

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Confidences

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2001)

LE DILEMME DU CONSULTANT
**Approche globale ou approche outil, traiter les symptômes
ou les causes ?**

par

Philippe SOUTY
Consultant associé Convergence

Séance du 22 octobre 1996
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

L'approche outil est souvent tentante pour le consultant : elle rassure les clients et les consultants eux-mêmes (et surtout facilite le recours à l'utilisation des jeunes). Mais elle conduit à plaquer des réponses toutes faites et souvent inappropriées. Philippe Souty propose une autre conception de l'intervention en entreprise, "l'approche globale" ; celle-ci s'inspire de la démarche d'un médecin qui s'intéresserait non seulement aux symptômes, mais aussi aux causes du mal, qui prendrait en compte non seulement le mal physique mais aussi toute la personne.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Philippe SOUTY

J'ai entendu, il y a quelques mois, lors d'une séance de l'École de Paris, un consultant qui appartenait à un cabinet de conseil anglo-saxon ; on avait l'impression qu'il ne faisait guère de place, dans son travail, à la réflexion, à une prise de distance par rapport aux actions qu'il menait. C'est pourquoi Michel Berry m'a proposé de venir parler d'une expérience différente, celle du cabinet *Convergence*, dont je fais partie (cabinet qui existe depuis plus de trente ans et dont j'ai été le directeur général pendant six ans) et qui tend à privilégier ce que j'appellerai l'"approche globale" par rapport à une simple "approche outil".

Soigner le symptôme / Soigner le mal

Pour faire comprendre ce que j'entends par "approche globale", je prendrai deux métaphores médicales. J'ai un ami qui est médecin généraliste, et dont une partie de la clientèle est constituée de cadres dirigeants de grands groupes. Le scénario est très souvent le même. Ils arrivent, ils sont pressés, ils savent déjà ce qu'il leur faut et dictent l'ordonnance au médecin : "*Il me faut telles pilules pour dormir le soir et telles pilules pour me réveiller le matin*". Mais mon ami médecin n'est pas un adepte de l'auto-prescription. Alors il commence par demander à ces patients de se déshabiller, ce qui, comme vous le savez, entre dans les attributions d'un médecin ! Il lit alors dans le regard de son interlocuteur la pensée suivante : "*ce pauvre type croit absolument qu'il faut qu'il m'examine pour gagner les cent cinquante francs que je vais lui donner, alors que je lui facilite le travail en lui expliquant ce qu'il doit me prescrire*". Mais en général le client s'exécute et se déshabille. Alors mon ami médecin lui dit : "*Vous voyez cette grande glace là-bas ? Regardez-vous. Est-ce que vous pouvez imaginer à quoi vous ressemblerez dans dix ans ?*" Puis il lui demande pour quelle raison il prend ces pilules. Et là, le langage n'est plus le même. Le client lui répond : "*Parce que je ne supporte plus ma boîte, mon patron ; parce que j'ai un conseil d'administration et que je ne sais pas comment je vais tenir*".

Mon deuxième exemple illustre un peu la même chose, quoique de façon inverse. Il m'est arrivé il y a quelques années un accident assez grave, qui m'a valu une opération très lourde du genou. Je suis tombé sur un excellent chirurgien, qui m'a parfaitement reconstitué le genou, mais dont je ne croisais jamais le regard, parce que je ne l'intéressais que du haut du mollet jusqu'au bas de la cuisse : il était très fier de son opération, et il avait raison. Mais moi j'avais un autre problème, c'est que je n'arrivais plus du tout à dormir. Alors il me donnait, précisément, toutes sortes de pilules, auxquelles je résistais très bien et qui étaient complètement inopérantes. Mais cela ne l'intéressait absolument pas, et pour finir il m'a simplement conseillé d'acheter un livre de Jacques Attali !

Pour une conception organique de l'entreprise

Le premier de ces exemples illustre ce que j'appelle l'approche globale, le second l'approche outil. Pour moi, on peut concevoir le fonctionnement de l'entreprise exactement comme celui d'un être humain. Mais il s'agit évidemment d'une option, d'un choix fondamental : soit on estime qu'il suffit de prendre des pilules pour dormir et pour se réveiller, soit l'on préfère essayer de comprendre quel est le problème profond. Soit l'on considère l'entreprise comme un assemblage de fonctions, de systèmes juxtaposés et relativement autonomes, à ce moment-là, oui, le consultant peut soigner tel secteur de l'entreprise, peut-être efficacement. Soit l'on considère l'entreprise comme une **unité**, un organisme structuré, d'après un système nerveux central, exactement comme chez l'homme. À ce moment-là, on choisit de travailler différemment, et de privilégier une approche globale. Et personnellement, je trouve absurde de couper une personne ou une entreprise en petits morceaux.

Récemment, toute l'équipe de *Convergence* est partie aux Etats-Unis pour un séminaire, et à la fin de chaque journée de travail, on nous demandait : "*qu'est-ce que vous ressentez au niveau de la tête, du coeur, des tripes ?*". On prenait en considération l'ensemble de la personne. Or je constate que très souvent on s'adresse à une personne en la considérant essentiellement comme un spécialiste, un technicien de telle ou telle chose, selon son métier. Un peu plus rarement, on admet que cette

personne est capable de raisonner, de juger, d'émettre des critiques, de faire des propositions. Mais il n'arrive pratiquement jamais que l'on s'interroge sur ce qu'elle éprouve sur le plan relationnel, affectif, émotionnel.

C'est exactement la même chose qui se passe en entreprise : on n'a pas le temps, on isole les éléments, il faut aller vite, il faut traiter les symptômes, et surtout ne pas prendre le temps d'approfondir les choses. On résout les problèmes de façon superficielle - ce qui revient à dire qu'on ne résout pas les causes.

Poser les bonnes questions

Très souvent, les consultants ont affaire, comme le médecin dont je parlais tout à l'heure, à un client qui "sait" très bien ce qui ne va pas dans son entreprise, et qui leur dit très précisément ce qu'il attend d'eux et de quelle façon ils vont résoudre son problème. La solution la plus facile consisterait à lui dire "*D'accord, très bien, je vois ce que c'est, j'ai ce qu'il vous faut*", et à mettre à sa disposition toute une panoplie d'outils censés permettre de résoudre le problème. Mais quatre-vingt-dix fois sur cent, le problème n'est pas là, et il faut parvenir, avec le client lui-même, à le mettre au jour.

Comment faire pour découvrir le *véritable* problème ? Cela passe par un art du questionnement qui oblige, finalement, le client à révéler et peut-être à découvrir lui-même la face cachée des choses. Car bien entendu, seul le client sait réellement ce qui se passe ; le consultant ne peut que poser des questions, s'étonner, insister jusqu'à ce que l'on parvienne au vrai problème. Je voudrais citer à ce sujet la définition que m'avait donnée dans mes débuts un consultant, et qui m'avait paru être du pur charabia, alors qu'aujourd'hui j'y souscris complètement. "Le bon consultant, me disait-il, c'est celui qui pose des questions pertinentes, dont il n'a pas lui-même la réponse ; car la réponse doit être celle du client". Si le consultant veut faire quelque chose qui dure, ça ne peut pas passer autrement que par essayer de rendre son client acteur, avec lui, de l'intervention et du changement. Cela dit, c'est terriblement dur d'y parvenir.

Je voudrais évoquer une technique qu'on utilise de temps en temps pour parvenir à ce résultat (vous voyez que nous ne sommes pas complètement opposés aux outils) ; c'est quelque chose qui paraît assez simpliste mais qui en réalité est redoutable : les cinq "pourquoi ?". "- Pourquoi telle chose ne marche pas dans votre entreprise ? - Mais c'est évident : c'est parce que... - Mais pourquoi "c'est évident parce que" ?" À partir du troisième "pourquoi ?", l'interlocuteur commence à se troubler un peu, et au cinquième, en général, on est au coeur du sujet. Une chose que j'utilise beaucoup aussi, c'est le silence. Le silence fait qu'on réfléchit, et qu'on donne le temps à l'autre aussi de réfléchir. Le silence gêne, et fait que ce ne sont plus les mots traditionnels qui vont sortir, mais autre chose.

Devant le miroir

En fait, on arrive toujours à trouver la "clef" qui permet d'accéder au coeur du problème, d'aller au-delà du langage conventionnel, de lever les masques. Mais en général cela ne se fait pas tout de suite, et il faut que le consultant soit prêt à consacrer beaucoup de temps à cette recherche et à "résister" à la demande du client, qui veut "du résultat". Mais le meilleur résultat qu'un consultant puisse obtenir dans l'intervention, il est nécessairement partagé, co-produit par le client et lui-même, et ne peut donc pas être atteint en dix minutes.

C'est souvent au contraire après une longue période de travail que les choses finissent par apparaître, que les masques tombent. Le moment le plus extraordinaire du consulting, c'est quand on a eu une journée très lourde, et que, une fois que tout le monde est parti, le responsable vous dit : "*vous n'avez pas encore deux minutes ?*". Alors là on sait qu'il faut prévoir trois heures, même s'il est huit heures du soir. Et les questions sont toujours les mêmes : "*Comment m'avez-vous trouvé ? Comment avez-vous trouvé que j'animais la journée ?*" Et si vous êtes un peu courageux et si, comme c'est bien souvent le cas, vous avez vu un homme énervé, autocrate, "engueulant" ses troupes, etc., vous lui dites : "*Ecoutez, ce que j'ai vu de vous, je crois que ce n'est pas vraiment vous-même*". Et très souvent on tombe juste : "- *Vous venez de le dire, ce n'est pas moi. - Mais si ce n'est pas vous, pourquoi faites-vous comme cela ? - Je ne peux pas faire autrement ! - Mais*

pourquoi vous ne pouvez pas ?". Alors là le client vérifie que toutes les portes sont bien fermées, de peur qu'il n'y ait un collaborateur qui entendrait ce qu'on est en train de se dire, et il commence à parler des *vrais* problèmes. C'est un peu comme le patient de mon ami médecin qui, tout d'un coup, se regarde dans un miroir.

Or le fait d'être masqué - et nous sommes tous masqués, peu ou prou - entraîne une déperdition inouïe d'énergie, parce qu'on n'ose pas aller au bout de soi-même, exprimer sa propre vérité. En revanche, quand on arrive à lever ce masque, quand la personne sent qu'elle peut enfin oser être elle-même, cela libère une extraordinaire force vitale, un dynamisme fantastique. C'est à ce titre qu'on peut comparer le rôle de l'intervenant extérieur à celui de l'accoucheur, plutôt que le réduire à un rôle de conseil. "Il doit amener ses interlocuteurs à dépasser leurs peurs, pour libérer le stock de connaissances tacites de la gangue de silence qui empêchait l'entreprise de les utiliser" (Favilla).

Consultant de l'entreprise et non du patron

L'approche globale consiste donc à prendre en compte l'ensemble des problèmes, c'est-à-dire l'ensemble des problèmes du client, mais aussi l'ensemble des problèmes de l'entreprise. C'est là un aspect très important : il faut toujours être le consultant de l'entreprise, et non celui de M. Untel, fût-il le Directeur Général de l'entreprise. C'est une idée qui a l'air très simple mais qui est en fait très délicate à mettre en oeuvre. Quand on évoque ce problème, au début d'une intervention, avec un donneur d'ordre, il trouve ça évident. Alors on prend quelques exemples : "*S'il se passe telle chose, nous, nous agissons comme ceci ou comme cela*", de façon à lui faire réaliser ce que cela signifie exactement. Il faut être très clair, sinon on s'expose à des accrochages, ou à une complaisance du consultant, un langage faux. Ce sont des choses qu'il faut annoncer dès le départ, quitte à perdre le client - mais il vaut peut-être mieux prendre le risque de renoncer à une intervention, qui irait de toute façon cahin-caha vers sa fin.

Cela dit, tout n'est pas résolu par ce type de préliminaires : inévitablement, les changements nécessaires vont modifier les habitudes, les routines sécurisantes ; ils vont heurter des susceptibilités, contrarier des ambitions, éveiller le scepticisme. C'est l'inévitable corollaire de tout changement d'envergure. Et c'est ici qu'interviennent les qualités personnelles du consultant.

Une expérience personnelle de l'entreprise

L'une des spécificités du cabinet dans lequel je travaille est de ne recruter que des gens qui ont une véritable expérience d'au moins quinze ans d'opérationnel en entreprise. Les très grands cabinets, vous le savez, recrutent de très jeunes consultants, qui ont tous comme qualité partagée d'être sortis de grandes écoles et d'être très intelligents ; mais ils n'ont pas d'expérience. Alors ils se réfugient dans le savoir, l'expertise. Il m'arrive d'en rencontrer quand nous faisons des interventions avec d'autres consultants : ils sont éblouissants, ils arrivent avec plein de transparents, tout est préparé à l'avance, on se sent cul-terreux à côté d'eux. La salle est médusée, c'est formidable, jusqu'au moment où quelqu'un lève le doigt et demande "*tout cela est très bien mais... quand il y a une grève ?*". Alors ils sont un peu déstabilisés, ils cherchent dans leurs transparents, mais il n'y a rien sur le sujet. Il leur manque l'expérience : il faudrait que pendant trois ans ils commencent par faire du terrain, aller travailler sur des machines, vendre quelque chose.

C'est pourquoi personne ne rentre chez nous s'il n'a pas passé un long temps dans une entreprise avant. En ce qui me concerne, j'ai passé dix ans chez Michelin et huit ans chez SCOA à faire du négoce international, à courir l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie. Cette expérience de l'entreprise donne, en premier lieu, la maîtrise des outils qui vont être utilisés dans l'intervention : l'approche globale n'exclut pas l'approche outil, j'y reviendrai. Mais cette expérience apporte aussi une forme de connaissance de soi-même, et une certaine humilité. Enfin, elle enlève généralement les certitudes toutes faites. Il faut avoir des convictions, mais pas des certitudes : je ne parviens plus à travailler avec des gens qui ont des certitudes, des "c'est évident" et des "c'est comme ça", ni dans les entreprises, ni parmi les consultants.

La place des outils

De tout ce que j'ai dit, je ne voudrais pas que l'on conclue que le recours à des outils divers est exclu de nos interventions. Le plus souvent, le consultant apporte son service, sa technique, des instruments qui aident, des conseils pour résoudre un problème circonscrit, pour implanter un système, une méthodologie, ou mettre en place des moyens. Cela, *Convergence* sait le faire comme tout le monde. D'ailleurs, ces outils sont utiles en eux-mêmes, mais aussi dans la démarche commerciale : ils rassurent le client à court terme, en le convainquant qu'on maîtrise une méthodologie. En fait ce sont ces outils qui nous permettent d'entrer dans l'entreprise. Sans eux, il serait quasiment impossible de décrocher un contrat, ou de le mener à terme. Parce que par la suite, les choses risquent de se gâter : le fait de poser toujours des questions, de demander toujours "pourquoi ?", risque de vous faire passer pour quelqu'un d'un peu stupide ? Il faut donc disposer dès le départ d'outils solides et rassurants. Enfin, il ne s'agit pas de choisir entre l'approche outil et l'approche globale, mais d'associer les deux : les outils sont utiles, l'approche globale est indispensable.

La place de la R et D

Dernier aspect important : l'approche globale que je décris tend à faire prendre aux clients du recul par rapport à leurs problèmes immédiats. Le consultant est pour l'entreprise un peu comme le manager pour une équipe de foot. Sa première vertu est précisément d'avoir une vision globale de tout le jeu : sur le bord de touche, ce que disent les entraîneurs aux joueurs, c'est "*Lève la tête, regarde autour*". Le joueur est sur la balle, et l'entraîneur, lui, voit ce qui se passe. Mais ce recul que le consultant s'efforce de faire prendre à son client, il faut qu'il en soit capable lui aussi. La pensée humaine ne peut se développer que dans le calme : dans le brouhaha, il n'y a aucune pensée ; dans le bruit quotidien, il n'y a aucune intelligence créatrice réelle. D'où la très grande importance de consacrer du temps à la R et D, et les critiques confraternelles adressées au cabinet de consulting anglo-saxon qui sont à l'origine de mon intervention d'aujourd'hui. Il est essentiel de rester très au fait de ce qui bouge dans les domaines où l'on intervient, et pour cela de faire beaucoup de R et D, de lire, de travailler en réseau. Mais bien entendu, ce que j'ai dit pour les entreprises vaut aussi pour les cabinets de consultants : les consultants aussi - et moi le premier - courent beaucoup et ne s'arrêtent pas assez !

DÉBAT

L'entreprise introuvable

Intervenant : *J'étudie les entreprises depuis longtemps, et j'ai été frappé par ce que vous en avez dit. Votre approche est résolument réaliste - j'entends ce mot par opposition avec nominaliste. Au XIX^{ème} siècle il y a eu de grandes batailles entre les savants pour savoir si le monde existait par lui-même et si nos approches étaient des approximations, ou bien si l'hypothèse d'un monde qui existe était inutile, et que nous ne disposions de toute façon que de modèles. Vous considérez que l'homme se cache derrière des masques ; donc quand on enlève les masques, on a l'homme. Vous nous dites qu'il faut travailler non pas pour le patron, mais pour l'entreprise ; donc l'entreprise existe. Vous nous parlez de santé et de maladie. Je respecte cette façon de voir les choses, qui procède d'une très longue tradition scientifique, mais personnellement je n'ai jamais vu ce que vous décrivez. A mon avis votre conception "organique" se heurte au fait que, dans une entreprise, il y a schématiquement trois métiers : le fabricant, le vendeur, le financier, qui ne peuvent jamais être d'accord entre eux. Il ne peut pas exister d'"unité" au sein de l'entreprise.*

Philippe Souty : J'ai une vision de l'entreprise différente de la vôtre. Mais j'ai bien précisé qu'il s'agissait de faire un choix, et de décider de considérer l'entreprise de telle ou de telle manière, ce qui a ensuite des conséquences sur la façon dont on agit. Il est vrai qu'il existe des métiers différents au sein de l'entreprise ; mais justement, le risque est de s'en tenir à ces différences, à un système complètement cloisonné, où tel salarié considère que son voisin ne devrait même pas exister puisqu'il

ne fait pas le même métier que lui. Je ne parle pas de l'état des choses, je parle d'un regard qu'on décide de poser sur l'entreprise. J'ai dit que j'avais travaillé chez Michelin ; là-bas, quel que soit votre niveau d'étude de départ, on vous faisait passer un à trois ans à l'atelier, à vendre des pneus, à faire de la gestion, à faire des tas de choses pour lesquelles vous n'étiez en rien préparé. Je ne suis pas devenu un vendeur, je ne suis pas devenu un financier, je suis moins bon que tous ceux qui se sont spécialisés dans tel ou tel métier, mais au moins je sais un peu ce qu'on fait à côté. Arriver à penser l'entreprise comme une unité organique, c'est un apprentissage, ce n'est pas une donnée de départ.

Le concert des malentendus

Int. : *Tout le problème de ce genre de réflexion, c'est qu'on confond les bonnes intentions, les incantations, et les choses réalisables. Par exemple, c'est toujours une personne qui appelle un consultant, et même si c'est le PDG il a un point de vue partiel ; est-ce que véritablement, au cours de l'entretien, il est possible d'arriver à distinguer le "vous" de l'interlocuteur du "vous" de l'entreprise ? À mon avis, d'après mon expérience de recherche, qui n'est bien sûr pas la même que celle du consultant, ça ne marche pas. Soit les gens ne comprennent pas et disent oui, soit les gens disent oui et pensent "on verra au moment de payer les factures". Je ne comprends pas comment vous pouvez espérer mettre les choses au clair dans l'entretien du début de l'intervention. Il y a un très long travail pour arriver à ne pas être dépendant d'une demande particulière, ce qui, nous sommes bien d'accord, peut être pour le bien du demandeur lui-même. Mais c'est très long, et je doute qu'on puisse résoudre ça dans l'entretien du départ, ou alors il y a un malentendu.*

P. S. : Evidemment, il ne s'agit pas d'arriver à l'entretien en posant tout de go ses conditions. La première étape c'est d'essayer de comprendre quel est le vrai problème. En posant des questions, il y a un moment où on a le sentiment d'atteindre le coeur du problème. Une fois le problème analysé, on peut proposer des objectifs précis, et si le client est d'accord, commencer l'intervention. Si par la suite le DG change d'avis et ne respecte pas le projet du départ, il peut être nécessaire de remettre tout en question.

Int. : *Le mythe dominant de votre exposé c'est "le trésor enfoui". Il y a la vérité qui est cachée, on ne sait pas très bien où, il faut creuser, et quelque chose va sortir de là. Pour ma part, je ne peux pas accepter cette vision, et l'analogie que je propose généralement, c'est l'analogie psychanalytique. Freud, puis son exégète Lacan, se sont demandé pourquoi le patient parle, mais aussi pourquoi l'analyste écoute. La réponse, c'est que le patient parle en opérant un transfert : il projette sur l'analyste, à peu près muet et assis derrière le sofa, des fantasmes liés à des relations qui lui sont personnelles. Il va donc exprimer des choses qu'il ne serait pas capable d'exprimer dans une discussion normale. Et l'analyste écoute parce que, pour reprendre une vieille expression, "ça l'interpelle quelque part au niveau du vécu" : c'est ce que Lacan a appelé le contre-transfert, c'est-à-dire qu'il se sent concerné. Alors je dis toujours à mes élèves et aux chercheurs qui travaillent avec moi : pourquoi votre interlocuteur a-t-il fait appel à vous ? et c'est toujours à cause d'un malentendu : on le prend pour un financier, un informaticien, quelqu'un d'écouté... et par conséquent il va pouvoir faire ceci ou cela, etc. Pourquoi le chercheur s'intéresse-t-il au terrain ? Parce que ça nourrit sa thèse, parce que c'est un contre-exemple à la théorie de son ennemi, parce qu'il s'attend à en tirer ceci ou cela : double malentendu ! Eh bien je pense que la relation consultant-client est faite d'un double malentendu, et non d'une transparence telle que celle que vous évoquez.*

Int. : *Cela me fait penser au mythe du Cheval de Troie : il est évident qu'on ne peut pas, d'entrée de jeu, heurter le client. Mais c'est une ruse comme celle du Cheval de Troie qui permet de gagner la guerre.*

Int. : *Il est vrai aussi qu'il faut faire la différence entre les vieux clients et les nouveaux clients. Avec les vieux clients, c'est plus clair, on s'est longtemps "battu" avec eux, on se connaît, tout est plus clair.*

Comment récompenser la vertu ?

Int. : *J'aimerais savoir comment on récompense la vertu dans votre métier : qu'est ce qui fait "courir" les consultants ? Les relations avec le client ne sont pas toujours faciles ; vous avez dit vous-même qu'elles sont parfois extrêmement délicates. Comment le comportement vertueux qui consiste à refuser les facilités est-il gratifié ? Dans de nombreuses institutions, le consultant est simplement jugé au volume de facturation. Qu'est-ce qui fait que le consultant va suivre l'ascèse que vous proposez ? Pour le chercheur, la récompense est dans le fait de publier des papiers qui seront appréciés par les autres. L'apprentissage, long et difficile, d'un chercheur, est couronné par une thèse, qui équivaut au "chef d'oeuvre" des compagnons. Les jeunes chercheurs lui consacrent beaucoup de temps et d'énergie, mais une fois qu'elle est soutenue, ils sont admirés et leur vertu est récompensée. Mais y a-t-il un équivalent pour un consultant ?*

Int. : *Je suis consultant moi-même, et je pourrais répondre à cela qu'une des formes de récompense de la vertu, c'est la durée, que ce soit pour un consultant ou pour un cabinet : des cabinets qui durent deux, trois, quatre ans, puis qui s'effondrent, ça arrive souvent. Mais un cabinet qui dure dix, vingt, trente ans, ça c'est de la durée, et c'est une récompense de la vertu.*

Int. : *Là vous nous parlez de l'institution, mais ma question, c'était : sur quoi juge-t-on un consultant, jeune ou moins jeune ? Comment l'éthique, la qualité, la manière dont les gens travaillent, sont-elles repérées, reconnues, valorisées, entretenues ?*

P. S. : *Bien sûr que le volume de facturation compte dans l'appréciation qui est portée sur les consultants, mais dans mon cabinet on tient compte aussi du temps passé sur la R et D, des voyages, des lectures. On tient compte également du partage des découvertes avec les autres : un critère important est celui de la contribution à la vie de l'équipe ; on n'est pas une association de gens indépendants qui partagent des locaux, mais une équipe qui travaille ensemble.*

Int. : *Mais cela, vous l'appréciez comment ? Il y a des méthodes formelles, ou c'est la "note de gueule" du chef ?*

P. S. : *On n'est jamais complètement à l'abri d'une "note de gueule". Cela dit, nous sommes dix à travailler ensemble et nous nous sommes mis à peu près d'accord sur les critères. Nous avons aussi nos "chefs-d'oeuvre", comme vous dites, dont nous sommes relativement fiers. Il y a eu par exemple une fête pour les trente ans du cabinet avec plus de trois cents personnes, presque tous chefs d'entreprises, autour du thème : quelle place pour les hommes dans les organisations de demain : va-t-on vers encore plus d'"allègement", de "dégraissage", ou va-t-on être capable de redécouvrir les personnes ?" croyez-moi le débat a été animé. Autre "chef-d'oeuvre", toujours à l'occasion de ce trentenaire, nous avons décidé de partir pendant quinze jours aux Etats-Unis, non pour aller chercher là-bas la vérité, qu'ils n'ont pas plus que nous, mais pour rencontrer des consultants, des entreprises en pointe, des exclus et pour travailler sur nous-mêmes.*

Travailler avec des hommes

Int. : *À mon avis, avoir une connaissance globale de l'entreprise n'est pas le but du consultant ; le consultant ne fait pas de la recherche en gestion, il ne prétend pas avoir trouvé la recette des rouages de l'entreprise. C'est peut-être mon seul point de désaccord avec Philippe Souty : on n'intervient pas sur une entreprise, on intervient toujours avec des hommes et avec des équipes. La notion d'entreprise existe-t-elle ? Ce n'est pas sûr. Mais en tout cas quelque chose se passe dans les équipes de travail ; la gratification principale du consultant, il la trouve dans la relation avec les gens, dans ce qui bouge avec eux. Sur l'opposition entre le fabricant, le financier et le commerçant, je dirais que soit on admet qu'en effet ces trois personnages se feront toujours la guerre, et qu'on n'y peut rien, ou alors on essaie de leur faire trouver quelques astuces et quelques modalités pour qu'ils fassent des pauses et découvrent qu'ils ont gaspillé une énergie*

énorme et que cette guerre n'était pas une fatalité. Et, de fait, le consultant peut faire des choses : sans avoir un savoir absolument révolutionnaire il peut arriver à faire que des gens qui étaient en conflit pour des broutilles s'en rendent compte. La meilleure des gratifications du consultant, c'est de voir qu'il peut, en effet, faire quelque chose.

Diffusion décembre 1996