

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

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés 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  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

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

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2001)

**INTÉGRER LES SCIENCES SOCIALES  
AU CONSEIL EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE**

avec

**Guy CHASSANG**  
Senior Partner - Andersen Consulting

**Roland REITTER**  
Professeur au Groupe HEC  
Conseiller scientifique d'Andersen Consulting

Séance du 7 Janvier 1997  
Compte-rendu rédigé par Sylvie Chevrier

**En bref**

Les modèles normatifs classiques appliqués aux problèmes de plus en plus complexes des entreprises ne donnent pas toujours les résultats escomptés. Afin de mieux comprendre et traiter les problèmes de la transformation de l'entreprise, Guy Chassang et Roland Reitter, s'appuyant respectivement sur une longue expérience de consultant et de chercheur, estiment aujourd'hui indispensable de renouveler les pratiques de conseil en management stratégique en les enrichissant par les démarches des sciences sociales. Ils présentent le fruit de plusieurs années de leur coopération : un modèle et une méthode d'intervention ancrés dans ces disciplines fondamentales.

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

## **PRÉSENTATION de Guy CHASSANG**

Je souhaite, avec Roland Reitter, présenter le succès d'une coopération. Notre démarche, visant à intégrer les sciences sociales au conseil en management stratégique, prend sa source dans une triple histoire : l'histoire du conseil, celle d'Andersen Consulting et un cheminement personnel.

### **L'évolution du conseil**

Dans les années 1970, beaucoup d'entreprises européennes découvrent la comptabilité analytique, le contrôle de gestion, le marketing mix, ou les beautés de la nomenclature modulaire : elles achètent alors des méthodes de management. Pendant cette période faste pour les instruments de gestion, l'image américaine d'un cabinet de consultants comme le nôtre est extrêmement porteuse.

À partir de 1975 et jusqu'au milieu des années 1980, on découvre le paradigme japonais : juste-à-temps, qualité totale, concurrent engineering, etc... Andersen Consulting a pris la vague très tôt car une équipe américaine avait travaillé au Japon chez Yamaha. Nous avons été un vecteur important de diffusion de ces méthodes aux États-Unis puis en Europe.

La troisième vague correspond à la période de récession et à une recherche systématique d'économies par le biais du reengineering. Nous en sommes là aujourd'hui mais des questions se posent car le reengineering suscite autant de critiques que d'éloges.

En stratégie, les concepts ont également évolué. Les cabinets ont démarré avec les stratégies de portefeuille. Ils ont introduit ensuite la stratégie des ressources ou "core competencies", puis les stratégies de valeur mais on se demande déjà quelle sera la vague suivante.

On voit donc la succession de trois paradigmes : un premier paradigme américain inspiré par les travaux de Sloan, Galbraith, Lawrence et Lorsch, Chandler etc ; le paradigme japonais qui a connu un succès d'une quinzaine d'années, puis le retour du paradigme américain à travers le reengineering. Aujourd'hui, où le management américain est en plein boom, un nouveau modèle devrait émerger.

Le secteur du conseil, porté dans les années 1970-1980 par l'industrialisation de l'informatique, s'est progressivement professionnalisé et spécialisé ; les experts par domaine se sont faits plus nombreux et sont plus compétents. Dans le même temps, les conseillers de synthèse se sont faits plus rares et les cabinets ont davantage eu recours au marketing. Au point que le message marketing a parfois pris le pas sur le fond surtout aux États-Unis. En France, cette dérive est limitée car les clients sont cultivés et exigeants. Cette montée de la compétence chez les clients constitue une autre évolution majeure du conseil. Rejoints par des consultants et formés pour beaucoup dans les grandes écoles, les clients sont aujourd'hui plus compétents qu'ils ne l'étaient dans les années 1970. Cela signifie pour les consultants qu'il faut courir vite... On note enfin la confusion des métiers. Autrefois, on distinguait clairement la stratégie, le process et l'informatique, désormais, tout le monde tente de couvrir l'ensemble du champ.

Constatant l'usure des modes managériales successives, nous sommes aujourd'hui perplexes et sceptiques à l'égard des réponses normatives qui se veulent définitives.

### **L'histoire d'Andersen Consulting**

Andersen Consulting, avec quarante mille consultants et autant d'auditeurs (Arthur Andersen), est la plus grosse entreprise non seulement de conseil mais de services aux entreprises dans le monde. Notre culture est issue de deux grands domaines pragmatiques et concrets : d'une part, les métiers d'auditeur, de comptable, de fiscaliste et, d'autre part, l'informatique. À la différence de ce qui se passe dans les cabinets de stratégie, nous commençons tous sur le terrain par les techniques comptables, la mise en ligne d'usines, la qualité totale dans les ateliers, la réduction des stocks, les enquêtes clients, la mise en place de systèmes informatiques... On ne démarre pas une carrière en conseillant des dirigeants, on y parvient, parfois, après de nombreuses années d'apprentissage.

Jusqu'en 1987, nos métiers clefs étaient l'informatique et les processus que l'on appelait alors "le fonctionnel". C'est cette capacité à marier ces deux compétences qui a fait le succès de notre entreprise pendant vingt ans.

Entre 1987 et 1989, nous avons pris un tournant stratégique à l'occasion de la séparation de l'audit et du conseil. Nous anticipions que, dans un monde changeant, les problèmes seraient de plus en plus complexes, les questions posées impliqueraient de nombreuses fonctions et que les transformations seraient par conséquent plus difficiles à faire. Notre compétence traditionnelle ne suffirait plus. Il nous fallait ajouter deux compétences supplémentaires : la stratégie et le "change management" qui correspondait aux dimensions humaines du changement.

Ces deux compétences ont d'abord été isolées en vue d'en favoriser le développement : nous avons créé un cabinet de stratégie au sein d'Andersen Consulting par recrutement de gens expérimentés sur le marché. Ce fut un succès : partis de rien en 1989, nous avons aujourd'hui mille cinq cents consultants en stratégie, dont quatre cent cinquante en Europe, ce qui fait de nous le troisième cabinet mondial. En France, où nous avons démarré bien plus tôt, nous avons accéléré depuis deux ans le développement de notre activité stratégique en isolant une équipe spécialisée en stratégie.

Dans le domaine du "change management", nous avons procédé de la même manière en recrutant des gens qui ont une orientation RH, y compris quelques sociologues et psychologues. Mais dans un monde d'experts, c'était difficile pour ces personnes issues des sciences humaines de s'affirmer. Nous avons aujourd'hui environ trois mille personnes dans ce domaine, ce qui signifie que cela a également très bien marché.

Il reste qu'il est difficile d'intégrer ces quatre compétences. Mon intuition est qu'il manque une cinquième compétence, celle d'architecte. L'architecte n'est pas simplement quelqu'un qui sait dialoguer avec chacun des autres métiers, c'est aussi quelqu'un qui a ses propres concepts et outils. On compte trop souvent sur des concepts flous comme le "teaming" pour faire coopérer des gens de compétences différentes. Les gens ne travaillent pas en équipe simplement parce qu'on leur intime de le faire. Coopérer ne va jamais de soi.

Bien sûr, nous avons toujours fait oeuvre d'architecte comme M. Jourdain faisait de la prose. Mais notre conviction à Roland Reitter et à moi était qu'il nous fallait prendre un peu de recul et refonder ce rôle d'architecte.

### **Mon parcours personnel**

Le projet s'insérait également dans ma carrière et correspondait à un trait de personnalité.

J'ai toujours adoré lancer des pratiques nouvelles. J'ai été un pionnier en gestion de production dans les années 1970 puis, du JIT à la fin des années 1970 ; j'avais à l'époque initié la création d'une association d'industriels pour contribuer à diffuser ces concepts en France. J'ai aussi été l'un des pionniers de l'ABC costing et de l'ABM. Chaque pratique nouvelle me prend cinq à sept ans et, quand j'ai une équipe de cinquante personnes qui la maîtrisent, je passe à un autre sujet.

Enseignant à l'École Centrale de Paris en organisation industrielle, en parallèle à mes activités chez Andersen pendant douze ans, j'ai également acquis le goût de réfléchir sur mes pratiques. Enfin, de nombreuses lectures et deux rencontres ont joué un rôle décisif dans l'avènement de ce projet.

La première rencontre fut l'École de Paris du Management. Lors des premières réunions, j'ai été sidéré. J'avais une très grande expérience de terrain et je connaissais bien les méthodes de management mais une couche fondamentale de savoir m'échappait. Dans vos réunions, vous sautiez de Durkheim à Socrate. Un seul mot valait théorie : vous n'aviez pas besoin de vous expliquer davantage. Je sortais ébranlé et me plongeais dans les livres de façon boulimique. J'avais commencé mes lectures longtemps auparavant en particulier avec des auteurs nord-américains (Argyris, Mintzberg...) mais vous m'avez fait mesurer le fossé qui restait à combler. Depuis, je me suis fait construire une grande bibliothèque, me suis ruiné en livres et ai consacré à la lecture beaucoup de

mon temps personnel. Je vous en remercie infiniment. C'est une chance rare que de pouvoir retourner à l'étude à cinquante ans. Maintenant, j'ai une grande joie, je comprends vos débats même quand vous ne lancez qu'un nom d'auteur ou de théorie... et je parviens à intervenir à l'occasion, même si la route du savoir est encore longue !

La deuxième rencontre fut induite par l'ouvrage Strategor. Ce livre qui représente un premier travail d'architecte, m'a aidé en proposant des références bibliographiques ordonnées. À la suite de cette lecture, j'ai organisé un séminaire avec les partners d'Andersen Consulting et l'équipe de professeurs d'HEC qui avait rédigé l'ouvrage. Ce fut l'occasion d'une rencontre décisive avec Roland Reitter, pour cause d'affinités personnelles, mais aussi parce qu'il était le plus éloigné de ce que je faisais. Il parlait de la psychanalyse avec des maîtres à penser tels Zaleznik tandis que je parlais des sciences instrumentales. Nous avons donc beaucoup de choses à faire ensemble. Depuis, nous collaborons aussi avec Michel Crozier et les réseaux d'universitaires, y compris aux États-Unis, avec lesquels nos deux amis sont liés.

### **Une coopération, pour quoi faire ?**

La première chose que nous avons essayé de faire ensemble a été de comprendre ce qu'est le travail d'architecte en transformation d'entreprise et ce que sont les problèmes profonds de la transformation d'entreprise.

Il y a trois ans et demi, j'ai saisi l'occasion d'un projet européen de R&D qui démarrait (Enterprise transformation) et dont l'objectif était de comprendre à partir d'analyses de cas en profondeur (General Electric, British Airways, etc) les conditions de réussite des transformations d'entreprise. Une équipe européenne sous ma direction et une équipe américaine ont travaillé sur ce projet pendant deux ans. Les américains se sont arrêtés dès qu'ils ont disposé de méthodes empiriques et de messages marketing tandis que nous avons continué à réfléchir comme des chercheurs. Nous avons examiné de façon quasi exhaustive ce qui avait été publié sur le sujet, établi des synthèses, enrichi notre expérience et essayé de comprendre les choses en profondeur.

Nous avons tout particulièrement travaillé sur le diagnostic systémique. L'une des grandes difficultés du conseil et des entreprises est que les problèmes sont souvent posés en termes de solutions. Hier encore, j'avais un contact dans une grande entreprise française où le problème m'était posé en termes de question-solution. Dans ce type de situation, je passe du temps à faire mûrir les gens sur leurs questions et à les convaincre de renoncer à leur solution toute faite avant d'avoir un diagnostic fondé. Mais l'on sent parfois que l'on ne peut y parvenir ; il faut jouer leur jeu ou passer la main à un collègue. Beaucoup de nos confrères vendent des solutions ; vendre du questionnement est plus difficile. Cela marche quand les gens ont essayé sans succès toute la panoplie de solutions prêtes à l'emploi et qu'ils attendent autre chose. Mais souvent, nos interlocuteurs ont déjà des réponses et veulent des solutions rapides.

Cependant, qu'on nous le demande ou non, nous pensons que nous devons fonder notre action sur un diagnostic professionnel, quitte à aller au-delà de la demande exprimée. La question posée est rarement le fond du problème, c'est le plus souvent l'expression d'un symptôme, le premier élément de la démarche de diagnostic.

Une autre intuition que j'avais - l'École de Paris du Management y est pour quelque chose et ma gratitude s'adresse en particulier à Claude Riveline - c'est que le management n'existe pas en tant que discipline scientifique. C'est un bricolage intellectuel avec des recettes de cuisine. En revanche, il existe des disciplines fondatrices : la philosophie, les sciences sociales, la psychologie, l'économie qui connaît un renouveau depuis son ouverture à la sociologie, etc. C'est sur elles qu'il convient de s'appuyer pour traiter les problèmes complexes qui ont certes une composante technique mais aussi psycho-politique. Le consultant qui n'a pas la capacité de faire des allers-retours entre le terrain et les concepts est démuné lorsque sa panoplie de méthodes s'avère inefficace. Il s'acharne avec ses méthodes et diabolise "l'autre" qui résiste au changement (la psychanalyse nous apprend que, sans résistance, il ne peut y avoir de transformation). Les allers-retours terrain-concepts sont indispensables pour cerner les limites de nos capacités d'action et trouver des alternatives, d'autres

outils, d'autres logiques. Le problème émerge dans sa complexité lorsqu'on le regarde sous plusieurs angles.

En somme, notre démarche se fonde sur trois idées : la nécessité d'une démarche d'architecte, sachant articuler les deux systèmes technique et humain qui composent l'entreprise pour aborder les problèmes complexes, le diagnostic systémique comme première étape de l'intervention, et l'ancrage dans les sciences sociales.

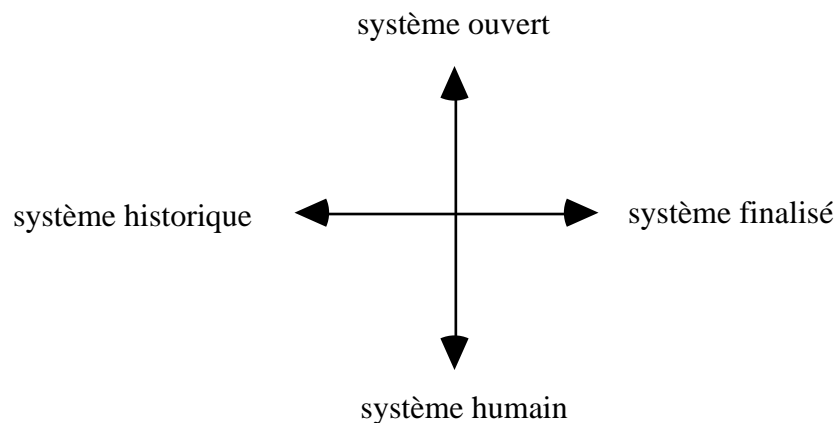
## **PRÉSENTATION de Roland REITTER**

Je voudrais vous présenter nos principes d'investigation et d'intervention ainsi que le modèle de l'entreprise sous-jacent.

Pour nous, le recours à la théorie n'est pas un luxe mais une nécessité. Tant que nous étions deux, nous pouvions aisément dialoguer. Maintenant que nous sommes une quinzaine et que le rythme des embauches est soutenu, nous ne pouvons plus résoudre les problèmes de la même façon. Nous avons dû nous doter de quelques principes d'intervention et d'un modèle théorique formalisé.

### **Un modèle théorique**

Pour construire notre modèle, nous n'avons pas créé de théorie mais fait des choix. Nous concevons l'entreprise comme un système ouvert comprenant, entre autres, un système humain et comme un système historique et finalisé, c'est-à-dire tourné vers l'avenir.



La difficulté ne réside pas dans le modèle, très simple, mais dans l'effort à déployer pour le garder à l'esprit face à un client. La tentation est extrême de l'oublier pour retomber dans les solutions toutes faites. Examinons plus en détail les dimensions de ce modèle.

#### *Un système ouvert*

Un système présente plusieurs caractéristiques. Il implique l'existence d'un ensemble d'éléments en interaction et de sous-systèmes en cascades. Un système ouvert est tourné vers l'environnement, c'est-à-dire contingent. Le concept est connu mais ses conséquences souvent négligées. La contingence signifie par exemple qu'on doit résister à la tentation de transférer sans précaution des méthodes américaines ou japonaises en France, ce qui est pourtant couramment pratiqué.

Dans tout système s'opère une régulation ; tout changement se répercute de sous-système en sous-système sans qu'on puisse réduire les phénomènes à des causalités linéaires.

L'équifinalité signifie qu'il n'y a pas a priori de système meilleur qu'un autre et que dans un même environnement, des modes de fonctionnement très différents peuvent connaître un succès équivalent. Mais, encore une fois, abandonner l'idée de "*one best way*" ou de "*best practice*" ne va pas de soi pour un consultant. Ce qui est intellectuellement banal pose problème dans la pratique.

### *Un système humain*

L'entreprise, conçue comme un système humain, ne peut être gouvernée que par une rationalité limitée. Les êtres humains possèdent un corps, des passions, des rêves, des fantasmes et ne sont pas de purs esprits rationnels. Leur rationalité se heurte aussi à celle des autres acteurs.

Les membres de l'entreprise sont également des producteurs de sens qui cherchent quelque chose dans les organisations y compris quelque chose qui relève de l'imaginaire.

L'organisation est un lieu politique où chaque acteur a ses propres ressources et enjeux. On peut même ajouter un lieu psycho-politique car le pouvoir ne nous concerne pas seulement au niveau conscient. Il constitue le thème central de notre existence. Notre structure psychique s'est formée dans des rapports de pouvoir qui restent profondément ancrés en nous.

Tout système humain pose enfin la question de la collaboration. Comme l'a rappelé Guy Chassang, il n'y a pas de raisons que la collaboration se passe au mieux puisque les personnes sont structurellement, politiquement et éventuellement psychologiquement concurrentes dans l'organisation.

### *Un système finalisé*

Une entreprise rassemble des hommes en vue d'une oeuvre commune. Elle a des objectifs, une mission, des stratégies et se trouve confrontée à de "vrais problèmes" de marché et d'innovation.

À cet égard, le consultant a un rôle important de révélateur de réalité. Parce que le client est pris dans le système, il risque de ne plus voir le marché et sa position concurrentielle. Impliqués dans l'entreprise, les gens ont une vision pauvre et déformée des jeux psycho-politiques qui s'y déroulent. Le consultant confronte le client avec le réel, ce qui n'est pas nécessairement une tâche gratifiante. Le travail que nous faisons avec et sur les leaders est une condition du changement.

### *Un système historique*

Toute entreprise est inscrite dans une histoire et produit une histoire. Au cours de l'histoire se forment des contrats psychologiques, des jeux politiques stables, des cultures et des modes de fonctionnement qui pèsent sur le présent et l'avenir. L'entreprise a des logiques lourdes qui la caractérisent : son identité.

Une partie du diagnostic consiste à comprendre l'identité de l'entreprise.

## **Quelques principes d'intervention**

À partir de ce modèle, nous avons formulé une douzaine de principes d'intervention :

- *Investigation et intervention sont liées*  
L'intervention commence dès que l'on entre dans l'entreprise pour poser des questions.
- *Absence de causalité linéaire*  
Les phénomènes étant systémiques, on ne peut prédire ce qui va se passer, en revanche, il est possible d'élaborer des scénarios d'évolution à partir du changement d'un élément du système.
- *Principe dynamique et stratégies émergentes*  
Proclamer des valeurs ou une culture ne suffit pas à les faire vivre dans une organisation. Le passage du discours à la réalité s'opère selon la dynamique des forces en jeu.

- *Individualisme méthodologique*  
Pour comprendre un système humain, il faut avoir accès à ce que les gens, à l'intérieur de ce système, pensent et vivent. Nous procédons à cet effet à des entretiens approfondis et confidentiels.
- *Faire parler les données*  
Lors d'une intervention, nous n'arrivons pas avec un modèle pré-conçu, les matériaux recueillis priment.
- *Clés et serrures*  
Pour chaque cas, nous nous efforçons de trouver la clé qui correspond à la serrure, autrement dit la théorie qui permet de comprendre le problème. Il s'agit d'un processus pragmatique et itératif de choix parmi les théories. On se réserve la possibilité d'utiliser autant de corps théoriques (économie, psychanalyse, sociologie...) qu'il nous semble pertinent de le faire. C'est là l'une des difficultés mais aussi une des richesses essentielles de la démarche.
- *Appropriation*  
Le système social doit s'approprier notre intervention ; nous essayons de faire en sorte que le corps social travaille sur lui-même.
- *Repérer la souffrance*  
Tout changement implique une souffrance. Notre travail consiste à déterminer quelle souffrance recèle la demande du client.
- *Ne jamais provoquer de crise*  
Certains pensent que les choses changent quand il y a le feu, et par conséquent attisent le feu pour susciter le changement. Nous partons, au contraire, des crises existantes, il y en a suffisamment.
- *Transferts et résistances*  
La cure psychanalytique nous montre que le changement résulte du travail sur la relation analysant-analysé, le transfert, le contre-transfert et les résistances. Le consultant doit travailler sur la relation avec le client.
- *Pouvoir*  
Le pouvoir est un enjeu dans toute intervention. Le succès d'une intervention implique que les détenteurs du pouvoir comprennent les jeux à l'oeuvre et s'engagent.
- *Ambiguïté du succès*  
Une intervention est tout à fait réussie quand le client pense profondément que c'est lui qui a tout fait, que nous n'avons été que l'analyste porteur d'une neutralité bienveillante. Ce qui est bien sûr ambigu et frustrant pour le consultant.

## DÉBAT

### De l'utilité des livres et des sciences sociales

**Claude Riveline :** *En vous écoutant, j'éprouve trois sentiments : de l'émotion, du respect et de la perplexité. De l'émotion en apprenant la place de mes propos dans votre cheminement personnel. Du respect car un numéro un mondial exprime toujours quelque chose d'inépuisable. À l'image de l'empire romain qui a tenu pendant des siècles, cela marche alors que cela aurait pu disparaître à chaque instant. De la perplexité aussi car les succès ne peuvent se réduire à des mots, des concepts, des théories, des disciplines. L'action humaine est inépuisable par des mots.*

*Je voudrais à mon tour brièvement vous faire part de mon propre itinéraire. Mes trois maîtres en gestion sont mon père, ma femme et mon fils. Mon père était grossiste en chaussures et j'ai appris avec lui que les trois choses difficiles à faire en ce bas monde sont acheter, vendre et faire des paquets. Je l'ai vu faire depuis l'âge de quatre ans mais je ne sais toujours pas aujourd'hui acheter, vendre et faire des paquets. Ma femme, mère de famille nombreuse, s'est toujours arrangée*

*pour que tout soit propre, que l'on ait à manger et que les enfants soient présentables. Je ne sais pas comment elle fait. Mon fils, cadre important d'une multinationale, s'occupe de marketing mais ne sait pas comment il fait. Je passe ma vie à essayer de comprendre ces trois personnages et je ne trouve pas de réponses dans les livres. Les livres cherchent à décrypter et à réfuter. Tous les gens emploient des mots et les livres m'apprennent le sens des mots. Par exemple, lorsque plusieurs personnes prononcent le mot "rentable", elles n'entendent pas toutes la même chose : c'est une question de point de vue. Durkheim m'a appris que les gens agissent parce qu'ils sont dans un système de rites, de mythes et de tribus et non parce qu'ils ont des idées. C'est ce que j'ai de mieux pour comprendre mon père, ma femme et mon fils. Je trouve admirable le succès d'Andersen Consulting mais il ressemble plus à ce que j'ai vu dans ma famille qu'à ce qui est écrit dans les livres.*

**Guy Chassang :** J'ai besoin d'allers-retours vers la pensée des autres et les livres constituent un bon moyen. Je n'y cherche pas des recettes et des réponses, ni la pierre philosophale, mais cela m'aide à comprendre. Ma démarche est une quête vers le savoir. Dans ce cheminement, il y a de grands moments comme la lecture d'Herbert Simon : on ne voit plus les entreprises de la même façon après avoir découvert la rationalité limitée. La psychanalyse avec les notions de transfert, contre-transfert, les mécanismes de défense et la cure a également fait progresser ma compréhension de beaucoup de situations conflictuelles.

**C. R. :** *Première hypothèse : une théorie aide à comprendre. Deuxième hypothèse, qui pour moi l'emporte, une théorie aide à casser une mauvaise compréhension, elle réfute. Par exemple, la psychanalyse aide à penser qu'on ne dit pas ce que l'on croit dire.*

**Un intervenant :** *On peut émettre une troisième hypothèse : la théorie est une rhétorique habile pour vendre quelque chose qui existait déjà. James March a demandé à des étudiants d'examiner l'évolution des programmes de cours des Business Schools : les titres changent mais les contenus demeurent.*

### **De nouvelles pratiques**

**Int. :** *La théorie est souvent décalée par rapport à la pratique. Quelle est votre pratique concrète ? Comment intervenez-vous ?*

**Roland Reitter :** Nous suivons un protocole fort. Pour comprendre le système social d'une entreprise, nous rencontrons au moins cinquante personnes et on passe deux heures avec chacune. On leur garantit la non-traçabilité des propos et que le matériau collecté servira au diagnostic et sera restitué à nos interlocuteurs. Cette démarche est ancrée dans la théorie et s'avère d'une efficacité extrême. Remettre à la disposition du corps social un ensemble de données par le biais d'une méthodologie puissante aboutit à des résultats exceptionnels. Bien entendu, cette analyse vient en complément d'une analyse stratégique. Quand je travaillais seul, je faisais de l'artisanat. Quand je me heurtais à un problème, il m'était difficile d'équilibrer le travail sur le politique et l'imaginaire par le diagnostic stratégique. Or pour cela, Andersen est une machine extraordinaire. On bénéficie de l'expérience de quarante mille personnes qui connaissent tous les marchés. De cette manière, on peut réunir dans un même diagnostic l'analyse de la dynamique des marchés, l'expertise technique et le vécu de système social.

**G. C. :** Je voudrais donner deux exemples de chantiers. Le premier concerne une régie de transport dans une grande ville d'Allemagne. Suite à sa privatisation, elle voulait passer d'un fonctionnement bureaucratique à une logique plus libérale. La Direction a eu l'idée de faire fonctionner les différentes parties de l'entreprise comme des agents sur un marché avec le droit théorique de se fournir à l'extérieur. J'ai eu alors un rôle d'alerte. La connaissance de la théorie des coûts de transaction me permet de comprendre que cette entreprise est en train d'introduire un concept monstrueux pour la théorie économique... Du point de vue de la sociologie, il convient de se demander si l'on a anticipé l'impact d'une telle réorganisation sur les zones d'incertitude que maîtrisent les acteurs et sur leurs stratégies d'acteurs. L'introduction du marché au sein de l'entreprise et surtout dans une bureaucratie est une brillante idée technocratique. Mais les référentiels conceptuels m'aident à poser des questions dérangeantes.



Dans un autre cas, une équipe de consultants en Stratégie d'Andersen Consulting a aidé une grande entreprise à remettre à plat sa stratégie. Face aux résultats, la direction s'est alors interrogée sur les causes d'une évidente myopie stratégique de l'équipe de Direction et en a conclu que ses membres consacrent trop de temps au court terme au détriment du long terme. Conclusion : on va se réunir une journée par mois pour réfléchir à la stratégie ! On passe du symptôme à des conclusions simplistes en s'appuyant sur des causalités linéaires immédiates. Le savoir permet cette mise en garde. Aussi a-t-on maintenant débuté une étape de diagnostic organisationnel pour comprendre les causes de cette myopie, et là les problèmes profonds et difficiles émergent ; je peux vous assurer qu'ils sont d'une toute autre ampleur.

**Int. :** *Vous avez dit que les clients posent les questions sous forme de réponses et que votre travail consiste à revenir à la question. À quoi servent les sciences sociales dans ce processus ? Dans votre schéma, les propriétés du système sont négatives : le système n'est pas fermé, il est humain donc non réductible à des données techniques, l'histoire pèse lourd et il est finalisé donc ce n'est pas un club de loisirs. Ce ne sont pas là des concepts d'architecte qui permettent de bâtir. Les sciences sociales sont des outils très larges dont vous vous êtes servis pour réfuter dans vos exemples : le diagnostic tiré du sens commun et des méthodes instrumentales n'est pas suffisant. Mais quel discours tenez-vous au client ? Quel est l'intérêt d'évoquer les sciences sociales ? N'est-ce pas insécurisant ? Quelle est votre méthode, votre dispositif de travail ? Dans la psychanalyse, le dispositif de la cure (divan, ...) est capital. En bref, quels sont les rites qui soutiennent votre nouvelle conception ?*

**G. C. :** Dans l'interaction avec le client, il faut s'adapter. On voit vite si nos interlocuteurs cherchent à comprendre en profondeur ou cherchent des solutions immédiates. Dans mes contacts initiaux, j'essaie de faire exprimer les problèmes dans leur complexité, Si, malgré tout, la demande du client reste une demande de solution limitée, je passe la main à un spécialiste. Toutefois, un nombre croissant de clients est revenu des méthodes instrumentales et a envie de progresser en compétences et en compréhension de la complexité.

On commence alors par un diagnostic pour comprendre toutes les facettes du problème. On passe ensuite à la formation-action. On part de leur problématique et on fait prendre conscience aux gens qu'il existe d'autres modes de raisonnements, qu'il est en leur pouvoir de changer le contexte qui les empêche d'innover et de progresser. Il existe aussi des clients qui posent directement des questions complexes : "pourquoi tous les projets de transformation que nous avons lancés depuis cinq ans s'enlisent-ils systématiquement ?". Nous sommes également en train de formaliser davantage notre démarche pour avoir une offre de services que le marché reconnaît comme correspondant à une de ses problématiques. Par exemple, il apparaît clairement que les fusions et acquisitions soulèvent des problèmes complexes de même la mise en oeuvre de contrats de partenariats.

**R. R. :** Notre protocole clinique lie le diagnostic et le changement. Les modes d'investigation s'appuient sur l'analyse systémique qui combine les stratégies des acteurs et l'analyse identitaire qui essaie de comprendre les liens entre identités personnelles et identité de l'entreprise. On rencontre ici un problème de coût et de temps. Si nous sommes très contraints par le temps, on se concentre sur l'analyse identitaire qui permet de comprendre le fonctionnement d'une entreprise moyenne à partir d'entretiens avec quarante personnes venues de chaque famille de l'entreprise (à condition que celle-ci ne soit pas trop complexe stratégiquement). L'analyse sociologique avec le processus en grappe nécessite de comprendre en détail chaque système d'action. On la réserve parfois à l'unité qui nous semble la plus problématique. Le diagnostic comprend aussi la dimension technique, le benchmarking et la réalité extérieure. On bénéficie pour cela de la puissance de feu d'Andersen. On trouve toujours quelqu'un, éventuellement venu des États-Unis, pour nous faire comprendre en une journée les fondamentaux d'une industrie et d'un marché. La fonction d'architecte consiste à marier ces différents volets. Notre protocole clinique présuppose qu'il y a restitution du savoir individuel et collectif qui n'est habituellement jamais partagé. Chacun d'entre nous a été amoureux de son entreprise. Après un certain temps, les gens vivent leur rapport avec l'entreprise comme une sorte d'amour déçu. Il y a souvent beaucoup d'amertume mais aussi une volonté de redémarrer l'idylle. C'est ce qui donne à ce processus une énergie considérable. Lorsque l'on met sur la table, de manière très polie et contrôlée, les vrais problèmes tels qu'ils sont vécus par

les gens, les problèmes stratégiques et ce qui est fait par les concurrents, on a un mode opératoire très puissant de création de confiance.

**G. C. :** Cette phase de diagnostic dure environ deux à trois mois pendant laquelle on ne fait aucune restitution partielle au client. C'est inhabituel et frustrant mais on ne peut rien restituer avant d'avoir compris.

**Int. :** *On voit bien comment se fait la restitution au terrain mais y a-t-il un protocole particulier pour la restitution au demandeur ?*

**G. C. :** Nos clients pour ce type de mission ont toujours été tout en haut de l'entreprise. Nous devons nous adapter à la personnalité du client en question mais nos règles du jeu sont claires. Nous affichons d'entrée de jeu la confidentialité des entretiens et l'engagement de restitution. Bien entendu, le demandeur est le premier à bénéficier de la restitution et du diagnostic.

**Int. :** *Je suis un humble représentant de ce qu'on appelle les clients, avec peu de théories à ma disposition. Je suis un affreux praticien qui s'accroche à quelques mots comme celui de rentabilité que le monde financier qui nous entoure comprend avec quelques chiffres seulement. Nous travaillons depuis plusieurs années avec Andersen. Nous devons adapter nos stratégies au changement du métier, concrètement en passant à la conception et la fourniture de fonctions complètes pour l'industrie automobile. C'était une action classique mais notre entreprise a été révolutionnée par la mise en place d'une gestion transversale par programme. On a mis en place la même organisation partout, en Allemagne, en Angleterre, aux États-Unis. On a gagné des marchés car on a pu présenter au client une organisation structurée. On a bien réussi et l'on s'approprie cette victoire. Nous sommes maintenant dans une nouvelle phase. On a le sentiment que tout le monde ne travaille pas en harmonie. La machine ne tourne pas encore à plein rendement. Que faudrait-il faire ? Nous avons la conviction qu'il y a quelque chose de plus profond à diagnostiquer. Nous allons poursuivre notre action pour mieux comprendre ce système.*

### **Recrutement, formation et évaluation des nouveaux consultants**

**Int. :** *Comment recrutez-vous et formez-vous les consultants ?*

**G. C. :** Notre équipe ne comprend pour l'instant qu'une quinzaine de personnes. Nous avons recruté des professionnels expérimentés. Chacun a une histoire propre mais tous sont des "hybrides", en ce sens qu'ils maîtrisent la stratégie et le management mais également les sciences humaines.

**Int. :** *Les gens que vous recrutez ont-ils travaillé dans l'entreprise autrement que comme consultant ?*

**G. C. :** Je n'ai pas de doctrine là-dessus. Beaucoup ne l'ont pas fait. Il a été difficile de trouver les premiers collaborateurs ayant le profil nécessaire, maintenant ceux-ci m'indiquent d'autres personnes. Je procède par cooptation. Pour la phase suivante, il va falloir que nous recrutions des plus jeunes. On va les former, ils vont apprendre le métier avec nous. Il faut une formation intellectuelle et une formation pratique par l'apprentissage sur les projets. Sur les problèmes complexes que l'on traite, on ne peut apprendre qu'en double pilotage avec un maître.

**Int. :** *À un petit déjeuner précédent, un intervenant avait dit que les consultants étaient les nouveaux Socrates. En vous entendant parler, j'ai l'impression que vous cherchez plutôt des repentis d'un certain dogme stratégique...*

**G. C. :** Je ne cherche pas des repentis mais une hybridation de savoirs, une ouverture intellectuelle. La multi-disciplinarité, ce qui fait d'ailleurs la force de l'École de Paris, implique de disposer d'un savoir très large.

**Int. :** *Puisque vous parlez d'apprentissage, quel est le chef-d'oeuvre de vos élèves ?*

**G. C. :** On produit des articles de standing académiques à partir de cas mais appuyés sur une vraie conception. Cette année, on en a écrit un sur l'articulation de l'identité collective et de l'identité individuelle et un autre sur les capacités sociales de coopération qui ramènent à des logiques d'entrepreneur plutôt qu'à des logiques de manager. C'est également lorsqu'un client nous dit que la transformation se fait "comme dans du beurre" pour reprendre l'expression d'un Président.

**Int. :** *Comment évaluez-vous les gens ? Avoir une approche globale exige de ne pas les évaluer d'une manière classique, c'est-à-dire selon le taux de facturation.*

**G. C. :** On ne s'est pas encore posé le problème. Andersen dispose de tout un appareil d'évaluation, mais nous ne nous sommes pas encore posé la question. Nous sommes une toute petite équipe de gens très matures. Les problèmes de carrière sont seconds par rapport à l'intérêt de leur métier, la progression de leur savoir, et le sentiment de vraiment faire beaucoup progresser les entreprises où nous intervenons. On travaille ensemble, je les vois fonctionner de très près. Toutes les trois semaines, on se réunit pour échanger sur les cas des clients pour lesquels nous intervenons. Une équipe qui n'a pas encore posé le diagnostic expose le cas et nous faisons un travail collectif à travers un jeu de questionnement. Sur ces problèmes de diagnostic en profondeur il est important de se conforter auprès des autres. Personne ne peut faire seul. En un mot, je n'ai pas encore besoin de mesures pour apprécier leur contribution.

### **La coopération chercheurs - consultants**

**Int. :** *Peut-on être à la fois un bon chercheur et un bon consultant ou est-ce que les exigences de l'un ne se satisfont pas au détriment des exigences de l'autre ?*

**R. R. :** Je ne suis pas seulement chercheur et consultant, je suis professeur et j'ai aussi dirigé des institutions. J'ai créé l'ISA et dirigé le doctorat d'HEC. J'ai créé deux entreprises. Mais je n'ai jamais fait tout en même temps. Quand j'ai produit des choses comme chercheur, mon activité de consultant était en retrait. Aujourd'hui, c'est l'inverse. Mais je pense comme Edgar Schein que le meilleur matériau de recherche vient des chantiers de conseil, car la meilleure façon de connaître une entreprise c'est d'essayer de la changer.

**G. C. :** La collaboration entre chercheur et consultant dépend des affinités personnelles. Il y a également plusieurs types d'universitaires : ceux qui s'écoutent parler, ceux qui n'ont rien à dire, les chercheurs qui ne veulent pas sortir de leur recherche, ceux qui diabolisent les consultants tout en les enviant parce qu'ils sont dans l'action. Je travaille bien avec Roland parce que c'est un homme de recherche, qu'il a un savoir très profond qu'il est prêt à partager, mais n'a pas qu'une doctrine à défendre, il est très oecuménique.

**Int. :** *Si l'École de Paris du Management vise à réunir les chercheurs et les praticiens, où place-t-on les consultants ?*

**Michel Berry :** C'est difficile de collaborer avec des consultants. Plusieurs appartenant à de grands cabinets ont eu le projet de collaborer avec le CRG et cela a tourné court, voire parfois mal tourné. Est-ce à cause du narcissisme des petites différences ou des différences d'institutions ? Nous aborderons ces questions dans d'autres séances...

Diffusion avril 1997