

Séminaire Managements et cultures d'entreprises

organisé en collaboration avec la Maison des sciences de l'homme et la chaire "Management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} octobre 2011)

CONSEIL EN MANAGEMENT ET IDÉOLOGIE : LA DIFFUSION DE LA *CORPORATE STRATEGY* DANS LE MONDE ENTRE 1950 ET 2000

par

Christopher MCKENNA

*University Reader at the Saïd Business School,
Fellow of Brasenose College*

*Research Director of the Novak Druce Centre for Professional Service
Firms, University of Oxford*

Séance du 27 juin 2011

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

On situe souvent l'origine des recherches sur la stratégie aux travaux d'une poignée de chercheurs des années 1960, dont Alfred Chandler. Pourtant, ce sont les grandes sociétés de conseil américaines qui ont constitué le principal vecteur de diffusion de la stratégie d'entreprise dans les multinationales. Après les avoir incitées à se structurer en divisions, la démarche stratégique a joué un rôle central dans la revitalisation des entreprises après le ralentissement économique des années 1970 en Europe et en Amérique du Nord. L'activité de conseil n'a cessé de croître dans la deuxième moitié du XX^e siècle, entraînant une diffusion rapide de l'enseignement de la stratégie dans les *business schools*. L'idéologie ainsi popularisée structure encore largement la vision de la gouvernance d'entreprise. Va-t-on vers un monde de la gestion totalement normalisé ?

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

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management), G. Carton (Université Paris Dauphine), N. Cernecka (IEA Paris), A. Djoehana Wiradikarta (Université du Havre), É. Godelier (École polytechnique), M. Le Boulaire (Entreprise & Personnel), T. Maillet (EHESS), E. Mas (7&Associés), C. Riveline (Mines ParisTech), J. Saulière (Mines ParisTech), E. Sauvage (Université d'Évry / Gestion & Société), N. Sayoud, J.-C. Thoenig (CNRS / Université Paris Dauphine), T. Weil (Mines ParisTech).

EXPOSÉ de Christopher MCKENNA

Dans quelles circonstances sont nés les grands cabinets de conseil en stratégie américains ? Quelle a été leur influence sur les entreprises et les institutions publiques, aux États-Unis et en Europe ? Lorsque j'ai entrepris des recherches sur le sujet, il y a quinze ans, peu de travaux historiques y avaient encore été consacrés. Le rôle de ces cabinets a pourtant été déterminant, et le reste encore, dans les choix organisationnels et stratégiques des sociétés.

Longtemps, l'activité des cabinets de conseil a paru mystérieuse, un peu comme celle des avocats. Schématiquement, les consultants remplissent deux types de fonctions, isolément ou simultanément. D'une part, ils disséminent des idées. Ils aident une entreprise à résoudre des problèmes qu'ils ont déjà traités dans d'autres organisations, en reproduisant des méthodes et des bonnes pratiques déjà éprouvées. D'autre part, les consultants apportent une légitimité aux actions de l'entreprise. Par leurs conseils, ils valident et légitiment ses décisions.

Naissance d'une profession

Le premier cabinet de conseil en stratégie a été créé en 1886 par Arthur Dehon Little, chimiste au Massachusetts Institute of Technology (MIT). D'autres entrepreneurs en ont fait de même, et l'activité de conseil a commencé à se structurer. Si Arthur D. Little a lancé la profession, il a toutefois refusé de suivre les grandes tendances sur lesquelles elle s'est développée, trop homogènes à son goût, ce qui a d'ailleurs conduit au déclin de ce cabinet historique. Arthur D. Little entendait s'attaquer aux problèmes les plus complexes des entreprises, que les autres consultants n'arrivaient pas à résoudre. Il s'opposait à toute systématisation du processus de dissémination des idées, voulant au contraire appliquer un traitement particulier à chaque cas. Il a obstinément refusé d'entrer dans l'association professionnelle du conseil en management. Cette stratégie ne s'est pas montrée payante. Car par définition, on ne peut pas s'engager à résoudre un problème inconnu. Il était bien moins risqué, comme le faisaient les autres consultants, de traiter des situations déjà connues en se contentant de transposer des idées d'une organisation à l'autre. De fait, la profession s'est davantage construite sur un principe d'homogénéité que d'innovation.

Apparition d'un modèle à succès

C'est justement parce que les cabinets de conseil ne trouvaient pas de solution à son problème inédit que la société DuPont a élaboré, en interne, un modèle innovant qui allait ensuite être disséminé par les consultants. Longtemps détentrice du monopole des explosifs aux États-Unis, DuPont a connu une croissance considérable durant la première guerre mondiale. Mais une fois la guerre finie, que vendre ? DuPont devait se diversifier. Elle s'est rendu compte que sa technologie pouvait trouver des usages dans de nombreux produits chimiques comme le nylon, la peinture ou les vernis. DuPont, qui possédait General Motors, fournissait au constructeur automobile une peinture de grande qualité dans divers coloris. C'est d'ailleurs parce qu'il n'avait pas accès à ces revêtements de carrosserie que Henry Ford a eu la célèbre formule « *mes clients sont libres de choisir la couleur de leur voiture à condition qu'ils la veuillent noire* ».

Comment se structurer autour de ses nouvelles activités ? Constatant l'incapacité des cabinets de conseil à traiter cette situation qu'ils n'avaient jamais résolue auparavant, DuPont s'en est emparée elle-même. Ainsi a été élaborée la structure divisionnelle, organisée par divisions autour de grands produits (explosifs, colorants, peintures...), par opposition à l'ancienne structure organisée autour de grandes fonctions (ventes, production, recherche et développement...). Ce type de structure s'est ensuite étendu à d'autres grandes entreprises dont General Motors ou Standard Oil. Naturellement, les cabinets de conseil comme McKinsey ou Booz Allen Hamilton se sont intéressés à ce modèle qui remportait un succès grandissant. À partir des années 1930, la majeure partie de leur activité a consisté à le transposer d'entreprise en entreprise.

Trois temps forts : structure, stratégie, légitimité

Dans un célèbre ouvrage¹, l'historien des entreprises américaines Alfred Chandler expose la thèse, qui a ensuite été largement commentée, selon laquelle la structure suit la stratégie. L'activité des consultants s'est développée selon une logique inverse : ils se sont intéressés dans un premier temps à la structure des organisations, et dans un second temps seulement à la stratégie. Puis est venu un troisième temps, celui du conseil comme légitimation.

Premier temps, des années 1940 au milieu des années 1960, les cabinets de conseil ont contribué à l'essor de la structure "multidivisionnelle" que nous avons évoquée et que revêtent encore aujourd'hui la plupart des grands groupes internationaux. Si les consultants n'ont pas inventé ce modèle – il est d'ailleurs rare qu'ils soient à l'origine de nouvelles idées de management – ils ont très bien su le disséminer. À partir des années 1950, ils ont été considérés comme les "architectes" des organisations dont ils dessinaient la structure, les plans et la distribution des fonctions. McKinsey en particulier a joué un rôle considérable dans la diffusion du modèle multidivisionnel aux États-Unis puis, une fois le marché américain épuisé, en Europe. À la fin des années 1960, le cabinet s'est implanté au Royaume-Uni et a accompagné les restructurations de grandes institutions publiques : National Health Service, British Rail, Bank of England. Progressivement, le modèle américain s'est imposé aux entreprises européennes. Celles-ci en ont adopté la forme, quelle que soit par ailleurs leur stratégie. C'était au départ une simple question d'apparence, mais la vision stratégique s'en est trouvée petit à petit influencée. Dans l'introduction de son ouvrage *Le Défi américain*² paru en 1967, Jean-Jacques Servan-Schreiber affirme d'ailleurs que pour relever ce défi, il faut faire appel à des consultants américains.

Deuxième temps, du milieu des années 1960 au milieu des années 1980, les cabinets de conseil ont commencé à vendre non plus de la structure, mais de la stratégie. En cela, ils ont devancé le monde académique. Les modèles enseignés par les professeurs de stratégie dans les écoles de commerce ont, en fait, été développés par les consultants.

Troisième temps, à partir de la fin des années 1980, les consultants ont joué un nouveau rôle auprès des entreprises, celui de légitimer leur stratégie. En quelque sorte, ils vendaient aux dirigeants la possibilité d'éviter que leur responsabilité ne soit poursuivie. Il est en effet très coûteux de faire l'objet d'une action en justice. Pour s'en protéger, un dirigeant peut contracter une assurance. Mais il peut aussi recourir à un cabinet de conseil pour garantir qu'il a agi de la meilleure façon. Cela revient à acheter une opinion.

Un isomorphisme institutionnel

Le développement du conseil en stratégie s'est donc accompagné d'une certaine homogénéisation des pratiques ou, pour citer Paul DiMaggio et William Powell, d'un "isomorphisme institutionnel". L'histoire raconte que ces deux chercheurs ont commencé à travailler sur cette théorie après avoir entendu le même jour des consultants de McKinsey vanter dans les mêmes termes les mérites de la structure multidivisionnelle aux dirigeants de deux entreprises différentes...

La prégnance du modèle était si forte qu'il semblait presque impossible à une organisation d'y échapper, ne serait-ce que pour une question de légitimité. Il a par exemple été conseillé à la chaîne de télévision publique WNET d'adopter ce modèle à la fin des années 1970. « *Pourquoi WNET devrait-il ressembler à General Motors ?* » a rétorqué un membre du conseil d'administration. « *La chaîne aurait beau en avoir la structure, elle n'en aurait pas la stratégie. Ce serait inapproprié et inefficace.* » Les consultants ont reconnu que ces

¹ Alfred Chandler, *Strategy and Structure : Chapters in the History of Industrial Enterprise* (MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962).

² Jean-Jacques Servan-Schreiber, *Le Défi américain* (Éditions Denoël, 1967).

arguments étaient justes, mais que les annonceurs risquaient de se détourner de WNET si la chaîne n'adoptait pas le modèle dominant. Cela témoignerait, à leurs yeux, d'une inefficacité. Il fallait que WNET ressemble aux autres entreprises, qu'importe sa stratégie et qu'importe si son organisation y répondait.

Le même phénomène s'est produit il y a quelques années pour la prestigieuse université d'Oxford, dont le fonctionnement est atypique au Royaume-Uni, puisqu'elle est dirigée par des chercheurs et non, comme les autres universités britanniques, par un conseil d'administration indépendant. Le gouvernement a jugé qu'Oxford devait se conformer au modèle dominant. L'université s'y est refusée, arguant que ses bons résultats ne justifiaient pas une réorganisation. Il n'était pas envisageable, a répondu le gouvernement, que seules deux universités, Oxford et Cambridge, sortent de la norme... Fallait-il lui rappeler que c'étaient justement les deux établissements les plus réputés de Grande-Bretagne ? Nul doute que des consultants avaient été impliqués dans la recommandation gouvernementale.

La théorie s'invite dans le conseil en stratégie

On comptait aux États-Unis, dans les années 1960, trois grands cabinets de conseil : McKinsey, Booz Allen Hamilton et Cresap, McCormick & Paget – ce dernier ayant été racheté par Citibank. Leur activité était florissante. En 1960, Booz Allen Hamilton a par exemple produit 1 000 rapports pour 500 clients et affiché un chiffre d'affaires de 12 millions de dollars, avec 300 salariés.

Au début des années 1970 toutefois, la situation a changé. La crise économique a frappé. Le modèle dominant ayant été disséminé dans la majorité des entreprises, les consultants ont commencé à être moins sollicités. L'idée qui avait fait leur succès était parvenue à épuisement. Il fallait trouver autre chose, vendre un produit nouveau. Celui-ci est venu non pas des trois grands cabinets mais d'un outsider, The Boston Consulting Group. Autant les consultants de McKinsey étaient avides de théorie, autant ils n'en étaient pas producteurs. De leur propre aveu, ils utilisaient la *Harvard Business Review* essentiellement comme un outil de propagande commerciale. The Boston Consulting Group, au contraire, a su élaborer des théories et en faire de véritables produits. Les chercheurs comme Michael Porter ont suivi le mouvement, multipliant les travaux pour étayer ou réfuter les arguments vendus par ces consultants.

The Boston Consulting Group est devenu célèbre grâce à deux propositions théoriques qui ont renouvelé l'approche de la stratégie : la courbe d'expérience et la matrice BCG. Ce cadre d'analyse vise à aider les entreprises à mieux allouer leurs ressources au sein de leur portefeuille d'activités.

L'influence du Boston Consulting Group s'est particulièrement affirmée lorsque le gouvernement britannique lui a commandé, en 1975, une étude sur le devenir de l'industrie de la moto au Royaume-Uni. Les constructeurs nationaux voyaient en effet leurs ventes s'effondrer, principalement au profit de Honda qui étendait sa mainmise sur le marché américain. L'analyse du Boston Consulting Group n'a fait que confirmer la décision qu'avait déjà prise le gouvernement de mettre fin à cette industrie déclinante. Une double question de légitimité s'est jouée là, d'une part celle du gouvernement britannique qui voulait trouver un appui à sa décision, d'autre part celle du consultant qui voulait afficher au Royaume-Uni des clients aussi prestigieux que le faisait McKinsey avec la BBC, Post Office, British Rail et Bank of England.

Les autres consultants ont réagi en mettant eux aussi de nouvelles idées sur le marché. Citons par exemple le modèle 7S exposé en 1982 par deux consultants de McKinsey dans leur

ouvrage *In Search of Excellence*³, qui promeut la culture d'entreprise comme un levier essentiel de l'avantage compétitif.

Consultants et responsabilité des dirigeants

L'histoire du conseil en stratégie est étroitement liée à la façon dont a été appréhendée, au fil du temps, la responsabilité des dirigeants d'entreprises. Dans les années 1930, les consultants œuvraient aussi dans la finance, jusqu'à ce qu'une loi interdise à une même entreprise d'apporter simultanément du conseil et des services financiers, c'est-à-dire d'être à la fois juge et partie. Les banquiers, craignant alors de devoir endosser de nouvelles responsabilités pour leurs décisions, ont eu besoin de recourir à des tiers pour effectuer non seulement des audits comptables, mais aussi des audits de management. Ils devaient s'assurer que les entreprises dans lesquelles ils comptaient investir étaient bien gérées. Mais, à la même époque sont apparues des assurances de la responsabilité du dirigeant qui remplissaient une fonction similaire à celle des audits de management, avec toutefois davantage de sécurité contre les risques judiciaires. Les dirigeants ont préféré cette solution "assurantielle".

Un tournant est survenu dans les années 1980 quand une série d'actions en justice a ébranlé la responsabilité des dirigeants aux États-Unis. Les assurances sont devenues presque inabordables. Par conséquent, les entreprises ont eu de nouveau recours aux audits de management afin d'apporter de la légitimité aux décisions de leurs dirigeants.

Nous avons vu que les consultants remplissaient deux fonctions principales, apporter des idées et de la légitimité. Ce n'est pas une dimension propre au conseil en stratégie. Ainsi, on retrouve ces deux dimensions dans le domaine comptable : le savoir est apporté via le contrôle de gestion et la légitimité via l'audit financier. Dans le conseil, le savoir est transmis par les bonnes pratiques et la légitimité par l'audit de management. On raille souvent les consultants au motif qu'ils vendent à l'entreprise ce qu'elle sait déjà. Or, il n'y a pas plus de raison de se moquer des consultants que des auditeurs financiers : tous contribuent à une légitimation qui a son importance. L'exemple de FedEx en fournit une bonne illustration. Le concept tout à la fois simple et complexe de FedEx, livrer un colis où que ce soit en moins de 24 heures, a été développé par un étudiant de Yale. Celui-ci a soumis l'idée à ses professeurs, qui l'ont jugée très intéressante. Elle méritait d'être concrétisée. Encore fallait-il que cet étudiant parvienne à vendre son projet aux banques. Pour s'assurer de la validité de l'idée, les banquiers ont sollicité des consultants. Ceux-ci, en signifiant leur approbation, ont conféré une légitimité à l'idée - même si tout le monde la trouvait déjà très bonne. On connaît le succès de FedEx depuis.

J'ai évoqué l'expansion de l'activité de conseil en stratégie aux États-Unis et en Europe, mais précisons pour finir que le phénomène se répand aujourd'hui dans le monde entier, notamment en Chine. C'est un terrain d'étude passionnant qui s'ouvre.

³ Tom Peters, Robert H. Waterman, *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Harper & Row, New York, 1982).

DÉBAT

Devenir consultant, rêve de tout jeune diplômé ?

Un intervenant : *Quelle a été l'interaction entre le développement du conseil et celui des écoles de commerce ? On dit souvent que les meilleurs élèves de ces écoles deviendront consultants et que les autres deviendront leurs clients...*

Christopher McKenna : À l'origine, les cabinets comme McKinsey ou Arthur Andersen ne recrutait pas d'employés très diplômés. McKinsey en particulier recherchait des personnes issues du monde de l'industrie. Après la mort du fondateur James McKinsey, l'un de ses collaborateurs diplômé en droit et en commerce à l'université de Harvard, Marvin Bower, a pris la tête de l'entreprise. C'est lui qui a commencé à exploiter le vivier des diplômés. Encore fallait-il qu'il existe une voie institutionnelle susceptible de fournir suffisamment de collaborateurs bien formés. Dans ce contexte, les cabinets de conseil et les écoles de commerce ont suivi une coévolution. Il a néanmoins fallu un certain temps pour que les cabinets recrutent au-delà de Harvard, dans les universités de Columbia, Chicago ou Stanford. Ils se sont ensuite tournés vers les écoles de commerce européennes pour y trouver des collaborateurs nationaux.

Aujourd'hui, la majorité des étudiants en MBA se destinent au conseil ou à la finance. Ils n'ont plus pour ambition, comme par le passé, de rejoindre une grande société. À la limite, ils espèrent créer leur propre entreprise. En cinquante ans, les consultants ont réussi à créer un métier et à imposer un marché considérable qui draine les personnes parmi les plus diplômées. Pour un jeune professionnel, le conseil peut être passionnant : cela permet d'aller d'entreprise en entreprise, de découvrir des environnements très différents. Les étudiants sont attirés par ces métiers qui reproduisent grande nature un exercice qu'ils ont pratiqué à l'université, les études de cas, et qu'ils ont le sentiment de maîtriser : lire un dossier, comprendre une organisation, résoudre un problème, passer à une autre entreprise... On constate d'ailleurs que les étudiants issus d'universités où la pratique des études de cas est limitée sont moins attirés par le conseil que les autres.

Cela dit, les banquiers restent mieux payés que les consultants. Pour contrer l'attrait des jeunes pour les métiers de la finance, et à partir des années 1990 pour les sociétés de la nouvelle économie, les cabinets de conseil ont conçu des véhicules d'investissement venant compléter les rémunérations de leurs collaborateurs.

Autre frein, plus on avance en âge et en expérience et plus le métier de consultant est lassant. Les cabinets ont toujours eu du mal à convaincre les salariés expérimentés de rester dans le métier. Souvent, aux États-Unis et au Royaume-Uni, ces seniors briguent une fonction politique ou publique. C'est par exemple le cas de Mitt Romney, ancien consultant du cabinet Bain Capital qui fut candidat à l'investiture républicaine aux élections présidentielles américaines de 2008.

Acquérir une légitimité

Int. : *Comment expliquer le formidable succès qu'a connu le cabinet McKinsey ? D'où tirait-il sa légitimité ?*

C. M. : À ses débuts, McKinsey n'était pas leader. James McKinsey, qui dirigeait l'entreprise dans les années 1930, a eu quelques très bonnes idées. Il est à l'origine, par exemple, de l'entretien avec les dirigeants au travers d'un questionnaire immuable, le *General Survey*. Il a également rationalisé la démarche commerciale du cabinet. Martin Bower, son successeur, est allé plus loin en développant une méthode de recrutement et d'acculturation des nouveaux collaborateurs. McKinsey avait donc un système pour recruter, un système pour vendre et des consultants assez stéréotypés, d'allure résolument sérieuse. Malgré tout, le cabinet remportait moins de succès que d'autres consultants plus entreprenants. C'est sur le long terme que les choix de McKinsey se sont avérés payants : contrairement à ses concurrents, il avait préféré contracter avec des clients d'affaires, comme le diamantaire De Beers, plutôt qu'avec des institutions publiques certes prestigieuses mais moins rémunératrices, comme les universités

de Yale et de Harvard, ou les grands hôpitaux. Plus la profession s'est développée, plus le positionnement de McKinsey s'est montré pertinent. À la fin des années 1960 et au début des années 1970 en Angleterre, « *to McKinsey* » signifiait réorganiser une entreprise. C'est dire l'influence qu'avait ce cabinet.

Int. : *L'un des leitmotiv de McKinsey n'est-il pas de légitimer les réductions d'effectifs ?*

C. M. : Les recommandations de McKinsey n'allaient pas systématiquement vers une diminution des ressources humaines. Tout dépendait du contexte. Dans les époques de croissance, McKinsey apportait des arguments aux organisations pour s'étoffer. C'est aussi McKinsey qui a lancé la notion de "guerre des talents" qui a fait florès il y a dix ans. Celle-ci justifiait le recrutement d'étudiants très diplômés et l'octroi de rémunérations élevées aux dirigeants.

Int. : *Après avoir dominé le marché, McKinsey a été supplanté par The Boston Consulting Group. Pourquoi, à un moment donné, un cabinet acquiert-il davantage de légitimité qu'un autre ?*

C. M. : La légitimité de Boston Consulting Group est notamment venue de la qualité de ses recrutements : il a commencé à embaucher des étudiants encore plus diplômés que McKinsey.

L'expansion de l'activité de conseil en Europe a aussi joué un rôle important de légitimation de l'activité de conseil, et plus particulièrement de certains cabinets. Jusqu'au milieu des années 1960, une entreprise n'aurait jamais avoué qu'elle faisait appel à un consultant, de peur de signifier qu'elle rencontrait des problèmes. Les consultants ne communiquaient pas le nom de leurs clients. Ce sont les entreprises européennes qui ont commencé à annoncer publiquement qu'elles s'attachaient les services de consultants américains, car cela les faisait gagner en légitimité. Cette transparence a même surpris McKinsey, qui n'était pas habitué à tant de publicité ! La légitimation est donc venue d'un autre contexte, d'une autre culture qui était elle-même en quête de légitimité. Aujourd'hui, les entreprises avouent ou non, selon les cas, qu'elles missionnent des consultants. Quoi qu'il en soit, elles arrivent toujours à trouver un cabinet pour légitimer leurs décisions. C'est parfois un consultant peu connu mais expert dans un domaine, parfois un grand cabinet. Parfois même, des parties opposées d'une même entreprise engagent chacune un cabinet pour défendre sa position... Plus le champ d'intervention des consultants s'étend, plus les possibilités de créer de la légitimité se diversifient.

Peut-on évaluer la performance du conseil ?

Int. : *Dans le conseil en stratégie, le seul critère d'évaluation de la performance semble être la capacité à convaincre le plus de monde possible. Peut-on évaluer les consultants ?*

C. M. : Il est difficile de mesurer la performance de professionnels comme les avocats, les financiers, les enseignants ou les consultants. J'ai étudié le cas d'une entreprise sidérurgique américaine de taille moyenne, longtemps profitable, en m'intéressant au recours qu'elle avait fait des cabinets de conseil pour valider ses décisions. Or, je ne suis pas parvenu à en mener une analyse coûts/bénéfices. Il est presque impossible de déterminer, après coup, l'influence des consultants dans les réussites ou les échecs. Une réussite peut tenir en partie à la chance, un échec est l'occasion pour l'entreprise d'apprendre et d'avancer... Je n'ai pu que constater que cette organisation avait régulièrement fait appel à des consultants quand elle avait rencontré de vraies difficultés, ce qui lui avait donné accès à des idées neuves.

À cela s'ajoute la question de l'évaluation de la responsabilité des consultants. McKinsey, comme de nombreux autres professionnels, a été mis en cause pour sa participation aux décisions stratégiques prises par Enron et qui ont conduit à sa faillite en 2001. En réponse aux poursuites lancées à son encontre, McKinsey a répondu qu'il s'était contenté de donner des conseils à Enron. On ne saurait être poursuivi pour cela. Les avocats ont d'ailleurs usé du même argument. Les consultants sont les professionnels dont l'assurance de la responsabilité

est la moins coûteuse, car il est presque impossible de prouver qu'ils ont commis une erreur. À titre personnel, j'estime que les consultants doivent apprendre à assumer leur responsabilité et admettre que des conseils malavisés peuvent donner lieu à des pratiques contestables. Pour le moment, il semble qu'ils préfèrent rester dans la situation intouchable et très confortable où ils se trouvent.

Int. : *Les missions des consultants ne sont-elles pas souvent freinées par des résistances chez les clients ?*

C. M. : L'arrivée de consultants dans une organisation avec parfois, il est vrai, des idées toutes faites et des projets standardisés, peut susciter des résistances. C'est d'ailleurs devenu un lieu commun que de se moquer des consultants. Le principal risque des missions de conseil est qu'elles homogénéisent les organisations, sans réfléchir à la valeur que peuvent revêtir les différences. Je reconnais l'intérêt d'un certain isomorphisme, mais j'affirme que la différence a aussi son importance.

Int. : *Une entreprise qui fait appel à un consultant ne prend-elle pas le risque qu'il divulgue des informations stratégiques à la concurrence ?*

C. M. : Une entreprise sait que le consultant qu'elle missionne s'emparera de son savoir et le diffusera dans d'autres entreprises. C'est la règle du jeu. Tout l'enjeu est de déterminer si les idées apportées par le consultant auront plus de valeur que les idées qu'il emportera. Pour une petite entreprise innovante, cela peut être trop risqué. En revanche, une grande entreprise peut considérer que malgré ce risque, elle a besoin d'idées neuves et de nouvelles pratiques. Cela dit, il existe aussi un risque que les salariés de l'entreprise rejoignent un concurrent et lui apportent des informations stratégiques.

La stratégie, une discipline ou une pratique ?

Int. : *Qu'enseigneraient les professeurs en stratégie d'entreprise si les consultants n'existaient pas ?*

C. M. : Sans les consultants, la discipline n'existerait tout simplement pas ! Ce sont eux qui l'ont créée. Les praticiens ont développé la discipline et se sont attachés à en faire un savoir qui puisse être enseigné. Du reste, on pourrait en dire de même de la plupart des professions. Que seraient les professeurs de finance sans les financiers, les professeurs de droit sans les avocats ? Les chercheurs ont produit des connaissances dans le domaine de la stratégie, mais n'en sont pas à l'origine. C'est peut-être difficile à admettre pour certains... Cela dit, avant même les consultants, les journalistes ont été les premiers à travailler les questions de stratégie d'entreprise. Peter Drucker par exemple a été largement assisté par des journalistes.

Comment définir cette discipline ? Enseigner la stratégie, c'est apprendre à analyser et à comprendre un environnement, à construire un projet raisonnable fondé sur les atouts de l'entreprise et à connecter ce projet avec l'organisation. Pour y parvenir on peut recourir à des modèles issus d'horizons variés et à diverses disciplines : sociologie, économie, psychologie... La stratégie n'atteindra probablement jamais la complexité du droit ou de la médecine. Du reste, elle n'y prétend pas. Les consultants ne se réfèrent pas à un savoir académique ; ils tirent des conclusions de leurs observations et les transfèrent d'organisation en organisation. C'est avant tout un savoir empirique.

Int. : *La théorie économique semble prendre le dessus sur l'enseignement de la stratégie dans les écoles de commerce.*

C. M. : En effet. Cela tient au fait que la théorie économique semble plus solide. Elle serait une science "dure" alors que la stratégie serait une science "molle" reposant sur des hypothèses non validées scientifiquement. Autant il existe en finance – dans la Bourse notamment – des théories arrêtées sur lesquelles peuvent être construits des logiciels, autant

des domaines comme la stratégie, le management ou le leadership se fondent sur des expériences, des pratiques. Pour autant, les cursus en leadership ou en stratégie sont extrêmement recherchés par les dirigeants. La demande est réelle.

Les économistes voient dans le conseil un champ qu'ils pourraient s'accaparer. Toutefois, il ne serait pas vendeur de généraliser une approche économique qui expliquerait aux entreprises qu'elles sont largement déterminées par le marché. Les cabinets de conseil s'attacheront à préserver leur spécificité par rapport à cette approche qu'ils jugent par trop rationnelle.

Présentation de l'orateur :

Christopher McKenna : est *University Reader* en *Business Strategy* à la Saïd Business School, *Fellow* du Brasenose College, et directeur scientifique du Novak Druce Centre for professional Service firms, toutes ces fonctions étant exercées à l'Université d'Oxford ; sa recherche académique porte sur l'histoire du développement et de l'évolution des stratégies des firmes de conseil et leur rôle dans la transformation d'ensemble du monde des affaires, des organisations à but non-lucratif et des États ; son premier livre sur la croissance de l'élite des firmes de conseil en management, *The World's Newest Profession*, a reçu le prix Newcomen-Harvard Book attribué par la revue *Business History*, le prix Hagley attribué par la Business History Conference, et a été qualifié comme un des meilleurs ouvrages de l'année par le *Financial Times*.

Diffusion octobre 2011