



Trop de consultants nuit à la stratégie



CHRONIQUE

Pierre-Yves
Gomez

Professeur à l'EM Lyon
directeur de l'Institut français
de gouvernement
des entreprises et président
de la Société française de
management

Le consultant en stratégie est devenu l'oracle indispensable des états-majors d'entreprise. Mobilisé par les équipes dirigeantes, il inspire la définition des stratégies ou les reorganisations internes. Que ses recommandations mènent ou non au succès, il n'apparaît pas parmi les responsables de la politique menée, mais comme un simple conseiller extérieur, rétribué pour ses prestations.

Il est vrai qu'un contrat de service lie les

cabinets de conseil aux entreprises et que ces dernières sont libres d'appliquer ou non les recommandations faites. Les décisions stratégiques sont, donc, finalement assumées par ceux qui les ont consultées. Ce raisonnement, juridiquement imparable, occulte l'influence réelle des consultants.

Dans un ouvrage remarquable, Marie Laure Djelic a décrit l'histoire et le travail des grands cabinets de conseil en stratégie (*Exporting the American Model*, Oxford University Press, 1998). L'industrie est née en 1934 aux États-Unis quand la loi Glass-Steagall a interdit aux banques de conseiller les entreprises qu'elles finançaient.

Faire « circuler les bonnes pratiques »

La nature ayant horreur du vide, certains cabinets d'audit ont alors inventé un nouveau métier : spécialiste en stratégie. M^{me} Djelic montre comment ils se sont imposés en créant de toutes pièces un savoir professionnel et une légitimité scientifique. De fait, beaucoup de formules et d'outils enseignés et utilisés aujourd'hui en stratégie ont été inventés par de grands cabinets comme McKinsey ou le Boston Consulting Group. La pertinence de ces concepts montre combien les cabinets peuvent peser sur la vie des entreprises et les décisions de leurs dirigeants.

Leur action n'est l'objet d'aucune évaluation, bien qu'elle soulève au moins deux problèmes. Le premier concerne les modes managériaux qu'ils véhiculent. Parce qu'il faut vendre du service, les consultants en stratégie font circuler les « bonnes pratiques » mais, en les sélectionnant, ils accentuent les engouements plus ou moins ration-

nels pour certaines techniques ou manœuvres stratégiques présentées comme des formules imparables. Leur puissance vient de leur portefeuille de clients. Il est d'autant plus difficile à un dirigeant de leur résister que tout le monde semble avoir recours à eux et suivre leurs avis. On critique les interactions entre les conseils d'administration parce qu'on y retrouve parfois les mêmes administrateurs, mais on omet le fait que les entreprises sont conseillées par les mêmes cabinets, qui leur proposent les mêmes techniques et les mêmes solutions.

Deuxième problème : le recours massif aux consultants en stratégie peut contribuer à accentuer les fractures à l'intérieur des entreprises. Il existe une hiérarchie du prestige dans l'industrie du conseil : les directions générales font appel aux plus réputés (les plus chers), ce qui les valorise et marque leur propre distinction. Les directions intermédiaires utilisent d'autres consultants, souvent moins illustres, pour résoudre les problèmes opérationnels. Cette distinction confirme, d'une part, le fossé entre les « grands stratèges » et ceux qui exécutent. D'autre part, chaque niveau hiérarchique fait travailler des consultants qui communiquent peu entre eux. Cela accentue parfois les incohérences entre les décisions de haute stratégie et les déploiements opérationnels concrets.

Bien au-delà de leurs recommandations, l'influence des cabinets de conseil a des effets structurants insoupçonnés sur les organisations. Bons ou mauvais génies, ils méritent donc d'être pleinement identifiés comme des acteurs, à leur manière invisible, de la gouvernance des entreprises. ■