

# La présentation graphique du diagnostic

## 1. Introduction

Dans ce chapitre, nous examinons une nouvelle forme de la mise en valeur de la prestation de conseil : la production de présentations graphiques à l'aide du logiciel PowerPoint. Elle est distincte des opérations décrites dans les deux chapitres précédents mais conserve avec elles une unité thématique forte. Distincte, car la constitution pratique du consultant comme objet de valeur (par sa compétence ou son autorité) n'est plus au cœur de l'analyse, qui se penche cette fois sur un artefact en particulier. Similaire, car en prenant l'outil comme point d'entrée dans l'analyse des phénomènes, les mêmes collectifs, les mêmes épreuves apparaissent<sup>121</sup>.

Le point de départ empirique de ce chapitre est le suivant : une part considérable de l'activité des consultants consiste à produire des (re)présentations en utilisant le logiciel PowerPoint. Elles permettent de décrire une situation, d'exposer un diagnostic ou une analyse, de proposer des recommandations aux clients. La présentation graphique est un instrument fondamental de beaucoup de praticiens qui, comme nous le faisait remarquer avec humour une consultante de ConsultCorp, « se lèvent PowerPoint, mangent PowerPoint, vivent PowerPoint, passent leur temps sur PowerPoint » (Notes de terrain, janvier 2013).

L'usage extensif de ce genre de support alimente souvent un discours critique sur la pratique dont les travaux de Tufte (2003) sont représentatifs. L'auteur y présente PowerPoint comme un instrument appauvrissant sur le plan cognitif. Nous l'avons vu dans le chapitre deux, une partie de la littérature souligne le caractère ambigu et peu codifié du savoir des consultants, constamment aux prises avec des enjeux commerciaux. Selon cette approche, les praticiens cherchent à persuader leurs clients de la valeur de leurs prestations pour garantir une revente

---

<sup>121</sup> Nous montrons notamment comment la production d'une présentation graphique est une épreuve de traduction qui contribue à positionner le consultant dans une chaîne de délégation, comme évoqué au chapitre 6. De même que l'on trouvera dans ce chapitre de nouveaux éléments sur la compétence diagrammatique exposée au chapitre 5.

de service (Clark 1995, Clark and Salaman 1996, Sturdy 1997, Villette 2003). Et la rhétorique visuelle est un moyen artificiel d'y parvenir.

Notre approche se démarque du courant critique. Nous cherchons à investiguer la dimension pragmatique et performative des présentations PowerPoint, pour comprendre la façon dont elles produisent des effets dans les organisations clientes. Car c'est un postulat fort de l'analyse : plutôt que de considérer ce genre de supports comme des instruments rhétoriques enfermés dans un monde symbolique, nous les traitons comme des artefacts qui « agissent » en provoquant des cours d'action. Selon nous, une présentation PowerPoint ne se contente pas de *représenter* un monde extérieur d'une manière plus ou moins distordue ; elle s'insère activement dans ce monde qu'elle contribue ainsi à façonner. Et nous cherchons à comprendre de quelle manière les présentations graphiques peuvent avoir une efficacité pratique. La mise en valeur de la prestation relève ici d'une mise en relief, d'une mise en évidence formelle d'un message. Mais comme nous l'expliquions au chapitre deux, cette mise en relief est constitutive de la valeur du service. Il ne s'agit donc pas de se pencher sur une forme de communication déconnectée du service, mais de voir comment la composition de la présentation graphique d'un diagnostic est un enjeu d'action et de résolution de problèmes.

Notre question de recherche est la suivante : quelles sont les ressorts de composition d'une présentation graphique efficace ? Quelles sont les contraintes avec lesquelles les consultants composent lorsqu'ils cherchent, en présentant un diagnostic, à produire un changement positif dans l'organisation cliente ? Pour répondre à cette question, nous nous penchons sur un cas très circonscrit : la production par deux consultants d'un *slide*<sup>122</sup> de PowerPoint exposant un diagnostic. Il porte sur les dysfonctionnements d'un hôpital dans une situation post-fusion. Nous suivons la trajectoire du support, depuis l'intention des consultants jusqu'à sa version finale, qualifiée par les acteurs de « béton ». Chaque version intermédiaire du *slide* est décrite pour comprendre l'évolution du document, et les épreuves de sa composition.

Notre argument est le suivant : pour produire une présentation graphique d'un diagnostic considérée comme « béton », les consultants composent avec trois contraintes fortes : l'effet anticipé du message sur la cible, la conformité de la représentation au réel, l'esthétique de la

---

<sup>122</sup> Le terme anglais est couramment utilisé par les consultants français.

composition. La gestion de ces trois contraintes, intriquées en pratique, répond au souci constant qu'ont les consultants de produire une efficacité qui consiste : (1) à proposer une problématisation capable de faire advenir un état du monde perçu par le client comme positif ; (2) à positionner le consultant de manière pertinente face à un réseau d'acteurs stratégiques.

Pour comprendre les enjeux et les effets de ce travail de présentation graphique, qui consiste à la fois à restituer et à provoquer, nous nous inspirons largement des concepts de la sociologie de la traduction (Callon 1980, 1986) et des travaux de Latour (1993) sur la référence scientifique. La relecture pragmatiste d'un texte célèbre de Lévi-Strauss sur l'efficacité symbolique est également utilisée pour discuter cette dimension performative qu'ont les technologies littéraires utilisées par les consultants.

Dans la section suivante, nous présentons une brève revue de littérature sur la présentation graphique dans le conseil et en particulier sur le rôle du logiciel PowerPoint dans l'agencement de l'action organisée. La section deux est consacrée à une brève présentation de la mission qui sert de matériel empirique au chapitre. La troisième section décrit les multiples épreuves de construction d'un *slide* de présentation d'un diagnostic. Dans la section suivante, nous discutons des contraintes de production d'une représentation agissante et concluons par une mise en perspective de cette forme particulière de mise en valeur de la pratique du conseil.

## **2. La présentation graphique dans le conseil en management**

Les consultants sont passés maîtres dans l'art de la présentation, à tel point que démontrer des capacités expertes dans l'usage de PowerPoint est devenu pour eux une compétence à part entière<sup>123</sup> (Kaplan 2011). Ainsi, quand on observe les acteurs *in vivo* et *in situ*, on remarque rapidement que la pratique du conseil est avant tout un travail de l'écrit où la production de technologies intellectuelles (Latour 1987, 2005, Miller and Rose 1990) sous la forme de rapports, mémos, notes de synthèse, interviews, présentations, diagrammes et tableaux, occupe une part significative de l'activité. Ces inscriptions matérielles ont l'avantage

---

<sup>123</sup> Nous faisons un argument relativement similaire dans le chapitre 5 sur la montée en compétence.

de montrer en même temps qu'elles finalisent le travail des consultants (Boni Le-Goff 2010), souvent orienté vers la production d'un livrable tangible. Au reste, les outils et méthodes des consultants doivent avoir une inscription matérielle pour être développés dans des systèmes de propriété qui permettent leur vente aux clients (Fincham 1999). Pourtant, on trouve dans la littérature sur le conseil peu de travaux sur la dimension matérielle de la pratique souvent considérée comme un service intangible (Clark 1995). Une exception notoire correspond à la contribution de Smith (2010) qui affirme que l'un des rôles cruciaux des consultants est de « matérialiser » les organisations clientes : « an important part of consulting activity is to objectify problems and what is going on in the organization » (p.1). Les consultants sont alors considérés comme des agents « positioned by internal actors as truth tellers and pen holders » (p.2). Nous partageons ce point de vue et avons expliqué, dans le chapitre cinq, en mobilisant les travaux de Callon (2002b) sur la notion de scribes et en décrivant la capacité de mise en forme des consultants, que les appuis matériels facilitent l'apprentissage situé des consultants.

C'est le logiciel de Microsoft, PowerPoint, qui est aujourd'hui l'outil privilégié pour produire les présentations graphiques et donc servir de médium à la prestation de service immatérielle. Une littérature abondante s'intéresse au logiciel lui-même, et en particulier à la façon dont il induit un style cognitif (Tufté 2003, Beaudoin 2008), un mode de présentation (Gabriel 2008, Stark et Paravel 2010, Yates et Orlikowski 2007) ou plus largement dont il agit sur le cours des choses (Kaplan 2011, Doganova and Eyquen-Renault 2009). A titre d'exemple, dans son étude de l'utilisation de Powerpoint dans la constitution des stratégies d'entreprise, Kaplan (2011) considère que « PowerPoint mediated two discursive practices: collaborative efforts to negotiate meaning and cartographic efforts to adjudicate interests » (p.327). Produire un diagnostic implique d'investiguer la structure, les processus, les ressources, les outils, la gouvernance d'une organisation. Mais c'est aussi un processus qui nécessite l'utilisation de technologies visuelles pour conférer une forme de matérialité à des idées encore peu claires et créer des espaces communs de négociation de sens. Cherchant à comprendre les ressorts de ce processus, nous plaidons pour une compréhension *dynamique* des présentations graphiques : plutôt que d'analyser de façon statique un *slide* déjà constitué, nous nous penchons sur les opérations pratiques qui permettent sa constitution.

En prenant un outil, un artefact, comme point d'entrée dans l'analyse de l'action organisée, notre travail s'associe finalement à de nombreuses études proches de la théorie de l'Acteur-

réseau (Law and Hassard 1999, Czarniawska and Hernes 2005, Callon, Millo and Muniesa 2007). On peut par exemple citer Cooren (2004) qui examine l'agencement des textes, des discours et des représentations iconographiques dans les organisations. L'auteur considère que les « signs, memos and contracts display a form of agency by doing things that humans alone could not do. Created by human beings, these texts participate in the channeling of behavior, constitute and stabilize organizational pathways, and broadcast information/orders » (Cooren 2004, p.388 ; Bencherki et Cooren 2011). La dimension performative des textes et autres compositions diagrammatiques est aussi soulignée dans des travaux récents qui explorent le rôle et les effets de « l'imagerie business » dans l'organisation, investiguant ses aspects rhétoriques, visuels et méthodologiques (Quattrone 2009 ; Puyou, Quattrone, McLean and Thrift 2012).

Dans cet esprit, nous nous basons largement sur le répertoire de la sociologie de la traduction et en particulier sur certains de ses textes fondateurs (Callon 1986, Ackrich, Callon et Latour 2006) pour expliquer l'efficacité d'une présentation graphique. La notion de traduction nous permet de comprendre comment les consultants cherchent à formuler une situation problématique dans des termes capables de faire advenir un cours d'action visé. Pour cela, de multiples opérations de « mise en forme », des « déplacements » de l'énoncé sont nécessaires (Callon 1980, 1986), qui façonnent des identités et scellent des alliances entre les protagonistes de la mission. De la même manière, en gardant à l'esprit la question du travail de référence (Latour 1993) opéré par les acteurs, nous verrons comment la présentation est un artefact qui s'insère dans un monde qu'il contribue à transformer. C'est à l'issue d'une série d'épreuves de traduction que le collectif qui porte la félicité du diagnostic se constitue et se stabilise, le répertoire de la traduction permettant de capturer cette tension entre représentation et transformation inhérente à la composition du document.

### **3. D'une mission de réorganisation à un *slide* de PowerPoint**

Dans cette section, nous allons entrer plus avant dans la mission qui sert de terrain à notre étude et préciser le contexte de production du *slide* de PowerPoint analysé.

### 3.1. Une mission de réorganisation à l'hôpital Aeger

La mission qui nous intéresse ici est une mission d'audit et de réorganisation des fonctions support d'un hôpital, Aeger, issu de la fusion récente de deux structures de plus petite taille. Peu de temps après la fusion, ConsultCorp est mandaté par le président du conseil d'administration (CA) pour organiser et fluidifier les activités de la nouvelle structure. La vignette ethnographique suivante présente un extrait de la lettre de mission des consultants de ConsultCorp :

*Dans la continuité du rapprochement des activités hospitalières des deux structures [x et y] l'Hôpital Aeger [pseudonyme] mène une réflexion stratégique sur son positionnement dans le territoire de santé. Trois ambitions majeures sont visées : dépasser une taille critique pour atteindre des économies d'échelle, développer les activités (chirurgie, oncologie, etc.), prendre en compte l'environnement (contrainte réglementaire, démographie médicale, etc.). Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire « d'aligner » l'organisation administrative d'Aeger sur sa stratégie et de donner tous les moyens nécessaires à l'équipe de direction pour réussir [...]. Dans ce contexte, une démarche participative et pragmatique est en cours, avec le concours de ConsultCorp, afin d'analyser l'organisation administrative actuelle, d'évaluer dans quelle mesure cette organisation est adaptée aux défis futurs d'Aeger, de définir une organisation administrative cible et de proposer des recommandations pour l'atteindre. (Document de terrain, octobre 2009)*

On voit donc qu'il s'agit « d'aligner l'organisation administrative » sur la nouvelle stratégie de l'hôpital et de « donner les moyens nécessaires à l'équipe de direction pour réussir » sans plus de précision sur les résultats attendus. Ce genre de situation fait écho au modèle du « médecin-patient » de Schein (1969), dans lequel un client éprouve, de façon peu caractérisée, la nécessité d'un changement, mais compte sur la compétence ou sur « l'expertise » du consultant pour en définir la cible. Dans ce cas, les consultants doivent « mettre de l'ordre », selon le mot du client, dans une organisation qui souffre de plusieurs maux. D'une part, une désorganisation généralisée liée à la fusion ; d'autre part, des oppositions de culture qui pèsent sur la fluidité des processus.

La mission Aeger mobilise deux consultants : Thomas et Camille, une manageuse senior qui dirige l'intervention. L'équipe est pilotée par un associé de ConsultCorp qui intervient ponctuellement pour les rencontres client et les présentations formelles. Le client payeur de la mission est le président du CA d'Aeger, néanmoins, les consultants travaillent essentiellement avec un client effectif distinct : le directeur général de l'hôpital.

Pour Camille, dans ce genre de mission, la phase de diagnostic qui précède les activités de conception et de mise en œuvre occupe une place déterminante. Le diagnostic est en lui-même une forme d'intervention qui modifie les conditions objectives de la situation observée<sup>124</sup>. Identifier le problème (le « vrai problème » ou « les causes racines du problème » selon les mots de la consultante) et le pointer d'une manière démonstrative et convaincante, afin qu'il soit pris en compte par le client, est la moitié du chemin à parcourir pour trouver une solution. Camille considère cette mission comme particulièrement périlleuse pour deux raisons principales. D'abord, le contexte post-fusion requiert des ajustements organisationnels majeurs qui suscitent des « tensions politiques » entre les directeurs fonctionnels de l'hôpital. Ensuite, la restructuration des fonctions support entamée par ConsultCorp doit « s'aligner », comme nous l'avons vu, avec une démarche de planification stratégique menée au même moment par un consultant concurrent, Monsieur K. Ce dernier bénéficie de la confiance du client avec qui il travaille depuis plus de vingt ans et dont il est proche. La consultante s'attend donc à devoir collaborer avec Monsieur K. et appréhende d'éventuelles frictions avec ce concurrent direct avantageusement positionné.

L'intervention des consultants est structurée autour de quatre phases. (1) Dans un premier temps, les consultants ont pour tâche de rassembler et d'analyser un maximum d'informations sur la situation. Pour cela, ils mènent une série d'entretiens, « épluchent » les documents à disposition, et réalisent un travail de « benchmarking ». (2) La seconde phase consiste à produire un rapport « d'analyse de l'existant » chez Aeger, sorte de diagnostic de la situation telle qu'observée par les consultants<sup>125</sup>. (3) Sur la base de cet inventaire, la troisième phase de

---

<sup>124</sup> On pense ici à l'effet Hawthorne. Sur la question, voir par exemple Adair (1984).

<sup>125</sup> Cette phase est considérée comme décisive par le client : la majeure partie de la charge des consultants sur la mission lui est donc dédiée. La lettre de mission spécifie que la phase de recommandation ne pourra commencer qu'après une validation complète du document d'analyse de l'existant par les directeurs, à l'issue de laquelle des

la mission consiste à faire des propositions d'amélioration, c'est-à-dire à définir des objectifs cible et des leviers d'action pour les atteindre. Finalement, (4) dans un quatrième temps, si les préconisations sont jugées pertinentes, les consultants pourront accompagner les internes dans leur mise en œuvre.

Le *slide* sur laquelle nous allons focaliser notre analyse est tirée d'un livrable produit au cours de la seconde phase de la mission : l'analyse de l'existant. Dans la section suivante, nous allons détailler les conditions de production du rapport d'analyse de l'existant et la position du *slide* dans le document.

### **3.2. Une présentation synthétique des dysfonctionnements de l'hôpital**

La seconde phase de la mission consiste donc à produire un rapport « d'analyse de l'existant » chez Aeger, un diagnostic de la situation telle qu'observée par les consultants. Ce rapport d'analyse est rédigé à partir des données issues de plus de cinquante entretiens semi-directifs avec des internes de l'hôpital, d'entretiens de « benchmarking » avec les directeurs de trois hôpitaux similaires pour comparer les résultats, et d'une analyse de la documentation technique sur les meilleures pratiques de management des établissements de santé. Les consultants consacrent plusieurs mois de travail à cette collecte d'informations et un mois à la rédaction, sous PowerPoint, d'un rapport d'analyse de 120 pages, accompagné de plusieurs présentations synthétiques.

Les consultants ne commencent à rédiger le rapport final d'analyse de l'existant qu'après avoir atteint une forme de consensus sur les principaux dysfonctionnements de l'hôpital, détaillés dans les comptes-rendus d'entretiens et dans différents documents d'analyse intermédiaires. Au stade qui nous préoccupe, l'objectif des consultants est donc de traduire le contenu d'une analyse déjà relativement stabilisée dans différents supports. Le travail de réalisation, à proprement parlé, du diagnostic, est néanmoins similaire à celui que nous allons décrire maintenant, même si son degré d'exploration et d'analyse est supérieur. A ce stade, les

---

propositions d'amélioration seront coproduites par les consultants et les membres du conseil d'administration au cours d'un séminaire dédié.

consultants cherchent principalement à soumettre au client, dans une forme appropriée, leurs conclusions précédentes. Camille précise au sujet du rapport :

*Il faut qu'on soit exhaustifs, c'est-à-dire qu'on parvienne à restituer l'ensemble des informations obtenues en entretien. Il est également important de capitaliser au maximum sur les supports déjà rédigés et validés. Et puis on a une contrainte de forme : les informations doivent être claires, bien présentées, une présentation PowerPoint fera l'affaire. (Notes de terrain, décembre 2009)*

Nous ne reviendrons pas sur la façon, esquissée dans le chapitre cinq, dont les consultants parviennent à produire et à structurer une analyse en explorant les organisations clientes et en circulant dans de multiples réseaux. Nous nous contenterons de présenter les traits généraux de cette analyse déjà relativement stabilisée. Ainsi, au moment de produire le rapport d'analyse de l'existant, trois dysfonctionnements majeurs sont identifiés par les consultants. D'abord, un manque d'efficacité du processus de « gestion administrative du patient » qui court depuis l'admission des malades jusqu'à la facturation des actes, en passant par leur codification et la gestion du tiers payant. Ensuite, des lacunes en matière de gestion des ressources humaines, notamment concernant les fonctions paye et recrutement. Enfin, un défaut général de gouvernance. A titre d'exemple, le directeur général d'Aeger ne produit pas de « plan moyen terme », ne fixe pas d'objectifs à ses collaborateurs, ne communique pas sur ses décisions. Son style de management est considéré comme à la fois imprévisible et brutal. Des difficultés relationnelles importantes existent finalement entre le président du conseil d'administration (au demeurant client payeur) et lui (client opérationnel), ce qui complique la gouvernance de l'établissement et son intégration post-fusion<sup>126</sup> - et *a fortiori* la mission des consultants même si nous ne reviendrons pas sur ce point.

Le format et l'organisation du rapport de l'analyse de l'existant sont des préoccupations fortes des consultants qui cherchent à faire passer leur message d'une façon appropriée. Une trame générale d'analyse est d'abord produite et « testée » auprès du client avant que le processus de rédaction ne commence. Cette trame est structurée autour de deux axes : une analyse des (1) « dysfonctionnements transverses à l'organisation » et (2) des « dysfonctionnements par

---

<sup>126</sup> Ainsi que l'intervention des consultants, comme nous l'avons vu au chapitre précédent.

département » (Documents de terrain, décembre 2009). Dans la première partie, les problèmes doivent être abordés de façon globale ; dans la seconde, un diagnostic plus ciblé et plus explicite est privilégié. Pour cette raison, seule la première partie du document fera l'objet d'une large diffusion dans l'hôpital.

Le support sur lequel nous allons nous pencher est le *slide* introductif de la première partie du rapport, sur les dysfonctionnements transverses de l'organisation. Il doit présenter de manière à la fois générale et synthétique, l'ensemble des problèmes identifiés dans l'hôpital. Ce *slide* est à la fois utilisé dans un rapport écrit, remis aux clients, et dans différentes présentations synthétiques que font les consultants pour exposer leur démarche.

Au moment où nous commençons notre récit, la « formulation », « la restitution » des dysfonctionnements transverses et la mise en avant de leur relation, ou absence de relation, avec les processus des départements fonctionnels est la préoccupation majeure de Camille. Elle cherche à trouver la bonne stratégie pour présenter son analyse, ainsi qu'elle l'explique à Thomas :

*Je suis toujours en train de me creuser la tête sur le moyen de faire la restitution des aspects transverses. [...] Je me disais qu'on pourrait pointer les aspects transverses en parlant des dysfonctionnements aux interfaces des directions, le but serait alors de pister les problèmes de périmètre pour chaque direction. (Ibid.)*

Les consultants décident finalement qu'une approche pointant les dysfonctions aux interfaces des directions reste « dangereuse » car elle fait directement référence aux « frictions » qui existent entre certains cadres dirigeants. Pointer les frictions risquerait de « stigmatiser » des responsables dans un document destiné à une large circulation. Camille et Thomas choisissent donc une stratégie différente pour traduire et encapsuler leur diagnostic dans une présentation graphique. C'est sur cette stratégie, et le *slide* qui en est le résultat, que nous allons nous pencher à présent. Comment, de manière très concrète, les consultants composent-ils une présentation de leur diagnostic qui ne « stigmatise » personne et permette le changement positif ? Comment se façonne l'efficacité de la présentation graphique ? Dans les propos qui suivent nous cherchons à répondre à ces questions en décrivant les épreuves de constitution de la présentation des consultants.

## **4. Les étapes de la construction d'une présentation graphique du diagnostic**

L'objectif de cette section est de décrire, de manière très empirique, la façon dont les consultants sont parvenus à produire une présentation qu'ils considèrent comme « béton », c'est-à-dire capable d'avoir une efficacité pratique dans l'organisation cliente.

### **4.1. Une approche systémique des dysfonctionnements**

Camille donne des instructions à Thomas afin qu'il puisse commencer à travailler sur une première version du *slide* de présentation des dysfonctionnements de l'hôpital. Elle lui suggère « d'entrer par la fusion » c'est-à-dire de « bien insister sur le fait que la fusion n'est pas terminée, que les périmètres sont flous au sein des directions et que l'établissement souffre d'un manque de pilotage » (Notes de terrain, janvier 2010). La consultante ajoute néanmoins : « mais je veux que l'on garde une partie points forts et opportunités dans la restitution transverse. Et il faut aussi bien faire figurer la dimension qualité de service et coût » (Ibid.). Elle demande à Thomas de lui faire une « proposition » tenant compte de ces consignes, c'est-à-dire de trouver un format adéquat de présentation qui permette, d'une manière ou d'une autre, de souligner l'impact de la fusion sur les dysfonctionnements, tout en restituant les conclusions de l'audit. Comme convenu, le consultant réalise une première ébauche sous PowerPoint, présentée en figure 7.1.

© Petit speech sur la fusion qui permet de comprendre qu'elle a un impact sur l'ensemble des dysfonctionnements transverses, et nous permet de les annoncer.

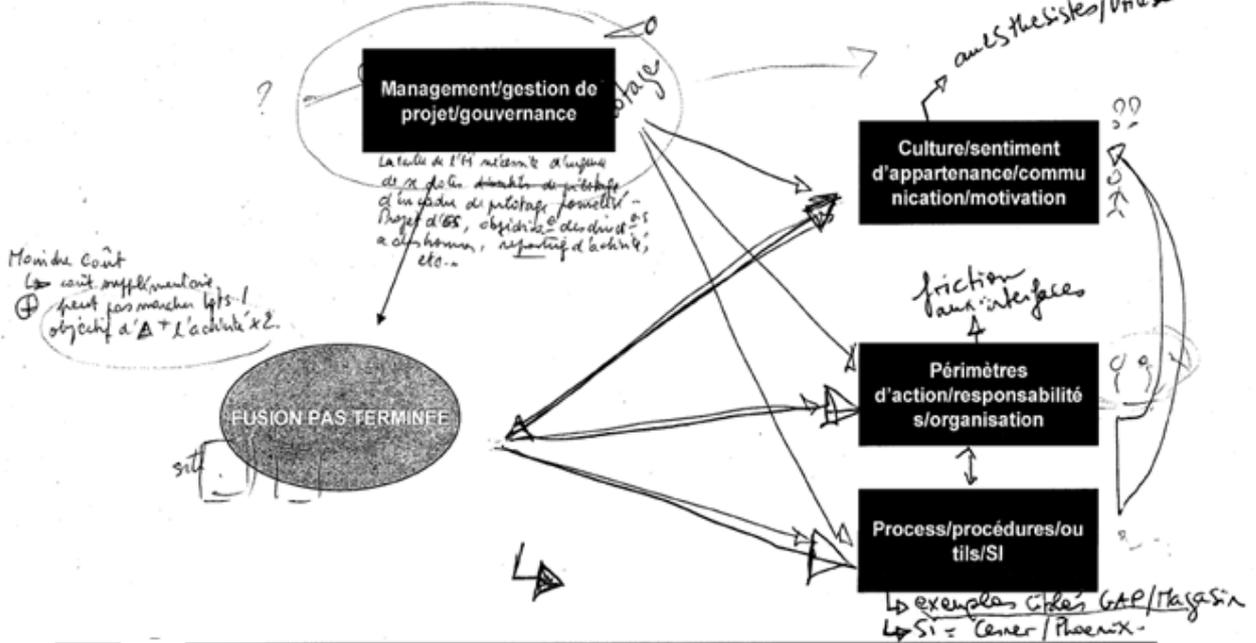


Figure 7.1. Une première version du schéma

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé.)

Camille trouve cette idée d'une présentation schématique et graphique, avec plusieurs « boîtes thématiques » qui pourront être ensuite approfondies dans le rapport, « plutôt intéressante ». Le risque lié au fait de pointer trop directement les frictions entre directeurs est ici écarté au profit de ce qu'elle considère comme une approche « systémique » des problèmes. La consultante remarque :

*J'aime bien cette approche parce qu'il faut bien montrer que les problèmes sont systémiques. C'est un bon moyen de ne pas être piégé dans une approche par silo. Mais il faut aussi montrer qu'on n'a pas capitalisé sur les bonnes pratiques au cours de cette fusion, qu'on n'a pas, au cours de cette fusion, réutilisé ce qui était bien dans les deux structures (Ibid.).*

On peut voir, sur cette première ébauche, que la mention « fusion pas terminée » est mise en avant par Thomas (dans un cercle au centre du document) pour répondre aux instructions de

Camille. Les autres thèmes de l'analyse sont ensuite répartis autour de cet élément central. La direction générale de l'hôpital (représentée par le rectangle « management, gestion de projet, gouvernance ») est également placée dans une position centrale. C'est, selon le consultant, un moyen de montrer que la direction porte la responsabilité de l'échec de l'intégration post-fusion.

Camille exprime néanmoins des réserves sur la présentation. Si l'approche lui semble judicieuse, elle trouve le contenu du *slide* « trop léger ». Elle demande à Thomas de « donner des exemples concrets pour chaque boîte thématique » (Ibid.), que ce dernier ajoute à la main, au cours de la discussion, à droite du document. Le consultant mentionne notamment les « frictions aux interfaces » dont nous parlions plus haut, donne des exemples précis de dysfonctionnements comme « GAP » (gestion administrative du patient) ou « magasin » (c'est-à-dire la logistique du magasin de l'hôpital) et fait référence aux outils informatiques obsolètes de l'établissement.

Camille approfondit ensuite l'analyse en utilisant le document comme « un support de réflexion » qui s'efface derrière une discussion technique des problèmes de l'hôpital (écrits à la main sur la partie gauche du schéma). En particulier, la consultante détaille ce qu'elle considère comme les signes d'un manque de gouvernance de la direction : « la taille de l'hôpital nécessite d'urgence de se doter d'un cadre de pilotage formalisé : projet d'établissement, objectivation des directions et des hommes, reporting d'activité, etc. ».

Camille et Thomas s'interrogent également sur les relations causales entre les éléments présentés dans les différentes boîtes, comme en témoignent les multiples flèches écrites à la main sur la page. Les consultants cherchent à différencier « les causes racines » des « symptômes » des dysfonctionnements, bien que Camille fasse remarquer à plusieurs reprises que « tout est dans tout » et qu'« il y a toujours quelque chose d'artificiel dans ce genre de structuration » (Ibid.). Néanmoins, ils passent un temps considérable à discuter du contenu, de la pertinence et de la précision des différentes boîtes thématiques mentionnées et de leur découpage, des titres appropriés et des interactions concrètes entre les éléments du système.

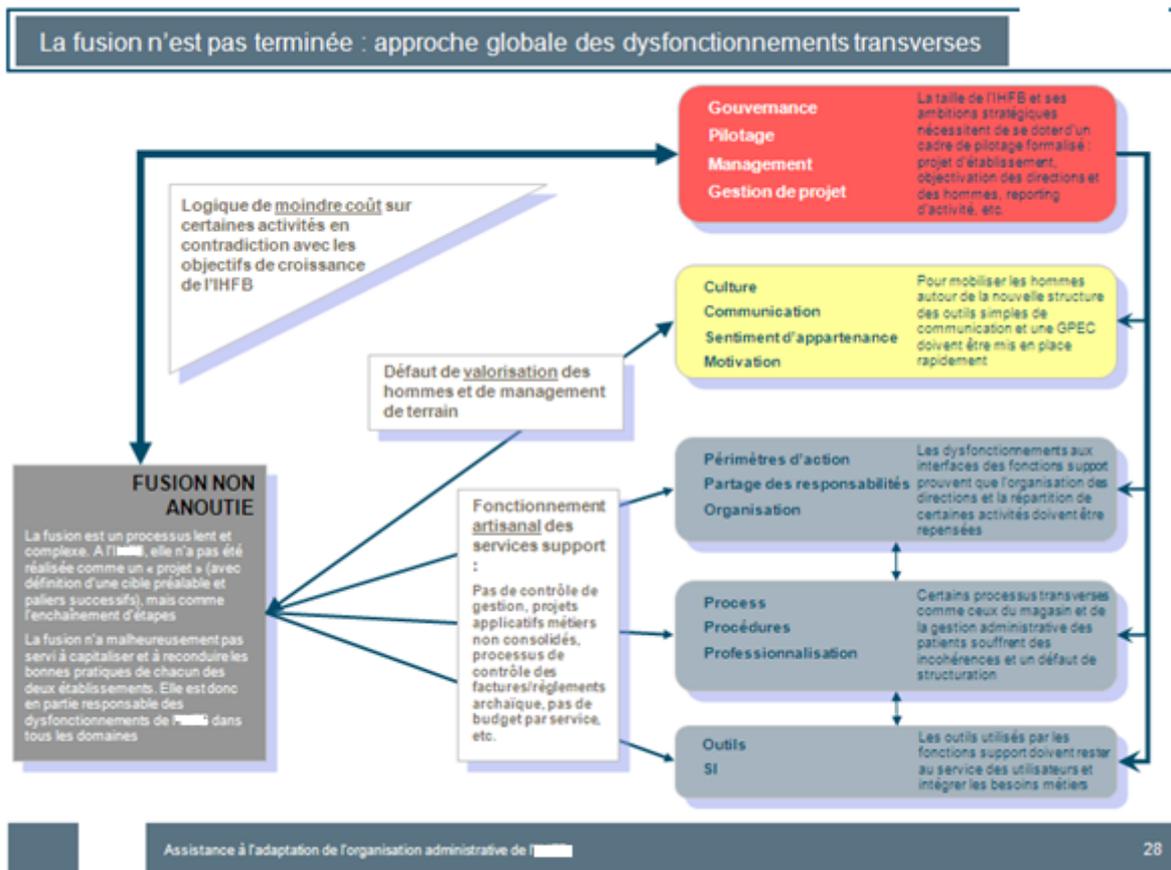
A l'issue de la discussion, Camille suggère d'introduire une « nouvelle boîte structure dans laquelle la question de l'organisation en réseau et de la mise en place de la déconcentration de

gestion » (Ibid.) pourrait être traitée. Elle réaffirme être convaincue par cette « approche systémique » mais précise que les titres des boîtes ne correspondent pas à ce qu'elle attend et « qu'il va falloir mieux les définir » (Ibid.). Elle demande donc à Thomas de poursuivre son travail en intégrant ces nouvelles consignes. Puis, en partant, Camille fait cette remarque : « je sais que tu y tiens mais ce serait contre-productif de pointer la responsabilité des dirigeants de manière trop directe. Alors je préférerais que tu mettes la boîte 'management, gouvernance' au même niveau que les autres, dans le rang » (Ibid.).

On voit donc ici comment les consultants cherchent à trouver une problématisation adéquate de la situation, au sens callonien de la formulation d'un problème qui définit les acteurs de la controverse et les déplacements à opérer pour sceller des alliances (Callon 1986). Les protagonistes de l'histoire, auxquels s'adresse la présentation, sont à ce stade la direction générale et les directeurs fonctionnels. C'est en définissant ces cibles et leurs relations que le découpage thématique du problème se fait, privilégiant une approche systémique des dysfonctionnements qui dilue les responsabilités. On note également une tension liée au processus de référence (Latour 1993) dans le travail de problématisation. La situation problématique est définie en même temps que son support de présentation, en même temps que l'artefact qui « y fait référence » pourrait-on dire. Et la composition graphique du *slide* devient d'emblée un instrument permettant d'altérer les formes de la problématisation.

#### **4.2. « Entrer par la fusion » : un diagramme d'attribution**

Thomas rédige donc une nouvelle version du diagramme sur les conseils de Camille, telle que présentée en figure 7.2.



**Figure 7.2. Une seconde version du schéma**  
(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Cette nouvelle version est plus sophistiquée : les relations causales entre les éléments du système sont formalisées sous PowerPoint, les titres des « boîtes » mieux définis et segmentés (avec l'ajout d'une case), et un court texte explicatif porte sur chaque thématique décrite. Par ailleurs, la boîte « gouvernance » est rentrée « dans le rang », comme l'a requis la consultante, bien que sa couleur rouge, sa position supérieure et la relation causale représentée par la flèche de droite pointe toujours explicitement la responsabilité de la direction générale. Camille accueille cette nouvelle ébauche par des commentaires positifs :

*C'est décidément pas mal, il faut vraiment qu'on y aille à fond sur la fusion [...], entrer par la fusion est un moyen idéal pour pointer les lacunes de fonctionnement de l'hôpital sans stigmatiser quelqu'un [...]. Franchement, c'est sûr que le jour où la fusion sera vraiment terminée, les choses iront beaucoup mieux chez Aeger. (Ibid.)*

Le travail de problématisation se poursuit donc ici. Il conduit à l'émergence de « la fusion » comme protagoniste à part entière de la situation. Faire porter la responsabilité des dysfonctionnements à un non humain, sorte de processus sans sujet, est considéré par Camille comme un moyen de « faire passer le message avec subtilité » (Ibid.). La présentation graphique a pour fonction d'attribuer la responsabilité des dysfonctionnements à différentes cibles : elle contribue à produire un agencement particulier et organise un programme d'actions. Camille insiste sur la nécessité « d'entrer » par la fusion comme s'il s'agissait d'un passage vers une organisation performée par une présentation qui instaure les problèmes et distribue les fautes.

#### **4.3. Une mise en situation d'énonciation**

Face à cette nouvelle version du schéma, Camille suggère à Thomas un exercice particulier qui consiste à faire une simulation de sa capacité rhétorique à décrire le diagramme, une sorte de répétition de la présentation. Elle demande donc au consultant d'expliquer verbalement les différentes boîtes, de rendre explicite leur contenu, de préciser son intention et le message véhiculé par la composition, « comme si » il se trouvait en face de son client. Thomas, peu familier de ce genre de méthode, ne sait comment réagir ; il est gêné de participer à ce qui semble être une forme de *breaching experiment* (Garfinkel 1967). L'objectif de Camille est de tester la capacité de conviction du consultant, à partir d'un support dont il convient d'ajuster et d'étayer le contenu par des exemples concrets. A plusieurs reprises durant l'exercice, la consultante martèle cette remarque : « qu'est-ce qu'on veut dire dans ce *slide*, qu'est-ce qu'on veut montrer, quel est l'effet qu'on veut que ce *slide* ait sur le client ? Quelle est notre valeur ajoutée dans cette affaire ? » (Ibid.). Devant l'insistance de sa collègue et, dans un léger élan d'exaspération, Thomas finit par répondre brutalement :

*La réponse est simple : rien ne va dans cet établissement et tout est lié. On ne veut pas stigmatiser la direction, ni la DRH qui est déjà dans une mauvaise position. Mais franchement, leur responsabilité est totale. On a choisi d'utiliser la fusion comme point d'entrée. Et ensuite on a tout un tas de choses à dire sur le fond : les processus artisanaux, la démotivation des équipes, l'absence de management, les applicatifs métiers qui sont mal déployés... enfin, je n'ai quand même pas besoin de tout te répéter !* (Notes de terrain, janvier 2010)

On voit que ce genre de performance est pour Camille un moyen de s'assurer que la présentation, telle qu'elle apparaît dans sa forme matérielle, est à même d'encapsuler le message que les consultants veulent dévoiler. Parce qu'une fois créé, l'artefact circule, acquiert une vie autonome et peut être interprété en dehors du contrôle opéré par les consultants. Par ailleurs, l'exercice répond aux exigences de Camille en matière de construction d'un artefact ayant une portée narrative et qui, semble-t-il, est conçu en lien avec une situation d'énonciation. Pour la consultante, le style et la facilité de cette énonciation sont considérés comme une marque de la qualité de la présentation elle-même puisque, comme elle se plaît à le répéter « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement<sup>127</sup> ».

#### **4.4. Un public hétérogène et complexe**

Comme mentionné dans la section précédente, le travail de réorganisation de ConsultCorp doit « s'aligner » sur celui d'un autre consultant en charge de la planification stratégique d'Aeger, Monsieur K. Pour des raisons historiques, ce dernier semble jouir de la confiance totale des dirigeants. A ce stade de la mission, Camille et l'associé de ConsultCorp organisent une rencontre avec Monsieur K. pour discuter de leurs démarches respectives. Thomas n'assiste pas à cette réunion ; c'est Camille qui lui en rapporte le contenu, et insiste sur « l'impact de cette réunion sur la structure du rapport » (Ibid.) :

*Camille affirme que le rendez-vous avec Monsieur K. va avoir un impact sur la structure de notre rapport et du slide, un impact fort. Elle précise : « il faut architecturer les choses de manière à ce qu'il ne puisse pas nous reprocher de n'avoir pas tenu compte de ses propos... Je veux donc qu'on réutilise explicitement le découpage et les boîtes de Monsieur K. ». Après quoi je demande à Camille de me raconter l'entretien. Elle me dit s'être sentie jugée et même évaluée alors que l'objectif de la réunion était de discuter du schéma directeur SI et de positionner ConsultCorp dans la démarche. Monsieur K. lui aurait dit d'emblée : « présentez-moi ce que vous allez présenter au président et aux membres du conseil d'administration ». Camille s'est exécutée et il aurait ajouté : « il faut aller plus loin que les symptômes, il faut*

---

<sup>127</sup> Citant ici le poète Boileau-Despreaux.

*entrer dans les questions de personnes, de processus, d'organisation et d'outils » [...]. Camille a trouvé l'analyse de Monsieur K. assez violente et très péremptoire [...], elle m'avoue : « on sait que le président et Monsieur K. s'adorent et j'ai vraiment eu l'impression qu'il était là pour nous challenger. On s'est posé la question avec [l'associé], est-ce qu'on descend Monsieur K. auprès du président, en lui disant que son schéma directeur est pourri, d'autant qu'on aimerait bien vendre un peu de SI, ou alors on fait profil bas ? On n'est pas encore décidé. Je vais poser la question au président, lui dire qu'on a eu le sentiment de passer une audition, et essayer de voir si c'était une requête. » (Notes de terrain, janvier 2010)*

On voit comprendre que le diagramme s'intègre maintenant dans un contexte légèrement modifié : il doit tenir compte - de manière critique ou non - des critères, du vocabulaire et du découpage mis en avant par un consultant concurrent. Camille indique donc à Thomas que les « petites boîtes » de Monsieur K., c'est-à-dire que les thématiques que lui utilise dans ses analyses, doivent être reprises dans le document pour l'associer à la démarche des consultants. Ces thématiques sont : les « ressources humaines » (compétences, volume), les « processus » (problématiques de fluidité des tâches), l'« organisation » (c'est-à-dire partage des responsabilités) et les « outils » (systèmes d'information).

Le répertoire de la traduction est, là encore, utile pour décrire cette nouvelle étape de problématisation. On voit que l'énoncé se décale une nouvelle fois pour parvenir à « enrôler » ou du moins à « intéresser » un opposant qui profite d'une position favorable. Dans ce contexte le diagramme fonctionne comme un outil de collaboration qui, selon le mot de Kaplan (2011), « allows for the achievement of agreement around information being communicated » (p.331). Le format de la présentation est le résultat d'un processus itératif entre différents compétiteurs ; il devient un moyen par lequel « distributed knowledge got negotiated and embodied » (Ibid., p.332). On note donc que le travail de problématisation est le résultat d'un rapport de force. Comme l'explique à juste titre Callon (1980) dans un bel article intitulé *Luttes et négociations pour définir ce qui est problématique et ce qui ne l'est pas*, « les acteurs se battent en permanence pour imposer leurs propres définitions, faire prévaloir leurs découpages de la réalité ; des consensus plus ou moins durables sont construits qui dissimulent des rapports de force ; les limites entre ce qui est considéré comme social et

ce qui est considéré comme technique sont constamment négociées ; le subjectif et l'objectif sont des enjeux » (Ibid., p.2).

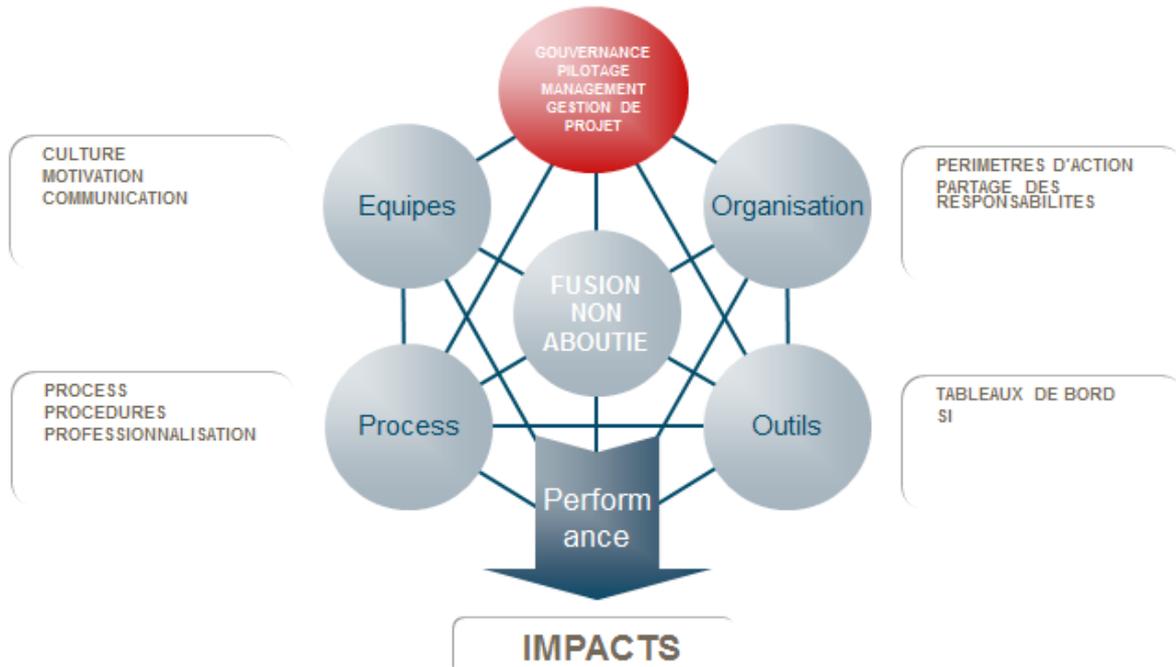
#### **4.5. Des sources formelles d'inspiration**

Ces nouveaux éléments en tête, Camille donne à Thomas des indications sur la façon dont il doit poursuivre son travail :

*Je pense vraiment que l'idée du schéma est bonne. Il faut qu'on travaille encore nos boîtes pour s'assurer qu'elles sont justes et qu'elles correspondent à l'analyse de Monsieur K. Quoiqu'il en soit le schéma n'est pas beau. Il est même très moche. On sait que ce slide là ça va être « the slide » que tout le monde va lire, c'est un slide général sur les dysfonctionnements de l'hôpital, alors il faut qu'il pète. (Notes de terrain, janvier 2010)*

On voit ici que les remarques de la consultante entrent progressivement dans le domaine de l'esthétique de la communication. Les acteurs évoluent donc du terrain de l'attribution prudente de responsabilité et de la collaboration intéressée, vers celui de la communication efficace. Le propos est également explicite sur la complexité des effets attendus de la présentation : pour Camille, « ne pas stigmatiser » consiste à ne pas avoir d'effet, mais qu'en est-il du « il faut que ça pète » ?

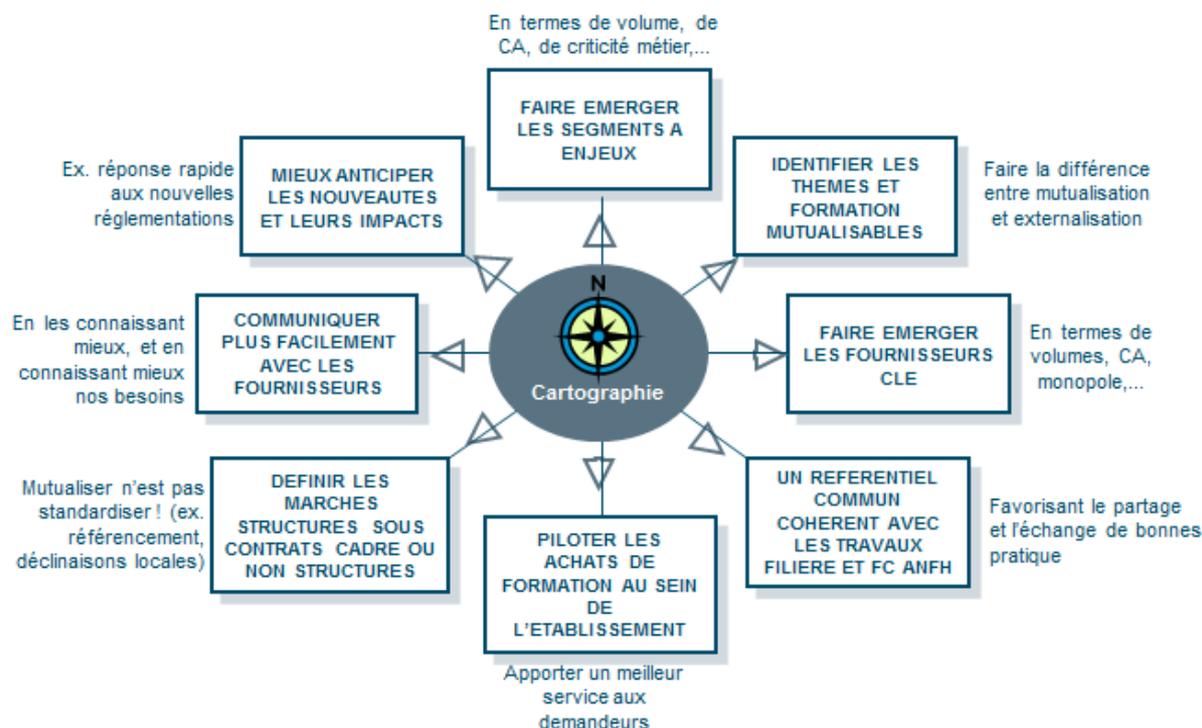
A ce stade donc, Thomas cherche des sources d'inspiration pour améliorer la mise en forme de son schéma, c'est à dire ce qu'il appelle des « exemples de templates ». Nous avons montré dans le chapitre cinq comment les consultants peuvent puiser dans des bibliothèques de formes pour produire leurs analyses. Au moment où se passe cette mission, ConsultCorp ne dispose pas encore de ce genre d'outil. Thomas est donc tenu de se débrouiller seul, en parcourant le serveur du cabinet pour trouver des exemples, ainsi qu'en cherchant de l'inspiration dans les livrables de cabinets concurrents. La figure 7.3 illustre le résultat de cette recherche, qui permet à Thomas de faire évoluer la forme de sa présentation :



**Figure 7.3. Une version du schéma dédiée à l'amélioration de sa mise en forme**

(Source : document de travail reconstruit et anonymisé)

La réaction de Camille à cette présentation témoigne de sentiments partagés. Elle trouve le format esthétique, « là, pour le coup, ça pète » (Ibid.), fait-elle d'ailleurs remarquer, mais néanmoins « trop consultant ». Pour la consultante, la nouvelle forme paraît « difficile à faire avaler au conseil d'administration d'un hôpital, trop loin de la culture du président du conseil d'administration » (Ibid.). Elle transmet donc à Thomas un autre exemple, emprunté aux livrables d'une mission précédente, « beaucoup plus simple sur la forme puisque c'est juste un cercle au milieu avec plusieurs boîtes autour » (Ibid.). Le *slide* en question n'a rien à voir avec le sujet traité par les consultants. Il s'intitule : « les apports concrets de la cartographie pour les responsables de formation » (Document de terrain, janvier 2010) et porte sur des problématiques d'apprentissage. La figure 7.4 présente ce *slide* :



**Figure 7.4. Une source d'inspiration formelle**  
(Source: document de travail reconstruit et anonymisé)

Une critique répandue du conseil se concentre sur le fait que les consultants utilisent les mêmes modèles sans tenir compte du contexte de la mission et de la spécificité de la situation (Villette 2003). Nous avons déjà traité cette question au chapitre cinq. Dans le cas analysé ici, ce fonctionnement mimétique renvoie à une esthétique de la structuration et non au mimétisme de l'analyse.

#### 4.6. Jouer avec des boîtes et des flèches

Sur la base de cet exemple formel, Thomas s'attèle à une nouvelle version du schéma qui correspond à la figure 7.5.

## Synthèse : les principaux enseignements à tirer pour l'IHFB

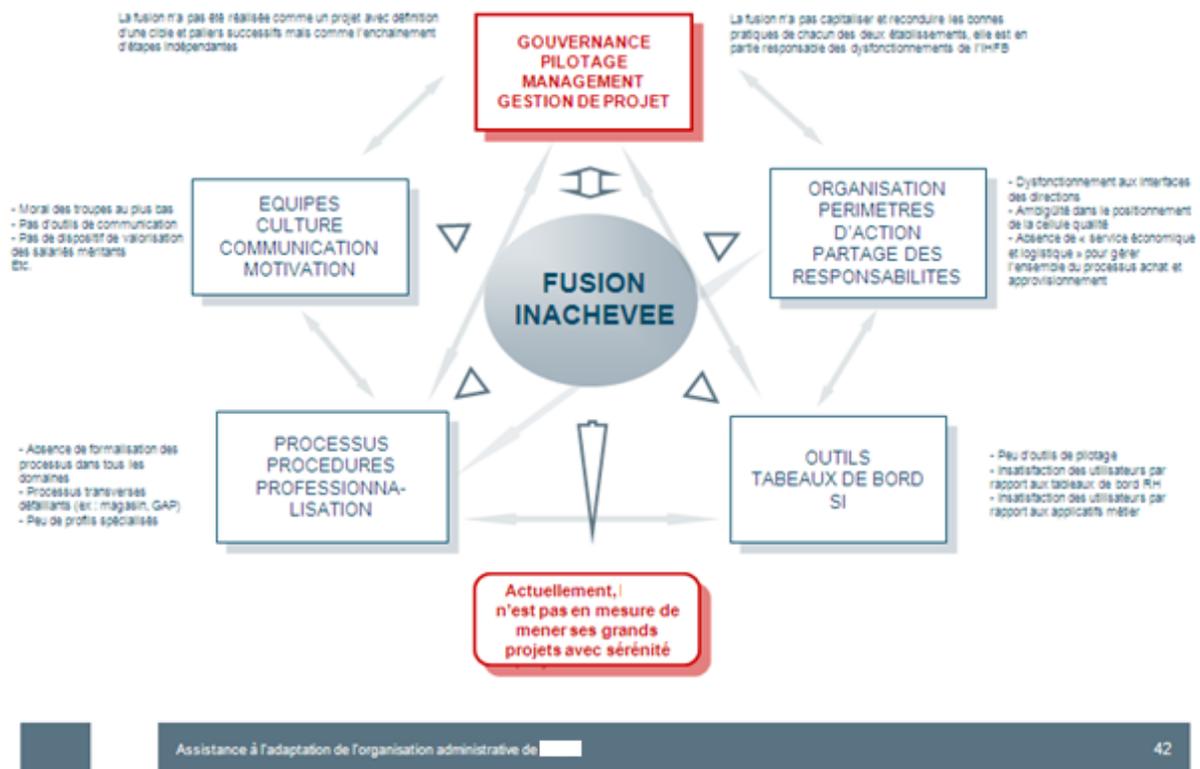


Figure 7.5. Une version du schéma intégrant la recommandation de forme

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Cette nouvelle version du schéma témoigne une fois de plus d'un niveau de sophistication supplémentaire. On peut noter, notamment, que la mention « fusion inachevée » est mise en avant en gras au centre de la page, que les catégories analytiques de Monsieur K. sont reprises dans les boîtes et détaillées par un commentaire donnant des exemples concrets de dysfonctionnement.

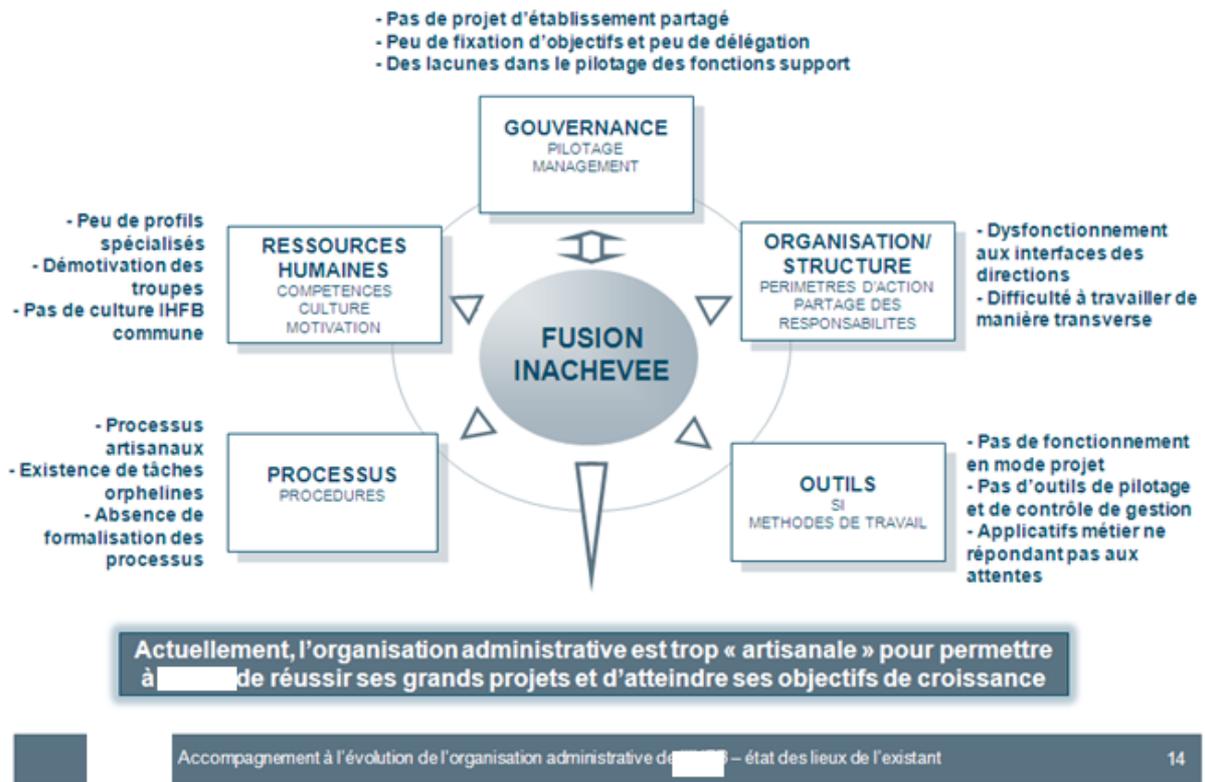
Camille réagit à cette nouvelle version de façon mitigée. Le problème de l'attribution des responsabilités est de nouveau au cœur de ses préoccupations. Elle considère le « code couleur » (rouge) de la boîte « gouvernance », en haut de la page, comme trop « tape à l'œil » et en ce sens « toujours stigmatisant » pour la direction générale. Par ailleurs, la consultante fait remarquer à Thomas que la flèche diagonale entre les cases « organisation » et « processus » introduit une asymétrie dans le schéma qui doit être corrigée. Finalement, elle demande au consultant d'ôter toutes les flèches, dont le trop grand nombre prête, selon elle, à confusion.

Pinto (1987) fait remarquer que l'utilisation de flèches dans une présentation graphique peut-être équivoque, car la relation entre les termes est « tacitement concédée à l'acte de lecture » (p.97). L'auteur précise :

[...] autant que possible ce qui est suggéré [par une flèche] est la relation de détermination de niveau le plus élevé, la relation causale : en ce cas, la configuration d'ensemble peut paraître fonctionner comme une sorte de modèle explicatif du réel. Mais si le lecteur ne se satisfait pas d'une interprétation forte (causale) de la flèche, il pourra toujours s'accommoder d'une interprétation faible qui consiste à ne voir dans ce signe qu'une indication formelle et vide (X « a à voir avec » Y) impossible à rejeter du fait même de son indétermination (Ibid.).

Dans notre cas, on constate effectivement que la relation causale est abandonnée par les consultants en faveur d'une structuration circulaire qui offre au lecteur une grande liberté d'interprétation. L'indétermination des relations causales est néanmoins conçue par les consultants comme un moyen positif de limiter la confusion du schéma et de faciliter la compréhension du lecteur.

Pour conclure, Camille ajoute que le *slide* « contient toujours trop de texte » et qu'il serait judicieux de simplifier les exemples, ainsi que d'effacer les deux courts textes du haut de la page qui « n'apportent pas beaucoup de valeur ajoutée dans leur contenu » (Notes de terrain, janvier 2010). La figure 7.6 présente une des versions suivantes du schéma qui intègre ces derniers commentaires.



**Figure 7.6. Une version du schéma aux relations causales simplifiées**

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé)

#### 4.7. Une question de « wording »

Les consultants considèrent que le schéma a maintenant atteint un niveau de sophistication suffisant pour être soumis à l'associé, avec qui Camille organise une rencontre. Il trouve l'idée d'une présentation systémique intéressante et la formalisation retenue « plutôt convaincante ». Toutefois, le choix des mots, le « wording » comme le disent les consultants de ConsultCorp, semble le gêner. D'abord, l'associé insiste sur le fait que le schéma doit être « autoportant », c'est-à-dire capable de « parler de lui-même sans l'explication des consultants » (Notes de terrain, janvier 2010). Il demande donc que « toute forme de jargon » ou terme non directement explicite pour un client soit expurgé, comme la notion de « tâches orphelines » (c'est-à-dire les tâches non traitées par l'organisation) mentionnées dans la thématique « processus ». L'approche de l'associé est distincte de celle de Camille qui, par un

travail de mise en situation, cherchait à rapprocher le schéma de sa situation d'énonciation. Ce dernier considère que le document est avant tout un support écrit, devant pouvoir se passer d'une mise en contexte orale. Ensuite, il fait remarquer que le schéma contient « trop de termes négatifs » (Ibid.) et demande aux consultants d'éviter de souligner certains aspects du diagnostic. S'ensuit alors un échange entre Camille et l'associé, dont voici un extrait :

*[Associé] : je trouve que le rapport est résolument violent. Tu vois, il y a deux moyens de faire passer les messages. Ou on dit : c'est nul, vous êtes tous des brêles ; ou on emploie l'approche managériale, c'est à dire on dit : « c'est bien mais il y a encore des axes de progrès » [...]. Tu vois, il ne faut pas grand-chose pour adoucir le rapport, il y a quand même des mots très durs comme « délétère ». Je crois qu'ils sont suffisamment intelligents [chez Aeger] pour comprendre les messages sans qu'on les leur dise.*

*[Camille] : oui, je comprends, mais on répond à la demande du client là... il nous a demandé que ça fasse mal, c'est une demande explicite du président du CA.*

*[Associé] : attention à ce que te dit ton client, Camille, il vient du secteur public, il a la culture de la confrontation. Il faut qu'on soit meilleur que ça. Il ne faut pas qu'on contribue à la propagation des dysfonctionnements que l'on identifie sur le terrain. (Notes de terrain, janvier 2010)*

On voit ici que l'associé plaide, de manière assez subtile, pour que le message véhiculé par la présentation soit adouci, en dépit des exigences du client. C'est là une manière, comme il le formulera par la suite, de « challenger » le président du CA d'Aeger, en l'amenant contre sa culture vers un changement considéré comme positif par les consultants. Toutefois, comme nous allons comprendre maintenant, cette volonté de rester mesuré dans le propos est aussi liée au rapport de force qu'exprime la problématisation proposée dans le schéma. L'associé précise :

*Il faut savoir dans quelle mesure on est prêt à subir le contrecoup de propos violents, et en réunion. Le directeur général est suffisamment intelligent pour avoir ses armes contre nous, il a sans doute de quoi nous descendre, après six mois de mission c'est évident. (Ibid.)*

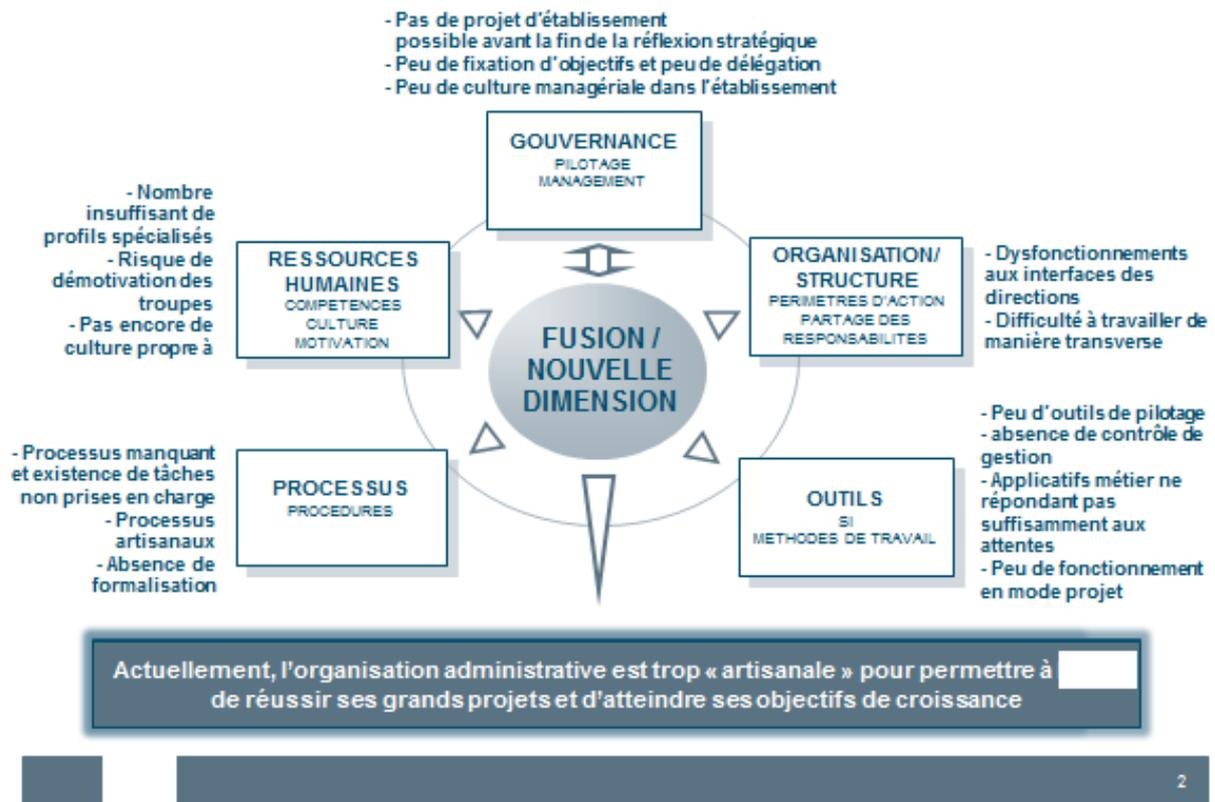
C'est donc aussi une logique de préservation qui conduit l'associé à opter pour un propos mesuré. Les consultants sont attachés, associés directement à la présentation qu'ils proposent :

ils devront composer avec le contrecoup de l'effet négatif qu'elle pourrait produire. Le déplacement de l'énoncé intègre ici les exigences d'un nouvel acteur, l'associé, dont l'analyse souligne une préoccupation opérationnelle et commerciale. La problématisation retenue, et sa formulation, traduit donc un nouvel équilibre subtil : d'une part, la commande du président du CA est « challengée » pour limiter les risques de confrontation avec le directeur général avec qui il entretient une relation conflictuelle ; d'autre part, par une alliance tacite avec le directeur général, la position des consultants dans un réseau d'acteurs stratégiques est rendue plus sûre.

#### **4.8. Une présentation graphique considérée comme « béton »**

Le schéma précédent est donc amendé par Thomas en fonction des remarques de l'associé sur le « wording » de la présentation. Le contenu de chaque boîte thématique est ajusté. Par exemple, s'agissant de la thématique « ressources humaines », la mention « peu de profils spécialisés » est remplacée par « un nombre insuffisant de profils spécialisés » ; la mention « démotivation des troupes » par « risque de démotivation des troupes » ; la mention « absence de culture partagée » par « pas encore de culture propre chez Aeger ». Ce travail « d'adoucissement du message » comme le dit Camille, se constate également dans la case « gouvernance » (ou la mention « des lacunes dans le pilotage des fonctions support » est ôtée) ainsi que dans la case « outils » (multiplication des adverbes permettant d'atténuer le propos). Dans le même esprit, le terme « fusion incomplète » du schéma précédent, considéré par l'associé comme « trop fort et trop connoté » est remplacé par la mention « fusion/nouvelle dimension ». La figure 7.7 présente une des versions finales du schéma, une fois les derniers ajustements effectués.

## Une approche systémique des dysfonctionnements



**Figure 7.7. Une des versions finales du schéma**

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Camille et Thomas sont satisfaits de cette présentation graphique. Prenant de la hauteur sur le travail accompli avant de se rendre en réunion client, la consultante fait cette remarque, qui nous semble particulièrement significative : « même si on peut dire que c'est un *slide* à deux jours homme [c'est-à-dire représentant deux jours de travail pour un consultant], au moins, il est vraiment béton » (Notes de terrain, janvier 2010).

A l'issue de cette description des épreuves de composition du *slide*, on comprend qu'obtenir un schéma considéré comme béton par les consultants est le résultat d'un processus complexe qui repose sur une série d'itérations et de compromis : réutiliser les documents existants, mettre en avant une vision synthétique des dysfonctionnements, entrer par la fusion pour ne stigmatiser personne, utiliser une mise en forme esthétique avec des relations causales cohérentes, fournir des exemples détaillés et explicites, supporter un discours positif et challenger le client, sécuriser la mission et la position des consultants. Tous ces éléments,