

Vers une explication du conseil dans les organisations : Une perspective historique

Résumé : Il y a plus d'un siècle que les consultants sont là. Ils tentent d'affirmer leur légitimité au sein de l'économie et de la société. Et pourtant il y a toujours un manque d'une vraie coterie de littératures académiques sur le conseil alors qu'il se trouve même à l'origine des dépenses colossales au sein de nombreuses organisations aussi bien publiques que privées, à but lucratif et non lucratif. L'objectif de cet article, est donc de contribuer à enrichir la littérature académique sur le conseil en organisation en répondant à la question de recherche à savoir : quelles sont les raisons qui poussent une organisation à faire appel un consultant ? selon une perspective de recherche historique basée essentiellement sur l'exploitation des archives concernant l'intervention du cabinet McKinsey au sein du Crédit Lyonnais durant la période 1970 – 1973 et adoptant comme méthodologie de recherche l'analyse de contenus.

Mots clés : *Consultant, Cabinet de conseil, Conseil, Conseil en organisation, Consulting, Management Consulting, It Consulting, Outsourcing, Sociologie du conseil, Advisory*

**Ecrit par : TEMBELY Modibo, Université Paris Dauphine, Master 2
recherche en comptabilité, Audit et contrôle**

**Sous l'encadrement de : Didier BENSADON, Maître de Conférences à
l'Université Paris Dauphine, et Responsable du cours de l'histoire de la
comptabilité (2009 – 2010)**

Introduction :

Paradoxe, complexité et truisme, sont sans doute les trois mots qui résument bien le monde du conseil aujourd'hui [Simonet, J., Bouchez, J.P, Joël, P., Patrick, G. (2003)]. Alors même qu'il se trouve actuellement à l'origine des dépenses colossales, le conseil reste encore très marginalement exploré par la recherche en France. Très peu donc, 'en dehors des révélations de quelques 'repentis' [Villette, M (2003)]. Un vrai paradoxe, quand on sait actuellement que le recours aux consultants qu'ils émanent des grandes 'aristocraties' ou de la 'très haute gamme' [Simonet, J., *al.* (2003), p.74]. au 'grand prestige intellectuel' [Simonet, J., et *al.* (2003), p.104] de l'univers du conseil ou des 'petites sociétés spécialisées se réduisant parfois à une personne' [villette, (2003)], est devenu 'banal' et monnaie courante dans de nombreuses organisations de taille petite ou grande, dans le secteur privée tout comme dans le public, à but lucratif ou même non lucratif [villette, M (2003) ; Verstraeten, M. (2007)].

Et portant le conseil ne date pas d'aujourd'hui. Au contraire même, car les conseils ont de tout le temps existé : des formes les plus traditionnelles (conseillers du Prince, conseillers spirituels, ou même conseillers amicaux) aux formes les plus modernes (conseillers militaires, Conseillers internes et externes dans les organisations). Et il y a plus d'un siècle que les consultants sont là et se manifestent sur la vie sociale et économique qui de surcroît augmente leur visibilité et leur légitimité aussi contestée que soit-elle [Simonet, J., *al.* (2003)]. Bref le conseil est une réalité aujourd'hui, et cette réalité du

conseil en organisation ne peut être ignorée : 'elle nous touche tous' [Verstraeten, M. (2007), p.20].

Elle ne peut être ignorée parce ce que justement c'est une réalité complexe. Une complexité des « conseils » mais aussi des « offreurs » de ces conseils. Un vrai flou dû et entretenu à l'absence d'une réglementation et d'une profession au sens sociologique du terme [Simonet, J., et *al.* (2003)]. Et pourtant sur le marché s'affrontent une multitude de cabinets de taille modeste à une dimension internationale avec des offres concurrentes et souvent complémentaires allant du conseil en organisation, en management, en stratégie, en informatique, en ressources humaines, en fiscalité, au consulting et même à des audits. Face à cette complexité due à cette palette d'offres et d'offeurs de conseil qui vont avec, on peut même s'interroger : *quel est véritablement le vrai conseil et qui est le vrai consultant ?*

Toutes ces questions méritent bien d'être posées. Et d'autres encore, Comme par exemple ce qui pousse les entreprises à faire appel aux services des consultants. Une telle interrogation n'est pas fortuite, loin s'en faut même. Car même si les entreprises spécialisées dans le conseil suscitent et font émerger la demande comme d'ailleurs toute autre entreprise, elles ne pourront existées en tant que telles et aussi longtemps que les autres entreprises les clients devrions – nous dire, ont recours à elles pour des raisons qui restent encore à éclairer, et à la suite desquelles un certain nombre d'attentes sont nourries qui peuvent être précises, floues, ambiguës, analysées, réfléchies,

intuitives ou impulsives [Verstraeten, M. (2007) ; Simonet, J., et al. (2003)].

C'est pourquoi nous avons cherché à explorer cette question comme question de recherche dans cet article à savoir : *quelles sont les raisons qui poussent une organisation à faire appel à un consultant ?* Pour répondre à notre question de recherche, nous adopterons une méthodologie qualitative et interprétative basée sur les archives concernant les interventions du cabinet de conseil **McKinsey** durant la période 1970 – 1973 au sein du **CREDIT LYONNAIS**, identifiées dans les archives du groupe **CREDIT AGRICOLE** sous la : **Cote2AH 40 et 41**. Il s'agit de l'Analyse de contenu qui s'adapte bien aux perspectives de recherche historique [Alex, C. et al. (2007)] à travers son approche qualitative. Afin justement de contribuer à élucider le pourquoi du conseil dans les organisations. En plus notre méthodologie présente une certaine originalité en ce sens qu'elle aborde la question selon une perspective de recherche historique car basée sur l'exploitation des archives concernant les interventions d'un cabinet de conseil (McKinsey) au sein d'une entreprise (Crédit Lyonnais). L'article entend contribuer à enrichir la littérature concernant le conseil vu même qu'il y a une 'carence' [Verstraeten, M. (2007), p.20] de 'réflexion métrologique' [François P. in Verstraeten, M. (2007)] dans ce domaine.

Dans un premier temps donc, nous ferons une revue de littérature afin de cerner la notion de conseil et les acteurs de cette activité et en deuxième lieu nous donnerons quelques éclairages sur notre méthodologie de recherche. Notre

troisième et dernière partie sera consacrée à la présentation et la discussion des résultats obtenus à partir de l'exploitation des archives. Nous clôturerons notre article par une brève conclusion qui récapitulera les résultats de notre recherche en plus de proposer quelques pistes de recherche sur le conseil dans les organisations.

Vue d'ensemble sur le conseil

Alors même que l'on a dit l'audit peu exploré dans la recherche en France, commence aujourd'hui à faire l'objet de quelques de travaux de recherche significatifs (Mikol, A., Ramirez, C., Richard, C., Guenn H., Garnier, C., etc.), la recherche sur le conseil ou les services de consulting semblent quant à elles très marginales dans la recherche académique managériale d'une manière générale. Un vrai paradoxe, alors même que le conseil commence à s'imposer comme un outil de gestion dans de nombreuses organisations.

1.1.Éléments historiques :

Cette absence d'une vraie coterie de littératures sur les services de conseil est d'autant plus incompréhensible que le conseil ne date pas d'aujourd'hui. Car il y a plus d'un siècle que les 'consultants sont bien là' et présents et tentent d'affirmer leur légitimité activement au sein de la société et de l'économie [Simonet, J., Bouchez, J.P, Joël, P., Patrick, G. (2003), p.1].

Si on ne s'en tient même qu'au terme « conseil », il aurait de tout le temps existé : des Conseillers du prince, aux conseillers spirituels, en passant par les

conseillers militaires ou conseillers amicaux [Simonet, J., et *al.* (2003)]. Mais disons que la forme moderne du conseil est né aux alentours du XIXe et XXe siècle et connue sous le nom d'« ingénieurs en organisation » [Simonet, J., et *al.* (2003), p.1].

L'histoire du conseil nous apprend aussi qu'elle est celle des métiers (Sophistes au Ve siècle avant J-C), des hommes (Frederick W. Taylor (1856-1915)), des entreprises (Deloitte crée en 1845 aux Etats-Unis, McKinsey, BCG) mais aussi celle des idées et des modèles de management : taylorisme, organisation du travail, l'analyse stratégique, culte de l'excellence, matrice BCG, Seven S, l'informatique, les ressources humaines [Simonet, J., et *al.* (2003)].

1.2. Tentative de définition :

Etymologiquement le mot *conseil* vient du mot latin *consilium*. Si au départ ce terme signifiait 'endroit où l'on délibère' et 'réunion de gens qui délibèrent, délibération' [Simonet, J. et *al.* (2003), p.5], il évoluera du conseil d'Etat (XVIe siècle) pendant l'Ancien Régime, au conseil municipal (1790) durant la période révolutionnaire. A la fin du XVIIIe siècle, le mot s'emploiera pour désigner les personnes qui portent et donnent des conseils [Simonet, J. et *al.* (2003)]. Ce qui est d'ailleurs assez proche de l'exploitation professionnelle du conseil aujourd'hui c'est-à-dire des conseils à des entreprises et dans une large mesure à des organisations.

Ce qui a fait dire à Simonet, J. et *al.* dans leur livre intitulé « le Conseil : le livre du conseil et du client » que ce dernier est un business. Un business basé sur le prestige

et le nom autrement dit de la notoriété. Mais aussi un business avec ses propres règles et basé essentiellement sur la vente des idées c'est-à-dire des services intellectuels à forte valeur ajoutée [Simonet, J. et *al.* (2003)] et qui font que les consultants à travers leurs expertises, connaissances et savoirs, apportent au « système – client » des méthodologies, des expériences, et des connaissances [Verstraeten, M. (2007)]. Dans cet ordre d'idées, on peut dire que le conseil tout comme la comptabilité et l'audit constituent des activités professionnelles organisées autour de la création et de la commercialisation des savoirs [Carlos R. (2009)].

1.3. Conseil : profession ou pas ?

Mais à la différence de la comptabilité et de l'audit qui sont des professions connues en tant que telles, organisées, codifiées et règlementées ; le conseil n'en constitue pas une, pas en tout cas au sens sociologique du terme.

Bien vrai que les consultants se considèrent en tant que tels, il ne semble pas être nécessaire de disposer des savoirs particuliers explicites et tacites qui sont en fait inhérents aux professions d'après Abott (1988), pour exercer en tant que consultant. D'ailleurs à ce propos, le recrutement des cabinets de conseil en disent beaucoup.

Cela semble être dû à la nature complexe du conseil et qui s'étend un éventail de domaines qui vont du management général, de l'informatique, des nouvelles technologies, des ressources humaines, des stratégies d'entreprises, à la fiscalité etc. Donc l'entrée au métier n'est pas conditionnée la disposition des savoirs

particuliers et des qualifications particulières [Simonet, J. et al. (2003)] qui sont aussi des caractéristiques liées à une profession (Médecins, Avocat, Experts comptables etc...) et leurs interventions sont loin d'être règlementées (ordre).

1.4. Vers une taxonomie des conseils :

Réglementation ou pas, le conseil caractérisé par les auteurs selon l'échelle du champ d'application, le contenu de l'intervention, le type de demande et la finalité de l'intervention [Verstraeten, M. (2007)], est aujourd'hui ancrée dans les organisations.

Selon Simonet, J. et al. (2003) au-delà qu'il soit une construction sociale sur la longue durée, à un moment donné, le conseil est la rencontre d'une demande et d'une offre : une demande émanant des organisations et une offre entreprises de conseil. Ces dernières peuvent être regroupées en cinq grandes familles selon le cabinet **Syntec** cité dans Simonet, J. et al. (2003) :

- **Management Consulting** : *regroupant l'ensemble des activités de stratégie, organisation, gestion de projets, conduite de changement, ressources humaines.*
- **IT consulting** : *rassemblant les prestations de conseil en technologie de l'information et de la communication.*
- **Développement et intégration** : *en référence à des prestations purement informatiques (création et intégration de systèmes, implémentations d'ERP, etc.)*
- **Outsourcing** : *regroupant, les fonctions d'externalisation des fonctions informatiques*

(matérielles ou logicielles), et d'autre part, l'outsourcing des fonctions de l'entreprise.

- **Autres services** : *ils sont constitués par l'outplacement, les études de marché, le recrutement, etc.* [Simonet, J. et al. (2003), p. 101].

En dehors de cette tentative de classification des services fournis par les cabinets de conseil, il y a deux modèles principaux d'intervention selon **Gerard Pavy** interrogé par Simonet et al. (2003). Selon lui, 'le premier modèle cherche à résoudre les problèmes à travers la vente de solutions prêtes à l'emploi' [Simonet, J. et al. (2003), p. 133]. Alors le second modèle appelé «d'approche sur mesure», 'recherche le développement de l'organisation en s'appuyant sur ses ressorts internes.' [Simonet, J. et al. (2003), p. 133].

1.5. Du conseil des cabinets :

Ces différentes offres sont faites par des entreprises dont la taille, l'objet et la culture divergent considérablement. Globalement on peut dire qu'il y a dans ce monde du conseil, une vraie dichotomie entre les offres des petites structures et des grands cabinets internationaux au grand prestige intellectuel, autrement dit les *big* du conseil qui se confondent souvent bizarrement aux *big* de l'audit (PricewaterhouseCoopers Advisory (1998), Ernst & Young Business Advisory Services (2005), Deloitte Consulting & Risk Services (2006)). Chose qui n'est pas, d'ailleurs au fond assez étonnant puisse que la constitution d'un marché d'audit a permis véritablement à ces *big* de dépasser le cadre strict et originel 'du contrôle des sociétés à responsabilité limitée' pour s'étendre à 'une vision

globale de l'entreprise, articulée autour de la notion de *Analysis*' [Carlos R. (2009), p.].

Ces cabinets d'audit ou « anciennement d'audit » seraient devenus même ce qu'a appelé Jeppesen (1998) des '*big professional service firms*' [Jeppesen, K.K. (1998), p.517]. Mais le lien entre audit et consulting ou conseil ne se limite pas à cela. Car l'un se définit par rapport à l'autre : ce qui n'est pas l'audit est le conseil. Le consulting est dans ce cas défini par opposition à l'audit [Jeppesen, K.K. (1998), p.525]. Chez Pierre SCHICK (2007), il n'y a pas d'ailleurs de distinction entre audit et consulting. Car selon lui 'on appelle « audit externe » l'audit comptable et financier, que la mission soit de certifier les états financiers ou de donner des conseils dans ce domaine' [Pierre, S. (2007), p.52], même s'il poursuit tout de même que l'activité de conseils dans les autres domaines, est dite conseil en organisation ou consulting et non audit externe [Pierre, S. (2007)]. En tout cas selon, GADREY J. et al. (1992) il y a un certain nombre de tendances communes entre ces grands cabinets mondiaux et résumées ainsi par Simonet, J. et al. (2003) :

- *La première se traduit par l'orientation vers un « service complet » ou multi spécialisation (ce que les anglo-saxons appellent le full service shops), permettant de décrocher des contrats plus importants, mobilisant plusieurs départements, développant ainsi l'intégration comme facteur compétitif.*
- *La seconde tendance concerne la complexification des prestations*

proposées, à la fois en terme de spécialisation et de diversification, et se traduit le plus souvent par des stratégies d'acquisition de cabinets déjà présents sur les marchés visés.

- *Enfin une troisième tendance est marquée par ce que les auteurs réunis autour de Jean Gadrey, appellent la « pénétration opérationnelle ». Elle correspond à la participation active dans la mise en œuvre des recommandations et la « remontée stratégique », à travers l'accès aux plus hauts niveaux décisionnels de l'entreprise [Simonet, J. et al. (2003), p.67].*

1.6. De l'utilité du consultant :

Ces grands cabinets tout comme les petites structures de conseil jouent une certaine utilité dans au sein de l'organisation cliente. Cette utilité du consultant qu'il émane donc des grands cabinets mondiaux ou des petites structures peut être explicite ou implicite [Verstraeten, M. (2007)]. Concernant tout d'abord les utilités explicites, elles sont aux yeux de Verstraeten, M. (2007) les justifications officielles données aux missions de conseil.

Ces justifications officielles peuvent concerner plus ou moins directement les qualifications particulières ou spéciales du consultant, un service professionnel temporaire, un point de vue indépendant [Verstraeten, M. (2007)]. Le consultant joue aussi un grand rôle dans le changement des comportements, dans l'acceptation des nouvelles valeurs et croyances [R.H., Chenhall et K.J., Euske (2007)].

Autrement dit ces utilités implicite du consultant selon Verstraeten (2007) sont le transfert de responsabilité, la symbolique du changement, l'impact sur le système – client. Donc cette utilité implicite est liée aux demandes implicites [Verstraeten, M. (2007)] de l'organisation et qui sont en fait les rôles pervers du consultant selon Xavier Baron [Simonet, J. et al. (2003)].

1.7. Du rôle du consultant :

Ces rôles pervers du conseil [Baron, X. (1998)] sont portés par ces quelques types d'intervenant :

- *L'intervenant «danseuse» : le rôle le moins productif pour occuper le devant de la scène quelque temps, parfois simplement pour le plaisir, parfois pour faire diversion*
- *L'intervenant «alibi» le rôle le plus frustrant d'utiliser le consultant pour « faire la preuve que l'on fait quelque chose, tout en faisant en sorte qu'il ne se passe rien »*
- *L'intervenant «fusible» le rôle le moins agréable le consultant est sollicité pour justifier des choix socialement mal assumés par les décideurs*
- *L'intervenant «porte-parole» le rôle le plus manipulateur le consultant est chargé de diffuser le message que le commanditaire veut faire passer « sans avoir lui-même les moyens ou le pouvoir c'est-à-dire la légitimité suffisante*
- *L'intervenant «ressource d'énergie» le rôle le plus épuisant le consultant se substituer à la volonté des dirigeants pour essayer de faire aboutir coûte que coûte le projet.*

A côté de ces rôles pervers du consultant dans l'organisation subsistent tout même des bons rôles car le consultant peut aussi apporter un service professionnel à grande valeur ajoutée [Verstraeten, M. (2007)] aux organisations qui lui font appel. Simonet, J. et al. (2003) résumant ainsi ces services :

- *Construire les stratégies de l'entreprise en aidant à définir des politiques, à préparer des décisions, à valider des choix importants*
- *Accompagner un projet de changement en aidant à piloter une transformation aux dimensions multiples (technique, économique, sociale et organisationnelle...), à partir d'une expérience de conduite de projets de divers types (par exemple, appui pour obtenir une certification qualité ou pour gérer une restructuration),*
- *Réagir à une situation problématique en analysant cette situation, en recherchant des solutions et en aidant éventuellement à leur mise en œuvre*
- *Apporter une expertise en faisant appel à un spécialiste qui fait profiter l'entreprise d'un savoir-faire dans un domaine qu'elle ne maîtrise pas aussi bien que lui*
- *Transférer du savoir-faire à l'entreprise en développant ou en diffusant des méthodes d'apprentissage qui peuvent être variés.*

On comprend dès lors que le recours au conseil en tant qu'outil de gestion peut être instrumentalisé par les managers aux commandes dans l'organisation. Donc tout

dépend finalement de l'utilisation par l'organisation qui en a recourt en tant qu'un outil de gestion.

1.8. Conseil en littérature :

Ce conseil qu'il émane des grandes aristocraties au grand prestige intellectuel ou des petites structures se réduisant souvent à une seule personne [Simonet, J. et *al.* (2003)] en tant qu'objet littérature, se réduit à quatre catégories d'écrits [Verstraeten, M. (2007)] à savoir : la littérature normative, théorique et épistémologique, descriptive et enfin la littérature présentant des outils pour les praticiens. Globalement on a jusqu'à présent aborder le conseil en organisation que selon deux cadres théoriques majeurs [Verstraeten, M. (2007)]. Ces deux cadres théoriques sont : le courant du développement organisationnel (*organization development*) et le courant de la sociologie de l'intervention [Verstraeten, M. (2007)].

Concernant tout d'abord le courant du développement organisationnel avec des figures emblématiques comme : Schein, Argyris, Cobb, Likert, Leavitt, Strauss, Freidlander, Brown, French, Lippitt et Lippitt [Verstraeten, M. (2007)], le consultant est avant tout engagé dans une relation d'aide avec son client afin d'apporter des solutions à ce dernier. Alors que pour le courant de la sociologie d'intervention il s'agit véritablement de 'transformer les organisations sans les casser' [Verstraeten, M. (2007), p.24].

Les cabinets de conseil qu'ils soient donc engagés dans une relation d'aide ou qu'ils interviennent pour transformer les organisations sans les casser' [Verstraeten, M. (2007), p.24], se distinguent très

souvent les uns des autres par leur taille, leur domaine d'expertises, et leur notoriété. Cette dernière est très importante pour les cabinets de conseil et d'une manière générale les entreprises spécialisées dans les services car elle constitue une véritable stratégie de capture.

1.9. McKinsey, un aristocrate du conseil :

Le cas du cabinet McKinsey est illustratif à plus d'un titre. Ce dernier créé en 1926 par James O. McKinsey [Simonet, J. et *al.* (2003)] s'implante à Paris dans les années 1964 symbolisant alors la nouvelle vague de conseil en stratégie et de structure [Simonet, J. et *al.* (2003)] sur la place parisienne.

Le cabinet McKinsey engagé alors dans une lutte concurrentielle féroce avec d'autres cabinets comme par exemple le Boston Consulting Group (BCG) avec sa matrice BCG construite autour de variables clés à savoir : le taux de croissance de chaque domaine d'activité stratégique et la part de marché relative détenue ; A.D. Little et sa matrice « maturité/position concurrentielle » [Allouche, J. et *al.* (1995)] 'se devait de produire une réponse concurrente' à la taille de ces matrices précédentes [Simonet, J. et *al.* (2003), p.57].

McKinsey réussit cette entreprise puisse qu'en 1970 sa matrice plus qualitative par rapport à celle pionnière de Boston Consulting Group construite autour de deux variables quantitatives (taux de croissance et part de marché), étudie les « atouts/attraits » et va au-delà du modèle précédent en s'intéressant aux critères spécifiques correspondant aux situations des firmes observées et étudiées [Allouche, J. et *al.* (1995) ; Simonet, J. et *al.* (2003)].

Mais ce qui distingue le cabinet de conseil McKinsey aux autres, ce n'est pas cette flexibilité [Simonet, J. et *al.* (2003)] relative apportée dans l'analyse stratégique mais plutôt le fait que son modèle s'inscrit dans un cadre théorique bien défini et 'préfigure l'école de la contingence' [Simonet, J. et *al.* (2003), p.5].

Ce cabinet est aussi connu pour avoir suscité 'largement le culte de l'excellence' [Simonet, J. et *al.* (2003), p.62] à travers la publication en 1980 d'un document venant d'ailleurs reconforter dans le monde du management, l'idée principale de l'école de la contingence. Ce document expliquait en effet que la performance d'une entreprise ne 'dépend pas seulement de la stratégie et de la structure, mais plutôt des relations entre 7 variables interdépendantes' [Simonet, J. et *al.* (2003), p.63] à savoir : la stratégie, la structure, les systèmes, les styles, les savoir-faire, le personnel et les valeurs partagées et qui donnent en anglais : *Strategy, Structure, Systems, Style, Skills, Staff, Shared-values* ; autrement dit les fameux *Seven (7) S* [Allouche, J. et *al.* (1995)].

Ce fameux modèle des Seven (7) S sera d'ailleurs par la suite largement diffusé par les publications de Tom Peters et Robert Waterman [Simonet, J. et *al.* (2003)]. Tout cela a joué du moins en partie en un effet positif sur le cabinet McKinsey. Donc ce n'est pas d'ailleurs étonnant de voir qu'il comptait dans son porte – feuille clientèle des grands groupes français comme par exemple : Crédit Lyonnais et etc... McKinsey est sans doute donc un de ces réseaux et acteurs les plus prestigieux et les plus « en vue » dans le monde du conseil international [Simonet, J. et *al.* (2003)]

avec comme conséquence d'ailleurs 'un capital à la fois symbolique et conséquent concourant ainsi à fabriquer, déployer, légitimer, diffuser (parfois défaire...) et amplifier ce marché des idées pour le convertir en commerce lucratif' [Simonet, J. et *al.* (2003), p.] et c'est ce que nous allons voir avec le cas du Crédit Lyonnais...

La méthodologie Adoptée

La méthodologie utilisée dans ce papier est qualitative et interprétative. Ceci dit, elle est basée essentiellement sur l'exploitation des archives du groupe Crédit Agricole concernant l'intervention du cabinet McKinsey durant la période 1970 – 1973 au sein du Crédit Lyonnais. Ces archives sont identifiées sous la côte : **Cote2AH 40 et 41**. Concrètement nous allons traiter essentiellement les archives (lettres de mission, rapports de mission, les mémorandums, papiers de travail etc...) des différentes missions réalisées sur la période étudiée (1970 – 1973) par le cabinet de conseil McKinsey au profit du Crédit Lyonnais de manière à comprendre le rôle joué par ce consultant au sein son organisation cliente. Concrètement il s'agit de l'analyse de contenus.

Selon Weber (1990), l'analyse de contenu (en anglais *Content Analysis*) est une méthode de recherche qui utilise une série de procédures pour inférer les éléments à partir du texte. Autrement dit, il s'agit véritablement d'organiser le texte en unités gérables [Alex, C. et *al.* (2007)]. Ce traitement des données s'adapte parfaitement à une perspective de

recherche historique comme c'est de notre papier, c'est-à-dire basée sur l'exploitation des archives. En plus de cet avantage, selon Weber (1990) un autre avantage est que, ce traitement des données de recherche n'a pas d'influence sur le communicateur contrairement à ce qui pourrait être le cas avec des méthodes comme par exemple l'interview. En choisissant cette méthode de traitement de données nous sommes conscients de quelques inconvénients comme le temps et l'effort que le développement de la méthode peut nous coûter [Alex, C. et *al.* (2007)].

Nous allons aussi faire un aller – retour entre le terrain (archives) et la littérature (revue de littérature sur le conseil) afin de soutenir chaque fois et autant que possible nos propos. Ainsi nous nous efforcerons de comprendre pourquoi le Crédit Lyonnais faisait appel à McKinsey et donc sur la compréhension du conseil en organisation d'une manière générale. Cette méthodologie de recherche qui consiste à un aller – retour entre empirie et théorie que l'on peut d'ores et déjà qualifier de « *Grounded Theory* » en anglais ou « **Théorie enracinée** » en français, s'adapte aussi parfaitement à une perspective de recherche historique comme c'est le cas dans ce papier de recherche.

Résultats et discussion :

Sur la période étudiée (1970 – 1970), on s'aperçoit que le cabinet McKinsey est intervenu plusieurs fois au sein du Crédit Lyonnais et les différentes missions ont portés sur plusieurs problématiques.

Autrement dit, au lendemain même de l'implantation du cabinet en 1964 sur la place parisienne. Ce qui nous permet de dire en premier lieu que l'entreprise Crédit Lyonnais est l'un de ces premiers clients en France mais aussi l'un des plus importants clients de McKinsey, car sur la période étudiée le Crédit Lyonnais figurait parmi la liste des dix plus importantes banques en France (mémoire intitulé Tirer parti du potentiel de l'établissement crédit lyonnais du 26 Mars 1970).

Disons que l'important n'est pas là, mais plutôt dans le fait que le cabinet a travaillé sur des différentes thématiques non moins importantes et encore non moins engageant comme le souligne les différents rapports et mémorandums, l'avenir immédiat ou lointain du Crédit Lyonnais finalement sa Stratégie et donc le créneau de McKinsey comme nous l'avons souligné plus haut, et comme le montre le thème de ces différents rapports et mémorandums.

Précisons toute de suite que durant la période retenue dans l'étude, nous n'avons pas recensé que les mémorandums et rapports dans les archives du Crédit Lyonnais, mais aussi plusieurs autres correspondances (lettres, et notes de frais) concernant l'intervention de McKinsey au sein de cette organisation. Dans l'exploitation des archives nous n'avons pas tenu compte seulement des notes de frais. Ceci dit tous les autres archives ont été étudiés.

Le tableau ci-dessous nous renseigne davantage sur la nature des missions qui ont été réalisées par le cabinet McKinsey au sein du Crédit Lyonnais durant toute la période étudiée c'est-à-dire de 1970 à 1973.

Tableau : Les différents mémorandums et rapports sur la période 1970 - 1973

Types d'archives	Thèmes	Période
Mémorandum	Tirer parti du potentiel de l'établissement - Crédit Lyonnais	26 Mars 1970
Mémorandum	Modifier les règles de trésorerie - Crédit Lyonnais	Septembre 1970
Rapport	Pour une croissance rentable	Octobre 1970
Mémorandum	Pour un programme d'amélioration de la rentabilité - Crédit Lyonnais	Décembre 1970
Rapport	Pour une meilleure utilisation de l'informatique au Crédit Lyonnais	Décembre 1970
Rapport	Adapter les structures de l'exploitation – France	Mars 1971
Rapport	Améliorer l'outil informatique	Mars 1971
Rapport	Synthèse des travaux et recommandations dans le domaine de l'informatique	Mai 1971
Rapport	Améliorer les méthodes commerciales	Août 1971
Mémorandum	Pour une gestion et un développement efficace des ressources humaines du Crédit Lyonnais	Août, Septembre, Octobre 1972*
Mémorandum	Quelques réflexions sur les problèmes de productivité du Crédit Lyonnais	Mars 1973

*Plusieurs versions du Mémorandum (chacune comportant des modifications les unes par rapport aux autres)

Tous ces documents nous renseignent sur la portée des différentes missions traitant à la fois des questions d'ordre opérationnel et des questions plus stratégiques, et plus encore le rôle et la manière dont s'est déroulée les missions et les réactions qu'elles ont suscité auprès des membres de l'organisation plus ou moins directement concernés par la mission.

Il apparaît clairement que le Crédit Lyonnais ne définissait pas généralement

au départ les éléments sur lesquels les missions devraient porter. D'ailleurs nous n'avons pas trouvé de documents dans les archives qui correspondent aux lettres de mandat (ou de mission) et qui font état des contours ou pas de la mission de conseil. Cependant cet extrait d'une correspondance du 15 juin 1971 de McKinsey montre que les champs de la mission ont souvent été définis auparavant :

«Fin des travaux comme convenus dans le mémorandum du 26 mars 1970 : élaboration de recommandations dans les 4 domaines indiqués par votre lettre du 16 novembre dernier ; structures de l'Exploitation, Informatique, Réductions de coûts, Méthodes commerciales.»

Signalons toutefois, que les missions du cabinet McKinsey ont généralement débuté par des réunions ou entretiens avec le Crédit Lyonnais sur un ordre du jour bien précis (le cas échéant) à la suite desquelles un procès-verbal (le cas échéant) du cabinet est envoyé à son client. Ce qui peut laisser imaginer qu'au cours de ces réunions ou entretiens le cabinet a pris connaissance des besoins (bien ou mal définis) de son client pour un futur diagnostic approfondi sur ces besoins. Cela est mis en exergue par cet extrait d'une lettre envoyée, le 20 mars 1970 par McKinsey à la Direction générale du Crédit Lyonnais :

«Celui – ci résume les impressions que nous avons retirées des entretiens que nous avons eus avec vous-même et vos principaux collaborateurs quant aux problèmes majeurs de l'établissement et à la façon dont nous pourrions vous aider.»

Ce qui va sans dire que McKinsey a généralement débuté ses missions chez le Crédit Lyonnais par des diagnostics suite à des réunions ou entretiens avec les responsables de cette organisation comme le montre un passage de cette lettre du 28 octobre 1970 du cabinet McKinsey :

«Nous arrivons au terme de la phase de diagnostic de notre travail pour votre établissement. A ce stade, et comme nous en étions convenus à l'origine, nous pensions qu'il est souhaitable de faire le

point et de vous soumettre les orientations de nos travaux pour la seconde phase.

Au cours de cette première phase, et comme nous l'avions indiqué dans notre note du 26 mai dernier, nous sommes attachés à « identifier les problèmes et opportunités qui caractérisent les activités fondamentales de l'Etablissement.

Nous vous proposons d'orienter nos efforts au cours de cette seconde phase selon 3 grands axes qui découlent des analyses effectuées pendant la première phase : action commerciale et structures de l'exploitation France, amélioration de la rentabilité, stratégie de l'établissement, notamment dans les domaines international et financier.»

Il ressort clairement que le cabinet ne se limite pas à diagnostiquer des problèmes particuliers, il s'aventurerait même à définir son champs d'intervention au sein l'organisation du client. On peut en déduire qu'il y a des intentions commerciales derrière cette proposition de McKinsey afin de réaliser un certain chiffre d'affaire avec son client. Cela montre aussi bien à quel point les consultants n'interviennent pas toujours sur des missions spécifiques bien délimitées dans le temps (d'intervention) et dans l'espace (champs de d'intervention). Ce propos de notre part est d'ailleurs conforté par la réponse datée du 16 novembre 1970 de la Direction Générale du Crédit Lyonnais :

«Vous m'avez, par votre lettre du 28 octobre, demandé mon accord sur le programme de travail que vous envisagez de suivre dans la deuxième phase de votre activité au crédit lyonnais.

Je vous confirme mon accord sur les quatre missions.»

On voit bien là, que les clients ne résistent pas toujours aux propositions des consultants quitte à confirmer d'ailleurs leurs connaissances des faits, autrement dit leurs expertises. Donc le consultant est bel et bien un vendeur d'idées, ses idées.

Mais, ces idées ne passent pas toujours auprès de tous les membres de l'organisation cliente. Comme quoi l'intervention des personnes extérieures à l'organisation avec le chapeau de consultant ou sous la bannière de cabinet de conseil même à dimension internationale et issu des grandes aristocraties du monde de conseil et au grand prestige intellectuel [Simonet, J. et al. (2003)], suscite bien des réactions de la part des salariés mécontents au sein de l'organisation cliente. Comme le montre clairement la réaction (une lettre adressée à la Direction Générale et qui date du 31 Août 1972) d'un salarié du Crédit Lyonnais :

«Ce mémorandum me met mal à l'aise parce qu'il se présente visiblement comme la poursuite voulue par McKinsey de sa première intervention au crédit Lyonnais effectuée à la demande du Président.

Or, autant il me paraît souhaitable que nous nous demandions nous même à McKinsey un conseil ou la confirmation d'une orientation sur tel ou tel aspect de notre politique ou de notre méthode, autant il me paraît peu indiqué de lui laisser l'initiative de ses interventions dans les différents secteurs de la maison.

En ce qui concerne le « domaine », il semble qu'il serait très prématuré de lui donner satisfaction :

- *D'abord parce qu'il n'a pas paru spécialement désireux d'être sur ces questions dans sa première intervention chez nous : je n'ai personnellement eu d'entretien avec aucun de ses représentants, ce qui, étant donné mon poste, est tout de même surprenant ;*
- *En second lieu, parce que ses conceptions en matière de gestion telles qu'il les a révélées dans sa consultation sur la réforme de l'exploitation – France, sont en contradiction avec celles que nous proposons dans l'intérêt général de l'établissement, et que l'exposé de ses objectifs, et notamment celui des « réserves », qu'inspirerait l'actuelle politique que nous suivons, apparaît étonnamment flou,*
- *Enfin parce qu'il me paraît dangereux d'accepter dans un domaine beaucoup plus explosif que celui de l'exploitation, et à si bref intervalle, une répétition de l'intervention d'un cabinet extérieur.*

En résumé, nous nous bornerions à consulter McKinsey sur nos idées en matière de gestion, ce qui pourrait même inclure l'organisation du secteur de Gestion au sein de la Direction du personnel, étant bien précisé que ses interventions devraient se dérouler dans le seul cadre de la direction du personnel sans constitution d'un groupe de hauts responsables, comme cela a été le cas pour le G.M.O»

Il apparaît clairement à travers cette réaction que l'intervention d'un cabinet au sein d'une organisation n'est pas toujours

motivée par l'absence de compétences clés dans les champs de la mission au sein de l'organisation cliente, et encore faut-il que ces champs soient définis par l'organisation cliente elle-même. Donc il n'est pas exclu que les dirigeants (la Direction Générale) cherchent d'autres objectifs (qui restent à éclairer) à travers l'intervention d'un cabinet de conseil externe, dont les méthodes d'intervention peuvent être sujets à critique comme il ressort cette réaction du salarié du Crédit Lyonnais. Ce dernier a d'ailleurs tenu compte des réactions de son salarié, car McKinsey a revu sa copie du mémorandum en question comme il le signale dans sa lettre du 2 octobre 1972 envoyée à la Direction Générale de son client :

«Pour plus de commodités, les changements par rapport à la version antérieure sont indiqués au crayon. J'espère que ceux – ci reflètent fidèlement l'esprit de nos conversations. Au cas où vous – même, ou vos collaborateurs, auriez d'autres observations à formuler, seriez – vous assez aimable pour me les communiquer, si possible avant demain soir.»

McKinsey ne se contentait pas seulement de fournir des conseils au Crédit Lyonnais comme le fait savoir cet extrait d'une de ces correspondances en date du 8 mai 1972 :

«Cependant, conformément aux termes de notre lettre du 18 février, nous continuerons à mettre à votre disposition une assistance à temps partiel, en particulier dans le cadre des travaux du groupe de mise en œuvre. Je continuerai également à me tenir à votre disposition à chaque fois que vous souhaiterez évoquer

un problème particulier ou pour faire le point des actions que vous avez engagés.»

Il était aussi engagé dans la mise en œuvre de ses recommandations et du suivi de ces recommandations.

Conclusion :

Nous avons vu que le conseil est devenu aujourd'hui une réalité dans bon nombre d'organisations. Même s'il ne date pas d'aujourd'hui car il y a plus d'un siècle que les consultants sont là et tentent d'affirmer leur légitimité au sein de la société et de l'économie, il est loin d'être un sujet de littérature dans les recherches académiques managériales. Cette absence cruelle d'une vraie coterie de littératures sur le conseil doit être dépassée d'autant plus que ce dernier se trouve à l'origine des dépenses colossales au sein des organisations qui ne se résument plus aussi à des grandes sociétés privées car on y trouve désormais des entités publiques, des structures de taille souvent modeste à but lucratif ou non.

Donc l'un des objectifs recherchés dans ce papier a été de contribuer à enrichir la littérature concernant le conseil dans le milieu académique. Et puis nous avons essayé de comprendre ce dernier dans les organisations qui font appel aux consultants à travers une perspective historique basée essentiellement sur l'exploitation des archives concernant les interventions du cabinet McKinsey au sein du Crédit Lyonnais durant la période 1970 - 1973.

Nous avons vu dans ce papier que le cabinet international McKinsey est intervenu sur un large éventail de

thématiques allant des questions d'ordre opérationnel à celles plus stratégiques. L'un de nos résultats a été le fait que les missions ne sont pas toujours bien spécifiées et délimitées dans le temps et dans l'espace. Et que généralement les missions commencent par des diagnostics à la suite desquels le cabinet intervenant peut faire accepter ses propositions auprès de son client comme programme de future mission. Il est aussi ressorti dans nos résultats que le travail des cabinets suscite des réactions au sein de l'organisation. Choses qui peuvent sous-entendre que les champs étudiés par les cabinets de conseil au sein de l'organisation ne sont pas toujours sans compétences. Et les méthodologies suivies par ces cabinets même à dimension internationale peuvent être critiquables. Il est aussi apparu dans nos résultats que les préoccupations exprimées par les salariés sont pris en compte par le cabinet à travers la

modification de son rapport final et que ce cabinet peut être impliqué dans la mise en œuvre des recommandations de ses rapports et conclusions.

Même si l'ensemble de nos résultats s'avèrent concluant, nous pensons que d'autres travaux empiriques doivent être menés sur le conseil en organisation. Ces futures recherches peuvent porter sur plusieurs questions fondamentales sur le conseil vu même qu'il y a une carence de réflexions méthodologiques sur le conseil [François P. in Verstraeten, M. (2007)].

En faisant ce travail sur le conseil, nous avons été conscients de quelques insuffisances de notre méthodologie que l'on peut qualifier à tort ou à raison de subjective, même si de l'autre côté, notre approche reste originale en sens qu'elle traite notre question de recherche selon une perspective de recherche historique.

Références bibliographiques :

- Abbott, A., 1988. *The systems of professions*. The University of Chicago Press, Chicago
- Alex C. Yen, D. Eric Hirst and Patrick E. Hopkins. A content Analysis of the comprehensive income exposure draft comment letters, *Research in Accounting Regulation, Volume 19*, 53 – 79
- Allouche J., et Schmidt G., *Les outils de la décision stratégique*, t.1, « Avant 1980 », Paris, Ed. Repères, 1995
- Archives du Groupe « CREDIT AGRICOLE » : Les interventions du cabinet McKinsey au sein du Crédit Lyonnais durant la période 1970 – 1973, Cote 2AH 40 et 41
- Baron X., Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise, *L'enjeu humain de l'entreprise*, CEPP, 1988
- Cailluet L., *McKinsey, TOTAL – CFP et la M-Form*, *Entreprises et Histoire*, n°25, Octobre 2000
- Carlos, R., In *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit*, Paris, Ed. Economica, 2009
- Chenhall, R.H., and Euske, K.J., The role of Management systems control in planned organizational change: An analysis of two organizations, *Accounting, Organizations and Society, AOS*, 32 (2007) 601 – 637
- Fridenson, P., Un tournant taylorien de la société française, 1904 – 1918, *Annales ESC*, n°5, septembre – octobre 1987
- Gadrey, J., Gallouj, C., Gallouj, F., Martinelli, F., Moulaert, F. et Tordoir, P., *Manager le conseil : stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Paris, Ed. Ediscience International, 1992
- Jeppesen, K.K., 1998. Reinventing auditing, redefining consulting and independence, *The European Accounting Review* 1998, 7:3, 517-539
- Pierre, S., *Mémento de l'audit interne*, Paris, Ed. Dunod, 2007
- Simonet, J., Bouchez, J.P, Joël, P., Patrick, G., et Joël, P., *Le conseil : le livre du consultant et du client*, Paris, Ed.
- Verstraeten, M., *Consultants en organisation, stratégies et pratiques de l'intervention*, Paris, Ed. New Management, 2007
- Villette, M., *Sociologie du conseil en Management*, Paris, Ed. La Découverte, 2003
- Weber, R. P. (1990), *Basic content analysis (Second edition)*, Newbury Park, CA: Sage