

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

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"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

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires
(liste au 1^{er} mai 2001)

**CHERCHEURS, CONSULTANTS :
le dialogue impossible ?**

par

Frank VERMEULEN
Directeur associé FVA Management

Séance du 18 mars 1997
Compte rendu rédigé par Frank Vermeulen

Bref aperçu de la réunion

Pour des raisons obscures, le dialogue entre chercheurs et consultants paraît difficile, voire impossible. Or, les dirigeants font plutôt appel à des profils "hybrides", rarement au chercheur ou au consultant à "l'état pur". Malgré les polémiques et les obstacles institutionnels, la coopération entre des spécialistes de divers horizons est possible et peut contribuer au renouveau des théories et des pratiques dans la vie des affaires. Tout dépend de la sagesse du Prince et de la posture de ses conseillers.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent 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 Frank VERMEULEN

Selon un mythe profondément ancré dans les esprits - y compris chez les consultants eux-mêmes¹ - les activités intellectuelles comme la recherche, la formation et le conseil en management formeraient autant de mondes distincts et soumis à des logiques divergentes. De plus, la question “ Chercheurs, consultants : le dialogue impossible ? ” laisse déjà entendre que leurs rapports seraient loin d’être évidents.

Concrètement, il est difficile de faire la distinction entre une étude, une recherche conçue et réalisée en coopération avec les personnes du terrain, et une consultation. La frontière paraît encore plus floue lorsque des personnes du monde académique interviennent “ en consultant ” dans les entreprises. Certains chercheurs enseignants revendiquent d’ailleurs ouvertement la qualité de chercheur et consultant ; d’autres dénie ce statut qui demeure apparemment suspect en France, contrairement aux États-Unis où il a depuis longtemps acquis ses lettres de noblesse.

Puisque la ligne de démarcation est imprécise, le dialogue entre ces professionnels de la matière grise serait difficile “ ...à cause du narcissisme des petites différences et des différences d’institutions ”.²

L’expérience accumulée depuis plusieurs années au sein de FVA Management atteste qu’une coopération pluridisciplinaire, entre des personnes venues d’horizons différents, est possible et répond à un besoin dans les entreprises. Cependant, l’interaction entre la théorie et la pratique - *autour du triptyque : recherche, conseil, formation* -, exige de renoncer aux querelles stériles entre experts pour mettre l’accent sur leur posture de conseiller face aux besoins du Prince.

Professions savantes et professions consultantes

Traditionnellement, les sciences sociales postulent une stricte séparation entre savoir et action. À l’appui de cette thèse, les partisans d’une frontière étanche entre professions savantes et professions consultantes avancent de nombreux critères pour différencier le chercheur du consultant, comme l’illustre le tableau ci-dessous.

<i>Critères</i>	<i>Idéal-type</i>	Chercheur	Consultant
Finalité		maîtrise théorique	maîtrise pratique
Connaissance		savoir abstrait	savoir concret
Échelle de temps		année(s)	mois/semaines/jours
Méthodologie		normes académiques	boîte à outils
Transfert de savoir		en direction des pairs	vers le client
Rapport à l’argent		moyen de subsistance	signe de succès
Reconnaissance		par les pairs (<i>prix Nobel</i>)	par le client (<i>honoraires</i>)

¹ Duchesne, Y., *Le conseil en stratégie, marchand de rêves raisonnables*, Le Journal de l’École de Paris, n°5, 1997, p. 32.

² Chassang, G., Reitter, R., *Intégrer les sciences sociales au conseil en management stratégique*, Petit déjeuner Confidences, École de Paris, 1997.

Éthique	conviction	responsabilité
---------	------------	----------------

Une distinction analytique aussi stricte, entre des activités qui présentent par essence beaucoup de similitudes, contribue en réalité à entretenir le mythe du “ chercheur pur ” et de l’ “ ingénieur conseil ”, ces experts du dur tant décriés.

La parabole de l’orchestre symphonique

La parabole de J.-L. Le Moigne³ illustre bien les limites de l’ “ idéal-type ” de l’ingénieur-conseil. Chargé d’améliorer “ scientifiquement ” l’efficacité d’un opéra réputé pour ses crises de gestion autant que pour son orchestre, il effectue un examen du terrain en assistant incognito à une représentation du vendredi. L’expérience lui paraît suffisante pour rédiger pendant le week-end un bref rapport qu’il adresse promptement, avec sa note d’honoraires, à la direction de l’entreprise.

En voici un extrait : “ *On observe que les quatre joueurs de hautbois sont pratiquement inoccupés pendant les neuf dixièmes du temps. Il importe donc de réduire leur nombre et de répartir leurs interventions plus régulièrement sur la durée du concert, de façon à éviter ces pointes toujours coûteuses. De même les douze violons jouent manifestement exactement les mêmes notes au même moment. Il y a là une duplication intolérable. L’effectif de cette section doit être réduit drastiquement. Si un grand volume sonore est réellement nécessaire, il sera bien plus économique de l’obtenir à l’aide d’amplificateurs électroniques (disponibles aujourd’hui à des prix très raisonnables).* ”

Les musiciens consacrent beaucoup d’efforts pour jouer des doubles croches. N’y a-t-il pas là un raffinement perfectionniste ? Je recommande que toutes les notes soient arrondies à la croche la plus proche. Il serait alors possible de faire appel à des personnels moins qualifiés et donc moins onéreux. Il semble que l’on abuse des répétitions pour certains motifs musicaux. Ne pourrait-on émonder un peu cela. Est-il utile de faire répéter par les cuivres ce qu’on vient d’entendre par les cordes ? J’estime que l’on pourrait réduire de deux heures à vingt minutes la durée totale du concert en éliminant ces répétitions. Notons incidemment que cela permettrait de supprimer l’entracte qui s’avère onéreux compte tenu du tarif d’éclairage de la salle et du foyer.

Remarquons par ailleurs que, dans bien des cas, les musiciens utilisent une main uniquement pour tenir leur instrument. Ne pourrait-on introduire un dispositif de fixation mécanique articulé pour ce faire. Ceci libérerait des mains qui pourraient alors être occupées à autre chose. De même, il semble anormal de demander aux musiciens d’instruments à vent des efforts par moment excessifs. Ne serait-il pas plus judicieux de doter l’orchestre d’un compresseur qui distribuerait l’air sous pression adéquate et plus précisément réglée aux instruments concernés ? ”

On est loin de l’approche suivie par le chef d’orchestre, J.-C. Casadesus, qui a redonné vie à l’Orchestre National de Lille dont il fût nommé directeur en avril 1975. Considérant qu’il est fondamental de mettre l’art à la portée de tous, il innove en allant jouer dans les salles des fêtes, les églises, les hôpitaux, les prisons et les entreprises ou en faisant venir des enfants aux répétitions. Aujourd’hui, l’équipe des trente-trois musiciens en grève, qui ne voyaient à l’époque d’autres perspectives que le chômage, s’est transformée en un orchestre de cent vingt-deux

³ Le Moigne, J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1989.

personnes, qui dispose d'un budget de soixante-cinq millions de francs et effectue des tournées dans le monde entier⁴.

La tomato-topique

L'étude des effets provoqués par le jeter de tomates illustre les limites de l'autre face de cet " archétype du dur ". Poussant la caricature de l'idéal-type du " chercheur pur " jusqu'au bout, l'écrivain Georges Perec commence son article, consacré aux réactions " yellantes " de la cantatrice, par la traditionnelle revue de littérature.⁵

“ Comme l'ont observé à la fin du siècle dernier Marks et Spencer (1899), donnant les premiers à cette réaction le nom de réaction yellante (ou de hurlement) (Yelling reaction -YR-), les effets frappants du jeter de tomates sur les sopranos ont été décrits de façon extensive. Quoique de nombreuses études comportementales (Zeeg et Puss., 1931; Roux et Combaluzier, 1932; Sinon et al., 1948), pathologiques (Hun et Deu, 1960), comparatives (Karybb et Szyla, 1973) et de suivi contrôlé (Else et Vire, 1974) aient permis une description valable de ces réactions typiques, les données neuroanatomiques, aussi bien que neurophysiologiques sont, en dépit de leur nombre, étonnamment déroutantes.

Des observations récentes de Unsofort et Tchetera soulignent le fait que “ plus on jette de tomates sur des sopranos, plus elles hurlent ”, ainsi que des études comparatives sur les réactions dites “ de souffle coupé ” (Otis et Pifre, 1964), le hoquet (Carpentier et Fialip, 1964), le ronronnement (Remmers et Gautier, 1972), le réflexe HM (Vincent et al., 1976), le ventriloquisme (...) ”.

Ce texte respecte scrupuleusement les normes académiques d'un article scientifique digne de ce nom : résumé, revue de littérature, protocole de recherche, analyse détaillée et dissertation savante des résultats de l'étude. Le tout agrémenté d'une succession de statistiques, diagrammes, tableaux, et d'une bibliographie où l'auteur accumule une montagne de références et finit par accoucher d'une souris.

L'archétype du dur et les profils hybrides

Bien que chacun utilise les mêmes modèles normatifs, basés sur le même paradigme, le dialogue entre ces deux caricatures de " l'archétype du dur " est sinon impossible, du moins très limité. Qu'il s'agisse du protocole de recherche ou de la méthode de réorganisation en six volumes, l'approche est la même. Elle est fondée sur la certitude que la réalité est unique et se laisse appréhender dans sa totalité, sans la moindre considération pour l'irréductible variété des points de vue⁶.

En réalité, cette vision ne reflète pas toute la richesse des échanges et les nombreux recouvrements entre les tâches quotidiennes des chercheurs et des consultants. Entre les deux extrêmes, il existe un éventail d'approches et de profils hybrides, comme le montrent les résultats

⁴ Casadesus, J.-C., *La création d'un grand orchestre : la baguette et l'écoute*, Séminaire Vie des affaires, École de Paris, 1995.

⁵ Pérec, G., *Démonstration expérimentale d'une organisation tomatotopique chez la cantatrice*, Banana Split, Aix-en-Provence.

⁶ Riveline, C., *Essai sur le mou et le dur*, La Jaune et la Rouge, Juin-Juillet 1985.

d'un important travail de recherche empirique, appuyé sur plus de cent quarante entretiens réalisés en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas.⁷

Comprendre pour mieux agir et agir de manière éclairée

Au dualisme opposant le chercheur, qui saisit la réalité par-dessus l'épaule de ceux qu'il observe, et le consultant qui applique sans discernement les mêmes standards dans toutes les situations, nous préférons substituer un processus d'aller retour permanent entre la pratique et la théorie, car la recherche se nourrit de l'action et vice versa.

Le chercheur est souvent une aide précieuse pour mener à bien une mission de conseil et le chantier du consultant est généralement le meilleur terrain pour les nouveaux concepts théoriques. Même si les phénomènes que nous observons ont déjà été étudiés, il s'agit à chaque fois de faire œuvre d'innovation. Les modèles empiriques développés dans le cadre d'un travail de recherche, n'ont d'autre but que d'éclairer les dirigeants pour mieux agir ; elles corroborent les méthodes issues de l'expérience pratique et permettent d'agir en meilleure connaissance de cause. Car à défaut d'être utile le savoir est stérile, et seul la confrontation par la pratique permet d'éprouver la validité d'une théorie.

Quels sont les besoins du Prince ?

Pas de Prince sans conseillers, ainsi le veut la tradition. Qu'on les nomme consultants, chercheurs, experts, etc., il y a aujourd'hui de nombreux spécialistes pour toutes les fonctions du management⁸. En France, leur nombre est estimé à près d'un million de personnes, chiffre auquel il faudrait ajouter les centaines de milliers de consultants internes dont les compétences sont équivalentes, mais qui n'ont pas toujours le recul nécessaire, ni le regard extérieur.

Quelles sont les attentes du Prince à l'égard de ces conseillers ? Il n'est pas nécessaire d'être un adepte de la théorie psychanalytique⁹ pour comprendre qu'une " demande de conseil " est toujours à objectiver. Nous avons l'habitude de distinguer la " demande exprimée ", le besoin perçu, le besoin reconstruit et le besoin " réel ". Parce que dans la pratique, nous avons constaté, parfois à nos dépens, que dans leur façon d'apprécier une aide extérieure, les dirigeants ne se basent pas seulement sur la demande - qu'ils ont exprimée. Au final, ils comparent aussi, dans leur tête et dans leur vécu, le service rendu avec leur besoin " réel " ¹⁰.

Pour répondre aux besoins du Prince, les conseillers doivent d'abord être des hommes et des femmes d'une expertise de plus en plus pointue. Beaucoup s'en tiennent là, et les services qu'ils rendent sont immenses, compte tenu de la complexité des techniques et de l'incertitude de l'environnement économique, social, etc. Mais il ne faut pas confondre l'expertise technique du conseiller et sa posture vis-à-vis du Prince.

⁷ Gallouj, F., *Formation du capital d'expertise et processus d'innovation dans les activités de conseil aux entreprises*, Ifresi-CNRS, Décembre 1990.

⁸ Gadrey, J., *Manager le conseil, Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience, 1992.

⁹ Arnaud, G., *L'obscur objet de la demande de conseil*, Annales des mines, juin 1995.

¹⁰ Gallouj, F., *Économie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, 1994.

Quelle est (ou devrait être) la posture du conseiller ?

En référence à la tradition grecque de la sagesse et de son idéal de la juste mesure, Laurent Bibard soutenait lors d'un précédent petit déjeuner à l'École de Paris, que la posture du conseiller est (ou devrait être) celle d'un moderne Socrate.¹¹

Comme dans beaucoup de situations de l'existence, on peut s'inspirer d'une autre source de notre culture occidentale, la tradition biblique, pour éclairer la posture du conseiller. À côté du sage, deux autres personnages intercèdent auprès du souverain pour l'aider à conduire les affaires : le prêtre et le prophète. Ensemble, ils forment la base de l'enseignement biblique : la Loi, les Prophètes et les autres écrits.

Puisque la Loi ne doit pas faire défaut à son action, le Prince a besoin du prêtre pour l'aider à reconnaître les faits, objectiver les représentations et se défaire des illusions nées de la disproportion entre le désir et la réalité. Il lui incombe également d'enseigner la science, non seulement dans son exactitude littérale, mais dans son sens profond.

Le prophète aide le Prince à décrypter les signes du changement et anticiper les défis du monde. Non que le Prince soit dénué d'une vision stratégique. Mais parce que, pris dans le pilotage quotidien des affaires, il a besoin de s'extraire des affaires courantes pour se ressourcer, et transformer les idées, l'intelligence et les capacités créatives de chacun en projets et motifs d'actions futures pour tous.

Le Prince incarne le pouvoir suprême. Il est le dernier recours et doit veiller à préserver l'intérêt général sans léser les intérêts particuliers. Il lui faut beaucoup de sagesse pratique et l'aide d'hommes et de femmes de métier pour discerner, au-delà des événements et des décisions quotidiennes à prendre, ce qui donne sens à l'action.

Ces trois postures, nous apprenons les uns des autres à les tenir tour à tour, ou bien ensemble. Nous cherchons toujours à en assurer la synthèse la plus juste, persuadés que les connaissances et les apprentissages réciproques sont au cœur de l'évolution des théories et des pratiques du management.

DÉBAT

Qu'est ce qui fait courir les chercheurs et les consultants ?

Claude Riveline : *J'ai vraiment beaucoup aimé votre manière de systématiser les questions que je me pose depuis longtemps. Simplement, je voudrais mettre l'accent sur deux points absents de votre présentation.*

Premièrement, qu'est-ce qui fait courir le chercheur et le consultant ? À mon avis, leur point commun c'est l'avenir de leurs collaborateurs.

Voici une citation de Karl Popper qui résume bien la manière dont je sens mon métier : " Le seul moyen d'accéder à la science, c'est de rencontrer un problème, d'être frappé par sa beauté, d'en tomber amoureux, de lui faire des enfants, de fonder une famille de problèmes ".

J'éprouve de très grandes joies lorsque les questions qui me passionnent s'éclairent dès lors que d'autres s'y intéressent et reviennent avec des questions nouvelles auxquelles je n'avais pas songé, pour me faire travailler. C'est le bonheur ! C'est très gratifiant de former des jeunes ; c'est quelque chose de l'ordre du bonheur familial.

¹¹ Bibard, L., *Les philosophes et l'entreprise*, Les Annales de l'École de Paris, Vol.III, p. 301.

Ma deuxième remarque concerne le triangle qui m'est cher : mythes, tribus, rites. Vous avez mis l'accent sur les mythes. Pour ma part, je mets davantage l'accent sur les rites. Vous l'avez fait un peu en parlant d'échelle de temps, du contrat, de l'argent, mais je crois qu'il faudrait aller plus loin. Comment communique-t-on dans la tribu ? Quelle est la fréquence des réunions ? Qu'est-ce qui en sort ?

Frank Vermeulen : Je partage entièrement votre sentiment et je trouve stimulant de voir les certitudes d'hier se transformer sans cesse en nouveaux problèmes, qui doivent à leur tour être découverts, comme le dit si bien Karl Popper. Cela n'enlève rien à la problématique fondamentale du rapport aux valeurs et à l'exigence wéberienne de s'abstenir de toute prophétie professorale, une pratique courante à son époque.

À propos de la manière de communiquer, Baltasar Gracian a écrit ceci : “ *Ceux qui conseillent les souverains doivent parler comme des gens qui les font se souvenir de ce qu'ils oublièrent, et non point comme leur enseignant ce qu'ils savaient déjà* ”. Cela exige de réelles compétences relationnelles, aussi bien entre les personnes de différentes disciplines que dans leurs rapports avec le terrain. Mais rien n'est possible sans confiance et il faut accepter l'interdépendance réciproque.

Comment satisfaire le besoin de reconnaissance ?

Michel Berry : *Ce qui me paraît essentiel, c'est la construction de l'identité du chercheur et du consultant. Le chef d'œuvre du chercheur, c'est sa thèse. Mais pour le consultant, qu'est-ce qui fait qu'on va le considérer, l'admirer ?*

On a l'impression que les gratifications sont assez unidimensionnelles chez les consultants. Comme Michel Villette le montre dans son livre : L'homme qui croyait au management, c'est le taux de facturation et le montant de ses honoraires qui prouvent qu'un tel est un bon consultant. N'y a-t-il pas là une différence importante entre les chercheurs et les consultants ?

F. V. : La thèse constitue un formidable rituel de reconnaissance et de cooptation par les pairs. Par contre, il ne faut pas confondre le parcours initiatique du thésard avec sa situation professionnelle ultérieure.

Dans une relation de service, c'est naturellement le client qui apprécie en dernière instance la valeur ajoutée d'un intervenant extérieur. À l'issue d'une mission, certains dirigeants reconnaissent parfois l'apport du chercheur ou du consultant en lui confiant : “ *vous qui ne pensez pas comme les autres... vous qui nous apportez vraiment quelque chose...* ”. Mais la plupart du temps, ils reprennent ses idées à leur propre compte. Cela peut paraître frustrant pour un chercheur, mais c'est la meilleure preuve d'une coopération réussie. En ce sens, le métier de conseiller est une école de modestie.

Int. : *À propos de l'identité, les travaux de Boltanski et Thevenot peuvent nous éclairer. Il me semble que le chercheur est à l'intérieur d'une même cité, celle de la renommée que lui procure la reconnaissance par ses pairs. Les figures intermédiaires dont vous avez parlé sont davantage partagées entre cette cité et au moins deux autres : la cité marchande, parce qu'il faut bien vivre, et la cité industrielle parce qu'elle est porteuse d'une logique d'efficacité. Il me semble que ce qui distingue le chercheur du consultant, c'est que l'un cherche “ la vérité ” et l'autre “ l'efficacité ”.*

F. V. : Votre remarque s'applique surtout aux méthodes des archétypes du dur. La réalité sociale de l'entreprise n'est pas saisissable comme un objet monolithique et l'évaluation de l'efficacité n'est pas le résultat d'un calcul “ scientifique ”. Les travaux de l'École des Conventions que vous venez d'évoquer sont un bon exemple de la fertilisation croisée entre recherche et conseil. Ces travaux nous aident beaucoup dans notre démarche formative qui consiste à construire, avec

l'entreprise, des outils d'évaluation et de pilotage stratégique et permettent justement d'intégrer des "valeurs" du monde civique ou social, et pas seulement des grandeurs industrielles ou marchandes dans les critères de décision. Cela ne va jamais sans une certaine tension ; il y a un prix à payer pour prendre en compte ces différentes dimensions et rapprocher la théorie des pratiques.

L'obscur raison d'une dispute

P.-H. De Bruyn : *J'avoue être profane dans le domaine abordé aujourd'hui, et ce qui vous paraît une question évidente ne l'est pas pour moi. J'aurais souhaité une analyse sur le surgissement même de cette question. Il me semble qu'elle se pose parce qu'il y a un terrain commun et s'il y a un terrain, il y a une dispute. Si on ne parvient pas à définir le terrain, on ne parvient pas à définir la question.*

C. R. : *Je voudrais apporter une réponse très courte sur la nature du terrain à travers l'anecdote suivante : deux chercheurs au CGS avaient publié un rapport qui s'intitulait Perspectives et Applications de la Gestion Scientifique à la Marine Marchande.*

Ce travail concluait que l'on ne peut pas appliquer des méthodes de gestion scientifique à la marine marchande pour trente-six raisons. Des consultants sont venus voir le président de la Compagnie Générale Atlantique qui leur a dit : lisez cela et vous reviendrez quand vous l'aurez lu. Ils ne sont pas revenus, il n'y avait rien à vendre. Le président de la Société de conseil en question m'a invité à déjeuner pour me dire la chose suivante : " Tu nous casses la baraque, je vais faire répandre le bruit que tu fais de la consultation à bas prix ". Ce sur quoi je lui ai répondu : " Je te propose un armistice. Tu renonces à dire que je fais de la consultation à bas prix et je renoncerai à dire que tu fais de la science à la gomme. " Voilà, comment l'armistice fût conclu.

F. V. : *La pression du marché me semble à l'origine d'un non-dit. Les prestations de services à caractère intellectuel constituent un des rares secteurs à connaître un taux de croissance exceptionnel et ininterrompu depuis plus de vingt ans. Les achats d'étude et de conseil dépassent facilement le milliard de francs par an dans les grandes entreprises. Ces sommes considérables attirent des convoitises. Il est de notoriété publique que le marché du conseil intéresse aussi les chercheurs, et pas seulement parce qu'ils sont soucieux d'améliorer leurs fins de mois. Pour limiter les subventions, un récent rapport de la Cour des comptes n'encourageait-il pas les laboratoires à améliorer la gestion de leurs recettes privées, et à mettre en place " une politique commerciale " convaincante ?*

Int. : *Je suis dans une institution, le CNAM, où il y a justement cette juxtaposition des hybrides dont vous avez parlé, et cela ne fonctionne pas trop mal. Ce qui fait la difficulté de votre exposé, c'est notre habitude de raisonner par oppositions. Vous avez essayé de rapprocher les différentes postures et l'on sent bien que c'est un exercice de corde raide. Mais ce n'est pas parce que le chercheur est assuré de ses fins de mois et que le consultant a davantage d'incertitudes sur ce plan, qu'ils ont des visées opposées.*

Lorsqu'on intervient dans une organisation, la véritable gratification c'est de constater que l'on a contribué à transformer certaines idées en solutions acceptées par tous.

L'harmonie entre trois formes de Sagesse ?

C. R. : *Sur la Bible, j'ai quand même du mal à vous suivre et l'analogie avec le consultant me paraît difficile. Le rapport avec la gestion ne me séduit pas. Le prêtre, ce n'est pas la loi. Celui qui a le rôle de la loi, c'est le juge dans la cité. Le prophète est un " casseur ", mais il n'y a plus*

de prophète aujourd'hui. À mon avis, celui qui est le plus proche, ce n'est ni le prêtre, ni le sage, ni le prophète, mais plutôt le philosophe.

F. V. : Je m'appuie sur les travaux de Paul Beauchamp¹² et sur son enseignement au Centre Sèvres. Schématiquement, ces trois figures bibliques - le prêtre, le prophète et le sage - incarnent la tension permanente entre les instances laïques et politiques.

Pour celui qui gouverne, il s'agit de réaliser l'harmonie entre ces aspects de la sagesse apparemment contraires. Chaque terme est à comprendre dans une opposition. À elle seule par exemple, la loi ne saurait suffire pour bien gouverner. De même, dans sa forme accomplie, la sagesse est une grâce, une expérience vécue qui échappe à toute connaissance objective et n'est pas transmissible, telle quelle, par la loi.

Mais en remontant à l'origine du mythe, le premier à fournir un conseil à l'homme dans la Bible est en fait un serpent. Exerçant ses talents dans le jardin d'Éden, il conseilla à Ève de manger le fruit de l'arbre de la connaissance du bien et du mal, en lui disant ceci : “ ...le jour où vous en mangerez, vos yeux s'ouvriront et vous serez comme des dieux... ”. Le premier enseignement que les exégètes tirent généralement de cet épisode de la genèse, c'est que ce conseil s'est avéré désastreux en raison de la vanité du pouvoir absolu.¹³

Laurent Bibard : *J'ai été très impressionné par la remarque de tout à l'heure : pour poser la question, il faut savoir sur quel terrain on se trouve. Il faut peut-être avoir à l'esprit que le premier à avoir essayé de conseiller le Prince, c'est Platon, et il a finalement échoué. Aristote, par la suite, a mieux réussi. Ils étaient au cœur de la vie politique. Or, dans leurs têtes, ces philosophes anciens s'écartaient de l'action même. On retrouve un paradoxe étrange, c'est que les sciences modernes, qui ont pris un caractère très abstrait, sont au cœur de l'efficacité. Les chercheurs sont d'autant plus abstraits, comme vous l'évoquiez dans votre exposé, qu'au fond ils voudraient bien être efficaces. Platon n'a aucune intention d'efficacité. Pourtant il parle à des gens avec un langage très simple. Les dialogues de Platon sont des mots courants. Tandis qu'un chercheur contemporain a un langage très abstrait, très mathématique, qui vise à l'efficacité. C'est un paradoxe étrange et je crois que cela peut nous permettre d'avancer dans la réflexion.*

F. V. : Platon ne partageait pas l'optimisme intellectuel de Socrate qui était persuadé que tout le mal venait de l'ignorance du bien. Comme son expérience de la vie en société l'avait rendu sceptique, Platon visait l'aspect social plus que le problème moral, contrairement à Socrate qui a payé son attachement à la loi au prix de sa vie. Quant à Aristote, n'est-il pas à l'origine des catégories analytiques dont on aperçoit aujourd'hui les limites ?

P.-H. D. B. : *Je viens d'achever une thèse en sinologie sur le taoïsme, et je crois que les trois postures : prêtre, prophète et sage sont plus que de simples figures bibliques. Votre intervention m'a beaucoup aidé à faire le rapprochement avec la Chine. Durant des siècles, les empereurs chinois ont cherché à harmoniser trois forces, c'est-à-dire à faire l'unité des trois doctrines : le confucianisme, le taoïsme et le bouddhisme. Les confucéens, ce sont les sages, et de la manière dont vous avez présenté les choses, ce seraient les chercheurs. Les bouddhistes exercent plutôt une fonction sociale prophétique par l'idéal monastique qu'ils vivent. Et puis il y a les prêtres taoïstes, qui sont très proches de l'Empereur, ce sont les consultants.*

¹² Beauchamp, P., *L'un et l'autre Testament*, Tome I, Le Seuil.

¹³ Diel, P., *Le symbolisme dans la Bible*, Éditions Payot, 1975.

Socrate en culottes courtes ou avec des cheveux gris ?

M. B. : *J'avais écrit un article¹⁴ au sujet des consultants qui défendent la thèse qu'il faut avoir une démarche socratique, or ils embauchent plein de jeunes. Je trouve qu'il y a là une contradiction. Comment faire de la maïeutique quand on est jeune ?*

F. V. : Lorsqu'on demande aux jeunes diplômés de désigner l'employeur idéal, ils placent généralement les grands cabinets de conseil en management en tête de leur classement. Et ce sont ces mêmes multinationales du conseil qui embauchent les jeunes à la sortie des écoles. Pour autant, on ne leur demande pas de faire de la maïeutique mais d'appliquer des méthodes standardisées.

Les jeunes diplômés sont d'ailleurs suffisamment lucides ; ils n'entrent pas dans ce métier pour dispenser des conseils ou accoucher les esprits. Ce qu'ils viennent y chercher avant tout, c'est le meilleur moyen d'acquérir l'expérience qui leur fait défaut dans un environnement très diversifié qui développe l'esprit critique. Ils savent que, s'ils n'ont pas la vocation pour devenir à leur tour associé ou s'ils sont victimes de la stratégie du "up or out", ils valoriseront très bien leur expérience du conseil à des postes de responsabilité chez les clients.

Comment changer les représentations ?

Int. : *Est-ce que la différence entre le consultant et le chercheur n'est pas plus visible lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre du changement, dans la mesure où le premier a l'habitude d'agir vite, alors que le second a besoin de beaucoup plus de temps ?*

F. V. : Cela me rappelle un entretien avec un chercheur. Interrogé sur les possibilités de coopération entre la recherche et le conseil, voici ce qu'il déclara : " ... si notre laboratoire ne peut pas répondre à une demande, faute de temps ou parce que le sujet est trop éloigné de nos recherches en cours, on pourrait très bien imaginer faire appel à une firme de conseil. Et vice versa, si le consultant veut un peu plus de réflexion, il pourrait faire appel au chercheur... ".

M. B. : *L'avis exprimé par un participant lors du séminaire Ethnographie des organisations, résume bien la question. " Quand on veut vraiment changer les choses, on engage un chercheur. Quand on veut donner le change, on appelle un consultant ".*

Christophe Midler, chercheur au CRG, a mené pendant dix ans une recherche qui a contribué à des transformations très importantes chez Renault. N'est-ce pas une échelle de temps totalement inhabituelle pour un consultant ?

F. V. : Le livre de Christophe Midler : *L'auto qui n'existait pas*, illustre bien que le changement est un processus de maturation qui exige du temps, pour objectiver les données, formaliser les idées de chacun et valoriser leur appropriation par tous les acteurs. Mais je ne connais plus d'entreprise avec un plan à dix ans comme par le passé. La seule manière dont nous avançons, aujourd'hui, avec les dirigeants, c'est pas à pas. Bien sûr, le changement des représentations exige de travailler dans la durée. Mais, à la différence du travail d'un "chercheur pur", la relation de conseil implique davantage les protagonistes et l'horizon temporel des projets est de plus en plus court. Cela n'empêche pas les mêmes entreprises de faire régulièrement appel aux mêmes consultants, et pendant longtemps.

¹⁴ Berry, M., *Comment être jeune et consultant ?* Annales des Mines, juin 1991.

La Sagesse de Salomon

M. B. : *Qui est le Prince ? Les gens que l'on rencontre dans les entreprises ? J'ai du mal à les caractériser comme Princes, compte tenu de l'instabilité de leur propre position et de l'incertitude qui les entoure.*

F. V. : Dans la mesure où tout est économique aujourd'hui, les dirigeants d'entreprise occupent probablement la place du Prince. Comme tout le monde, ils ont des devoirs et sont soumis à des conditions précises et difficiles à réunir pour gouverner. Selon Paul Valadier¹⁵, Machiavel est mal compris et ses œuvres seraient plutôt à lire comme une mise en garde contre l'illusion du pouvoir ou la surestimation de la bonne politique. Face à l'aspect insaisissable et mouvant de la réalité sociale, le Prince cherche à juguler son angoisse auprès de ceux qui sont extérieurs aux jeux de pouvoir. Les conseillers du Prince peuvent l'aider à éviter de commettre des faux pas qui risquent de contrarier la réalité et susciter le désaccord du plus grand nombre. Une seule réalité est ferme dans le monde des apparences : être estimé et aimé de son peuple.

Int. : *En positionnant le Prince sur le terrain de la sagesse, on a l'impression qu'à aucun moment il n'a de décisions à prendre.*

F. V. : Pourquoi faut-il que le Prince ait beaucoup de sagesse ? Parce que sa fonction dépasse l'homme. On peut poursuivre le parallèle biblique sur le thème royal avec les passages consacrés au Roi Salomon. Il gouverne, est le chef des armées et apporte la sécurité à son peuple. Il est à la fois un bâtisseur et un commerçant avisé. Ses jugements sont légendaires et sa sagesse est telle que les autres Princes se confient volontiers à lui, et viennent chercher ses avis éclairés pour gouverner leur propre royaume. Mais Salomon est conscient que gouverner n'est pas seulement de l'ordre des moyens techniques, et il demande au ciel de lui accorder la grâce du discernement entre le bon et le mauvais.

Diffusion juin 1998

¹⁵ Valadier, P., *Machiavel et la fragilité du politique*, Éditions du Seuil, 1996.