage du pouvoir ? Le psychanalyste n'utilise — presque jamais — le transfert pour jouer un rôle dans le système de son patient. Aussi se défend-il d'être expert ou conseil.

Limites de l'image du thérapeute⁸. Ici, le client n'est pas passif. La dot de connaissance suppose le consentement, la coopération, l'offre même d'une parcelle de pouvoir temporaire. Le partage du pouvoir est toléré, endossé. La puissance de l'expert est plus pernicieuse, car le conseil progresse à découvert. Il est associé⁹... Bien sûr, prudence.

Pour ne pas couper les concepts en quatre, prenons un exemple. Un ministre s'adresse à son administration comme à un expert, pour avoir des informations, un avis, instruire un dossier, c'est-à-dire gaver de savoir le dossier en question... Ici s'arrête l'image de l'expert, car l'administration exécute, applique les décisions. Acteur stable dans le jeu du pouvoir... Mais simplifions. Le ministre, par contre, s'adresse à son cabinet comme à un conseil, puisque ses conseillers sont recrutés pour partager ses orientations politiques.

Pour le conseil donc : coresponsabilité et empathie.

Empathie du consultant, nécessaire à son efficacité. Coller à l'identité. Adapter l'intervention. Empathie : relation de confiance et partage d'un paradigme au moment précis où le pouvoir emprunte un tunnel, fait une impasse.

Risque ? Si le pouvoir disparaît, reste dans le tunnel ? Menaces¹⁰ ? Risques du consultant parasite¹¹ qui paralyse. Quel sera l'avenir d'une réaction catalysée ? Partage trompeur du pouvoir ? Responsables cantonnés aux apparences, à la décision-spectacle¹². Menaces d'un pouvoir nouveau qui lève, se rend indispensable¹³, est au nœud, au centre d'une configuration d'acteurs bloqués, à l'intersection de deux langages... Traditore, traître. Attention danger ! Un conseil peut en cacher un autre.

Prendrait-il le pouvoir ? A suivre de très près.

IL EST DANS CE BUREAU
Bref roman

Quand il est dans ce vaste bureau, il y a dix-huit ans de cela, tout un état-major est réuni. Au grand complet ? Ces dirigeants d'une grande société nationale paraissent être là pour lui. On l'accueille. Les gestes de ce matin-là se répètent, dans le souvenir, avec une extrême précision.

Aujourd'hui encore, chacun des personnages s'anime dans le tableau d'hier. Une importante mission. On l'attend pour la lui confier. Des exposés se succèdent. La scène est solennelle. L'avenir de l'entreprise n'est pourtant pas en jeu. Le silence qui suit alourdit la charge mise sur ses épaules.

Son propre silence vient lester son autorité d'expert. Il dit brièvement comment il s'y prendra. Il se tait. Il sait déjà jouer avec le poids du silence.

Est-il devenu consultant ? A partir de quand l'a-t-il toujours été ? Il a la conviction qu'à ce métier il s'est formé ainsi, sur le tas, comme on dit. Il a connu toutes les techniques. Il en a fait le tour.

Surtout il s'est enrichi. Par une accumulation d'expériences. Quelques groupes de travail¹ ont encouragé une maturation personnelle. Il pense que l'essentiel est dans la relation qu'il installe avec ses clients. Une relation de confiance. Savoir échanger. Et aussi le non-dit, l'écoute, le silence.

De nouveau, il est dans ce bureau. Quelques mois ont passé. Il rend compte de son travail. Les visages lui sont

devenus familiers. Les responsables de l'entreprise sont là autour de la table. Les mêmes.

Et puis aussi le même formalisme, en dépit des collaborations nouées. Des complicités créées. C'est à croire qu'on s'efforce de rétablir une certaine distance. Il en apprécie la déférence. Celle-ci le gratifie : une reconnaissance envers le consultant qui a accompli son travail.

Il a pris à cœur cette mission. Il s'y est pleinement investi. L'entreprise est devenue son entreprise. Peu de temps, mais intensément, il s'est trouvé à la place de chacun d'entre eux, maintenant réunis. Il a vécu leur rôle. Presque tous les rôles pour comprendre. Il s'est emparé de leurs attentes, de leurs souhaits. Il a compris leurs craintes, leurs mécontentements. Y a mêlé ses propres idées. Il s'est identifié. Pour venir à bout des difficultés de ces gens-là, il a rassemblé son expérience. Plus que cela, il s'est concentré sur l'intelligence de leur problème.

Il accepte l'importance accordée autour de la table à son diagnostic. A ses recommandations. Il jouit de ce regard sur lui porté qui le fait se voir en magicien. Il les regarde à son tour. Il les aime de leur regard.

Qu'a-t-il fait pour eux ? Dénoué une situation confuse. C'est ce qu'il affectionne : écurer la complexité, traiter les embarras les plus nobles qui émergent de la quotidienneté.

Ainsi voit-il son rôle. Contribuer aux orientations essentielles, structurer et organiser. Il se plaît à extraire les grands choix. A exprimer des tendances profondes. Son domaine de prédilection est celui des dérivées secondes : les accélérations plutôt que les vitesses. Les inflexions des courbes.

On lui apporte les difficultés sur un plateau. Les attire-t-il ? On les rassemble pour lui. La décantation de la gestion courante se fait. Au-delà du bouillonnement. Il n'a plus qu'à écrémer.

C'est pour lui tout simple. Il ne comprend pas l'étonnement de ceux qui sont dans le bureau rassemblés. Ni leur soulagement. Un instant, il les en a méprisés.

Adolescent, il aime à classer. Enfant, il collectionne les timbres. Il se plaît à faire des catégories. Il est passionné des naturalistes, de Buffon. De ceux qui observent la nature et l'expliquent en lui conférant un ordre. Des encyclopédistes aussi qui engrangent et rangent. Plus

tard, les structuralistes l'attirent. Et les systèmes plus ouverts, l'interprétation des relations...

Il est consultant par instinct. Il a le penchant de simplifier, le goût de la forme canonique. Il lui suffit de dévisager la réalité, de mobiliser son intuition ou son imagination.

Il s'est trouvé que de cela il a fait son activité professionnelle. Il pourrait tout autant en faire don aux autres puisqu'il considère les dispositions d'esprit nécessaires comme une ressource naturelle.

Aujourd'hui il fait payer, plutôt cher, ses interventions parce qu'il a constaté qu'il s'agissait d'un bon sens peu répandu donc rare. Et puis que l'on use mal de ce que l'on ne paie pas.

D'abord l'instinct. Ensuite il rationalise. Il ne fait pas l'économie de ce détour.

Dans ce vaste bureau, devant cet aréopage, il est jeune. Il lui faut la force d'une présentation scientifique. Il mentionne la théorie. Il n'est pas certain de convaincre seul, de transmettre sa perception, de faire partager ce qui, à la longue, apparaît comme des évidences. Besoin d'habiller et de formaliser. Crainte de la nudité.

Pour lui aussi, il se rassure. Il vérifie. Il tire le meilleur parti des instruments d'analyse et des modèles qu'il manie. Par humilité, il se méfie des idées reçues. Des siennes par une crainte pour soi et de soi devant l'importance des enjeux.

Par la suite, il connaîtra l'utilité pour eux, ses clients, et pour lui de cette médiation par une méthode. Il saura que c'est le support d'une communication entre le conseil et son client. Un lien indispensable, bien au-delà du snobisme des outils à la mode ou des conventions de langage dont il cultivera, lui aussi, l'esthétisme.

Son métier, qui est d'accompagner le changement, lui a appris la valeur de la relation. Elle n'est qu'affective. Plus il le sait intimement, plus il constate que la pudeur exige son tribut de prétextes rationnels².

Professionnellement, on relate des faits. On en discute les causes. On avance des chiffres. On propose des schémas. On étaye les propositions sur des raisons bien établies.

Ses interlocuteurs lui savent gré de le voir respecter les règles du jeu du monde des affaires. Cela établit les

bonnes conditions d'une pédagogie. La vérité ne se partage pas d'emblée. Elle s'impose assez rarement. Elle finit par passer.

Pourquoi est-il consultant ? Intervenir au second degré ? Il s'interroge. Est-ce une ruse de son tropisme vers l'action, de son envie de pouvoir ? Ne pas se déclarer au grand jour, avancer masqué pour plus d'efficacité.

Ou bien un refoulement de son envie d'agir ? Un effacement ? La prudence des origines sociales modestes ? Alors, plus d'efficacité par le canal des autres, mieux placés. Il entend Cyrano dire : « Oui, ma vie fut d'être celui qui souffle et qu'on oublie. » L'amertume de cette réminiscence n'est qu'une ombre passagère qu'il écarte. Il n'arrive pas à s'attrister. Son engagement est fort.

Un combat qu'il livre contre la médiocrité, contre tout ce qui est poussiéreux. Contre la lenteur et l'inertie, les enlisements. Un combat contre la conservation.

Il est allé à la rencontre du monde du travail avec impatience. En tête, les images d'Épinal des grandes aventures de l'époque industrielle.

Déception. Rencontre manquée avec la modernité. Peut-être n'a-t-il pas su la trouver. Être, à temps, informé des lieux où se font la création et le développement. Alors il a été pris du désir d'agir pour injecter le progrès. Partout militant pour organiser. Une insatiable envie.

Il fait les cent pas, boulevard Brune, en compagnie de Bernard R. qui est directeur dans une société de conseil. Il va bientôt rentrer dans la vie professionnelle. Des stages et la recherche opérationnelle lui ont déjà transmis le virus du conseil. Ils arpentent le trottoir.

Bernard R. le dissuade d'entreprendre ainsi, d'emblée, une telle carrière. Certes les ingénieurs, diplômés de haut niveau, sont recherchés et recrutés. Mais il n'existe pas de formation spécialisée. Il ferait mieux d'acquérir durant quatre ou cinq années une expérience de l'entreprise. Pour, en quelque sorte, conseiller en connaissance de terrain. Une fois de plus, ils ont fait demi-tour, vers la porte d'Orléans.

Peu de mois après, il choisira son premier poste de consultant. Il pariera sur son intuition du réel. Sans perdre de temps, il suit le désir qu'il a alors eu.

Lorsque seize ans se sont écoulés, il peut se demander s'il restera toujours consultant.

Il a eu l'occasion de répondre à la soif qui lui est venue d'autorité. Dirigeant de sociétés de conseil, il en a plutôt retiré de l'insatisfaction. Pas vraiment les responsabilités de la conduite d'une grande entreprise. Trop de charges commerciales ou de gestion qui éloignent de l'exercice du métier de conseil. Une baisse de niveau des problèmes à résoudre...

Il a compensé sa frustration de commandement en affinant ses méthodes. Il a acquis de l'autorité. Une autorité morale. Il est reconnu dans les sociétés savantes. On lui demande d'enseigner. Il écrit de nombreux articles, un livre, des livres. Indéniables compensations narcissiques.

Il jouit du recul que lui apportent sa lucidité et son renoncement au pouvoir directement exercé. Une certaine sagesse qui vient balancer une dense activité d'interventions et de missions. Satisfaisant ? Un équilibre.

Alors que l'état-major s'en est allé, à la fin d'une ultime réunion, le directeur général l'a prié de rester. Dans le vaste bureau, entretien en tête-à-tête. On lui propose de se joindre à la direction de la grande entreprise nationale.

A diverses occasions, des offres analogues. Il écartera aussi, plus tard encore, l'idée de s'établir à son compte. Ou une opportunité de reprendre, en province, un cabinet de conseil, jumelé avec une responsabilité d'enseignement.

Il évite l'irréversible. Il caresse sa liberté de choix. Il recherche le meilleur point sur une courbe que, constamment, il invente. Et il sait que rien ne permet de dire que l'optimum existe.

POUVOIR CONSEILLER
Quelques mots pour finir

Tout est dit.

Le pouvoir conseillé. Le chœur a mis les choses au point : conseil apporté au pouvoir.

Le pouvoir conseiller. Le chœur a mis en garde : en conseil, le pouvoir travesti.

Le pouvoir, le conseiller. Le chœur les a mis en regard.

Il restait « pouvoir conseiller ». Dans ce bureau¹, devenu consultant... Cesser d'être conseil ? Pour avoir du pouvoir ? Mais... pouvoir conseiller, pouvoir le faire.

De ce pouvoir faire, encore quelques mots. Encore, de ce pouvoir, faire quelques mots... Presque du Lacan... après les imitations de Finkielkraut²... les interpellations du lecteur à la San Antonio... les points de suspension de Sollers !

Et du conseil toute la panoplie, l'attirail du consultant, de l'audit, de l'organisateur, de l'expert. Outils et attitudes.

Mais, propos ethnocentrés, franco-français ! Et le conseil aux USA, au Canada ? Derrière chaque dollar ? Un audit pour chaque investissement. Des experts, des consultants pour tout projet. En URSS, à l'Est, des consultants ? Quelle utilité ? Il existe un Plan, des directives, des procédures. En Chine aussi, le suivi, le contrôle par les ministères. Sur le plan économique, rien pour l'instant. N'insistez pas pour vendre du conseil, on vous regarderait comme un escroc. Orientations, conduite des institutions ? Un problème

moral, voyez le Parti. Le Japon ? L'Amérique latine ? Les pays en voie de développement, transferts de technologie... trop à dire. On ne peut être partout. Retour à l'Hexagone.

Pouvoir conseiller...

Pouvoir... savoir... compétences... expérience... précédents... sagesse des nations... règles du jeu... savoir-vivre... conduites... procédures... processus... savoir-faire... mode d'emploi... fil d'Ariane... repères... documentation... bases de données... réseaux... correspondants... information... source autorisée... spécialistes... technicité... former... transmettre le bon usage... modèles...

Mais alors ? Conserver ? Changer ?

Préparer l'action... siège de Syracuse et miroir convergent³... anticipation... chercher... Euréka... mutation... s'adapter... prospection... voyance ?...

Un P-DG d'une grande entreprise, après avoir peu appris et d'un horoscope détaillé et d'une visite discrète rendue à une cartomancienne, se résolut à consulter un oracle. Sa secrétaire réserva un vol pour Athènes et une voiture de location pour qu'il se rendît à Delphes. La trop longue sieste du chauffeur le mit en retard et l'obligea à passer la nuit dans la capitale grecque. Mais il atteignit Delphes le lendemain en fin de matinée.

Un dirigeant de PME, arrivé en voiture jusqu'à Itéa, avait achevé son trajet, parmi les oliviers, à dos d'âne et attendait depuis près d'une heure, au pied des quelques colonnes du temple d'Apollon, que le grand prêtre annoncé se manifestât. On leur fit dire pour justifier une attente qui s'avérait longue, que la consultation ne serait tenue que pour trois personnes.

Le sort fut avec eux. A dix-sept heures trente, du car régulier de seize heures, descendit le directeur d'une grande administration française animé de mobiles identiques à ceux de ses deux compatriotes, selon les aveux qu'il se résigna à faire.

Le grand prêtre, hirsute, mal rasé et qu'on aurait pu prendre pour un berger des environs, terminait alors de savourer un ouzo. Il ne tarda pas trop. Cérémonieux, sans excès, il s'adressa d'abord au représentant de l'Etat :

« Le matin, lui dit-il, explore la maison de tes parents. Ses questions te seront un miroir. »

A l'industriel il ajouta : « A midi, pense à l'avenir. Avec lui regarde par la fenêtre. »

Enfin, au petit patron : « Le soir, oublie-le. Fait prospérer ton troupeau. »

Sur ce, le porte-parole d'Apollon les laissa, perplexes quant au personnage évoqué dans les trois messages. Au dîner, autour d'une moussaka, ils se mirent d'accord sur son identité. L'oracle leur proposait une évidence : un bon conseil.

*Conseil vérité ? Conseil clarté ? Conseil modernité ?
Conseil identité ? Conseil sécurité ?*

*Et consulter en temps de crise ? Un luxe ou une impérieuse nécessité ?... le moment d'agir en profondeur...
une réponse à l'angoisse.*

*Conseiller... comprendre... lucidité... l'observation...
voyeurisme... effacement... éminence matière grise... humi-
lité... sagesse... patience... sage-femme... avenir... approche
globale... politique... recul... médiation. Aider... les
méthodes... permettre... structurer... pousser... adapter...
tirer... s'investir... engagement... détachement... mouton à
cinq pattes... tout-terrain... mille-pattes... faire marcher...
accompagner le pouvoir...*

Eh oui, la revoilà, la pédagogie de la responsabilité ! Car...

*Un bon conseil, un dernier, du fond du cœur. Le dernier de
fin de cœur : un bon pouvoir.*

NOTES

et références bibliographiques
classées par chapitre

2. Générique

1. L'association américaine des ingénieurs consultants en management donne du « management consulting » la définition suivante :

« C'est un service professionnel rendu par des personnes spécialement formées et expérimentées pour aider les responsables des différentes institutions de la société à résoudre leurs problèmes de direction, de gestion et d'action dans le but d'améliorer le fonctionnement et les résultats de ces institutions ; en recommandant des solutions pratiques à ces problèmes et en aidant, si nécessaire, à les appliquer. »

Selon Milan Kubr (*Le Conseil en management*), « l'Institute of Management Consultants » du Royaume-Uni définit le conseil ainsi :

« Service rendu par une ou plusieurs personnes indépendantes et qualifiées pour recenser et approfondir les problèmes concernant la politique, l'organisation, les procédures et les méthodes, pour recommander les actions à entreprendre et pour aider à leur mise en œuvre dans les meilleures conditions. »

Les définitions des autres associations professionnelles sont très voisines. Elles montrent que le conseil, dans ce domaine, est une assistance aux cadres dirigeants. Kubr souligne que le service de conseil est « un *service indépendant*. Mais cette indépendance — caractéristique essentielle de ce service — signifie en même temps que les consultants ont une relation de nature très complexe avec les organisations clientes et leur personnel. Le consultant n'a pas d'autorité directe pour décider des changements et pour les mettre en application. (...) Il doit maîtriser l'art d'être un agent de changement profondément engagé dans l'action, sans abandonner son indépendance. »

Selon Kubr, il *donne des avis et fait des recommandations*. « Naturellement, dans la pratique, il existe de nombreux degrés et de nombreuses variétés d'"avis". Non seulement donner l'avis le plus judicieux, mais le donner de la meilleure façon et au meilleur moment constitue une aptitude fondamentale du consultant. Le client, de son côté, doit apprendre à recourir à bon escient aux services d'un consultant et à tirer le meilleur parti possible de ses conseils. »

Et ajoute Kubr, « le conseil est un *service apportant des connaissances professionnelles et mettant en œuvre des aptitudes concernant des problèmes pratiques de management*. Une personne devient conseil ou consultant en management, dans le plein sens du terme, en accumulant des connaissances considérables sur les divers problèmes et contextes de gestion et en développant les aptitudes nécessaires pour résoudre ces problèmes : les recenser, trouver les informations significatives, savoir analyser et synthétiser, savoir choisir entre différentes solutions, communiquer avec les autres, etc. (...) Les dirigeants eux aussi doivent posséder ces aptitudes. Ce qui différencie les consultants c'est que, grâce à leurs nombreuses interventions dans les entreprises, ils apprennent à transposer leur expérience passée dans leurs missions actuelles. En outre, les bons consultants professionnels se tiennent en permanence au courant des perfectionnements apportés aux techniques et aux méthodes du management, y compris ceux mis au point dans les universités et les centres de recherche. (...) L'ingénieur-conseil agit donc comme un lien entre la théorie et la pratique du management. »

Bibliographie

B.I.T. (Milan Kubr) : *Le Conseil en management. Guide pour la profession*, Genève, 1978.

3. Du conseil

1. Une grande partie des citations de ce chapitre — ainsi que du chapitre 3 « De l'art de conseiller — Jugements et préceptes » — sont issues du *Dictionnaire Larousse des proverbes, sentences et maximes* et du *Dictionnaire des citations du monde entier* de Karl Petit, édition Marabout.

2. Thomas Hobbes, qui remet à leurs places respectives conseil et commandement, poursuit : « Mais la distinction entre le conseil et la loi doit être prise de la différence qu'il y a entre un conseil et un commandement. Or, le *conseil* est une espèce d'ordonnance à laquelle toute la raison pourquoi nous obéissons se tire de la chose même qui est ordonnée, là où le *commandement* est une ordonnance à laquelle toute la raison d'obéir se tire de la volonté de celui qui commande. (...) La loi et le conseil sont différents en diverses façons. Car celle-là appartient à celui qui a puissance sur ceux auxquels elle est donnée ; et ce dernier est d'une personne qui n'a aucune autorité sur celui lequel il conseille. On est obligé de faire par devoir ce que la loi commande ; mais on a son franc arbitre en ce que le conseil ordonne. Celui-ci tend à la fin et se propose d'avancer les desseins de ceux auxquels on le donne : mais la loi ne vise qu'au but de celui qui commande. On ne se mêle de conseiller que ceux qui désirent d'entendre quelques avis ; mais souvent on impose des lois à ceux qui sont bien marris de les recevoir. Enfin, nous pouvons remercier et démettre de leur charge ceux qui nous conseillent, lorsque bon nous semble : mais le droit de faire des lois n'est pas ôté au législateur au gré de ceux qui les reçoivent. »

4. Régis Régulin, organisateur

1. D'autres organisateurs se sont bien appelés Paul Planus, cabinet célèbre des années cinquante, spécialisé notamment dans l'étude de la production où l'analyse des postes occupe une grande place. De nombreuses méthodes ont été utilisées : observation codée (Gilbreth), système QSK (Work factor avec temps standards), code ASME (American Society of Mechanical Engineers), système MTM (Method Time Measure), le plus connu, et, plus récemment, tableaux de conditions, graphes...

2. Les « schémas de processus », les graphes, les « tableaux d'opérations » pour identifier les circuits sont des techniques classiques, importantes par leur utilité dans les tâches d'analyse d'une situation.

3. Cité par une brochure du SCOM (Service Central d'Organisation et Méthode, ministère des Finances) sur l'étude des processus administratifs.

Bibliographie

B.I.T. : *Introduction à l'étude du travail*, Genève, 1957.

C. DUVAL et J. LEPANOT : *L'Imprimé outil d'organisation*, Editions d'Organisation, 1975.

A. VIDAL : *Aspects raisonnables de l'organisation rationnelle*, IAC, 1946.

5. La méthode expérimentale

1. Le processus d'intervention du conseil se décompose le plus souvent en trois phases :

1 — *Diagnostic* : Analyse du problème — Examen critique de l'état actuel (interviews, étude de documents et circuits, enquête...).

2 — *Recommandations* : Propositions de solution — Projet (hypothèses, modèle, choix, procédures détaillées, instructions...).

3 — *Mise en œuvre* : Mise en place — Rodage (information, formation, lancement des nouvelles méthodes, suivi, adaptation...).

Il peut également y avoir une *Évaluation* soit immédiate, avec la phase 3, soit ultérieure.

Bibliographie

A. HENRI : *Le Diagnostic économique, financier, humain de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1977.

6. La saga des méthodes scientifiques

1. « La plupart des spécialistes de cette discipline (la recherche opérationnelle) ont été formés par les sciences de base. » Ellis A. Johnson, dans l'avant-propos à *l'Introduction à la recherche opérationnelle* de J.F. Mc Closkey et F.N. Trefethen (Dunod, 1961).

Les méthodes évoquées dans la suite du chapitre 6 sont classiques en RO.

1. Les étapes de l'automatisation proposées à la fin des années soixante.

<i>Mode d'action (de l'ordinateur)</i>	INFORMATIVE		DIRECTIVE	ACTIVE
	Applications partielles	Système intégré		
<i>Exemple</i>	Tenue de stocks	Tenue de stocks reliée à la comptabilité <i>industrielle</i>	Élaboration d'éléments de décision Modèle de gestion de stocks avec indicateurs <i>(d'après les moyennes mobiles de consom- mation)</i>	« Boucle » complètement automatisée Gestion automatique des stocks (réappro- <i>visionnement auto- matique)</i>
<i>Résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>concentration</i> des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>conception d'un plan</i> d'ensemble ● <i>décloisonnement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>changement des</i> méthodes de direction ● <i>modélisation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>modélisation</i> ● <i>suppression des</i> processus de routine

7. Des invasions successives

Bibliographies spécialisées sur le conseil dans les domaines des finances, du marketing, de la production, des systèmes d'information, du personnel : voir bibliographie de la partie IV du livre du BIT (Milan Kubr, *op. cit.*, chap. 1).

8. Monsieur Consultic

1. Voir tableau page suivante.
2. Trois types d'interventions en informatique.
- 1 — **Politique informatique.**
 11. Opportunité de l'informatique dans une institution.
 12. Conseils sur les choix de solutions (matériel et logiciel) :

Matériel

- Location d'heures machine.
- Traitement chez un façonnier.
- Location d'un terminal.
- Groupement local (géographique) d'utilisation d'un ordinateur.
- Groupement professionnel.
- Location d'un ordinateur.
- Leasing et achat.

Logiciel

- Utilisation coup par coup du programme d'un conseil ou d'un façonnier.
 - Service informatique complet (saisie-traitement-location-diffusion).
 - Contrat d'utilisation d'un programme. } correspondant
 - Achat de programme. } « informatique »
 - Écriture de software d'application par une équipe d'analyse-programmation. } interne.
 - Software pour un groupement (équipe commune).
 - Service informatique.
13. Planification des applications.
 14. Schéma directeur.
 15. Évaluation, audit global, cohérence avec la politique de l'entreprise.
2. — **Conduites des études opérationnelles.**
 21. Cahiers des charges d'application
 22. Analyse fonctionnelle et organisation.
 23. Analyse, programmation, essais, mise en place.
 24. Maintenance d'automatisations.
 3. — **Management de l'informatique.**
 31. Organisation de l'informatique : siège, établissement libre service, technostucture, locaux, procédures...

1. Les étapes de l'automatisation proposées à la fin des années soixante.

<i>Mode d'action (de l'ordinateur)</i>	INFORMATIVE		DIRECTIVE	ACTIVE
	Applications partielles	Système intégré		
<i>Exemple</i>	Tenue de stocks	Tenue de stocks reliée à la comptabilité industrielle	Modèle de gestion de stocks avec indicateurs (d'après les moyennes mobiles de consommation)	Gestion automatique des stocks (réapprovisionnement automatique)
<i>Résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● concentration des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> ● conception d'un plan d'ensemble ● décloisonnement 	<ul style="list-style-type: none"> ● changement des méthodes de direction ● modélisation 	<ul style="list-style-type: none"> ● modélisation ● suppression des processus de routine

32. Personnel, animation, budget, coûts, sécurité... audit d'exploitation, documentation...

33. Formation (générale, utilisateurs, spécialistes).

3. Voir, dans *Le Monde* du 7 janvier 1970, « Informatique et régionalisation », « libre opinion » de l'auteur :

« Une informatique dont les premiers effets ont été centralisateurs et qui est intimement associée à la répartition des pouvoirs ne saurait être indifférente à une politique volontaire d'aménagement du territoire. La décentralisation des décisions est probablement la voie la plus efficace d'une répartition géographique harmonieuse des activités économiques et sociales. Faut-il laisser l'informatique renforcer la centralisation ? Ou convient-il de saisir l'occasion qu'offre cette "nouvelle révolution industrielle", c'est-à-dire :

- fédérer des besoins locaux et régionaux,
- repenser les structures de l'information,
- offrir une pédagogie de l'informatique décentralisée ? »

Bibliographie

H. JAMOUS, P. GREMION : *L'Ordinateur au pouvoir*, Seuil, 1978.

R. TOMLIN : *La Mise en place de l'informatique dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1972.

9. Tout un monde

1. André Anton dans *Le Figaro* du 11 avril 1983.

2. Propagateur en France des idées de F. Taylor ; voir en 1919, le *Bulletin des Usines Renault*.

3. Henri Fayol : *Administration industrielle et générale*, paru en 1916, réédité chez Dunod en 1970.

4. Lire *Matière grise année zéro* (op. cit. chap. 6).

5. La société d'informatique appliquée, première apparition, en 1962, du mot « informatique » proposé par Philippe Dreyfus.

6. La Compagnie internationale de services en informatique, issue du CEA (Commissariat à l'énergie atomique).

7. Extrait du *Conseil en management* (op. cit., chap. 1).

8. Sociétés d'études et de conseil de gestion : « Prendre le leadership en Europe dans les années 1980 » (réunion avec la profession du 14 mai 1981).

9. Voir tableau page suivante.

Bibliographie

G. TREPO : « Une nouvelle famille d'organiseurs » *Revue française de gestion*, n° 1, mai 1975.

Ph. TROGAN : « Croissance régulière de l'emploi dans les activités

1982	ACTIVITÉ A TITRE PRINCIPAL			ACTIVITÉ A TITRE SECONDAIRE		TOTAL « BRANCHE »	
	Nbre entrep.	Effectifs	CA facturé MF	Nbre entrep.	CA facturé MF	Nbre entrep.	CA facturé MF
Études économiques et sociales				65	158	284	1 545
— sociologiques	18	472	172		15		188
— de marché	115	3 235	789		25		814
— économiques	51	715	234		92		326
— d'urbanisme	35	670	177		21		198
— autres études			16		4		20
Informatique et organisation	740	23 546	7 476	172	2 495	912	9 970
— Informatique	474	18 511	5 559	122	2 293	596	7 852
— ingénierie			1 309		443		1 752
— études			2 807		368		3 175
— systèmes			374		121		496
— logiciel			921		964		1 866
— formation			11		242		358
— autres			3		155		186
Organisation	266	5 035	1 916	50	202	316	2 118
— études	173	3 960	1 045		118		1 523
— formation	45	547	254		72		326
— recrutement	48	528	240		12		252
— autres	(cf. études)	(cf. études)	17				17
TOTAL	959	28 638	8 964	237	2 653	1 196	11 516

* 10 000 avec enquêteurs et vacataires.

9. Enquête annuelle de branche sur ingénierie, études et conseils publiée par la Direction générale de l'industrie (Service d'études des stratégies et des statistiques industrielles, 85, bd du Montparnasse — 75006 Paris). Le tableau pour 1982 a été reconstitué par l'auteur.

d'études et de conseils », *Économie et statistiques*, n° 93, octobre 1977.
Conseils et entreprises, plaquette d'HEC, 1968.
SYNTEC : *Les Conseils en management, ce qu'ils sont, ce qu'ils font*, 1977.

10. Consulting-France

1. Voici la liste des grandes firmes de conseil américaines (plus de 10 millions de dollars de chiffre d'affaires en 1983).

Arthur Andersen and Co ; Bain and Co ; Théodore Barry and Associates ; Booz Allen and Hamilton ; The Boston Consulting Group ; Coopers and Lybrand ; Day and Zimmermann ; Deloitte Haskins and Sells ; Ernst and Whinney ; Glendinning Associates ; A.S. Hansen ; Harbridge House ; Ray Associates ; A.T. Kearney ; Lester B. Knight and Ass. ; Laventhol and Horwath ; Kwasha Lipton ; Arthur D. Little ; Management Analysis Center ; George S. May International ; Mc Kinsey and Co. ; M. and M. Protection Consultants ; Peat Marwick Mitchell and Co. ; Price Waterhouse and Co. ; Reliance Consulting Group ; Resource Planning Associates ; Kurt Saimon Associates ; Science Management Corp. ; SRI International ; Stanley Consultants ; Touche Ross and Co. ; Towers, Perrin, Forster and Crosby ; Werner Associates ; Wofac Co. ; Arthur Young and Co.

Bibliographie

H.P. GUTTMANN : *The international Consultant*, McGraw-Hill, 1976.

11. Stratégie(s)

1. D'après les dictionnaires.

2. « Le réveil des mammoths », de Ph. Labarde et J.-M. Quatrepoint in *Le Monde* du 6 septembre 1980.

3. D'innombrables publications sur l'analyse stratégique existent, depuis « The Product Portfolio » in *Commentary* (1970), un des premiers articles sur le sujet, jusqu'aux récents ouvrages du Boston Consulting Group. Pour une présentation claire en langue française, voir *L'Analyse stratégique moderne*, de H. de Bodinat et V. Mercier (*Harvard-L'Expansion*, hiver 1978-1979).

4. En anglais, les *dogs* et, respectivement, les *stars*, *cash-cows* et *question marks*.

5. Voir, de Jean-Pierre Anastassopoulos, « Vous avez dit stratégie ? » (*Cahiers du CESA*, 1982) et, plus largement, le « Département stratégie et politique d'entreprise » du CESA (HEC, ISA).

6. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Flammarion (p. 95 à 97).

7. *Stratégie de l'entreprise et diversification*, de Jean-Pierre Detrie et Bernard Ramanantsoa (Fernand Nathan, 1983).

8. *Dictionnaire Larousse encyclopédique*.

9. « 1/2 +, un demi plus », Jean Esmein, *Cahiers de la Fondation pour les études de Défense nationale*, n° 25.

10. Réflexion inspirée par un extrait de *The policy-making Process* de Charles E. Lindblom, Prentice Hall, 1968 (pages 24 à 27, traduites par Georges Blanc dans une note du CESA).

11. *Satisfizing* plutôt que *optimizing*, introduit par Herbert Simon.

12. Paul Murray Kendall, *Louis XI*, Fayard.

13. Querelle de chapelles entre les tenants du caractère dominant et englobant de la stratégie, les politiques n'étant que spécifiques, et les partisans d'une politique générale de l'entreprise. Voir à ce sujet les écrits de K. Andrews et également J.-P. Anastassopoulos (*op. cit.* en note 5), p.20.

14. H. Edward Wrapp, consultant et professeur à Chicago (voir chapitre 36, note 6).

15. D'après Thomas Peters et Robert Waterman, *Le Prix de l'excellence* (Inter Éditions), à partir d'expériences de Mac Kinsey ; voir notamment p. 35 à 37.

16. Sur ce sujet, ont été publiés de nombreux travaux, depuis 1977, du département « Stratégie et politique d'entreprise » du CESA (voir les références données dans les notes et la bibliographie du chap. 17).

17. *Le Prix de l'excellence*, (*op. cit.*, note 15) p. 18 et 28.

18. Jean Esmein, *op. cit.*, p. 253 à 266.

19. Sun Tzu, *op. cit.*, p. 55.

20. Voir schéma ci-contre.

Bibliographie

I. ANSOFF : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1976.

V. BERETTA : *Politique et Stratégie de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1975.

BOSTON CONSULTING GROUP : *Les Mécanismes fondamentaux de la compétitivité*, Hommes et Techniques, 1980.

W.F. GLUECK : *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, 1980.

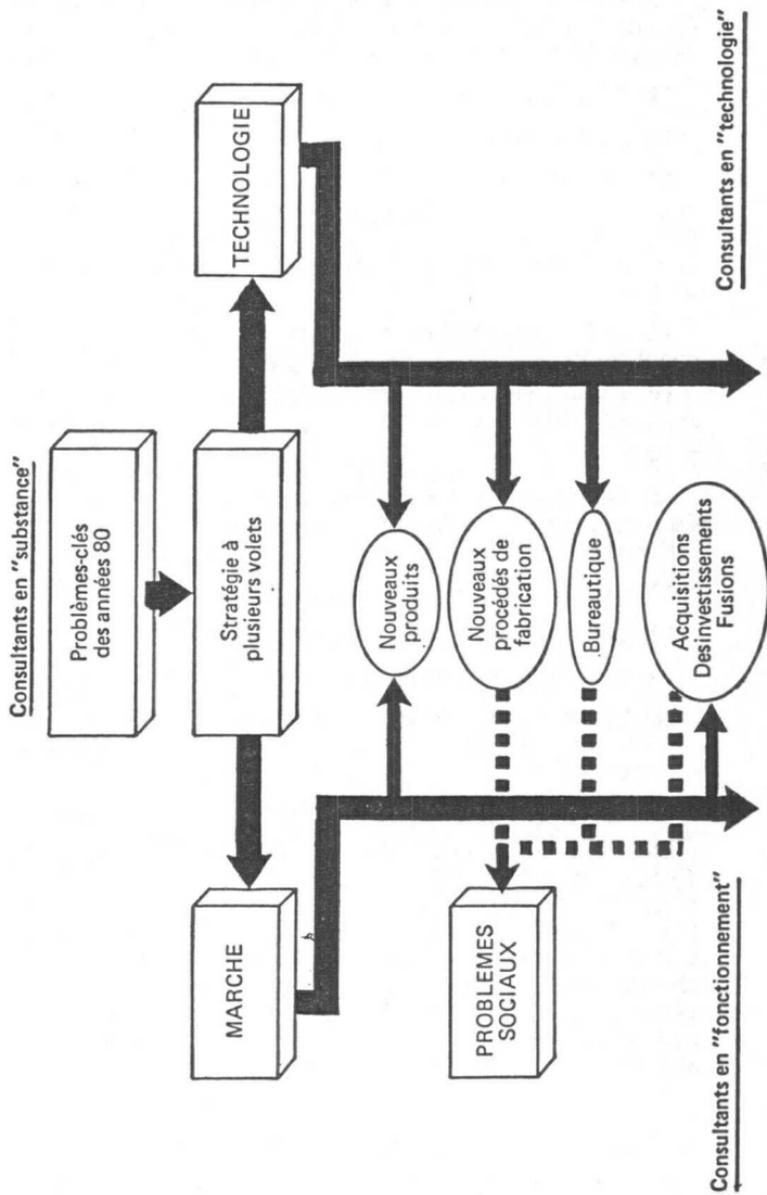
M.E. PORTER : *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

12. Maisons à la demande

1. De J. Woodward, notamment, *Industrial Organisation : Behaviour and Control*, Oxford University Press, 1970.

Note 20, chap. 11 — Le conseil stratégique « apporte » du travail aux autres secteurs du conseil.

RELATIONS ENTRE PROBLÈMES CLÉS DES ANNÉES 80 ET AXES STRATÉGIQUES



Bibliographie

- R.R. BLAKE et J.-S. MOUTON : *Les Deux Dimensions du management*, Editions d'Organisation, 1980.
O. GELINIER : *Le Secret des structures compétitives*, Hommes et Techniques, 1977.
J.-L. LEMOIGNE et D. CARRÉ : *Auto-organisation de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1977.

13. Nouvelle politique

1. La portée de ce « conte » sur la politique (d'entreprise ?) apparaît au chapitre suivant avec la mise en évidence de quatre approches nécessairement complémentaires. Les noms des personnages facilitent la devinette aux initiés :
 - SBU : Strategic Business Unit (entité de base dans la recherche d'un portefeuille stratégique d'activités).
 - SANDL : Staff AND Line (les deux liaisons élémentaires pour l'étude des structures).
 - MHODELWANE : Model One (« modèle rationnel de décision » pour G. Allison). Puis SDEC : Système DECisionnel (formulation qui se rapproche de SBU et SANDL et évoque les services secrets).
 - HIE : I comme identité.

14. Les quatre vérités

1. Article paru dans *Harvard-L'Expansion*, printemps 1981.
2. Voir notamment : *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise* et, dans une optique « psychanalytique », *l'Emprise de l'organisation* (op. cit., chap. 17).
3. D'innombrables publications sur l'analyse stratégique existent, depuis « The Product Portfolio » in *Commentary* (1970) un des premiers articles sur le sujet, jusqu'aux récents ouvrages du Boston Consulting Group (voir bibliographie du chap.11).
4. On connaît l'importance des travaux publiés sur ce thème des liens existant entre technologie et structures, depuis l'ouvrage de J. Woodward. Ou, avec une conceptualisation plus sociologique des technologies : C. Perrow, « A Framework for the Comparative Analysis of Organizations » in *American Sociological Review*, 1967, et aussi *Complex Organizations*, Scott et Foresman, 1972.
5. Cf. les travaux de Michel Crozier et du CSO :
6. Notamment l'ouvrage de Lawrence, Lorsch et J. Galbraith : *Designing Complex Organizations*, et la traduction de Lawrence et Lorsch : *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Editions d'Organisation, 1973.
7. Dans un article approfondi, « Les Contraintes structurelles du processus stratégique » in *Revue française de gestion* (novembre-décembre 1979), D.J. Hall et M. Saias ont montré les répercussions, sur

le plan stratégique, des différentes formes d'organisation actuellement pratiquées dans les grandes entreprises.

8. On aura reconnu le travail de défrichage effectué par Herbert Simon, et surtout Cyert et March, notamment dans *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New-Jersey, 1963.

9. Sur la remise en question des théories traditionnelles de la décision, voir la bibliographie du chap. 15. A propos des mécanismes de rationalisation *a posteriori* des décisions : M. Ghertman, *Les Multinationales*, PUF-IRM, 1981. Sur les experts et les dirigeants voir chap. 32 et 39. Également l'influence sur un secteur d'activité des « systèmes d'acteurs » dans : J.-G. Padioleau, *Quand la France s'enferme*, PUF, 1981.

10. J.-P. Larçon et R. Reitter cités plus haut, et également B. Ramantsoa et Ch. Hoffester, « Maîtrise de l'identité par le processus de focalisation ». *Direction et gestion*, août 1981.

11. Cette formulation tétraédrique est notamment utilisée dans le cours de 3^e année d'HEC.

Bibliographie

H.I. ANSOFF : *Strategic Management*, McMillan, 1979.

J.-P. ANASTASSOPOULOS, G. BLANC, B. RAMANANTSOA, J.-P. NIOCHE : *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985.

15. Pour un mot d'elle

1. 2. et 3. Extraits d'un fascicule établi par l'auteur à HEC, voici l'exposé successif des trois modèles de décision incarnés par nos trois premiers personnages.

I. LE MODÈLE RATIONALISTE

● *Ancêtres et tenants de cette approche*

- Descartes.
- Taylor, Fayol.
- Recherche opérationnelle (en particulier Morgenthau, Churchman, Ackoff, von Newman et Morgenstein...).
- PPBS, RCB.
- Ansoff.

● *Conception de l'organisation et définition des acteurs*

Entreprise, unité concernée, institution assimilées à un acteur unique, disposant d'objectifs non contradictoires et de critères de choix hiérarchisés et non conflictuels (l'intérêt général personnifié par le décideur responsable).

● *Définition de la décision*

La décision est considérée comme bien repérable dans le temps : décision ponctuelle ou identification des différentes étapes de préparation, prise et mise en œuvre de la décision (cf. les trois éléments fondamentaux de la décision cartésienne : linéarité, rationalité, liberté).

- *Formulation du problème*

Le problème appelant décision est sensé avoir une formulation unique qui permet éventuellement d'ordonner toutes les préoccupations derrière un choix central.

- *Mode de résolution*

— Face à la question posée, mise en évidence des alternatives ou choix.

— Rappel des objectifs (optimisation de fonction économique, par exemple) et des critères pondérés par l'acteur décideur.

— Bilan (avantages et inconvénients) des différentes solutions possibles (ou implicitement sélectionnées).

- *Conditions les plus favorables d'application*

— Environnement stable.

— Sous-système à frontières assez nettes (un service assez isolé ou certaines PME).

— Peu d'acteurs impliqués dans la définition des objectifs ou des conditions d'application de la décision.

— Décideur puissant et autoritaire.

— Structure simple et responsabilités clairement définies.

— Phases d'exploration ou d'études de services fonctionnels (recherche de faisabilité technique ou financière) intervenant comme un des sous-ensembles d'un processus de décision plus large.

- *Citation*

« Il s'agit, dans tous les cas, de problèmes de politique, qui, pour être résolus, amènent les responsables à effectuer un choix entre plusieurs décisions possibles. Étant donné le nombre et la complexité des données à prendre en compte pour évaluer les incidences de chaque solution envisagée ou envisageable, on voit le rôle des experts : il consiste, à partir d'informations recueillies puis élaborées sous forme de données opérationnelles, à définir des politiques et à les comparer en mesurant les conséquences de chacune, de telle sorte que la décision finale puisse être prise en connaissance de cause, et compte tenu des risques encourus. »

J. Lesourne cité par R. Lattes in *Revue Prospective*, n° 12, 1965.

II. LE MODÈLE INSTITUTIONNEL

- *Ancêtres et tenants de cette approche*

— Max Weber.

— Les relations humaines et la psychologie organisationnelle.

— Sociologie industrielle (anglo-saxonne).

— Lindblom.

— Cyert, March, Crozier (un aspect du phénomène bureaucratique).

— Sfez.

— Simon.

- *Conception de l'organisation et définition des acteurs*

Entreprise ou organisation éclatée en unités munies chacune de ses objectifs, structure propre, logique de fonctionnement, contraintes, habitudes de travail, procédures de son identité.

Le système (entreprise-environnement) résulte d'un équilibre perma-

ment entre les différents sous-systèmes (par exemple service achat-fournisseur). Cela implique une multiplicité de centres de décision.

- *Définition de la décision*

On a du mal à baptiser décision le résultat d'un processus organisationnel déterminé par des rationalités et des finalités multiples. En fait, chaque unité est le théâtre de comportements (actions, décisions, non-décisions...) qui induisent une action au niveau du système institutionnel ou inter-institutionnel.

- *Formulation du problème*

Dans cette conception, il n'y a pas un problème mais *des* problèmes dont les formulations reposent sur des perceptions différentes et partielles. Par ailleurs il n'y a pas intégration — ou compatibilité a priori — des objectifs recherchés.

- *Mode de résolution*

- Les informations recueillies sont différentes, partielles.

- De même pour les interprétations des données ou les formulations de problèmes. En fait on parle, dans les « unités », des langages (cf. « codes » pour Sfez) différents.

- La coopération (entre les divisions, les départements, les services, les entreprises...) devient difficile et tout effort d'intégration est perçu comme réducteur à la fois d'information et de liberté. Les acteurs ont des rationalités limitées et leurs comportements sont contraints.

- A un moment donné, dans le système, une décision formelle vient entériner un processus d'action mais la mise en œuvre de cette « décision » sera à la merci de chacun des sous-systèmes.

- *Conditions les plus favorables d'application*

- Grandes organisations bureaucratisées : entreprises multinationales, administrations, entreprises à forte tradition de technicité ou de modes de gestion.

- Institutions ayant un mode de gouvernement consensuel.

- Grands projets, notamment inter-entreprises (exportation, R et D, aménagement urbain, grands investissements industriels...).

- Organisations professionnelles, syndicales et politiques.

III. LE MODÈLE DES JEUX DU POUVOIR

- *Ancêtres et tenants de cette approche*

- Lewin.

- Lindblom, Bower, Ghertman.

- Également Sfez.

- Surtout Crozier (et le CSO).

- *Conception de l'organisation et définition des acteurs*

Soit configuration d'acteurs, soit ensemble de sous-systèmes, l'entreprise ou l'organisation est considérée comme le théâtre de conflits, de rivalités, de jeux de pouvoir. Les acteurs prenant part aux décisions sont donc des « joueurs » disposant d'information et de pouvoir qu'ils mettent au service de leur propre stratégie.

- *Définition de la décision*

La décision est un compromis. C'est le résultat négocié à partir des positions de départ et des anticipations des différents acteurs.

Consensus, position majoritaire, acte d'autorité sont la traduction d'un rapport de force.

- *Formulation du problème*

On est en présence de plusieurs formulations du problème. Diagnostics, solutions, faisabilité, critères de choix dépendent des stratégies des différents acteurs.

- *Mode de résolution*

— Les limites du « jeu » qui devient « un modèle réduit du système » (Crozier) sont déterminées par le tronc commun des préoccupations, des stratégies des différents acteurs.

— Le déroulement du jeu dépend de :

- l'utilisation par chacun de ses atouts propres (information, capacité d'expertise, habilité à convaincre) et relatifs (pouvoir dans la structure, alliances potentielles...).

- l'aptitude à saisir les opportunités en fonction des règles du jeu (ou éventuellement à modifier ces règles) ;

- le style de maturation de la décision adoptée (directivité, recherche d'avis et de consensus...), lui-même lié à des données plus structurelles (style de commandement dans l'entreprise par exemple).

- *Conditions les plus favorables d'application*

— Préparations et réunions d'état-major de grands groupes (conglomérats, multinationales, organisations bureaucratiques...).

— Groupes de travail inter-entreprises ou inter-services de l'administration.

— Moyennes entreprises du secteur tertiaire à forte densité intellectuelle (bureaux d'études ou de conseils, agence de publicité).

— Associations et organisations professionnelles.

- *Citation*

« Si nous reprenons l'exemple caricatural du monopole industriel, dans les limites du modèle de rationalité technique et financière générale et dans les limites plus générales encore des normes de comportement civilisé, (...) l'ingénieur technique ne va pas calculer quels sont les coûts et avantages de chaque possibilité du point de vue de la maximisation de son pouvoir. (...) Mais il va rejeter toutes les solutions qui ne répondent pas à des critères minima du point de vue de la sauvegarde de son influence. Et il acceptera la première solution qui lui paraîtra y satisfaire raisonnablement. »

M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le système*.

4. Les trois premiers modèles doivent beaucoup à G.T.Allison, *Essence of Decision*. Nous proposons ici, de manière simplifiée, un quatrième modèle.

IV. LE MODÈLE PERSONNEL

- *Décideur* : un acteur, le « chef » isolé dans sa responsabilité de décider.

● *Conception de l'organisation* : hiérarchie classique. Les acteurs autres que le responsable informent.

● *Problème posé* : selon la perception du décideur à partir de :
— sa personnalité ;
— l'inscription des événements (sa mémoire) ;
— en confirmation ou réaction (par rapport à des événements antérieurs).

● *Mode de résolution*

— Poids des données personnelles.
— Expérience sur l'environnement (collaborateurs, conseillers, structures...).

— Début de l'histoire du chef, son image, ses choix précédents...

— « Style » de recherche des informations et des avis.

— Capacité de mise en œuvre (autorité, pouvoir réel...).

● Dans ce modèle, la *décision* est donc un compromis personnel du responsable entre ses tendances de comportement, et sa perception de la situation ou des enjeux.

Ainsi pour compléter, par ce quatrième modèle, le travail de G.T. Allison sur « La Crise des missiles à Cuba », on peut avancer que *le choix du blocus* par J.F. Kennedy traduit la *fermeté* (nécessaire compte tenu de l'enjeu et de sa crédibilité menacée) *sans la violence* (son personnage, sa personnalité (?), son image).

5. Chaque modèle est en effet une approche caricaturale du processus de décision dont la réalité peut être interprétée à l'aide d'un « dosage » fait entre les différents modèles.

En fonction des conditions favorables mentionnées dans chaque cas, telle ou telle approche (rationnelle, institutionnelle, « jeux de pouvoir », psychanalytique ou philosophique...) peut s'avérer plus pertinente mais n'excluera pas les autres. On (*Une nouvelle politique d'entreprise, op. cit.*, chap. 14) peut également introduire un paramètre de « localisation dans le temps » qui permet de distinguer la décision qui émerge, doit surgir ou s'anticiper.

Il convient de faire trois remarques sur l'usage de tels modèles :

A — *Rationalité et rationalisation*. Tout modèle est un effort de rationalisation dans la formulation d'un processus dont de nombreux phénomènes ne sont pas rationnels. Le modèle baptisé ici de rationnel est celui qui rend compte du schéma simplificateur officiel et répandu de la décision. Mais il est certain qu'on peut être tenté d'enrichir ce modèle à partir des autres en confondant rationalité et rationalisation.

B — *La décision* vécue dans l'institution comme un *moment symbolique*, solennel (« acte sacré ») peut faire illusion en faveur du modèle rationnel ou du modèle personnel. Il convient de ne pas être dupe du caractère de régularisation, d'enregistrement ou de solennité voulue dans un processus décisionnel qui s'est largement déroulé. L'avantage est de permettre aux décideurs d'agir et aux « décidés » d'imputer des responsabilités.

La mise en évidence de la complexité du processus de décision conduit à s'interroger sur la responsabilité réelle. Si celle-ci apparaît

diluée, la nécessité pour le dirigeant de « rappeler la décision » conduit au symbolisme, au maniement des mythes et des langages.

C — *Les modèles de décision sont plus facilement explicatifs du passé que prédictifs pour l'action.* On retrouve la même différence qu'entre histoire et prospective ! L'intérêt des modèles est donc pédagogique pour le dirigeant et pour tous ceux qui sont impliqués dans le processus de décision. Une meilleure connaissance des mécanismes décisionnels passés permet des diagnostics et des réflexes plus rapides pour l'action.

6. *Éléments de modèles en gestation* : on peut regrouper ici des approches — souvent diverses — dont l'émergence récente apporte des éclairages nouveaux sur les comportements humains dans l'organisation ou dans un système complexe.

Les approches sont faites par la psychosociologie, la sociopsychanalyse, l'analyse de système fondée sur l'interdisciplinarité, l'anthropologie et la philosophie. La décision apparaît comme un lieu où se produit un changement de rationalités. Quatre conceptions de l'organisation qui supposent que, derrière toute opération rationnelle, il y a un jeu de l'irrationnel, une série de processus qui relèvent de l'inconscient :

— *Pour Max Pages*, l'organisation hypermoderne se caractérise par une intégration forte des comportements sans qu'il y ait pour autant un mode de gouvernement formellement autoritaire ou contraignant. Mais étant introjectée par l'individu, cette organisation joue sur l'identification psychologique pour obtenir l'adhésion de ses membres et gérer ses contradictions.

— *Roland Reitter et Jean-Paul Larçon*, avec la conception qu'ils développent de l'entreprise consensuelle, tracent les contours d'un modèle d'organisation à « leadership » anonyme, partagé et non affectif. La décision se réalise comme un appel aux sentiments les plus profonds dans le cas de l'organisation charismatique, et comme un processus non affectif lorsqu'il s'agit d'une organisation consensuelle.

— *Lucien Sfez* s'intéresse davantage aux systèmes complexes d'action collective où se prennent des décisions nécessitant des interactions fortes entre des acteurs qui appartiennent à des organisations ou sous-systèmes différents.

— *Bertrand Saint-Sernin*, s'attache quant à lui davantage au décideur, resitué dans un environnement public ou privé, pour reposer le problème de la sagesse avec le respect de « l'esprit des lois, de l'esprit des hommes et de l'esprit des lieux ».

Il faut également citer les auteurs qui développent des conceptions de l'organisation, de l'institution ou des systèmes, définissant implicitement la décision.

Par exemple, pour Touraine, l'entreprise, théâtre de luttes idéologiques, doit être considérée comme un sous-système social, en s'attachant au « rapport entre les exigences de l'environnement et les principes internes de l'organisation ».

De même, les études de Foucault contiennent-elles une vision institutionnelle de l'univers carcéral à l'intérieur duquel se situe un type de processus de décision.

Pour Bourdieu les conditions sociales induisent des « dispositions » génératrices de pratiques.

D'un point de vue plus philosophique, la vision de l'homme développée par Monod dans *Le Hasard et la Nécessité* contient un point de vue sur la liberté humaine et les limites dans les choix qui l'affectent.

Il faut enfin signaler tout ce qui concerne l'étude de la décision dans les groupes restreints (D. Anzieu et J.-Y. Martin, *op. cit.*, chap. 17), où l'on trouve notamment le rappel des travaux de Norman R.F. Maier sur la décision de groupe dans la pratique du commandement et notamment sur deux de ses aspects : qualité et adhésion.

7. *Garbage can* : poubelle. Modèle suggéré par Cohen, March et Olsen.

Bibliographie

G.T. ALLISON : *Essence of Decision*, Little Brown, 1971.

M. BAUER et E. COHEN : *Qui gouverne les groupes industriels ?*, Seuil, 1981.

M. GHERTMAN : *La Prise de décision*, PUF, 1981.

C. GREMION : *Profession : décideurs*, 1979.

H. JAMOUS : *Sociologue de la décision*, CNRS, 1969.

Travaux du LAMSADE (Laboratoire d'analyse et de modélisation de système pour l'aide à la décision), B. Roy, Paris-Dauphine.

J.-L. LEMOIGNE : *Les Systèmes de décision dans les organisations*, PUF, Paris 1974.

B. SAINT-SERNIN : *Le Décideur*, Gallimard, 1979.

L. SFEZ : *Critique de la décision*, Armand Colin, 1974.

H.A. SIMON : *Administration et processus de décision*, Economica, 1983.

16. Miroir, dis-moi

1. L'outil « psy » est intimement associé à l'intervention du conseil qui doit établir une relation et communiquer. Une simple table des matières, dans un cours de l'auteur à HEC, le rappelle.

1. Principales situations de communication avec le client :
 - le premier contact, l'image du conseil ;
 - l'observation ;
 - l'interview (*préparation* : objectifs, plan, déroulement, envisager l'interviewé, les sujets... *conduite* : établir la relation, entrer dans le sujet, maintenir le cap en restant flexible, résumer... *contrôle* : des objectifs, des apports...);
 - l'exposé d'information ;
 - l'animation de réunion.
 - la présentation du rapport.
2. Savoir, condition nécessaire ; garder des réserves...
3. Outils, quelques règles et savoir-faire :
 - transparents ;
 - audiovisuel ;
 - visuels ;

- préparation et déroulement d'exposé ;
- conduite d'entretien (cf. interview) ;
- fonctions assumées au cours des réunions (*régulation* : identification du problème, stimulation des échanges, clarification des apports... élucidation des processus relationnels et *production*).

4. Attitude ou savoir-être : la relation,
— communiquer (émetteur au clair, relation, codes, supports, message...);

— perfectionnement du consultant : exercices divers, magnéscope, rôle-playing, groupes tels que T. group ou genre « Balint »...

2. Sur le développement organisationnel, voici d'abord quelques références :

Mayo : l'école des « relations humaines » (communication dans la structure, participation...).

Kurt Lewin : la psychologie sociale (données affectives, leadership..).

J.L. Moreno : le sociogramme.

Lickert, Mac Gregor : la psychologie organisationnelle (besoins de la personnalité, motivations, engagement...).

Crozier : la sociologie des organisations (niveau d'incertitude, stratégie des acteurs, changement de rationalité...).

Max Pages : l'action psycho-idéologique de l'organisation sur l'inconscient des individus.

Touraine, Foucault... : l'entreprise sous-système institutionnel.

L'*organizational development* (OD) selon Warren G. Bennis, est défini par sept caractéristiques et huit principes :

Caractéristiques :

1. C'est une stratégie éducative permettant de susciter un changement organisationnel planifié.

2. Les changements recherchés sont directement liés aux exigences ou demandes auxquelles l'organisation tente de répondre actuellement.

3. L'OD s'appuie sur une stratégie éducative qui met l'accent sur une « expérience vécue ».

4. Les agents de changement sont en grande partie, mais pas exclusivement, extérieurs au « système client ».

5. L'OD implique une relation de coopération entre l'agent de changement et les éléments intéressés du « système client ».

6. Les agents de changement se réfèrent à une philosophie sociale qui définit leurs stratégies, détermine leurs interventions et commande en grande partie leurs réponses aux « systèmes clients ».

7. Les agents de changement partagent un ensemble de normes ou d'objectifs normatifs basés sur leur philosophie.

Principes :

1. Avoir le soutien des personnes clés.

2. Le processus de mise en place des programmes de changement doit être en accord avec le processus et les objectifs de ces mêmes programmes.

3. La sécurité d'emploi de l'agent de changement doit être garantie.

4. Lorsque l'on utilise la formation en laboratoire : l'engagement

volontaire des participants peut être un facteur crucial pour la réussite du programme.

5. La légitimité des influences interpersonnelles doit être potentiellement acceptable.

6. Les effets sur les sous-systèmes adjacents ou interdépendants se rattachant au « système client » doivent être soigneusement examinés.

7. Le niveau de disponibilité culturelle doit être évalué.

8. Les valeurs essentielles du système client ne doivent pas être en trop grand désaccord avec les valeurs de la formation en laboratoire.

Bibliographie

C. ARGYRIS : *Participation à l'organisation*, Dunod, 1970.

R. BECHARD : *Développement des organisations : stratégie et modèles*, Dalloz, 1975.

W.G. BENNIS : *Développement des organisations : sa pratique, ses perspectives, ses problèmes*, Dalloz, 1975.

P.R. LAWRENCE et LORSCH : *Developing organizations*, Harvard University (et voir note 6, chap. 14).

P. MORIN : *Développement des organisations*, Dunod, 1976.

17. Identité et communication

1. Voir « Entreprises : concilier stratégie et identité », de P. Zémor in *Le Monde*, 3 mai 1981.

2. Alain de Vulpian s'emploie, avec le Cofremca, à « une connaissance précoce du changement socioculturel ». Car le changement socioculturel est porteur d'opportunités et de menaces qui peuvent concerner la stratégie générale de l'entreprise, son organisation, son marketing, ses produits, ses secteurs de développement, ses relations avec son personnel, la conduite de ses relations extérieures, etc. Une connaissance précise et quantitative de la façon dont le changement affecte divers segments de consommateurs ou de personnels peut constituer pour elle un nouvel outil indispensable pour trouver son meilleur ajustement à un environnement qui se complexifie. Dans cette diversité d'application, il n'y a pas de recette générale et valable pour toutes les entreprises.

3. « Les éléments de la communication sont essentiellement des symboles, plus ou moins connus des interlocuteurs, plus ou moins clairs, rarement univoques. La charge symbolique des significations des mots utilisés au fur et à mesure induit des associations de sens qui ouvrent les champs de compréhension respectifs des interlocuteurs et permet à ces champs de coïncider de mieux en mieux. Il en résulte les conséquences suivantes :

« — l'attention portée au mot à mot des verbalisations annule le contenu significatif du message ;

« — l'aptitude à communiquer avec quelqu'un d'autre est d'autant plus grande que les deux personnes auront pensé dans le même univers symbolique et posséderont les mêmes cadres de référence ;

« — la compréhension du sens d'une communication se fait à travers

un filtre et un halo. Le *filtre* est constitué par le système des valeurs propres à chacun ; à ce niveau, plus inconscient que conscient, l'interlocuteur trie les éléments de la communication et en rejette certains. Le *halo* est constitué par la résonance symbolique éveillée dans l'esprit de l'interlocuteur par la signification de ce qu'il émet ou reçoit : un mot, une idée, une tournure, une comparaison peuvent déclencher une chaîne d'associations personnelles qui constituent soit un obstacle, soit une facilitation de la communication. »

(D. Anzieu et J.-Y. Martin, *La Dynamique des groupes restreints*, PUF, 1982.)

4. Voir Martin Buber, *Je et Tu : la vie en dialogue*, Aubier-Montaigne.

5. L'ouvrage essentiel qui ouvre la voie sur l'identité de l'entreprise est celui de J.P. Larçon et R. Reitter : *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, 1979.

6. Philip Selznik, dans *Leadership in administration* (1957), parle pour l'entreprise d'« institution » au service d'une mission industrielle clairement définie. Il insiste notamment sur le contrôle des structures sociales internes pour un leader, par l'appui d'une élite, par des moyens d'actions tels que le recrutement, la formation, la gestion des conflits...

7. Max Pages va jusqu'à parler d'emprise psychologique sur les membres de l'entreprise, emprise économique organisationnelle et idéologique (Pages, Bonetti, de Gaulejac, *L'Emprise de l'organisation*, PUF).

8. « Les relations de pouvoir et les formations symboliques sont étroitement imbriquées et concourent ensemble à l'identité du groupe humain », soulignent Larçon et Reitter en se référant à une large tradition anthropologique et notamment à G. Dumézil.

9. Cf. « l'imaginaire social » d'Eugène Enriquez. Sur le thème de la psychosociologie des organisations, on peut citer Kurt Lewin et J. Moreno (la dynamique de groupe), A. Zaleznik ou M. Pages, A. Jardin, Michel Crozier, et le CSO et l'équipe de D. Anzieu. Ces apports sont analysés dans l'ouvrage très complet de Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin (*op. cit.* en note 3).

10. Concept jungien peu prisé dans son acception « universelle » par les freudiens mais admis comme opératoire au niveau du groupe par toutes les « écoles ».

11. Max Pages, lors d'une table ronde (CESA, fin 1980), a été amené à préciser qu'il remettait en cause sa pratique du conseil au profit d'une réflexion sur les grandes organisations, celles qu'il appelle « hyper-modernes », car cumulant la réussite économique sur un marché et le maniement de techniques de management très sophistiquées dans tous les domaines. Le cœur de l'analyse qu'il conduit avec son équipe tourne autour des phénomènes d'« emprise ».

Son sentiment est qu'on est en train de vivre une « mutation radicale » des formes de contrôle social dans les organisations qui doivent être capables de diriger « des hommes plus intelligents, plus éduqués et qui ont besoin d'être motivés pour faire leur travail ». A un « ordre » imposé s'est substitué une « règle » intériorisée, qui permet un

« gouvernement à distance d'ensembles très vastes » autour d'une « idéologie spécifique à l'organisation », d'un système d'adhésions et de croyances de type religieux. Autre surprise, pour M. Pages lors de cette recherche, la découverte qu'« on ne fantasme plus sur les chefs », sauf dans les entreprises pas très évoluées, mais sur l'organisation elle-même qui devient un « objet que l'on aime ou que l'on déteste » à travers des pulsions complexes et le plus souvent ambivalentes : « Nous n'avons pas rencontré de gens qui se bornaient à aimer ou à détester très profondément leur organisation, mais des gens qui l'aimaient et qui la détestaient à la fois. » Il croit d'autre part constater un « glissement d'identification » de l'organisation « d'un type paternel vers un type maternel, capable de donner, à un niveau inconscient, l'amour mais aussi de le retirer ». Il remarque enfin que les nombreux « dysfonctionnements » internes aux organisations — dépressions nerveuses, problèmes sexuels, dépendances psychologiques, comportements ambigus — sont autant de menaces pour l'avenir, que l'on se place dans une perspective individuelle ou collective.

12. Voir les travaux de Kardiner : l'institution primaire se contente de la socialisation ; secondaire, elle valorise la réponse de l'individu.

13. C'est-à-dire non directive, selon Carl Rogers, pour qui le but du conseil (psychologique) est d'amener, sans préjugés, les gens à éprouver leurs sentiments et à établir des relations avec les autres de manière authentique.

On a pu rencontrer, ici ou là, quelques résultats positifs d'une démarche foncièrement optimiste, par exemple dans l'application de nature « autogestionnaire » d'une réflexion à l'organisation du travail et à l'innovation que sont les « cercles de qualité ».

Bibliographie

R.KAES : *L'Appareil psychique groupal*, Dunod, 1976.

C. LEVY-STRAUSS : *L'Identité*, Grasset, 1977.

W. OLLINS : *Corporate Identity*, Heineman, 1979.

R. REITTER et B. RAMANANTSOA : *Pouvoir et Politique*, Mc Graw-Hill, 1985.

18. Complexité... aménagée

1. La coopération en matière d'avions civils et militaires fournit de nombreuses références : Harrier, Airbus, Lynx, Gazelle, Puma, Mercure, MRCA, 7 x 7, Concorde, Jaguar, Alpha Jet.

2. Études de cas au CESA.

3. L'organisation des projets Airbus (Airbus Industrie) et Ariane (ESA) rentre dans le cas de figure, heureusement classique, d'une structure d'entreprise, ce qui n'est pas neutre dans le succès de ces « projets » complexes.

Voir à ce sujet l'article de Jacques Fontaine, « La France se lance dans l'espace », *L'Expansion*, 9-22 novembre 1979.

4. Formulation (représentation systémique et animation) d'une stratégie en aménagement. Voici le résumé d'une communication de l'auteur à l'AFCE (1977).

Dans le domaine de l'aménagement, champ complexe de décisions et d'actions (introduction), on retiendra trois cas de différentes tailles :

1. Préparation de décisions pour le déroulement de la résorption d'un bidonville.
2. Recherche des meilleures hypothèses de développement du cœur d'une ville nouvelle.
3. Traduction opérationnelle des orientations d'un SDAU (Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme).

Ces expériences, parmi d'autres, ont été l'occasion de mettre en œuvre des outils (point 4) classiques (arbre d'objectifs, tableau multicritère, tableau de bord) ou moins classiques (graphe optionnel avec carrefours décisionnels) de manière variée (formulation maïeutique, animation, jeu de rôles). Il y a lieu de se demander (point 5 et conclusion) si, au-delà d'un accompagnement du comportement des décideurs quant à la réalisation d'un objet très incomplètement déterminé, on peut dégager une voie de « représentation active » pour des sous-systèmes socio-économiques.

5. Pour la partie centrale de la rénovation de Saint-Sever, les principaux acteurs se sont mis d'accord pour faire appel à un conseil qui a animé une cellule de coordination (étude de cas au CESA). L'atout essentiel du consultant a été dans le renforcement de la légitimité du projet à partir de substituts à une structure d'entreprise (voir note 3) et d'une stabilisation des processus de décision autour des plannings, outils reconnus indispensables.

6. Comme le remarque J. Chouard (Confluences) dans une note de réflexion (novembre 1979) pour la recherche urbaine et les villes nouvelles : « Très souvent, devant la multiplicité des logiques, l'enchevêtrement des textes et des prescriptions normatives, la séparation des fonctions (de la conception, de la réalisation et de la gestion notamment), l'autonomisation d'objectifs partiels considérés comme absolus par ceux qui les défendent (sécurité, hygiène en particulier) etc., les intervenants reconnaissent que la nature des choses impose cette complexité, mais ont pour premier réflexe celui du recours à *l'homme providentiel*. On parle tour à tour de la nécessité de bons arbitrages, d'hommes de compromis, de managers chefs de projets (par analogie avec l'ingénierie d'ensembles complexes), d'hommes de synthèse rompus à la multidisciplinarité, etc.

De fait, les rationalités individuelles s'exercent, non en fonction d'objectifs globaux, mais en rapport avec des opportunités et en réaction aux comportements d'autrui.

7. Sur les « outils prétextes » voir la note 2 du chapitre 40.

Bibliographie

R.P. DECLERCK, P. EYMERY, M.A. CRENER : *Le Management stratégique des projets*, Hommes et Techniques, 1980.

19. La commune mise à jour

1. L'opposition n'était pas représentée dans les conseils municipaux avant mars 1983 (voir un ouvrage de l'auteur : *La Commune mise à jour*, en collaboration avec H. Hocquard, Le Moniteur, 1982).

2. Un des principaux slogans de la campagne de J.F. Kennedy, en 1960, était : « *Why not the best ?* »

21. J'accuse...

1. Michel Serres, *Hermès I — La communication*, Éditions de Minuit.

2. La plupart des observateurs situent l'origine du marketing politique à la période du « New Deal » de Roosevelt. Après guerre, l'utilisation de ces techniques se généralisera aux Etats-Unis, d'abord à l'occasion des élections présidentielles (candidature d'Eisenhower en 1952) puis pratiquement à tous les types de scrutins.

Quelques ouvrages américains :

Joseph Napolitan : *The Election Game and how to win it*.

Philip Kothier : *Marketing for Nonprofit Organizations*.

Dan Nimmo : *The political Persuaders : the Techniques of modern Election Campaigns*.

Joe Maginnis : *The Selling of the President*.

En langue française, deux classiques :

Denis Lindon : *Marketing politique et social*, Dalloz, 1976.

Dominique David, Jean-Michel Quintrie, Henri-Christian Schroeder : *Le Marketing politique*, PUF, (« Que sais-je ? »).

Et plusieurs dossiers ou articles :

La revue *Stratégie* n^{os} 207, 212, 342, 343.

Le Monde, 29 mars 1977, 28 septembre 1980, 1^{er} décembre 1982.

La Revue française de marketing, cahiers n^{os} 50 (1974) et 72 (1978).

3. Daniel Boy, Élisabeth Dupoirier, Hélène Y. Meynaud, « Le marketing politique : de la conviction à la séduction », 2^e Congrès national de l'Association française de sciences politiques, Grenoble 25-28 janvier 1984.

4. Par exemple Michel Bongrand, Bernard Krief, de même que des équipes intégrées dans les partis politiques ou autour de certaines personnalités.

5. L'étude des courants socioculturels née aux USA du prolongement des études de motivations des années 1950 est, depuis les années soixante-dix, pratiquée en France par la Cofremca d'Alain de Vulpian (une trentaine de courants socioculturels identifiés sur des milliers d'enquêtes, mis à jour régulièrement, font apparaître des évolutions transclasses sociales, par exemple : du rejet de l'autorité, du besoin d'accomplissement personnel, de la recherche de l'enracinement, du polysensualisme...) et par le Centre de Communication Avancée (CCA) filiale de Havas (« styles de vie » à partir de quatre concepts que

Bernard Cathelat traduit sur des cartes : 1° les valeurs, attitudes, comportements, opinions de la « sociostructure » ; 2° des portraits robots psychosociologiques, les « socio-styles » ; 3° les « flux culturels » ; 4° les courants porteurs du changement social ou « axes perspectifs ». Voir B. Cathelat : *Styles de vie*, 2 tomes, Éditions d'Organisation, 1985).

6. La réflexion marketing permet même d'expliquer l'échec — au sens démocratique — des révolutions, des prises de pouvoir brutales ou uniquement par la conquête de l'État. La prise en compte de la réalité sociale et la communication avec le citoyen, donc la pédagogie et un certain partage des intentions et des responsabilités, sont parties intégrantes de la démarche du marketing.

Plus on veut changer, plus il faut s'assurer des attentes, mobiliser des énergies, susciter des initiatives donc expliquer, parler vrai, faire partager les diagnostics, indiquer les cheminements, les étapes, les résultats partiels, les lacunes... Bref, traiter comme majeur le citoyen, comme a tenté de le faire PMF, ou propose de le faire Michel Rocard.

7. Il y a, dans la recherche d'une doctrine et surtout dans la manière de s'y tenir coûte que coûte, un enfermement qui relève de l'autisme. Ce n'est pas véritablement une attitude de communication... Ou, pour prendre une autre image, celle du phénomène de la cage de Faraday. Lorsque vous êtes à l'intérieur d'une enceinte métallique fermée, les ondes émises ne sortent pas. Même phénomène lorsque, dans une ville moyenne, une municipalité protégée par ses supporteurs politiques réalise un « enfermement » par quelque cinq cents personnes qui connaissent bien les élus, leurs idées et n'échangent qu'entre eux. Peu à peu on découvre que, à l'extérieur de ce cercle, de cette « cage », la population évolue, les attentes changent, des rumeurs circulent et qu'un décalage se produit par rapport au discours dans lequel on se complait. C'est probablement ainsi qu'une municipalité comme Grenoble peut se découvrir « enfermée » par cinq mille partisans ou sympathisants. Il suffit à Alain Carignon de faire habilement du porte à porte pour écouter les gens à l'extérieur de la cage de Faraday... et récolter la mise.

8. Voir toutes les réflexions issues des premiers travaux de Tchakotine sur le « viol des foules ».

9. Alain Schifres : Extrait de « Le "groupe image" du PCF », *Libération* du 23 septembre 1980 :

« Le PCF lui, s'y est mis plus tôt. Avec le XXII^e Congrès pour être précis, au départ d'une nouvelle diastole de ce vieux cœur heurté. Il s'agit alors de *faire passer* une nouvelle image du parti, de s'ouvrir aux cadres, aux techniciens, aux chrétiens. En 1974, un spécialiste de la communication devient *collaborateur du comité central*. C'est la première fois. Daniel Wirtz et ses camarades font du beau travail, très "pro". Leur slogan *Vivre libre* sera repris par une marque de jeans. Le *Parti communiste* s'efface peu à peu des médias, disparaît même en tant qu'institution. Remplacé par *nous les communistes* — c'est-à-dire des gens-comme-les-autres, et-pourquoi-pas-vous ? Sur les affiches, le langage de la séduction, les signes d'identification au public recouvrent de leur ouate le message politique.

« Le premier à gauche, le PC utilise un procédé carrément publici-

taire ; la grande photo en quadrichromie, douce, soignée, toute en rondeurs, en nuances grèves, en bruns chauds. Ambiance valorisante, "accroche" émotionnelle, visuel sympathique : des familles heureuses, de belles grand-mères. Des jeunes filles surtout : *Mais attention*, explique un concepteur de ces belles campagnes tièdes des années soixante-dix : *jamais de mannequins professionnels. Toujours des militantes (...). Photogéniques, cela va de soi. Ouverture, contact. »*

10. Premièrement, Katz et Lazarsfeld (sociologues américains, *Personal Influence*, 1954), ont mis en évidence que l'action des médias s'exerce surtout à travers l'influence de « leaders d'opinion » qui filtrent et reformulent à l'usage de leurs entourages les messages.

Ensuite, Philippe Alexandre et Jacques Delors (*En sortir ou pas*, Grasset) insistent : « ... Parce qu'elle est industrie du spectacle, consommatrice de chocs, de conflits, de scandales, la télévision démultiplie la guerre civile froide pour y faire participer le plus de millions de télécitoyens possible. En privilégiant l'image et non les idées, l'apparence au lieu de la substance, elle freine la pratique démocratique. »

11. La droite peut se contenter — et elle en a du coup la crédibilité — de gérer. La gauche, surtout si elle n'a pas été durablement au pouvoir, a d'une part à gérer, parce que sinon c'est l'accusation toute prête d'impéritie ou d'incapacité, mais d'autre part elle dit parallèlement vouloir changer la société, vers plus de justice, de progrès social, de modernité.

Or, la gestion relève du court terme, le changement du long terme que l'on ne peut constamment reporter. D'où la double nécessité, pour la gauche, d'une part d'assurer la charge des affaires courantes, et d'autre part d'instiller dans cette gestion courante les germes du changement, les réformes structurelles, les modifications profondes qui vont s'amorcer, à petites doses, dans les degrés de liberté arrachés à la gestion et qui produiront des effets sur les moyens et long termes.

En terme de communication, autant il n'y a pas à commenter beaucoup le court terme et la gestion — il suffit de répondre et d'accompagner — autant, pour ce qui est du changement que l'on introduit et qui modifie des rapports de force, des règles et des comportements, est indispensable une communication de nature pédagogique, donc une relation de confiance bien établie avec l'opinion.

Il y a des exemples d'hommes politiques courageux qui entreprennent, pendant un mandat municipal par exemple, des changements dont il n'est pas sûr que les effets se produisent au cours du même mandat. On entame ainsi un processus très long qu'il faut expliquer sous peine d'être mal compris, donc électoralement menacé par des forces conservatrices et, de ce fait, uniquement électoralistes.

Les « progressistes » sont dans l'obligation de stratégies longues alors que les conservateurs peuvent se contenter de tactiques, d'habiletés, de recherches d'appuis et de clientèles, certes utiles pour accéder au pouvoir, mais d'essence trop politicienne pour, simultanément, exercer le pouvoir et faire progresser la société.

La droite donc vit plus communément sur le court terme. La gauche a plus de mal à « vendre » ses messages sur le long terme. Si les médias sont du court terme, surtout les médias dits « chauds » — l'audio-

visuel —, ils favorisent implicitement les conservateurs, ce qui est différent que de dire que les médias sont contre la gauche.

Mais tout partisan du changement doit prendre ce problème en compte. La responsabilité d'une communication incombe toujours à l'émetteur. Les médias sont des médiateurs ; ils font partie de ces canaux par lesquels la communication passe. Reste à les reconnaître, à les prendre avec leurs avantages et leurs inconvénients, à satisfaire leur soif de court terme, pour ajouter quelques gouttes de long terme, pour injecter une compréhension de la société ou proposer une transformation des comportements. Là aussi je crois que la gauche n'a pas compris que l'effort à faire avec les médias est analogue au dosage requis par l'exercice du pouvoir (« Savoir au juste la quantité d'avenir qu'on peut introduire dans le présent, c'est là tout le secret d'un grand gouvernement », Victor Hugo) puisque les médias ne sont que le reflet des modes de gouvernement et des jeux de pouvoir d'un pays.

12. Pour bien communiquer, même nécessité d'avoir un système de valeurs stable, plutôt qu'un projet, qui est, nous l'avons dit, trop clos.

Dans l'opposition, ou pour arriver au pouvoir, on doit ajuster les orientations et les objectifs essentiels qu'on affichera une fois élu. Sinon le discours va évoluer, fluctuer et paraître y perdre son âme. Il faut bien viser et promettre juste. Sinon il n'y a plus d'identité bien reconnue. L'émetteur n'est pas au clair avec lui-même. Le système de valeurs fluctue. Le récepteur ne sait plus quels signaux on veut lui faire parvenir. On perd de vue l'authenticité. On perd la confiance dans la relation établie avec l'émetteur politique. Et qui dit perte de confiance dit perte du soutien, d'une politique comme d'une monnaie.

Un exemple, la communication rocardienne s'appuie sur un système de valeurs stable et qui correspond à une éthique en politique établie sur cinq éléments constitutifs :

— La rigueur économique, qui est une attitude, un réalisme à l'égard des faits et des mécanismes qu'il faut connaître aussi dans l'opposition de façon à se préparer à agir plutôt qu'à subir, de façon à être capable d'accroître les degrés de liberté, la place de l'imagination et de la justice sociale, car la rigueur n'est pas une fin en soi.

— La modernité : une conception de la société et une volonté pour le pays, pour son tissu économique, pour le fonctionnement de ses institutions — grands et petits appareils — et la nature des relations sociales. Si c'est la modernisation secteur par secteur, c'est surtout une mise à jour économique, sociale et culturelle qui concerne l'éducation, la formation, la recherche, l'évolution des mentalités — actuellement bloquées et conformistes dans le patronat, les syndicats, l'Administration.

— Une relation de l'État, des pouvoirs, du gouvernement avec la société ; avant tout une relation de confiance avec les individus et les groupes qui leur reconnaît initiative et les incite à la responsabilité ; un dialogue qui est un préalable et un accompagnement des mesures institutionnelles telles que la décentralisation... Une relation à contre-courant, parfois, de la demande d'État protecteur ou des revendications catégorielles.

— Une méthode de gouvernement qui dégage un consensus sur les priorités et les défis nationaux, affiche un calendrier de l'action gouvernementale et des étapes, des résultats partiels face aux efforts et à la mobilisation demandés. Il y a, dans ce calendrier, des phases et des concomitances indispensables : les urgences et, dès le début, l'amorce des mesures longues, l'étalement des interventions coûteuses de l'État... le souhaitable au rythme du possible.

— La communication enfin qui repose sur trois facteurs essentiels :

- l'authenticité : fiabilité de l'émetteur, permanence des quatre orientations précédentes, parler vrai même dans l'opposition — et non pas seulement le dos au mur — ce qui fonde la crédibilité ;

- le respect de l'autre, attitude pratiquée en équipe par Michel Rocard, et qui se prolonge tout naturellement avec le téléspectateur qu'on ne méprise pas ou ne ménage pas sur la difficulté des situations ou la complexité des solutions ;

- la pédagogie, rendue nécessaire par ce respect, rythmée par les contrats passés avec l'opinion, permet d'expliquer les contraintes et les objectifs, de situer l'action du pouvoir dans les préoccupations du citoyen — vie quotidienne — ou les grands problèmes internationaux.

La communication fait donc intimement partie du système de valeurs rocardien. Une place permanente y est accordée à la reconnaissance de l'opinion. L'opinion détecte le système de valeurs sous-jacent. La communication s'en trouve extrêmement facilitée. Parce qu'une relation s'est établie de manière positive, l'opinion tolérera qu'on dise des choses compliquées ou qu'on parle vite. D'ailleurs, le téléspectateur se sent intelligent si quelqu'un de crédible, et qui le respecte, lui tient un langage intelligent.

Le Français « moyen » est extrêmement lucide, et il ressent très mal le mépris habituellement affiché par la classe politique, alors qu'une attitude qui consiste à dire : « Les problèmes sont compliqués, les solutions sont difficiles, je ne peux pas vous les caricaturer, je dois les développer complètement devant vous », est une attitude qui reconnaît l'autre et qui lui fait confiance, même si l'autre n'a pas la disponibilité d'écoute ou la culture ou la formation pour comprendre l'ensemble du message.

Autre explication de l'authenticité et de la permanence de l'image rocardienne — sa cohérence, selon Jean Daniel : pas de contradiction ni de dualité entre le faire et le dire ; il y a la volonté d'un discours proche de la réalité, de « parler près des faits », de dire ce que l'on fait, de faire ce que l'on dit. Foin du grand écart de nature schizophrène, entre la pratique et le discours.

Le souhait de moderniser le discours et le jeu politique correspond à une attente des Français qui sont tout à fait las d'une classe politique qui se complaît dans une « langue de bois » profondément peu rassurante au regard des défis économiques, des tensions internationales ou du vécu souvent douloureux en période de crise.

13. Extrait de « C. Marti, miroir du président » de Michel Kajman *in* *Le Monde* du 3 janvier 1984 :

« L'image, en un mot, peut-elle être proposée, apportée sur un

plateau, par un homme de l'art ? N'est-ce pas à l'homme politique de se la proposer à lui-même puis de l'imposer aux autres ?

« La réponse, qui est à la fois oui et non, fait toucher du doigt l'ambivalence du rôle de l'homme de communication. Qu'il apporte une connaissance technique des médias et de leur bon usage est indubitable. Mais, pour le reste, fait-il autre chose que proposer et mettre en forme de plan, de stratégie, pour le responsable politique, ce que ce dernier a déjà dans la tête ?

« Le miroir du politique, pour le coup, c'est l'homme de la communication. »

14. Michel Bongrand, interviewé par A. Schifres, dans *Libération* du 23 septembre 1980.

« Il y a quinze ans, je croyais être une sorte de caïd capable de fabriquer des élections. Je suis apparu comme un État dans l'État, on m'appelait "secrétaire occulte à la propagande". Maintenant, les gadgets, c'est fini.

« (...) Mais quand on travaille comme moi à l'intérieur des quatre grandes formations, on s'efforce seulement d'être un ingénieur en bon sens. Les Américains s'appuient trop sur la publicité. Moi, je suis de l'autre catégorie, celle des conseillers. »

15. Jacques Seguela, à propos des élections présidentielles de 1981 : « Je me suis engagé dans cette campagne par militantisme de la pub. »

Et Michel Labro et Ghislaine Ottenheimer (in *L'Express* du 13 février 1978) de préciser : « Quand il (Seguela) fait campagne pour Carrefour, il est "entièrement Carrefour". Après il pourra être "tout potage" ou "tout Citroën". Il sera de même totalement "Mitterrand" ou "Soisson". »

16. J.-B. Berges (MBC) qui a travaillé pour Michel Debré : « Nous ne sommes pas comme Seguela qui peut faire successivement une campagne pour Mitterrand et Chirac. Pour ma part, je n'arriverai pas à faire une campagne qui me hérisse le poil. » (*Stratégie*, n° 267.)

Ou Thierry Saussey : « Quand Seguela, dans un premier temps, crée l'affiche "Le socialisme, une idée qui commence à faire son chemin", et, dans un second temps, offre ses services au PR, le conseil politique se dit choqué. » (*Stratégie*, n° 188.)

Ou encore Jean-Pierre Raffarin : « Le conseil politique efficace et moderne est obligé d'être dans le camp de son client, donc engagé. » (*Stratégie*, n° 343.)

Et Bernard Krief : « C'est d'abord une affaire de conviction. » (*Quotidien de Paris*, 7 mai 1982.)

Également Claude Marti : « Tout marketing est politique... Ne confondons pas le souci de séduire et les techniques employées... Les hommes et les partis politiques s'entourent donc de spécialistes... Les spécialistes du marketing politique sont des rigolos. » (Interview dans *Télérama*, 17 septembre 1980.)

Naturellement, la plupart des responsables de la communication dans les partis politiques sont proches de l'avis de Michel Scarbonchi (MRG) : « Il est indispensable qu'un conseil en marketing politique ait, sinon les mêmes opinions, du moins la même sensibilité politique que le candidat. »

23. Au début est la demande

1. Extrait d'un article publié par *Enseignement et gestion*, nouvelle série, n° 16, hiver 1980.

2. Dans le cas de l'informatique, des méthodes standard ont été élaborées pour conduire les projets d'automatisation, ou parfois des méthodologies telle METALOG (P. Zémor et SERTI), capable, à partir d'un mode d'emploi pour l'analyste ou le chef de projet et à partir de *check listes*, de fournir un mode opératoire adapté à des organisations ou situations particulières.

3. Voir « Plurigny, deux minutes d'arrêt » (chap. 1).

4. Voir « La méthode expérimentale » (chap. 5).

5. Plus un consultant a du métier plus il hésite à découper un sous-système qui le ferait passer à côté du vrai problème. Ainsi Michel Crozier (*L'Acteur et le Système*) formule-t-il les motifs d'élargissement du champ d'exploration : « Aucune décision ne peut être considérée comme rationnelle en soi, elle n'est rationnelle que par rapport au système d'action qui la produit. » Dans le cas « gestion de stock — mise en fabrication », nous nous sommes de justesse arrêtés au seuil des politiques financières : amortissement des magasins, taux de financement des immobilisations, etc.

6. Voir l'article déjà ancien (*Policy Sciences*, 1970) de K.A. Archibald, « Three views of the expert's role in policy making : systems analysis, incrementalism and the clinical approach. »

7. Ou, pour parler comme Michel Crozier (« Le phénomène systémique », dans *L'Acteur et le Système*), « le système d'action concret » de l'intervention affecte plusieurs systèmes.

8. Voir « Le derviche et le dialogue » (chap. 22).

9. Voir Michel Crozier (« Les actions convergentes sur les hommes et sur les structures » dans *L'Acteur et le Système*) qui cite également les travaux de Renaud Sainsaulieu.

10. Voir note 4 du chapitre 18 : des outils conceptuels ont été mis en œuvre en fonction des données différentes des situations.

11. Voir « Complexité... aménagée » (chap. 18).

Bibliographie

J.H. FUCHS : *Management Consultants in Action*, Hawthorn Books, New York, 1975.

R.H. KILMANN, I.I. MITROFF : « Problem defining and the consulting intervention process » *California Management Review*, n° 3, printemps 1979.

F. VIDAL : *Problem-solving : méthodologie générale de la créativité*, Dunod, 1971.

E.H. SCHEIN : *Process consultation : its role in organization development*, Reading Harvard, 1969.

24. Chacun sa place

1. Ces commandements sont inspirés d'une brochure interne d'accueil et de recommandations aux nouveaux ingénieurs d'un cabinet-conseil.

2. Les dirigeants des Sociétés d'Études et de Conseils, membres de SYNTEC, sont tenus de respecter et de faire respecter par leurs collaborateurs les principes généraux régissant l'exercice des activités libérales, et notamment les règles suivantes, qui constituent le Code d'Honneur de leur profession.

Ils s'engagent, en particulier, à :

1. N'accepter aucune mission que leur organisation ne soit qualifiée pour remplir au mieux des intérêts de celui qui la lui confie.
2. Faire preuve, en toutes circonstances, d'une entière loyauté à l'égard du client qui les a honorés de sa confiance, et mettre tout en œuvre pour sauvegarder ses intérêts légitimes.
3. N'accepter pour une mission déterminée aucune rémunération autre que celle convenue avec le client.
4. S'interdire, en conséquence, de solliciter ni accepter d'un tiers, à l'insu du client, aucun avantage, commission, rétribution, de quelque nature que ce soit.
5. S'interdire toute démarche, manœuvre ou déclaration susceptible de nuire à la réputation d'un confrère ou d'être préjudiciable à ses affaires.
6. Faire preuve d'esprit de confraternité et d'entraide à l'égard des ingénieurs et autres hommes de l'art, avec lesquels ils peuvent être appelés à collaborer.
7. Respecter, dans leurs rapports avec la clientèle, les Conditions Générales établies par la Chambre Syndicale.
8. S'interdire, pour obtenir des affaires, de recourir à des moyens incompatibles avec la dignité de la profession et, en particulier, de publier des annonces ou textes publicitaires à caractère laudatif.
9. Suivre et faire suivre par leurs collaborateurs un programme de perfectionnement continu, portant sur les connaissances techniques aussi bien que générales, afin d'assurer à la clientèle le concours de qualité élevée qu'elle est en droit d'attendre et d'exiger de la part d'une Société membre de SYNTEC.

On peut également se référer au code de déontologie de la FEACO, (Fédération européenne des associations de conseils en organisation) cité par Kubr (BIT, *op. cit.*, chap. 2, note 1).

25. Traiter le client

1. *Obtention des contrats.* Selon les méthodes de travail et la réputation des conseils, les rendements sont différents : pour un contrat obtenu il faut, selon les cas, établir une, deux... six, dix propositions et effectuer un nombre très variable de contacts avec les prospects.

Il est bon de rappeler que 70 à 80 % des contrats sont obtenus par de nouvelles missions chez les clients actuels ou anciens.

Bibliographie

ACME (Association of Consulting Management Engineers), *Guide to professional practice*, 1966 et 1972.

27. Côté client

1. Dans une note de travail (du 15 mars 1983), la Direction générale de l'industrie s'est intéressée au recours très inégal des PMI aux conseils. Il est globalement faible et auprès de conseillers très spécialisés, car existent de multiples blocages (motivations, compréhension et coût).

A. Motivations :

- par conservatisme et non-prise de conscience des dangers que court à terme l'entreprise par trop « immobiliste » et des avantages supplémentaires qu'elle tirerait d'une meilleure gestion ;
- par pudeur et amour-propre ;
- par incrédulité à s'adresser à l'extérieur ;
- par méfiance ; le conseiller que l'on introduit dans l'entreprise n'est-il pas un « cheval de Troie » virtuel ?

Paradoxalement ce comportement des chefs d'entreprises les rend d'autant plus vulnérables à l'action commerciale agressive de pseudo-consultants ou de conseils n'ayant pas un niveau de compétence et de qualité suffisant.

B. Compréhension :

- L'établissement d'un dialogue fructueux entre l'entreprise et l'ingénieur-conseil repose sur l'utilisation d'un langage commun entre des interlocuteurs de formations comparables.
- Le conseil est souvent perçu comme un théoricien par le chef d'entreprise soucieux de pragmatisme et de concret.

C. Coût :

- L'utilisation des services de sociétés de conseil entraîne à priori une charge financière proportionnellement plus lourde pour les PMI que pour les grandes entreprises.

2. Dans *Le Conseil en management* (M. Kubr), le BIT souligne la spécificité des interventions dans le domaine de la petite entreprise :

« Un conseil doit être conscient que :

- le chef d'une petite entreprise est un individu relativement isolé traitant à la fois de problèmes de politique générale de l'entreprise et de questions opérationnelles ;
- il agit souvent à partir de données imprécises. Pour économiser ses coûts d'exploitation, il a tendance à éviter les systèmes d'information ;
- il y a des difficultés lorsqu'il s'agit de recruter un personnel de haut niveau ;
- les investisseurs professionnels sont rarement attirés par la petite entreprise ;
- la petite entreprise est vulnérable aux fluctuations économiques et aux récessions ;

— l'entreprise n'encourage pas la formation et le perfectionnement du personnel ;

— le chef d'entreprise est souvent incapable de comprendre et d'interpréter au mieux de ses intérêts la législation, les décisions gouvernementales et les avantages accordés aux petites entreprises.

« (...) Le rôle du consultant se complique encore du fait que sa tâche principale est de contribuer au perfectionnement du patron et des autres cadres de l'entreprise, alors qu'on attend de lui qu'il apporte des solutions concrètes et pratiques à un ensemble de problèmes d'ordre financier, commercial, technique, d'approvisionnement, etc. La technique d'intervention est extrêmement variée et comprend, entre autres, la fourniture d'assistance relative à la mise en œuvre des méthodes conseillées et, dans bien des cas, une formation sur le tas.

« Il est peut-être inutile d'ajouter que le type de rapport technique convenant à une grande entreprise n'a que faire ici. Les comptes rendus écrits doivent être courts et limités au strict minimum. (...) Plutôt que de faire montre de sa supériorité technique et d'étaler ses connaissances pour influencer les clients, il vaut mieux utiliser un style très simple, persuader gentiment, féliciter et réprimander en souplesse pour obtenir les résultats désirés.

« Dans une petite entreprise, l'échec du consultant peut signifier la fin de l'affaire à laquelle il prête son assistance. Comme cette assistance tend à être directe et immédiate, le conseil a peu de possibilités de vérifier ses idées et ses propositions avec ses supérieurs. L'organisation asiatique de productivité a défini le rôle du conseil dans une petite entreprise sous la forme, qui ne paraît pas irrévérencieuse, d'une "prière du conseil" » :

« Seigneur, accordez-moi :

le *courage* de changer ce que je peux changer,
la *patience* d'accepter ce qui ne peut être changé,
la *sagesse* de connaître la différence."

« Le facteur temps peut être primordial. En général, le conseil travaille dans un état de tension extrême puisque son assistance n'est souvent requise que lorsque la situation est devenue critique. »

3. De nombreuses collaborations entre écoles supérieures de gestion et PME (par le canal d'organismes souvent consulaires) se sont développés en France à l'instar des « Small Business Institutes » américains (ou de l'APO japonaise citée en note 2).

On peut citer l'exemple des « Instituts de la petite et moyenne entreprise », animés par Robert Papin, professeur à HEC. Ils offrent « un lieu de rencontre et de concertation pour tous ceux qui se préoccupent de la gestion de ces entreprises et qui souhaitent aider leurs dirigeants dans le domaine du management ».

Au plan national, un comité de parrainage réunit le ministre des Universités, le secrétaire d'État à la petite et moyenne industrie, le secrétaire général de la FNEGE, le président de l'Assemblée permanente des présidents de chambres de commerce, le président de l'Ordre des experts comptables et plusieurs représentants des chefs d'entreprises.

Un comité directeur de l'Association est chargé de faciliter la création de nouveaux instituts, tant sur le plan logistique que sur le plan pédagogique (premiers séminaires de formation des futurs consultants et matériel pédagogique).

Régionalement, un comité de parrainage composé du préfet, du recteur de l'académie, des présidents de chambres de commerce, du directeur des mines et de l'industrie, du président de l'Ordre des experts comptables et de représentants des chefs d'entreprises, assure les mêmes fonctions que le comité national.

Pour les étudiants, c'est l'opportunité de vivre au contact de la réalité et d'apporter une aide à des dirigeants d'entreprises.

Pour l'enseignant, c'est la possibilité de développer une crédibilité de consultant, d'asseoir un enseignement sur une base pragmatique et d'ouvrir à ses étudiants des opportunités d'emploi intéressantes.

Bibliographie

S.H. APPELBAUM et D. HINDS : « The Role of the Management Consultant in small Business », *Business Quat.*, vol. 49, 1984.

P. BEAUDEUX : « Les PME livrées aux consultants », *L'Expansion*, novembre 1978.

CNIPE : « Marketing et conseils extérieurs ont-ils un avenir chez les PME ? », *Revue française du marketing*, n° 56, mai-juin 1975.

M. LAFOURCADE : « Dix ans avec le même consultant », *Usine nouvelle*, n° 3, janvier 1984.

R.A. PETERSON : « Small Business Management Assistance », *American Journal of small Business*, vol.9, 1984.

29. L'avenir de la prospective

1. Extraits d'un article de l'auteur paru dans la revue *Futuribles*, n° 52, février 1982.

2. Ainsi l'informatisation de la société a semblé d'autant s'accélérer que les projecteurs du rapport Nora-Minc ont été braqués sur elle, ravivant et amplifiant un mouvement d'espérances et de craintes qui s'était déjà produit dans les années 1965, alors que les auteurs, dans des conclusions nuancées, ne préjugeaient ni du rythme du changement induit ni d'un modèle de société privilégié par les technologies émergentes.

3. Colloque sur « l'Aménagement du territoire et les techniques avancées », Gif-sur-Yvette, mars 1968, rapport introductif de P. Zémor, *Documentation française*, Paris.

4. Souvent identifiées par les efforts de « Liaisons prospectives » animées par Josée Landrieu.

5. De l'OCDE dirigé par J. Lesourne. Voir également *Les Mille Sentiers de l'avenir*, Paris, Seghers, 1981.

6. « Quelles mesures, par exemple ? Dans chaque administration, un pourcentage des crédits affectés à l'expérimentation décentralisée, à l'innovation sociale et à la mobilité des carrières régionales de ses responsables les plus créatifs ? La vérification, pour toute mesure, de l'existence des conditions favorables à son application ? Des « médiateurs — préventifs — chargés de dépister et de lever les obstacles ? Une agence — rattachée à une instance interministérielle telle que le Plan —

capable d'écoute sociale, d'imagination, de soutien aux initiatives décentralisées, d'encouragement aux projets novateurs et d'évaluation des effets des politiques suivies ? Sa raison d'être serait de stimuler par des idées ou des suggestions l'État et l'ensemble des partenaires sociaux pour qu'eux-mêmes agissent — au second degré — en faveur des évolutions recherchées. » (P. Zémor, « Un changement démultiplié » in *Le Monde*, 17 février 1982.)

Bibliographie

T. GAUDIN : *L'Écoute des silences*, coll. « 10/18 » 1979.

30. Changement

1. Trois phases, d'après Kubr (*Le Conseil en management*) :

« *Le dégel* implique une situation quelque peu instable puisque l'on suppose qu'une certaine dose d'anxiété ou d'insatisfaction règne ; par exemple, il doit exister un besoin de rechercher des informations nouvelles si la personne en question doit réellement apprendre quelque chose. Les conditions qui accélèrent le processus de dégel doivent comporter une dose de tension supérieure à la normale conduisant à un besoin perceptible de changement ; par exemple, un manque de sources d'informations, la disparition des contacts habituels et des routines traditionnelles, une baisse de confiance en soi chez les individus (...).

« *Le changement* ou le mouvement vers le changement souligne le rôle que doit jouer l'agent du changement (...).

« Les sous-processus du changement comprennent deux éléments : — l'identification : les personnes concernées reconnaissent l'autorité de l'agent du changement, adoptent ses mobiles externes ou généraux, expérimentent les changements proposés et, il faut l'espérer, acceptent les principes généraux du changement ;

— l'intériorisation : les individus transposent les principes généraux préconisés par l'agent du changement en objectifs personnels spécifiques, en les adaptant, en les expérimentant ou en improvisant.

« *Le regel* se produit lorsque celui qui a changé vérifie le changement au travers de son expérience. Les sous-processus impliqués nécessitent un environnement favorable (par exemple accord du dirigeant responsable) et entraînent en général un regain de confiance en soi de celui qui a changé résultant d'un sentiment de satisfaction suscité par les tâches accomplies. »

2. Le Chatelier définit ainsi l'inertie des systèmes physico-chimiques :

« Toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets. »

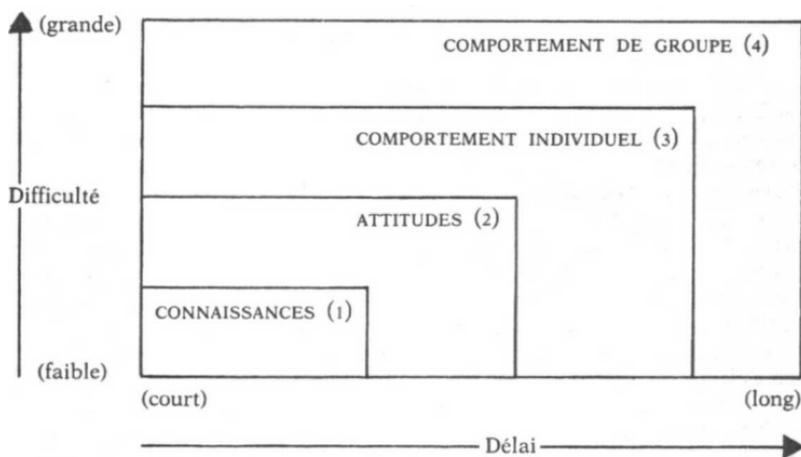
En psychologie sociale, K. Lewin s'est inspiré de ce modèle pour élaborer sa théorie des équilibres quasi stationnaires.

3. P. Hersey et K.H. Blanchard (*Management of organisational behaviour : utilizing human resources*, Englewood Cliffs - New Jersey, Prentice-Hall, 1977), décrivent quatre niveaux de changement :

1. changements dans les connaissances;
2. changements dans les attitudes ;
3. changements dans les comportements individuels ;
4. changements dans les comportements de groupe ou dans les résultats atteints par l'organisation.

En effectuant le changement, les difficultés s'accroissent lorsqu'on passe du niveau 1 au niveau 4. Les différents niveaux de difficulté en fonction du temps sont indiqués sur le schéma :

Niveaux de difficulté et laps de temps pour différents niveaux de changement



4. Une démarche intéressante relatée par Michel Vilette (*Actes de la recherche*, septembre 1984) : une technologie sociale d'ingénieur-conseil pour explorer le milieu social, sur lequel il va avoir à intervenir :

« Le grapho-modèle se pratique par groupe de dix à quinze personnes sous la conduite d'un "animateur" souvent assisté d'un "observateur" (un second ingénieur-conseil, chargé d'étudier la situation "sans s'impliquer" ou d'un "coanimateur" membre de la hiérarchie de l'entreprise cliente. Les "participants" peuvent être des collègues de travail habituels ou un groupe artificiellement constitué pour la circonstance mais, dans le second cas, il s'agira d'une version dégradée et affaiblie de la technique.

« (...) Chacun devra donc *obligatoirement* dessiner sa vision du problème au lieu de l'exprimer verbalement. Il importe peu que l'on sache dessiner. Toutes les fantaisies sont permises : schémas, symboles, caricatures, bandes dessinées avec ou sans légendes. Les participants ont ensuite sept à dix minutes pour réaliser leur œuvre.

« (...) Chaque dessin doit alors être commenté par les participants qui reçoivent pour consigne de poser toutes les questions qu'ils veulent à l'auteur du dessin en "évitant les jugements de valeur sur le fond et la forme".

« (...) Toutes ces catégories d'informations et de croyances sont

enregistrées *publiquement* par l'ingénieur-conseil et donc reconnues au moins tacitement par le public sur lequel il va avoir à intervenir.

« (...) La "thérapeutique" qui sera proposée et appliquée par l'ingénieur-conseil consistera éventuellement en une transformation — souvent minime — des règles d'organisation et de gestion du service et toujours en un projet intensif de transformation des "mentalités" et des "comportements" des membres du personnel. »

5. Voir note 2 du chapitre 40, sur l'aspect « transitionnel » de l'outil, mis à part son rôle « stratégique » dans l'intervention.

Bibliographie

H. C. de BETTIGNIES : *Maîtriser le changement dans l'entreprise ?*, Editions d'Organisation, 1975.

M. CROZIER : *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963.

— *La Société bloquée*, Seuil, 1970.

E. JACQUES : *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, 1972.

« Les consultants : parasites ou dynamiseurs des entreprises », *Hommes et commerces*, n° 182, juin 1984.

F. STEELE : *Consulting for organizational Change*, University of Massachusetts Press, 1975.

H. THIRIEZ : « La résistance au conseil de gestion en France », *Cahiers de recherche CESA*, n° 58 bis, 1977.

31. Les conseils, agents de changement

1. D'après un groupe de travail pour la préparation du IX^e Plan :

« L'observation de la vie des entreprises permet d'affirmer que chacune dans leur domaine, ces activités de conseil peuvent améliorer le fonctionnement et, par là, l'efficacité et la compétitivité des entreprises. Encore faut-il qu'elles soient utilisées à bon escient, à un juste niveau de moyens et dans un contexte qui leur permette de développer toute leur efficacité. Mais actuellement, tant au plan de l'entreprise qu'à celui de la branche (ou de l'appareil productif dans son ensemble), on n'est guère en mesure de définir le niveau optimal, même de façon approximative, de développement des fonctions correspondantes. On peut seulement affirmer que :

— au-dessous d'un certain niveau, certaines fonctions de gestion, d'innovation, de prévision, etc., étant assurées de façon insuffisante, les gains de productivité, voire le développement de l'activité de l'entreprise (ou de la branche) risquent d'en être freinés, parfois de façon réhibitoire ;

— inversement, une hypertrophie de ces fonctions tertiaires pèse nécessairement sur les coûts, alourdisant les frais généraux, avec les conséquences que l'on sait en matière de compétitivité et d'inflation. »

2. Egalement de la préparation du IX^e Plan (sous-groupe n° 5, Service, PME, Animation régionale) :

« Trois types de conseils seront particulièrement importants à l'avenir pour les PME et sont insuffisamment développés :

— l'audit ou, plus largement, le diagnostic dans tous les domaines

stratégiques de l'entreprise, essentiel pour la prévention des difficultés ;
— l'assistance aux choix stratégiques, qui demande des intervenants de compétence particulièrement élevée ;
— un système de contrôle efficace (à partir d'une certaine taille), condition sine qua non pour que la direction générale garde, sur le plan de la gestion, la maîtrise de son entreprise. »

32. Expert et politique

1. Questions inspirées par des travaux préparatoires sur « l'analyse de système et la pratique de la politique » (congrès de l'AFCEP, novembre 1977), auxquels l'auteur a participé.

2. Illustration d'un propos de Michel Rocard sur la gestion « trop notariale » de l'économie (« L'heure de vérité », Antenne 2, le 3 décembre 1984).

3. Thèmes évoqués par quelques personnalités politiques, notamment Michel Rocard (par exemple, devant le club Echanges et Projets, le 12 février 1985).

4. Quelqu'un comme Joseph Fontanet a consacré une importante partie de son temps d'homme politique à participer à des groupes, des travaux, des rencontres sur la systémique et sur les méthodes modernes de management.

5. Par exemple le récent livre de J. Lesourne, *Soirs et Lendemains de fête* (Robert Laffont), dans lequel on passe forcément du propos de l'observateur ou de l'analyste au jugement, voire à l'engagement.

6. « Du patronat », répondait *L'Humanité* dans un article de Jean-Claude Poulain du 13 avril 1982, sans pour autant condamner comme par le passé les consultants, car ils « mettront leur savoir et leur capacité intellectuelle au service, non plus des intérêts de la direction capitaliste qui les payait auparavant, mais à celui, maintenant, des intérêts réels de l'entreprise et de l'ensemble des salariés dont un des organismes représentatifs, le comité d'entreprise par exemple, les rétribuera désormais. »

7. L'entropie est l'aptitude d'un système à se transformer et à effectuer un travail. L'augmentation d'entropie d'un système traduit un désordre croissant.

8. Voir l'article de Thomas Ferenczi, « Le savant et le politique » (*Le Monde*, du 10 avril 1985), et les prises de position de Serge-Christophe Kolm dans son livre *Sortir de la crise*.

« Sont mis en accusation "les gouvernements français successifs", coupables d'avoir créé la crise "par incompétence économique". Est clouée au pilori "la vaste inculture économique et philosophique des milieux dirigeants publics français actuels". Est dénoncée "la bêtise du politique", ou, plus exactement, "l'incompréhension arrogante" de ceux qui, dans ce milieu, font profession de connaître l'économie.

« Pourtant, nos hommes politiques sont entourés d'experts, de spécialistes.

« (...) Kolm s'explique : "Il y a une faillite du système d'expertise en France."

« Pourquoi cette carence ? Parce que, selon lui, l'économie est devenue une discipline complexe, scientifique et que les gouvernements ne font pas appel à ceux qui la maîtrisent le mieux. Quels sont donc les économistes qui se font entendre des pouvoirs publics ? Réponse : "Il n'y en a pas." Il se peut que quelques chercheurs, quelques universitaires soient consultés, mais, affirme notre interlocuteur, "ils n'ont aucune influence sur la politique qui se fait."

« (...) Le résultat en est, que les idées nouvelles attendent quinze ans avant d'être appliquées...

« Cette coupure entre deux sortes de spécialistes, tournés les uns vers l'action, les autres vers la réflexion, ne date pas d'aujourd'hui. Au lendemain de la guerre se sont créés, hors de l'Université, plusieurs centres de recherche chargés d'assister les pouvoirs publics. Ce fut le cas de l'INSEE, de l'INED (Institut national d'études démographiques), de l'ORSTOM (Office de la recherche scientifique et technique outre-mer), de l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale), mais aussi, d'une autre façon, du Commissariat général du Plan ou de la direction de la prévision au ministère des Finances.

« A Washington, le Centre d'études stratégiques et internationales de l'université de Georgetown, plus connu sous son sigle CSIS (Center for Strategic and International Studies), où travaillent des personnages aussi en vue que Henry Kissinger et Zbigniew Brzezinski, anciens collaborateurs des Présidents Nixon et Carter, est l'un des *think tanks* ou « réservoirs de matière grise » les plus prestigieux des Etats-Unis.

« Son objectif explique Michael Frenev [à Thomas Ferenczi], l'un des principaux administrateurs du Centre, spécialiste des questions de défense, est de "jeter un pont entre le monde des idées et le monde de l'action politique".

« (...) Martin Feldstein, qui a quitté récemment la présidence du groupe des conseillers économiques du Président Reagan, avec lequel il était largement en désaccord, et qui va, comme Richard Pipes, retourner à Harvard, écrivait il y a quelques années, en préfaçant une publication du National Bureau of Economic Research, *The American Economy in Transition*, que les gouvernements sont par nature "myopes", car soumis au jugement à court terme des électeurs. Il appartient donc aux experts d'opposer aux considérations immédiates une vision à long terme. Un tel conflit est dans la nature des sociétés démocratiques. L'avantage des institutions de recherche américaines est qu'elles ont la force de défendre leurs chances. Il reste que l'attitude de l'administration Reagan ne favorise pas un retour au dynamisme intellectuel qui a, dans le passé, donné tout son éclat au système de l'expertise. »

Bibliographie

J. ELLUL : *L'Illusion politique*, Laffont, 1965.

33. Délicate dialectique

1. Distraire ?... Voir la fin d'un portrait de Jacques Attali par Philippe Simonnot (*L'Express* du 8 avril 1982) : « Peut-être, après tout, ces cabrioles intellectuelles préparaient-elles idéalement Jacques Attali au

rôle indispensable du fou du roi. Celui qui, par énigme, lui dit à demi-mot sa vérité : la folie du pouvoir, ou celle de l'Histoire. »

2. Voir note 12 du chapitre 21.

Bibliographie

M. LEVER : *Le Sceptre et la Marotte*, Fayard (où l'aspect conseil des fous de cour n'est pas assez mis en évidence...).

A. SAUVY : *Tragédie du pouvoir*, Calman-Lévy.

34. De l'art de conseiller

1. Citation extraite de ce passage :

« Les souverains se disputaient les conseils d'escouades d'orateurs professionnels qui, lors d'"interminables palabres", subjuguèrent les rois, les ducs et les grands, grâce à des raisonnements d'une "déroutante diversité". Ces Machiavel itinérants spéculèrent sur leur propre sagacité. Lorsque leurs conseils se révélaient profitables, ils atteignaient souvent à des positions élevées ; dans le cas contraire, ils étaient, sans autre forme de procès, mis en saumure, sciés en deux, bouillis, hachés menu, ou écartelés par des chars.

« Mais les rémunérations étaient assez substantielles pour inciter de nombreux individus à consacrer leurs talents à la gestion de l'Etat, à la diplomatie et aux affaires militaires.

« (...) L'influence corrosive de cette classe nouvelle sur les idées et les institutions féodales fut d'une importance primordiale. Les érudits errants n'étaient liés par aucun loyalisme durable. Ils n'étaient attachés par aucun sentiment de patriotisme aux Etats qu'ils servaient, ni retenus par une notion quelconque de chevalerie ancienne. Ils proposaient et exécutaient des desseins de la plus noire perfidie. Il arrivait fréquemment qu'ils servissent secrètement deux princes à la fois, les dressant l'un contre l'autre. Se déplaçant d'un royaume à l'autre, ayant toujours quelque plan éloquent et compliqué à suggérer, ils combattaient le particularisme de la vieille aristocratie féodale et formaient des projets visant à faire tomber l'empire tout entier sous la domination du souverain qu'ils servaient. Tel était l'appât qu'ils faisaient miroiter aux yeux de leurs maîtres temporaires. Ce n'était plus l'hégémonie, mais l'empire, qui était devenu l'objectif de la politique de l'Etat. »

36. Y a-t-il un patron dans l'institution

1. Centre de sociologie des organisations.

2. Paru au Seuil, traduit de l'américain par D. Blanchard.

3. Voir la typologie des bases du pouvoir selon French et Raven.

4. Sur l'évolution du concept de pouvoir (D. Anzieu et J.-Y. Martin, *op. cit.* note 3, chap. 17) :

« Dans la perspective adoptée par Ph. Secretan, nous conviendrons que le pouvoir est "un principe structurant, inhérent à la famille, à la

société, et aux organisations, imposé par la répression et/ou l'intériorisation des normes communément admises. Il se traduit, à l'intérieur des groupes humains, par diverses formes d'autorité et, à l'extérieur de ceux-ci, par des manifestations de puissance".

« Nous sommes obligés de remonter à Durkheim (1912) pour trouver trace d'une *conscience collective* apparaissant comme une propriété nouvelle du système constitué par les membres du groupe, et qui est le résultat de la "totalisation en cours". Pour le véritable fondateur de la sociologie, l'expérience de participation, symbolisée par le *totem*, correspond à "un pouvoir indéfini, force anonyme dont l'impersonnalité est comparable aux forces physiques", qui représente le sacré incarné dans le social : à ce pouvoir, Durkheim a assigné le nom mélanésien de *mana* (...).

« De la *Gestalttheorie*, des travaux de K. Lewin et son école, de ceux de P. Clastres ou de G. Balandier, "il ressort, tout au moins en ce qui concerne l'étude des groupes restreints (...), que nous pouvons abandonner le modèle classique du groupe hiérarchisé (qui n'est peut-être qu'un accident historique à l'échelle de l'humanité) et considérer le pouvoir comme l'émanation du groupe pris dans sa totalité".

« C'est une idée voisine de celle-ci qu'a par ailleurs développée R. Kaës (1974) avec son concept d'archigroupe : la conscience collective de Durkheim y recouvrirait le surmoi groupal. »

5. Voir chapitre 11, « Stratégie (s) » : un demi plus.

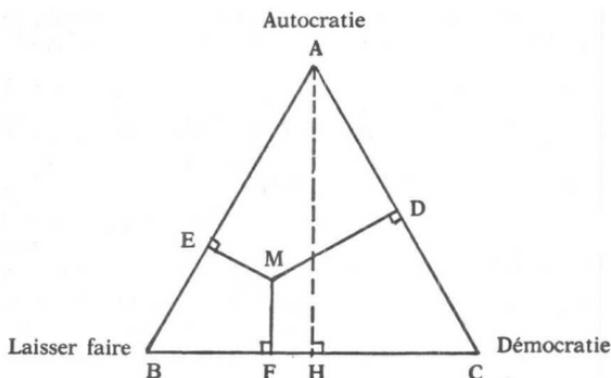
6. Conseil et théoricien américain qui a observé de nombreux patrons aux USA (cité au chap. 11, note 14).

7. 1967, cité dans *Matière grise, année zéro*.

8. P-DG d'Europe 1, devant des étudiants d'HEC en 1984.

9. Voici un modèle théorique, d'après Norman R.F. Maier (cité par Anzieu et Martin), pour « représenter la manière dont se composent, dans un groupe donné, les modalités de répartition de l'autorité suivant que celle-ci prend sa source dans l'individu, dans le chef ou dans le groupe lui-même en sa totalité ».

Sur un triangle équilatéral, figurons en A le pôle « autocratique », en B le pôle « laisser-faire » et en C le pôle « démocratique ». On obtient :



où MF représente la proportion d'autocratie présente dans le groupe ;
ME, la proportion de démocratie ;
MD, la proportion de laisser-faire ;
et sont indiqués trois types intermédiaires de « climat » :
entre A et B, le « paternalisme » ;
entre A et C, le type « majoritaire » ;
entre B et C, le type « laisser-faire avec discussion ».

« Une telle représentation a l'avantage de préciser intuitivement le concept de "démocratie" tel qu'il est employé par les psychosociologues depuis les travaux de Norman Maier (1946, 1952) ; ce dernier se réfère explicitement à l'école de K. Lewin. (...) Il est d'ailleurs évident que dans un groupe soumis à la seule loi de la majorité (qui peut être très faible), la minorité peut avoir le sentiment d'être opprimée par une majorité autocratique (...), ce qui aboutit à la remise en question ou à la mauvaise exécution des décisions prises. »

Bibliographie

J.-P. ANASTASSOPOULOS et J.-P. LARÇON : *Profession patron*, Flammarion, 1977.
D. Mc GREGOR : *La Profession de manager*, Gauthier-Villars, 1977.
P. JARNIOU : *L'Entreprise comme système politique*, PUF, 1982.

37. Conseil mode d'emploi

1. On reprend ici la classification proposée dans le chapitre 23, « Au début est la demande ».

2. « Dans quel état d'esprit faut-il être pour approcher une société de services ? », titre d'un article de Pierre Linde, dans le dossier des *Echos*, de mars 1969 sur les sociétés de services, inspiré par un guide de recommandations édité par l'AFAP (Association française pour l'accroissement de la productivité) et qui insiste sur les questions à se poser pour choisir : ancienneté, importance du cabinet, structure de l'encadrement, expérience dans votre profession, méthodes, modalités...

Voir également « Réflexions sur la pratique du conseil dans l'administration », de Michel Cramer, Patrick Gibert, Jean-Pierre Ponsard (*Revue française de gestion*, septembre-octobre 1977), et « Comment utiliser les consultants ? », de Nicolas Perrin (*L'Usine nouvelle*, 25 septembre 1980).

3. Ecouter est considéré comme la première composante, la plus importante, représentant en moyenne 45 % de la durée de la communication. Viennent ensuite, par ordre d'importance : parler (30 %), lire (16 %) et écrire (9 %), d'après H. et Z. Roodman : *Management by Communication* (Methuen Publication, Toronto, 1973), cité par Kubr (BIT) qui poursuit : « Un rapide coup d'œil à ces chiffres révèle que les trois quarts du temps de la communication sont consacrés à la communication directe de personne à personne, c'est-à-dire à écouter et à parler. Il est donc normal qu'une attention considérable doive être accordée à la formation des consultants aux techniques de communication orale. »

4. Toujours d'après Kubr, la formation des consultants doit permettre « de s'assurer que le conseil possède la capacité et la confiance en lui nécessaires pour mener à bien des interventions dans son domaine de management », c'est-à-dire :

1° s'assurer que le conseil peut analyser convenablement une situation et concevoir des améliorations ;

2° s'assurer qu'il peut obtenir l'accord sur ses propositions de changement, à la fois dans une discussion face à face et par écrit, et les mettre en application de façon satisfaisante ;

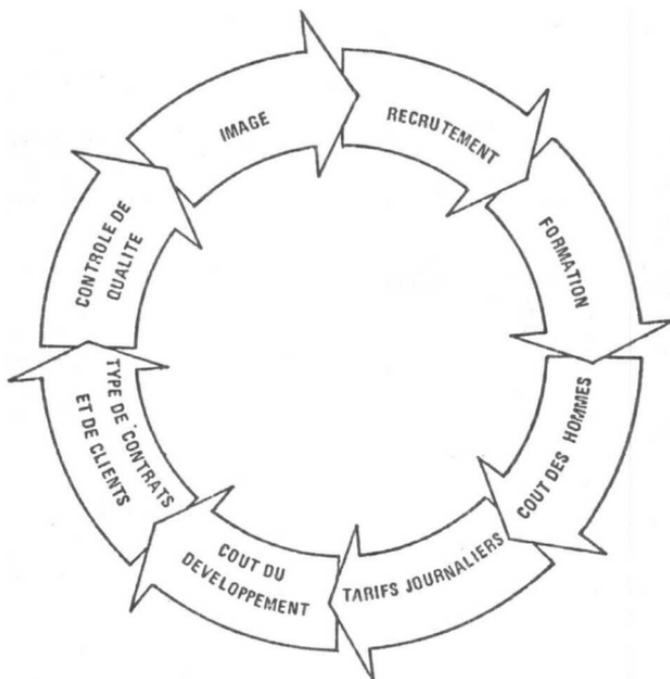
3° s'assurer qu'il maîtrise sa spécialité ou sa discipline ;

4° prouver à ses chefs qu'il est capable de travailler de façon indépendante et « sous pression », en atteignant le niveau requis.

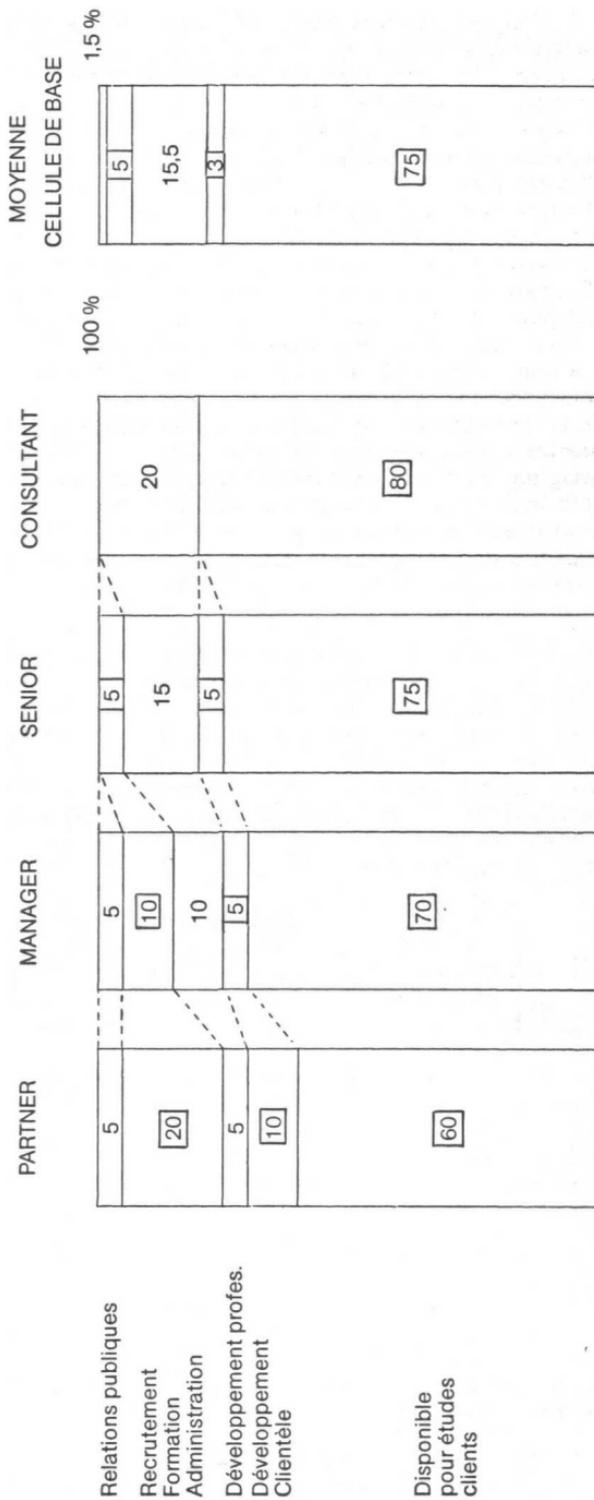
D'où, plus loin dans le même ouvrage, les qualités requises idéales :

« Bonne santé, éthique et courtoisie, stabilité de comportement, confiance en soi, dynamisme, intégrité, indépendance (le bon consultant doit compter sur lui-même, sans dépendre des opinions d'autrui), jugement sûr, capacité d'analyse et de résolution des problèmes, imagination créatrice, capacité de voir avec un œil neuf, aptitude à établir des relations interpersonnelles et à communiquer, persuader, maturité psychologique... »

Et, dans le rapport établi par la profession, (voir note 8 du chapitre 9) :



**Répartition du temps annuel des consultants
suivant leur niveau
(hypothèse : situation idéale, taux d'occupation maximal)**



5. En fait, dans l'activité d'un cabinet de conseil, tous les éléments sont liés (extrait du rapport cité note 8 du chapitre 9) ;

6. Lors d'une table ronde sur le conseil, organisée au CESA par l'auteur, à la fin de 1980, M. Bidegain alors à BSN (actuellement dirigeant de Saint-Gobain) a fait le récit suivant :

« Le 10 octobre 1947 (...), j'ai signé pour la première fois de ma vie un contrat avec un consultant. J'avais une petite entreprise de chaussures. Mes clients me demandaient des paires de chaussures noires pour hommes et je leur expédiais en échange des chaussures de femmes marrons ; je recevais des lettres de remerciements car ces clients revendaient mes chaussures dix fois leur prix au marché noir. Comme je croyais tout de même, malgré cette situation exceptionnellement favorable, qu'on pouvait progresser, j'ai donc fait appel à un conseil, un homme qui m'a tout à fait convaincu ; car les conseillers sont des gens qui savent plaider leurs dossiers... Cet homme avait d'ailleurs déjà, non seulement une approche du coût, mais aussi de la stratégie, car il disposait de ce qu'il appelait une spirale transcendante qui devait me permettre, à travers l'organisation, d'atteindre mon propre bonheur, celui de mes salariés et de mes clients. Heureusement, je me suis rendu compte que cette spirale ne marchait pas aussi bien qu'il le pensait et j'ai réussi, avant de faire faillite, à le faire partir, au bout de six à sept mois... »

7. Lors de la même table ronde, Michel Crozier propose une position spécifique de l'intervenant, à l'intersection des professions de consultant, de chercheur et d'enseignant. Cette position privilégiée « donne droit à l'erreur plus large et permet de faire des bêtises plus longtemps sans conséquences graves » ; selon lui, elle apporte aux dirigeants autre chose que le conseil tel qu'il est généralement mis en œuvre : des informations et des types de données différentes, parfois même troublantes, mais qu'on peut considérer avec une certaine sérénité parce qu'on n'est pas obligé d'agir tout de suite.

Bibliographie

J.-P. FRANKENHUIS : « How to get a good consultant », *Harvard Business Review*, n° 6, novembre décembre 1977.

J. MARRE : « Le vrai prix d'un conseil » *Travail et Méthodes*, n° 338-339, juin-juillet 1977.

K. OHMAE : « The impresario of japanese management consulting », *International Management*, vol. 39, novembre 1984.

F. ROCHE : « Travailler avec un consultant », *L'Usine nouvelle*, n° 41, octobre 1984.

Divers consultants internationaux : « La parole aux consultants professionnels », *EKO*, n° 12, 1984.

38. Puis l'intervenant...

1. Voir chapitre 23 : « Au début est la demande — Essai 1 ». Cette partie est également extraite d'un article paru dans *Enseignement et Gestion*, nouvelle série, n° 16, hiver 1980.

2. R. Armand, R. Lattes, J. Lesourne (*op. cit.*, chap. 6).
3. Voir le tableau final de l'« Essai 1 » (chap. 23) où figurent les quatre situations (A, B, C, D,) d'intervention.
4. Règle qui a été proposée pour les fonctionnels internes à une entreprise par André Vidal et Jean Beaussier dans *Organisation des structures de directions*, Dunod, 1960 ; proposition n° 21 : « Ces activités-conseils ne doivent en aucun cas devenir voie de commandement ou voie de contrôle. »
5. L'exemple cité (chap. 23) d'un palais des congrès (situation C) illustre bien l'intérêt des approches de ce type.
6. Voir la communication AFCET, déjà citée (chap. 18, note 4).
7. Dans l'article : « Le malentendu ou les sciences de la décision », revue *Prospective*, n° 12, janvier 1965, PUF.
8. Réflexion sur l'intervention (*L'Acteur et le Système*, M. Crozier et E. Friedberg, Seuil, 1977, p. 361).
9. « Organisation du changement et changement de l'organisation », article de Pierre Morin, revue *Metra*, vol. XII, n° 1, 1973.
10. Futuribles : *L'Art de la conjoncture*, Éditions du Rocher, 1964.

Bibliographie

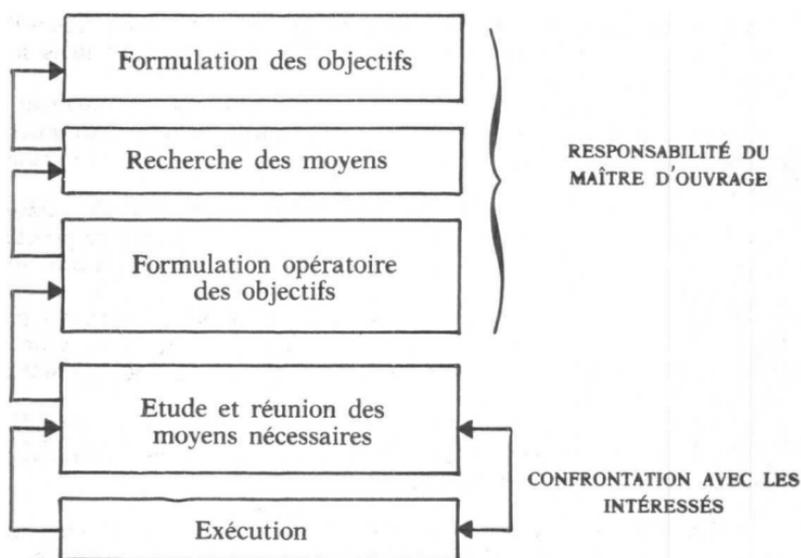
- R. BROWN : « Two cheers for consultancy », *Management Today*, U.K. avril 1980.
- H. HOLTZ : *How to succeed as an independant consultant*, Wiley N.Y., 1983.
- A.N. TURNER : « Consulting is more than giving advice ». *Harvard Business Review*, vol. 60, septembre-octobre 1982.

39. De l'influence au pouvoir

1. Conception idéaliste explicitée par André Vidal (*op. cit.*, chap. 38) qui pense que, dans une entreprise (proposition n° 23) « la présence de fonctionnels dans une structure de direction est fondamentalement de nature à rendre inhabitable les postes de la ligne hiérarchique ».
2. L'illusion est aujourd'hui largement perdue d'une décision qui soit un acte libre, ponctuel, isolable et conférant au décideur, en particulier à un seul décideur investi du qualificatif de politique, la responsabilité unique de traduire dans l'action les valeurs qu'il est censé incarner. Dans cette représentation mythique de la décision figure généralement une phase préalable de préparation de la décision au cours de laquelle l'expert intervient. (P. Zémor au congrès de l'AFCET, en 1977), sur le thème : « Modélisation et maîtrise des systèmes » ; table ronde : « Analyse de système et pratique de la politique »).
Voir le chapitre 15, « Pour un mot d'elle ».
3. Voir « Essai 2 » (chap. 38) : l'expertise technique d'exécution. Egalement un article de Jean Vassal : « La désacralisation de l'expert »

(Revue française de gestion, n° 9, mars-avril 1977) : « La diffusion de méthodes parcellaires mises en œuvre par des services mandatés par les directions ne peut résoudre les questions de fond (...). Mais quand ces outils continuent à être mis en œuvre sans l'adhésion profonde des parties prenantes (exécutants et cadres opérationnels) les conditions d'un progrès réel et durable sont bien rarement réunies. »

La rationalité apparente conduit à une attitude linéaire et sûre d'elle-même du conseil : les objectifs sont fixés une fois pour toute, on cherche et on trouve les moyens et on exécute. C'est la trilogie « mission-moyens-exécution ». Or, « il n'est souvent pas possible de fixer des objectifs intangibles », dit encore Jean Vassal. Il y a en effet toujours des nuances à apporter, des objectifs à redéfinir. Le schéma « bouclé » que J. Vassal propose paraît beaucoup mieux adapté :
Formulation des objectifs



4. Ainsi, dans *Matière grise, année zéro*, (op. cit., chap. 6) on se limite au débat : « Le consultant est souvent tenté de vendre un produit bien défini parce qu'il y est attaché, alors qu'il est appelé pour résoudre un problème (...); quant à l'utilisateur, il a tendance à exagérer l'importance du service en insistant sur l'utilisation instantanée et à oublier que les prestations qu'il achète conduisent en fait à un capital qu'il lui appartient de faire fructifier, en le mettant en place avec soin et en l'améliorant constamment »... en refusant de reconnaître l'engagement du consultant.

5. Michel Crozier, dans *L'Acteur et le Système*, s'interrogeant sur le peu d'audience des approches pragmatiques : « Le succès de l'approche décisionnelle s'explique par ses grands avantages psychologiques : se plaçant du point de vue de l'acteur en dehors des contraintes du système, elle flatte l'illusion de liberté de son client, alors que l'approche systémique, elle, n'a pas de client puisqu'elle ne s'adresse à

personne, personne ne pouvant s'intéresser au système. L'analyse décisionnelle a l'avantage d'être simple et de permettre de communiquer sans mettre en cause les sentiments et les arrière-pensées de chacun. » Le mythe de la rationalité est en effet largement rassurant et semble faciliter les choses. Sans doute est-ce ici une application psychosociologique de la théorie d'économie classique de préférence des agents pour la liquidité immédiate... On gagne du temps au début de l'intervention, on en perd dans les ajustements ultérieurs nécessaires.

6. Selon D. Anzieu et J.-Y. Martin (*op. cit.*, chap. 17), Serge Moscovici a renouvelé notre manière d'appréhender les phénomènes d'influence. « Lorsqu'un individu ou un sous-groupe influence un groupe, le principal facteur de réussite est le *style de comportement* », constitué d'« arrangements intentionnels » :

A. *L'investissement* : « Auront une influence dans les échanges sociaux les styles de comportement qui témoignent que le groupe ou l'individu impliqué est fortement engagé par un libre choix, et que le but poursuivi est tenu en haute estime, au point que des sacrifices personnels sont volontiers consentis. »

B. *L'autonomie*, caractérisée par une indépendance de jugement et d'attitude, un degré élevé d'objectivité, et éventuellement l'extrémisme « dans la mesure où il implique une attitude consistante et intransigeante ».

C. *La consistance*, « perçue comme un indice de certitude, comme l'affirmation de la décision de s'en tenir inébranlablement à un point de vue donné, et comme le reflet de l'engagement dans un choix cohérent, inflexible ».

D. *La rigidité*, telle qu'elle est perçue par l'observateur, en tant qu'excluant toute concession ou soumission à la majorité, tout en limitant ses éventuels effets négatifs (rejet, « déplacement » sur un obstacle imprévu).

E. *L'équité*, qui « signifie exactement l'expression *simultanée* d'un point de vue particulier et le souci de réciprocité de la relation dans laquelle s'expriment les opinions ».

7. En avril 1978 dans un article intitulé : « Un maître chanteur international, le FMI », *Economie et Politique* s'exprimait de la sorte : « Quel est ce cerbère du capitalisme international ? (...) Les "flics sans visage" de l'impérialisme sévissent au Portugal, en Egypte, au Pérou (...). » La rationalité de l'expert est souvent invoquée pour appeler à plus de réalisme...

8. Voir « Essai 1 » (chap. 23). On retrouve cette analogie dans la typologie dressée par Schein (in « *Process Consultation* ») qui distingue trois modèles d'intervention :

— le modèle « d'achat » (*purchase*) dans lequel on loue les services d'un spécialiste dont on attend des informations et une expertise spécifiques ; la définition du problème et le choix du consultant dépendent du client ;

— le modèle du « patient et du docteur », dans lequel le consultant élabore le diagnostic et indique la thérapeutique à suivre de façon « indépendante »...

— le modèle que Schein préconise est appelé *process consultation* ; le

consultant y joue un rôle important d'enseignement des techniques de diagnostic et de résolution des problèmes.

Chaque type suppose un style différent, surtout en ce qui concerne la relation client-consultant, le degré d'implication du consultant et le rapport du consultant face au pouvoir (voir « Essai 2 »).

9. Le conseil est associé au pouvoir. Être associé veut dire se substituer par instant, ou bien alors être en phase, avoir des délégations sur un certain nombre de sujets, ou bien être constamment accompagné d'un représentant de la hiérarchie.

10. Dans le langage de l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg), on peut dire que le consultant, dont l'action porte sur les hommes aussi bien que sur les structures, n'a pas une stratégie dénuée de menace :
— il peut sembler vouloir dépouiller les individus de leur contrôle sur une source d'incertitude ;
— il peut les plonger dans l'incertitude ;
— il devient lui-même une source d'incertitude à maîtriser.

11. Michel Serres (*Le Parasite*) nomme ainsi celui qui se greffe sur des relations déjà existantes, s'interpose, les dérive ou les court-circuite. Le parasite a un triple rôle :
— il analyse toutes les relations ;
— il paralyse pendant un temps le système ;
— il catalyse enfin : il excite le système et provoque la réaction.

12. Voir, sur les apparences du pouvoir des décideurs, J. Ellul *op. cit.*, chapitre 32 et aussi F. Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Plon, 1961.

13. Deux exemples qui relèvent de la théorie des intégrateurs :
— Le « marginal-sécant » (Haroun Jamous : *Contribution à une sociologie de la décision...*). Jamous décrit ainsi le pouvoir d'intégration d'un individu qui, marginal par rapport à deux organisations, se trouve au nœud de leurs relations ;
— Le « déviant partiel » (Sfez : *Critique de la décision*). Sfez appelle ainsi celui qui est à la fois partie de plusieurs systèmes (il en possède la rationalité) et hors de ces systèmes. Par là même, il en tire le pouvoir de mettre en relation deux codes, deux langages différents et d'opérer une véritable traduction, une des formes privilégiées de maïeutique.

Bibliographie

CORNATON : *Rapports de pouvoir et relations d'autorité en matière d'éducation et de formation*, Editions L'Hermès, 1976.

40. Il est dans ce bureau

1. En ce qui concerne les formations au métier de conseil, voir les notes 3 et 4 du chapitre 37, et plus généralement la partie VI du livre du BIT, souvent cité.

Pour les attitudes, le savoir-être et les formations correspondantes, voir la note 1 du chapitre 16 et, dans l'ouvrage également cité de

D. Anzieu et J.-Y. Martin sur les groupes restreints, le chapitre 8 (applications professionnelles) et les annexes (diverses méthodes).

2. Les prétextes rationnels, ou plus précisément les outils des consultants lorsqu'ils servent de prétextes ou de supports à tout ou partie de l'intervention, relèvent de l'analyse transitionnelle. La mise en évidence de phénomènes, d'objets, de lieu (pourquoi pas de méthode ?) transitionnels est due à Winnicott qui en a traité chez l'enfant. R. Kaes a élargi cet apport aux adultes, groupes et institutions (voir bibliographie du chap. 17).

Bibliographie

A. HUNT : *The Management Consultant*, Ronald Press, 1977.

41. Pouvoir conseiller

1. Voir chapitre précédent, « Il est dans ce bureau... »

2. Emprunts à la démarche du *Petit Dictionnaire illustré*, Editions du Seuil.

3. Allusion au procédé utilisé par Archimède, de ce fait cité comme précurseur de la recherche opérationnelle, quand il imagina par un jeu de miroirs mettre le feu aux voiles de navires qui faisaient le siège de Syracuse.

Quant à Euréka, il s'avère qu'une antique exclamation peut fort bien incarner un projet de modernité...

Cet ouvrage a été composé par Eurocomposition S.A. Paris
et imprimé par la SEPC à Saint-Amand-Montrond (Cher)
pour le compte des Éditions Olivier Orban
14, rue Duphot, 75001 Paris

Achévé d'imprimer le 17 janvier 1986

Imprimé en France

N° d'Édition : 354. N° d'Impression : 096.

Dépôt légal : janvier 1986