

L'entre-soi des élites managériales

Entretien avec François David*

En France, les élites managériales qui dirigent les entreprises et administrations publiques sont issues d'un petit nombre de grandes écoles, souvent scientifiques. On a souvent dénoncé leur incapacité à élargir les bases de leur recrutement, mais sa qualité n'est pas en question : ceux qui y accèdent sont souvent les meilleurs de leur génération. Mais ils ont tendance à penser de la même façon, ce qui est dommageable. Le recours au conseil peut-il aider à inverser la tendance ? Rien n'est moins sûr.

Le recours au conseil est un phénomène relativement récent. Dans quelles conditions et avec quelle légitimité s'est-il imposé ?

Jusqu'aux années 1960, le recours à une expertise externe se fait de manière très informelle. Dans les grandes entreprises, les dirigeants et l'encadrement supérieur, pour l'essentiel des ingénieurs généralistes de bon niveau, n'en ressentent pas le besoin. Tout au plus quelques dirigeants éclairés peuvent-ils faire appel aux services d'un des rares spécialistes capables d'expliquer « comment font les Américains », par exemple. L'organisation des entreprises est alors grosso modo structurée par trois fonctions, la direction du personnel, celle de la comptabilité et la production. On ne parle pas de management.

C'est dans les années 1970 que tout change, notamment avec l'arrivée de l'informatique, qui impose de nouveaux outils et surtout des schémas de pensée différents. La fin des années 1970 et surtout les années 1980 voient une nouvelle étape : les cabinets de conseil qui se créent ou se développent alors vendent des « *best practices* », c'est-à-dire des méthodologies managériales développées avec succès dans d'autres entreprises.

L'émergence du conseil traduirait alors un désir de renouvellement ?

Au départ, oui ; mais on remarque vite que les décideurs manifestent une certaine tendance à préférer les consultants qui leur ressemblent et appartiennent aux mêmes réseaux. Typiquement, un directeur général X Mines appréciera d'être conseillé par un jeune polytechnicien ayant par exemple fait un MBA aux États-Unis. La différence dans la ressemblance, en somme ! C'est ce qu'ont très bien intégré les entreprises de conseil, qui axent leur recrutement sur ce type de profils.

Il faut comprendre qu'en privilégiant ce type de profil dans le choix des consultants, tant les entreprises de conseil que leurs clientes se « couvrent », en anticipant d'éventuelles critiques par le choix reconnu des meilleurs, entendons de ceux qui sont reconnus comme tels au sein du monde industriel français.

Cela favorise évidemment une certaine forme de pensée unique. Les clients et les consultants sortent tous du même moule, et à la limite un consultant aura parfois pour fonction de prendre une décision, ou d'instruire une décision que le dirigeant aurait prise tout seul... à ceci près qu'il aurait dû la justifier seul ; au lieu de quoi il peut arguer d'avoir eu recours au conseil de telle ou telle entreprise, bien connue sur la place... L'autre avantage du consultant étant qu'il peut porter plus facilement une décision que le management local, puisqu'il n'aura pas à en subir les conséquences par la suite.

* Ingénieur, titulaire d'un doctorat de physique et du MBA de l'ESCP, François David a travaillé au CNRS, à l'Agence spatiale européenne aux Pays-Bas, à Aérospatiale et dans différents cabinets de conseil en stratégie et en management dont Cap Gemini.

Cette pensée unique naît ainsi de deux logiques : le resserrement sociologique des participants à la prise de décision, issus des mêmes filières, mais aussi la logique de « benchmarking » (s'inspirer de ce que font les autres) qui est au cœur de la fonction de conseil et va amener toutes les entreprises, à un moment donné, à appliquer les mêmes recettes. Le conseil contribue à homogénéiser le langage et les représentations et à gommer les particularités. En somme, à aveugler les décisions, au lieu de les éclairer. C'est le paradoxe de l'usage français du conseil : au lieu de diversifier le point de vue, on le duplique.

L'intelligence ne s'y retrouve pas, alors même que la sociologie du conseil et celle du top management est formée de diplômés issus de filières hyper-sélectives. En outre, ce qui est vendu et diffusé par les consultants, c'est une vulgate plus ou moins édulcorée d'une pensée souvent plus complexe, dont certains aspects sont oubliés en cours de route. Par exemple il ya quelques années les consultants prônaient tous les délocalisations, sans connaître les travaux économiques très sérieux qui en parlent, et qui évoquent aussi la question des coûts cachés ; mais comme il ne circule que des versions simplifiées de ces travaux, les coûts cachés passent à l'as.

On pointe ici un des défauts des grandes écoles françaises : leur connexion insuffisante au monde de la recherche.

Oui : et tout comme les consultants qui sont leur double en plus jeune, la plupart des dirigeants ne maîtrisent pas non plus les théories sous-jacentes de ce qui leur est recommandé. Cette ignorance leur coûte cher, car ils ne sont pas véritablement capables d'opérer un retour critique, de faire la part du solide et du moins solide, de l'éphémère et du durable dans l'armature intellectuelle qui soutient le discours des consultants. Ne maîtrisant pas les arcanes de ce discours, ils ont parfois du mal à le raccorder aux réalités de leur entreprise. Par exemple, sur les formes organisationnelles complexes comme les organisations matricielles, les dirigeants sont rarement capables de définir la matrice ; et de leur côté les consultants ne connaissent pas suffisamment l'entreprise pour être une ressource vraiment fiable.

J'observe d'ailleurs que les clients mettent trop rarement en avant les particularités de leur entreprise, de leurs produits, de leurs savoir-faire, de leurs process, des marchés sur lesquels ils travaillent. Ils ont tendance à sous-estimer ces particularités, comme s'ils en avaient honte. Dans certains cas cela s'explique facilement : le directeur de *business unit* qui voit arriver des consultants chargés d'augmenter de 10% la productivité sur une ligne de production n'est pas dans la situation la plus confortable qui soit : non seulement il ne connaît, lui, que sa *business unit*, mais de surcroît si la direction générale a jugé bon d'améliorer la productivité c'est qu'il est en défaut, qu'il pourrait faire mieux.

Mais on peut aussi expliquer ce phénomène par un facteur culturel. Le dirigeant et le consultant, par leur formation, ont tout simplement du mal avec ce qui est empirique. L'empirique dérange ; on n'arrive pas à le modéliser, et pour des gens qui ont une formation scientifique, qui ont été modelés dans un système scolaire privilégiant l'esprit cartésien, c'est un tort. Ils auront donc tendance à l'ignorer... Pour les consultants, cela tient aussi à leur jeunesse, au fait qu'ils sortent à peine de l'école et que les réalités humaines complexes d'une entreprise – l'existence de personnes moins performantes qu'eux, par exemple ! – leur sont étrangères.

Les consultants sont les vecteurs de schémas de pensée très techniques, qu'ils ne parviennent pas plus que les dirigeants à investir ou à maîtriser, faute d'être capables de prendre du champ et d'en saisir les enjeux et la signification profonde. Ce sont des spécialistes aveugles, d'excellents spécialistes d'un outil qu'ils ne voient que comme un outil, sans vraiment saisir le sens de son usage, ou sans percevoir par exemple que la prétention de cet outil à l'universalité cache une forme de particularisme, que les méthodes anglo-saxonnes par exemple ne sont pas forcément aussi universelles qu'on le prétend... et qu'on veut bien le croire ! Cette absence de sens critique vient de loin, et d'abord de l'école, qui sous couvert d'encourager l'esprit critique

favorise en fait la reproduction social et des formes de « convenance », qu'on retrouve de plus en plus parfaites au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie scolaire, jusqu'aux grandes écoles.