

## L'entreprise sur le divan

Au musée, le consultant de papa ? Les nouveaux experts en gestion industrielle pourraient devenir les psychanalystes de l'entreprise.

M. GODET ET J-P. PLAS (\*)

Le métier de conseil en entreprise n'est plus ce qu'il était ; le temps de l'année zéro de la matière grise ressemble à un autre monde peuplé par des espèces aujourd'hui presque disparues. La recherche opérationnelle et le calcul économique, qui ont fait les heures de gloire et la réputation de certaines sociétés de conseil, sont pratiquement inexistantes aujourd'hui dans ces mêmes sociétés. C'est là le sort que subissent aussi les produits : naissance, croissance, déclin puis mort. D'autres modes de pensée (analyse de système, prospective...) ont pris le relais, en particulier au sein d'institutions internationales. En réalité, les anciennes activités n'ont pas disparu pour tout le monde ; elles se sont même fortement développées dans certaines entreprises. En quelque sorte, pour certaines thérapeutiques, les « malades » se soignent eux-mêmes (avec plus ou moins de bonheur) et se passent des services du médecin-conseil.

### Chirurgie esthétique

Depuis qu'ils existent, les conseils en entreprise se sont volontiers comparés à des médecins. D'abord, dans le vocabulaire : ils se nomment « consultants » et perçoivent des « honoraires » en échange de leurs « consultations » et de leurs « prescriptions ». Les conseils peuvent seulement regretter de ne pas avoir d'équivalent à la Sécurité sociale pour rembourser leurs prestations ! Ils « dégraissent » l'entreprise et, par chirurgie esthétique, modifient son image.

Mais d'autres parallèles sont encore plus nets :

- La spécialisation croissante liée à la sophistication (lasers, ordinateurs) ;
- L'abus des médicaments est un phénomène bien connu : de même on a vu, il y a une décennie, proliférer des logiciels de gestion prévisionnelle et de gestion budgétaire ou financière dont l'expérience a amplement démontré la faible réussite ;
- La croissance exceptionnelle des dépenses médicales (10% par an en francs constants), comparée à la quasi-stagnation de l'espérance de vie, introduit l'hypothèse paradoxale avancée par J.-P. Dupuy et J. Robert dans *La Trahison de l'opulence*, « Au-delà de certains seuils, tout développement de la médecine institutionnalisée entraîne nécessairement une diminution de la santé des hommes. » Faudra-t-il un jour avancer la même hypothèse pour les sociétés prestataires de services ? La question mérite d'être posée lorsque, par exemple, en matière de conjoncture économique, les prévisions des instituts spécialisés se révèlent le plus souvent erronées, et, par conséquent, plus trompeuses qu'utiles ;
- La vague des procès : il est devenu courant, outre-Atlantique, qu'un patient assigne en justice son médecin traitant, sous des prétextes de plus en plus discutables. Récemment, une firme, estimant avoir été mal conseillée par un analyste financier lors d'une opération d'acquisition d'une société, a attaqué en justice un conseiller, lui réclamant le versement de dommages et intérêts. Comme le patient « exige d'être

---

(\*) Consultants

guéri » par son médecin, l'entreprise estime que le prestataire de services s'est engagé à obtenir des résultats définis à l'avance ; ce dernier se prête parfois à cette situation lorsqu'il accepte de voir le montant de ses honoraires lié aux résultats obtenus à la suite de son intervention.

Ainsi voyons-nous se réaliser un profond changement dans la profession de conseil en entreprise, changement qui va donner naissance à deux professions distinctes : l'entreprise prestataire de services d'une part, le conseil d'autre part.

L'entreprise prestataire de services est une entreprise de production qui tente de délivrer au meilleur coût un service répondant à un cahier des charges précisé à l'avance. Comme toute entreprise industrielle, cette entreprise a une gamme de produits, qu'elle fait évoluer en fonction du marché, raisonne en termes de marketing et de rentabilité, se soumet au contrôle de gestion et à l'analyse financière.

### **Psychothérapie**

A la tête de telles entreprises, les hommes de conseil doivent rapidement céder la place à des managers. De même que le patient ne peut plus guère espérer consulter réellement l'agrégé chef de service à l'hôpital, de même l'entreprise cliente sera-t-elle placée entre les mains d'une équipe supervisée par un cadre dont le temps et l'esprit sont largement absorbés par la gestion de son service. Le véritable conseiller d'entreprise, mal à l'aise et mal toléré dans une structure organisée pour une production de masse, sera donc ailleurs dans un cadre mieux adapté à ses spécificités.

Ce nouveau conseil sera au conseil traditionnel (étude, diagnostic, recommandations) ce que la psychanalyse est à la médecine. Pour tenter de décrire le cadre et les modalités de l'exercice de ce « nouveau conseil », tournons-nous vers le passage de la thérapie classique à la psychothérapie.

Le recours à la psychothérapie, voire à l'analyse, témoigne des limites de la médecine, qui, faute de s'attaquer aux racines du mal – ce qui reviendrait à remettre en cause la société dans son ensemble – s'attache à faire disparaître les symptômes en administrant somnifères et autres calmants.

Le psychanalyste, au contraire, ne prescrit pas, mais fait parler. L'analyste est payé pour produire le bien le plus rare de notre société : le temps d'écoute et la disponibilité aux autres. L'analyste a pour mission de permettre à l'« analysé » de remonter lui-même à l'origine de ses symptômes. Il se garde de donner des conseils et de transférer ses propres problèmes (par définition, l'analyste est celui qui a été analysé) ; il force l'autre à se prendre en charge lui-même, à découvrir sa propre « hygiène » de vie. Parallèlement, la demande de l'entreprise, formulée de façon plus ou moins précise, cache souvent un désarroi face à l'avenir.

Pour y répondre, le nouveau conseil ne doit plus se mettre à la place des entreprises ni chercher à créer le choc du diagnostic préalable, mais faciliter la réflexion, la communication et le dialogue au sein de l'entreprise et l'aider à affronter les difficultés futures en lui faisant analyser son passé, ses structures, ses rapports avec les autres entreprises.

Nous avons expérimenté une forme encore imparfaite de ce nouveau conseil en matière de prospective. Au lieu d'entreprendre des études lourdes réalisées pour l'entreprise cliente, mais hors de celle-ci et s'achevant par un volumineux rapport destiné généralement à dormir dans les archives, nous avons lancé, avec des banques, des entreprises publiques, la formule d'« ateliers de prospective » : réflexion prospective réalisée dans l'entreprise et par ses cadres. Le nouveau conseil n'a pas pour mission d'imposer ses vues et des solutions toutes

faites, mais de servir de catalyseur : permettre la communication, aider à structurer des idées et à élaborer des solutions dont la mise en œuvre appartient à l'entreprise.

Ce nouveau conseil mettra peut-être des années avant d'être reconnu. Qu'importe ! Préparons-nous à ce nouveau métier qui sera nécessairement individuel et assis sur l'expérience et la renommée. La mort de l'ancien n'empêchera pas le nouveau de naître.

M. GODET ET J-P. PLAS