

LE CONSEIL
EN MANAGEMENT

**À propos du livre
de Patrick GILBERT
et d'Antoine LANCESTRE,
*Le conseil en management –
Analyses et études de cas,*
Paris, Dunod, 2008**

Le monde du conseil aux entreprises apparaît souvent comme une nébuleuse, un monde insaisissable et quelque peu mystérieux. Ce flou, propre au domaine, s'accroît encore davantage quand il est question de conseil *en management* : le management est une pratique difficile à définir et à expliquer, qui couvre une grande variété d'enjeux et prend une multiplicité de formes. Dans ce champ relativement flou et mouvant, une catégorie particulière d'acteurs a pris une importance grandissante : celle des « consultants », qui, depuis la figure emblématique de Taylor, un des premiers consultants en organisation, ont participé à une rationalisation et à une professionnalisation du management. Mais la figure taylorienne, même si elle a marqué l'image du conseil, paraît parfois très lointaine du consultant en management contemporain. Aujourd'hui, cette dénomination renvoie à une grande variété de personnes et d'organismes, qui ont des conceptions différentes de leur rôle, exercent de manière spécifique leur activité et ont une vision des facteurs et des indicateurs de réussite dans cette activité qui leur est propre. L'ouvrage *Le Conseil en management – Analyses et études de cas*, de P. Gilbert et A. Lancelstre, nous invite à faire une visite détaillée de ce monde, dit 'du conseil'. Les deux coauteurs se proposent d'aborder la variété des « espèces » qui s'y développent, tout en posant l'hypothèse que la « variété des milieux » va être fondamentale pour comprendre les

évolutions du champ de la pratique du conseil. L'évolution du métier du conseil est ainsi mise en perspective avec, d'une part, l'évolution des diverses conceptions de l'organisation (depuis la conception rationaliste, qui mettait en avant le rôle d'expert-ingénieur du consultant, sur le modèle de Taylor, jusqu'à d'autres conceptions, notamment une conception politico-stratégique mettant l'accent sur les jeux d'acteurs, ou une autre, davantage psychosociologique, insistant sur le rôle d'accompagnement) et, d'autre part, avec les problématiques dominantes, à une époque donnée, dans les organisations (rationalisation des coûts, implantation d'outils, accompagnement du changement, gestion du stress,...)

Les auteurs ne cherchent pas à définir des règles d'or du métier, ni (encore moins) des recettes, mais ils posent un « regard clinique » sur le milieu du conseil, en prenant en considération de multiples situations d'interaction et en proposant des critères permettant d'identifier différentes approches du métier. Ainsi, l'activité sera, par exemple, positionnée en fonction de la nature de la relation engagée avec le client, en termes de coproduction et d'apprentissage ; elle le sera, également, selon la nature de la production du consultant (concerne-t-elle un produit, ou un processus?).

Il ne s'agit pas, non plus, de faire l'apologie du conseil en management : les pièges, les idées reçues et les critiques sont présentées et expliquées, avec des références à de nombreux ouvrages et recherches critiques (tel l'ouvrage de M. Villette, abondamment cité). Sont ainsi dénoncées (par exemple) : la déconnexion susceptible d'exister entre ceux qui proposent et ceux qui font, les réponses parfois trop immédiates à une demande qui mériterait d'être approfondie avec le client, la prise en charge d'une mission en dépit d'un manque d'expérience, une implantation d'outils liée à un effet de mode, en

l'absence de toute réflexion sur le contexte de leur mise en œuvre, etc.

Toutefois, même s'ils souscrivent à ces critiques, les auteurs (tous deux universitaires ayant exercé une activité de conseil) vont aussi défendre une certaine conception du métier de consultant, et proposer quelques clés fondamentales pour son exercice.

En premier lieu, la question de la demande intervient de façon récurrente dans l'ouvrage, et cela n'est pas sans rappeler la parenté entre la relation de conseil et les recherches-intervention ou recherches-action, les auteurs revendiquant d'ailleurs une filiation avec le champ de recherche lié à l'intervention psychosociologique. L'importance de la co-construction du problème avec le client, au risque, (dans le cas où cette étape n'aurait pas été réalisée), d'apporter de bonnes solutions à des problèmes mal posés, est une pierre angulaire de l'activité, tout comme l'est la nécessaire interrogation sur ce qui est à l'origine même de la formulation de la demande : qui parle, et au nom de qui le besoin est-il exprimé ? Y a-t-il identité de vue, entre le commanditaire et les clients ? La demande n'est-elle pas liée à un effet de mode?...

Autre angle de réflexion : celui de la construction d'une proximité avec le client. Une offre générique n'a de sens que pour certains objets de management, relativement clairs et délimités. Mais, pour des problématiques plus spécifiques, il est fondamental de mettre la construction d'une proximité avec le client au cœur de la proposition..

Cette nécessaire proximité va d'ailleurs s'exprimer à travers le résultat proposé au client. Ce dernier n'a pas à être « valide », au sens scientifique du terme : le « vrai » doit être, selon les auteurs, « subordonné » au « critère d'utilité pour le client » ; la connaissance produite doit donc être utile, appropriée à la situation particulière du client, et non pas produite en vue

d'une validité plus générale. En revanche, la spécificité de la production ne doit pas faire oublier la nécessaire posture de généraliste que doit être celle du consultant. Même dans le cas d'une intervention spécialisée portant sur un objet circonscrit, pour lequel le problème est clairement identifié, le consultant se doit d'appréhender la situation dans sa relation aux acteurs ou aux composantes organisationnelles touchant à son objet: en matière de conseil en management, il n'y a ni neutralité du consultant, ni possibilité de découper un objet d'action afin de l'isoler du reste de l'organisation. Ces conseils et ces approfondissements sur la relation client-consultant renvoient à de célèbres réflexions sur le conseil en management, comme par exemple l'ouvrage de Schein analysant différentes postures du consultant au regard du client, et en particulier sa capacité à «l'aider à s'aider», dans le cadre d'une consultation dite dynamique. Les enjeux de la relation consultant-client sont ainsi approfondis et mis en pratique, mais ils restent pensés à l'aune de la relation individuelle qui se noue entre ces deux acteurs (le consultant et son client), voire entre l'entreprise de conseil et l'entreprise cliente. Une réflexion plus globale sur les dynamiques du secteur, les problématiques qui s'y développent et, surtout, sur la façon dont elles influencent la relation consultant-client aurait pu être ici approfondie.

Ainsi, la réponse à la question fondamentale, posée à juste titre en début d'ouvrage – *peut-on réellement considérer que le conseil est une profession?* – reste en suspens. C'est à juste titre que les auteurs posent cette question, et l'on aurait aimé les voir instruire ce questionnement. Les constats, relativement amers, faits par M. Villette sur le secteur, abondamment repris par les auteurs, semblent toujours d'actualité et les progrès réalisés en matière de critères de professionnalisme (règles

de l'art, organisations représentatives, code de déontologie,...) semblent modestes. Or, ces critères influent sur la relation client-consultant: le client est-il toujours aussi profane, dans sa relation avec le consultant? Pourquoi tant de prestations sont-elles encore jugées décevantes et comment faire progresser en qualité la dynamique d'interaction entre consultants et clients? En d'autres termes: comment le conseil peut-il dépasser le stade de «profession en devenir», tel que le qualifient les auteurs, et gagner en qualité et en maturité? Les raisons en sont-elles structurelles, liées par exemple à la forte atomisation du secteur, ou à l'absence de régulation, ou bien historiques et culturelles? Autant de questions, à peine effleurées et qui pèsent, pourtant, sur l'interaction consultant-client.

**Nathalie RAULET-CROSET,
IAE de Paris et PREG-CRG
École Polytechnique**

LE CRÉDIT DES RICHES ET LA SURVIE DES PAUVRES

À propos du livre de Laurence FONTAINE, *L'Économie morale, pauvreté, crédit et confiance dans l'Europe préindustrielle*, Paris, Gallimard, 2008

On parle beaucoup aujourd'hui de ce fameux «microcrédit», modestes sommes d'argent dont se désintéressent les banques, effrayées par l'absence de cautionnement, mais qui permettront à une Africaine d'acquérir casseroles et réchaud pour vendre des plats de sa confection ou à une Bengalie, la machine à coudre qui lui manque pour fabriquer des saris, dont elle pourra faire commerce. Or, à cette expérience que l'on juge nouvelle et d'avenir, il y a des précédents, que l'historienne Laurence

Fontaine analyse, fort à propos, dans son dernier livre, *L'Économie morale*.

Dans l'Europe d'avant le triomphe du capitalisme industriel et financier, chacun pouvait déposer au Mont de Piété, qui un objet, qui un vêtement, ou bien emprunter auprès d'un noble fortuné pour passer le cap difficile d'une disette, d'un coup du sort ou d'une maladie. La pauvreté poussait à emprunter, dans le contexte d'une économie fondée sur la confiance et le crédit: le noble ou l'aristocrate, le seigneur, par leur crédit – c'est-à-dire leur fortune matérielle mais aussi morale: honneur, réseaux, renom – assuraient protection aux débiteurs, en contrepartie d'une certaine renommée. Loin de consolider un cloisonnement de la société, le crédit et ses ramifications la traversaient alors verticalement, embrassant tous les groupes sociaux, toutes les institutions et toutes les régions; il créait des dépendances, où chacun se trouvait à la fois en position de prêteur et d'endetté. C'est ainsi que des réseaux d'obligations se tissaient en cascade.

Est-ce à dire qu'en ce temps-là, le don primait sur le marché et que l'économie était plus humaine? C'est là une question à approfondir, grâce à l'examen des détails des transactions qui se nouaient alors, et de leur diversité.

Que retenir des stratégies de survie de ces époques où chacun devait apprendre à vivre (à survivre, le plus souvent), sans aucune de ces prestations sociales qui caractérisent désormais nos États Providence? L'«économie encadrée dans le social», pour reprendre l'expression de Karl Polanyi, était-elle véritablement plus «morale» et plus «protectrice» envers les faibles? S'agissait-il seulement de morale et de solidarité, ou bien aussi d'un de ces masques circonstanciels du pouvoir, relevant d'une analyse «à la Michel Foucault»? Pour approfondir ces questions passionnantes, Laurence Fontaine rappelle que du XII^e au XVII^e siècle,

la notion de crédit est avant tout une « croyance, estime qu'on s'acquiert dans le public par sa vertu, sa probité, sa bonne foi et son mérite » (*Dictionnaire Universel*, FURETIÈRE, 1688) et, donc, une notion qui ne saurait passer pour purement économique. La suite du livre se demande comment ce « crédit », dont disposent quelques-uns, peut rencontrer l'immense besoin qu'a la foule des pauvres, nombreuse et bigarrée, de s'endetter pour survivre.

Le pauvre est celui qui manque de bien, de fortune, qui ne vit que par son travail et tombe dans le malheur et la souffrance, si, pour une raison ou pour une autre, il ne peut plus travailler ou si le fruit de son travail ne couvre pas entièrement les besoins de son existence et de celle de sa famille. Cela fait beaucoup de monde, et tout l'enjeu du livre est de montrer comment ils se débrouillent, comment ils arrivent à s'en sortir : étudier la pauvreté, nous dit Laurence Fontaine, cela revient à travailler sur le risque. Cela consiste à étudier les processus d'appauvrissement et les expédients qui permettent d'y faire face, tant bien que mal. Ainsi, dans la riche ville d'Amsterdam, au XVIII^e siècle, les inventaires après décès des artisans et journaliers de la ville montrent que près des trois-quarts de ces travailleurs meurent en laissant plus de dettes que de biens. Sur quarante-et-un boulangers de la ville de Lyon, pour lesquels les informations fournies dans les inventaires après décès du XVII^e siècle permettent de mesurer le volume du crédit consenti à la clientèle, les deux-tiers laissent, à leur mort, des tailles d'une valeur inférieure à 250 livres, mais un sur cinq est créancier de plus de 1 000 livres, auprès de ses clients. Ces inventaires mentionnent fréquemment des tailles déclarées « de nulle valeur », car dues par des gens insolubles ou « partis pour l'armée ». Un autre boulanger laisse 70 tailles, « toutes vermoulues et paroissans anciennes que ladite

*veuve [...] a déclaré estre d'ouvriers en soye, pauvres gens décedés insolubles »... Et ne parlons pas des retards de paiement de loyers... L'endettement est une mesure de la pauvreté. Il est aussi le signe d'une appartenance à des communautés sociales qui ont permis aux pauvres de survivre bien au-delà de ce que le pur raisonnement économique aurait laissé prévoir. Ainsi, bien des paysans, qui, théoriquement, ne devraient pas pouvoir survivre sur leurs terres, trop petites, ont vécu « *petitement sans doute, et en payant leurs tributs aux disettes et aux épidémies; leur vache, leurs journées, leurs seconds métiers, un peu de fraude et de braconnage les ont aidés. Mais ils ont vécu en s'endettant* ».*

Qui leur a accordé ces prêts, parfois sans grand espoir de retour ? Et pourquoi ?

Les divers réseaux sociaux sur lesquels les individus s'appuient relèvent, soit de liens horizontaux (parents, voisins, amis, collègues), soit de liens verticaux entre les ouvriers, artisans ou paysans et les élites, auxquelles ils sont liés par le travail et la dépendance hiérarchique. Dans la pratique, la relation créancier/débiteur s'établit selon des cercles concentriques : d'abord la famille, puis les amis, les fournisseurs de travail, les petits commerçants et, enfin, en dernier recours, les étrangers, qui, selon les lieux, sont juifs, italiens, savoyards, écossais, etc. Dans ces cercles concentriques de rayon croissant, on peut voir comme une gradation, qui inscrirait la relation de crédit, d'abord dans les diverses relations interpersonnelles, pour finir dans une relation plus nettement économique et dépersonnalisée.

Les sources avancées par Laurence Fontaine montrent que la solidarité familiale est tout sauf naturelle. L'obligation d'entraide fait l'objet d'incessants rappels à l'ordre. Surtout, la mobilité géographique disperse les familles. Finalement, c'est plutôt dans les familles aisées que les liens fami-

liaux donnent lieu à une solidarité efficace. En ville, chez les petites gens, les amis et les voisins jouent un rôle modeste, mais important : ils signent des certificats d'indigence, avancent de l'argent, assistent aux funérailles, font des pétitions ou écrivent ce dont les pauvres ont besoin. Surtout, les confraternités et les corporations apportent une aide, souvent décisive. Ainsi, certaines corporations allemandes emmagasinent du blé, pour le distribuer aux plus pauvres d'entre leurs membres. La compagnie des teinturiers de Lübeck alloue ainsi une pension à ses membres indigents et elle verse, chaque semaine, une petite somme à un maître appauvri. Il y a même des caisses d'assurances en Hollande, ainsi que des organismes corporatifs de crédit au Portugal et à Brandebourg.

À la campagne, ce sont les aristocrates qui manifestent la plus grande générosité envers les pauvres de leur seigneurie. Pour eux, la relation personnelle prime sur la rentabilité économique. Les calculs de Kathryn Norberg, faits pour l'aristocratie du Dauphiné, oscillent (pour le XVII^e siècle) entre 33 % et 86 % d'aristocrates, qui, selon les années, couchent des dons charitables dans leur testament. Les aristocrates sont aussi le groupe social qui se comporte avec le plus de mansuétude vis-à-vis de débiteurs pauvres. Les dettes finissent souvent par être recouvrées, mais au bout d'un temps extrêmement long (parfois au bout de plusieurs générations). « *Les tenanciers de Gilles de Gouerville, quand ils étaient en retard de deux mois de loyer, passaient au manoir avec une bécasse ou un poulet, et l'affaire était réglée...* » : ce témoignage est typique de la relation de l'aristocrate à ses débiteurs.

À l'opposé, il est clair que les solidarités entre marchands ou fabricants et ouvriers sont plus que restreintes, les premiers ne se sentant aucune obligation à employer les seconds ou à les aider, si cela n'est pas utile à leurs affaires.

Cependant, l'autorité patronale passe aussi, parfois, par la dette, en particulier lorsqu'il s'agit de s'assurer le concours d'une main-d'œuvre instable, ou devenue rare. C'est alors le besoin de main-d'œuvre des uns qui apporte aux autres du crédit, et donc une certaine assurance contre l'indigence. L'historien Christopher Hill note: «*L'homme d'affaires a un profil très différent de celui du seigneur féodal. Il mégote sur le moindre penny en plus ou en moins, pour forcer autrui à travailler pour lui. Et puisque les travailleurs choisissent «volontairement» de travailler pour lui, il ne se sent aucune responsabilité à leur égard lorsque les temps sont durs: s'ils sont mécontents de ce qui leur est proposé, qu'ils aillent voir ailleurs!*» Le livre montre bien que plusieurs systèmes de valeurs coexistent dans l'Europe des XVII^e et XVIII^e siècles, qui font que le crédit fonctionne, tantôt comme protection, tantôt comme agent déstructurant des vies. «Il suffit que les créanciers ne respectent pas les obligations qui protègent le lien social pour que le crédit devienne une puissante arme d'appauvrissement», nous dit Laurence Fontaine.

Je ne parviendrais pas, dans ce bref résumé, à présenter toute la richesse du livre. Je saute donc directement à la conclusion: hier comme aujourd'hui, il y a coexistence, concurrence et chevauchement entre plusieurs modalités de l'économie politique. De même que l'économie du rapport à l'autre, dans les jeux du prêt et de l'emprunt, n'a pas été, autrefois, un conte de fée, ni un bain uniforme de communautarisme solidaire, de même, elle ne se réduit sans doute pas, aujourd'hui, aussi complètement qu'on pourrait le croire, à une «pure économie de marché».

Sur ce point, je suis bien d'accord avec l'auteur. À Paris et en banlieue, je sais qu'il existe de braves retraités, qui tolèrent, pendant des mois, les retards de paiement de leurs locataires, sans se décider à recourir aux services d'un huissier

de justice. Est-ce par crainte, par négligence, par ignorance, par un calcul d'intérêt bien compris (compte tenu des dysfonctionnements du système judiciaire), par générosité? ou pour cultiver un sens aristocratique de la dignité humaine? C'est sans doute indécidable et, d'ailleurs, le livre de Laurence Fontaine ne fournit aucun moyen d'arbitrer entre ces différentes hypothèses. Mais qu'importe, puisque le laboratoire des rapports sociaux reste ouvert! Lorsque l'arbre du calcul économique utilitariste cache la forêt bigarrée des petits arrangements multiples, il faut remercier les historiens, les sociologues et les anthropologues de nous décrire la diversité des pratiques sociales et de continuer à ouvrir ainsi, en permanence, le champ des possibles.

Par Michel VILLETTE

POUR UNE SCIENCE DU CHANGEMENT

À propos du livre de Laurent BURATTI, *La Transformance – Une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, Paris, Inter Éditions, 2009

J'ai connu Laurent Buratti en 1998. J'étais alors chez Bossard Consultants, et lui, chez Gemini Consulting. Les deux cabinets allaient se rapprocher et donner, pour deux petites années (jusqu'à l'absorption par Cap Gemini), l'une des rares fusions réussies du conseil.

Déjà à cette époque, j'avais été frappé par l'ampleur de ses connaissances en matière de sciences de l'organisation et du management, une érudition rare dans un monde professionnel féru de pragmatisme. Dix ans plus tard, et après la rencontre en 2004 avec un autre grand professionnel,

Vincent Lenhardt (qui signe la préface), le voici l'auteur de ce beau livre.

Il y présente de façon claire trois grands concepts épistémologiques – la complexité, le constructivisme et l'énaction – et leurs impacts sur la conduite des affaires humaines.

LA COMPLEXITÉ, OU L'ÉPUISEMENT DU MODÈLE CLASSIQUE DE CHANGEMENT

Le complexe n'est pas le compliqué: la fusée Ariane, une centrale nucléaire sont compliquées; un ver de terre, un être humain, et plus encore, un ensemble d'êtres humains – une équipe, une organisation – sont complexes. La différence? La prévisibilité. Avec de la patience et des moyens, on vient à bout du compliqué, alors que le complexe «contient une part irréductible d'imprévisibilité», et il ne se laisse jamais complètement cerner... ni manipuler.

La complexité est indissolublement liée au nom d'Edgar Morin, dont l'œuvre prolifique et multiforme présente l'étrange caractéristique d'être immensément respectée... et peu appliquée. Car, au fond, peu de gens savent bien quoi faire de cette complexité: si beaucoup sont prêts à en accepter intellectuellement la pertinence, rares sont ceux qui savent comment l'intégrer dans le monde prosaïque de l'action.

C'est là qu'intervient l'apport de Buratti.

La distinction «compliqué/complexe», loin d'être purement académique, a des effets bien réels en matière de gestion du changement. La majorité des décideurs, ayant été formés aux outils de la pensée analytique et causale, gèrent le changement comme un processus séquentiel, à l'aide de l'inusable triptyque «analyse d'information → conception du projet de changement → déploiement». Cette triade, dit Buratti, ne fonctionne pas dans le domaine du complexe, du fait, justement, de l'imprévisibilité du système cible du changement.

Séparer la réflexion de l'action, la

conception de l'exécution, comme les réformateurs ou les stratèges ont l'habitude de le faire, c'est se condamner à passer à côté de l'objectif attendu. L'imprévisibilité des systèmes complexes – pour le coup, parfaitement prévisible! – requiert de mêler réflexion, conception et action dans un même mouvement, dans une rétroaction permanente.

LE CONSTRUCTIVISME, OU L'ART DE CONSTRUIRE LA « RÉALITÉ »

Deuxième cadre: le constructivisme. Ce courant de pensée, lié à la complexité, s'est bâti sur le constat que ce qu'on appelle la « réalité » relève d'une *construction* propre à l'observateur. Quel que soit le souci d'objectivité de celui-ci, il ne peut « voir » qu'à travers de lunettes filtrantes: en langage plus savant, à travers un cadre de référence. Qu'est-ce qu'un cadre de référence? Trois choses: le passé, le présent et le futur de l'observateur.

Donnons quelques exemples :

– Concernant le passé (l'histoire personnelle, les valeurs de l'observateur), une notion aussi banale que « l'autorité » n'aura pas la même signification, la même résonnance, pour le fils d'un « soixante-huitard » et celui d'un gendarme, pour un jeune du « 9-3 » et un autre, du XVI^e arrondissement.

– Concernant le présent (le contexte), une même réalité – un fait divers, supposons – sera perçue très différemment, selon qu'il a lieu de façon isolée ou à la suite de

nombreux autres ; en période de prospérité, ou de récession.

– Enfin le futur, ce que Buratti appelle l'intention : selon que nous avons pour projet de vendre – ou d'acheter – une voiture d'occasion, bizarrement, nous n'allons pas du tout voir le « même » véhicule; selon que la nouvelle stratégie ou la nouvelle organisation sert – ou dessert – notre position dans l'entreprise, nous n'allons pas la voir avec les mêmes yeux.

La vie courante est un immense

tous les protagonistes avaient bien vu le même ? Notre cerveau, incapable de fonctionner sans sens, est contraint, devant l'infini des significations que nous offre « la » réalité, d'opérer une sélection drastique, de fabriquer *une* réalité, parmi une multitude de réalités possibles. Mais, de même que le poisson rouge ne voit pas l'eau de son bocal, nous ne voyons pas nos cadres de référence: notre boîte à outils intellectuelle reste la plupart du temps invisible pour nous.

Le constructivisme nous invite à sortir de notre bocal et « à prendre conscience des opérations au moyen desquelles nous construisons notre expérience au monde [...] Cela ne veut pas dire que tout est faux, ni que tout se vaut », mais, seulement, que la notion d'« objectivité », qui induit qu'il y aurait une réalité qu'il reviendrait à l'observateur « impartial » de mettre à jour, n'est pas adaptée au monde complexe. Buratti préfère lui substituer celle d'« intersubjectivité »: devient ainsi « objectif » – si tant est que cette notion doive être absolument conservée – ce autour de quoi s'accordent un grand nombre de subjectivités.

Le lecteur taquin pourra alors se demander si la représentation de la vérité et de l'objectivité proposée par le constructivisme est « vraie », ou si elle est « fausse ». « *La question importe moins que celle consistant à savoir si les modèles que nous élaborons nous permettent de mieux agir avec le monde.* » Et c'est dans ce lien avec le monde – c'est-à-dire, dans l'action – que le



Meccano, où chacun construit « sa » réalité, à partir de son cadre de référence: quel jeune parent ne s'est pas mis, subitement, à voir des poussettes partout? Qui ne s'est jamais demandé, lors d'une discussion autour d'un film, si

constructivisme peut déployer tous ses effets.

L'ÉNACTION, OU CONSTRUIRE ENSEMBLE LES MONDES POSSIBLES

Dans la troisième et dernière partie du livre, L. Buratti en appelle à l'émergence d'un nouveau type d'acteur: l'*énacteur*. Derrière ce terme barbare, se cache la théorie de l'énaction de Francisco Varela.

«*Nous devenons plus humains quand nous réalisons que nous ne voyons pas le monde comme il est, mais que nous le voyons comme nous sommes*», écrit H. Maturana, coauteur, avec F. Varela, de *L'arbre de la connaissance* (1). L'énaction est l'acteur constructiviste: un individu conscient de ses processus de pensée et de leurs limites, conscient que sa représentation du monde est une vision parmi d'autres, respectable... tout autant que l'est celle des autres. L'énaction est un processus mental, mais c'est aussi une posture, une tension, un effort, toujours fragile, toujours à surveiller. L'énaction est, enfin, une façon radicalement différente de concevoir le changement, mêlant, dans un même mouvement, analyse, conception et déploiement et s'appuyant sur la créativité des acteurs, plutôt que sur leur esprit de soumission.

Ces changements sont considérables. Trois exemples:

– En matière de stratégie, son processus d'élaboration évolue du tout au tout. D'exercice intellectuel, réservé à quelques *happy few* de comités de direction et à leurs consultants, la stratégie devient une mise en mouvement collective visant à construire une ou des représentations communes qui fassent sens pour le plus grand nombre: «*Pour qu'il y ait sens, il faut que les discours et les représentations sociales rencontrent un vécu intérieur*». De secondaire, le processus devient ainsi aussi important, voire plus important,

que le *contenu*. Le *comment*, au niveau du *quoi*: petite révolution (2)!

– Concernant l'organisation, il s'agit moins d'en changer tous les six mois, dans une tentative (illusoire) de trouver un jour la bonne, que d'apprendre aux acteurs à se mouvoir dans des organisations «agiles», capables de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

– Enfin, les individus ne sont plus sollicités de la même façon. Là où le dirigeant classique rêvait, sans (se) l'avouer, de salariés exécutant fidèlement ses directives, le dirigeant énaction s'appuie sur «*l'autonomie des personnes, leur potentiel de créativité, leur part de liberté et de responsabilité dans la construction de la réalité, et donc la possibilité de se fier à leur génie propre pour les impliquer davantage dans les ordres du comprendre et du faire. [...] Il ne s'agit plus d'accompagner, ni même d'impulser un processus de changement extérieur aux acteurs. La transformation procède des personnes elles-mêmes, en les mettant en mouvement*».

Soyons clairs: ce livre n'est pas sans défaut. Sur la forme, d'abord: le livre comporte tellement de coquilles qu'on ne peut que supposer que l'éditeur était absent, le jour de la relecture! Le texte aurait aussi gagné à être allégé: le souci de pédagogie de Buratti l'emmène trop loin dans la reformulation, au point de donner parfois le tournis au lecteur. Sur le fond, ensuite: Buratti propose, dans la dernière partie, une méthode. L'effort est méritoire, mais inabouti: son caractère abstrait la rend difficile à appliquer telle quelle. On pourra rétorquer qu'à problèmes complexes, méthode complexe. Certes... Mais des théories majeures du changement ont pu être transformées en outils opérationnels: l'analyse stratégique de Crozier grâce aux talents d'un Dupuy; l'analyse transaction-

nelle, par la volonté du «Martien» Berne de sortir du jargon psychanalytique; la systémique de Palo Alto, rendue accessible par la plume alerte d'un Watzlawick...

On pourra aussi lui reprocher de succomber à la tentation, si fréquente chez les auteurs d'ouvrages de management, du «on-n'a-pas-le-choix»: «*Sauf dans de rares secteurs d'activité encore préservés de l'hyperconcurrence, la pratique du yoga énaction n'est plus un choix, mais une nécessité. Il n'y a pas d'autre voie [...]*». Contradiction amusante chez quelqu'un dont le cadre de référence, le constructivisme, prône qu'il n'y a jamais de solution qui soit unique, face à un problème, surtout humain.

Mais ces petites imperfections n'atténuent pas les belles qualités du livre:

– il offre un exposé clair et bien écrit de théories qui ne le sont pas toujours;

– il établit un lien entre coaching et conseil, deux pratiques qui ont plutôt l'habitude de se regarder en chiens de faïence. L. Buratti le consultant et V. Lenhardt le coach prouvent que ces deux arts du changement, *ensemble*, peuvent donner de beaux enfants;

– surtout – et c'est le point majeur –, il montre, dans un univers majoritairement indifférent (voire rétif) à la théorie, tout ce que celle-ci apporte à la pratique. On connaît la formule de K. Lewin: «*Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie*». La théorie sans la pratique peut vite tourner à vide, et la pratique sans la théorie, épuiser ses apports dans une répétition stérile. C'est dans l'alliance des deux que se situe la puissance d'intervention et de changement.

Ce livre apporte une contribution importante à l'édification d'une science du changement. Je formule ici l'espoir que les responsables des grandes écoles et les formateurs de nos futurs dirigeants accepteront un jour de l'intégrer à leurs cursus, pour que cesse – enfin! – la répétition lancinante des sempiternelles erreurs.

Par Arnaud TONNELÉ

(1) Trad. fr. Addison-Wesley France éd., 1994 (1^{re} éd. 1987).

(2) En matière de stratégie, Henry Mintzberg, sur lequel s'appuie d'ailleurs Buratti, formulait, il y a 15 ans, un constat similaire. Cf. H. MINTZBERG, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, trad. fr. Dunod 1994 (1^{re} éd. 1994).