

- O'REILLY, J.
1992 "Comparaison des stratégies d'emploi flexible dans le secteur bancaire en Grande-Bretagne et en France", *Sociologie du Travail*, n° 3/92.
- REYNAUD, B.
1992 *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Ed Christian Bourgois.
- RICE, P.G.
1990 "Relative Labour Costs and the Growth of Part-time Employment in British Manufacturing Industries", *Economic Journal*, vol. 100, 403, p. 1139-1147.
- ROWTHORN, R. et A. GLYN
1987 "The Diversity of Unemployment Experience since 1973", *Institute of Economics and Statistics*, Oxford.
- RUBERY, J. et J. HUMPHRIES
1991 *La position des femmes sur le marché du travail au Royaume-Uni - évolution entre 1983 et 1989*, Etude commandée par la Commission des Communautés Européennes.
- SAGLIO, J.
1991a "L'évolution des relations professionnelles et des ressources humaines en France", *GDR Relations Professionnelles, Négociations et Conflits*, working paper, 21 février.
- SAGLIO, J.
1991b "De quelques questions et remarques suggérées par les chercheurs français intéressés à participer au travail de comparaison internationale des évolutions des relations professionnelles", *note du GDR 41 Relations Professionnelles*, février.
- SANTINI, J.J.
1988 *L'économie britannique, le choix libéral*, La Documentation française, Notes et Études Documentaires, 1988.
- THURMAN, J. et G. TRAH
1990 "Le travail à temps partiel dans le monde", *Revue Internationale du travail*, vol. 129, n° 1, p. 25-45.

FROM SCOPE TO SCALE TENDANCES RÉCENTES DU MARCHÉ ALLEMAND DU CONSEIL EN MANAGEMENT *

Matthias KIPPING et Abdolreza SCHEYBANI **

Le phénomène qui a marqué le plus le marché du conseil en management en Allemagne ces dernières années est la disparition progressive des cabinets indépendants d'origine allemande. Cette évolution s'est faite sous deux formes :

- D'un côté, de grandes banques allemandes ont investi dans le conseil en management. Ainsi, en 1987 la *Deutsche Bank* a acquis trois quarts du capital de *Roland Berger & Partner*, deuxième intervenant en Allemagne derrière McKinsey, cabinet d'origine américaine. En 1989, la *Commerzbank* a pris une participation minoritaire dans *Baumgartner & Partner*, à l'époque le numéro 12 du marché allemand¹.
- De l'autre côté, et plus récemment, les cabinets d'origine allemande se sont faits racheter par de grands intervenants internationaux. En 1992, Gemini Consulting (dont Daimler Benz détient 34 % des actions de la société mère, Sogeti) a pris le contrôle de *Gruber, Titze*

* Cet article constitue une étape d'un projet de recherche mené dans le cadre de l'IRES et financé par le Commissariat Général du Plan, qui porte sur une comparaison des professions et marchés du conseil en France et en Allemagne. Nous remercions vivement Catherine Sauviat pour ses commentaires et critiques d'une première version de l'article.

** Université de Munich.

(1) "Les banques allemandes investissent le conseil", *Consulting*, Juillet/Août 1993, p. 10, Rüschen (1990), pp. 8-10 et *Manager Magazin* 4/89, p. 188 pour le classement des consultants en 1989.

& Partner, alors le 7^{ème} cabinet de conseil en Allemagne ². Tout dernièrement, en juillet 1993, Mercer Consulting Group a racheté 100 % d'UBM Unternehmensberatung München ³. Fondé en 1984 par quatre ex-partenaires de Roland Berger, ce cabinet avait connu une forte croissance ces dernières années (avoisinant 30 % par an). Lors de sa reprise, UBM comptait une centaine de consultants dans le monde et occupait par son chiffre d'affaires la quinzième place dans le marché allemand.

Il reste aujourd'hui un seul cabinet allemand indépendant parmi les 10 plus grands, Kienbaum & Partner, qui occupe la neuvième place par ses revenus liés au conseil en management "classique" (un tiers de son chiffre d'affaires global provient en effet du conseil en ressources humaines). Or, Kienbaum s'est groupé depuis 1989 avec sept autres cabinets européens dans une association sous le nom de *European Independants* ⁴.

Tableau 1. Les Top 15 du conseil en Allemagne en 1993 ⁵

En million de DM	Conseil en management "classique"	Tout conseil confondu	Pourcentage du conseil "classique"	Nombre de consultants (1992)
McKinsey & Company*	317	317	100 %	355
Roland Berger & Partner	218	237	92 %	300
Boston Consulting Group*	156	156	100 %	215
GTP Gemini Consulting	?	123	?	337
A.T. Kearney	83	83	100 %	139
Andersen Consulting	73	203	36 %	688
Arthur D. Little	70	70	100 %	100
KPMG	64	130	49 %	480
Kienbaum & Partner	61	93	65 %	194
Booz, Allen & Hamilton	55	55	100 %	93
Bain & Company*	45	45	100 %	55
MC Marketing	36	?	?	75
Knight Wendling	35	?	?	88
Mummert & Partner**	30	81	37 %	385
UBM (Mercer)	35	35	100 %	65

* Estimations ** 1992

(2) Cf. "Gemini Leaps Ahead with Control of Gruber Titze", *Management Consultant International*, November 1992, pp. 1 et 15.

(3) Cf. "Mercer s'implante en Allemagne", *Consulting*, Septembre 1993, pp. 1-2.

(4) Cf. la brochure du groupe *The European Independants. The International Group of Leading Consulting Companies. Your Partner in Europe*. Voir pour les difficultés initiales Steenken (1991), p. 355.

(5) Nous nous sommes largement inspirés des résultats d'une enquête publiée dans *Personalwirtschaft* 10/93, p. 25, avec quelques corrections d'après nos entretiens et *Management Consultant International*, December 1993, p. 14.

L'explication donnée en général à ce phénomène est la nécessité d'une plus grande internationalisation des activités des consultants, suivant en cela celle de leurs clients. Face à cette évolution, les cabinets d'origine allemande sont obligés de s'internationaliser dans de brefs délais. Faute de pouvoir le faire eux-mêmes, les cabinets ont dû chercher des partenaires puissants (les grandes banques) ou des repreneurs internationaux. Telle est la conclusion de la plupart des chercheurs ⁶. Un des fondateurs et gestionnaires d'UBM a affirmé dans un entretien publié en mai 1992, qu'il ne connaissait "aucun cabinet de conseil allemand qui avait réussi jusqu'à maintenant une internationalisation complète par ses propres moyens" ⁷.

Or cette explication n'est pas satisfaisante. L'internationalisation de l'économie allemande a en effet commencé bien avant la fin des années 80, même si les investissements directs à l'étranger se sont accélérés dernièrement, en vue de l'établissement du marché unique dans la Communauté Européenne ⁸. Et les cabinets de conseil d'origine allemande ont suivi leurs clients à l'étranger. Ainsi, plusieurs d'entre eux (Roland Berger et Kienbaum notamment) disposent de bureaux ou de dépendances au Brésil, parce que des grandes entreprises allemandes (comme Volkswagen ou Mercedes) se sont installées là-bas.

Cet article propose donc une autre explication à la disparition des cabinets d'origine allemande. Cette évolution serait surtout due au fait que **la taille (internationale) des cabinets devient de plus en plus un facteur clef de leur succès**. Pour valider cette hypothèse, l'article essaie de démontrer en détail que :

- L'évolution des exigences des clients demande une réorientation des activités des cabinets de conseil, vers la mise en oeuvre et des approches plus opérationnelles,
- Ces nouvelles exigences aboutissent à une évolution du fonctionnement économique des cabinets et conduiront à terme à un changement de la structure du marché du conseil en management en Allemagne.

Pour examiner le changement récent des exigences des clients, on se basera sur plusieurs enquêtes menées auprès des entreprises allemandes, dont les deux plus importantes sont celle du professeur Meffert en 1988 et celle commandée par l'Association Fédérale des Consultants Allemands (*Bundesverband Deutscher Unter-*

(6) Voir, pour Roland Berger et la Deutsche Bank, Berger/Koch (1993), pp. 484-485, en général Gerybadze (1991), Rall (1991), Steenken (1991) et Hofmann/Vogler-Ludwig (1991), pp. 23-27.

(7) Manfred Kuhlmann, cité dans "Die neue Elite", *Capital* 5/92, p. 176.

(8) Cf. IDW (1993), pp. 31, 42 et 46.

nehmensberater = BDU) en 1991⁹. Cette dernière ne se limite pas à une analyse du comportement actuel des entreprises clientes, mais fait ressortir également leurs attentes vis-à-vis des consultants pour les années à venir.

L'impact des nouvelles exigences des clients sur les cabinets de conseil est beaucoup moins bien analysé, à cause de la réticence de la plupart des prestataires à dévoiler des chiffres précis¹⁰. De plus, le changement est toujours en cours et ses effets ne se feront sentir que progressivement. Ce travail est fondé sur une série d'entretiens menés auprès de consultants de haut niveau en Allemagne.

L'argumentation repose essentiellement sur une analyse approfondie du fonctionnement économique des cabinets et une prévision des effets en retour de l'évolution de la demande. Pour illustrer et expliquer les changements en cours, nous avons utilisé des concepts (*scale* et *scope*) appliqués normalement à des entreprises industrielles. Ce type d'approche donne des résultats intéressants, qui permettent de lever une partie du "flou" dont s'entourent en général les professionnels du conseil¹¹.

L'article définit d'abord en détail les deux principaux concepts utilisés. Sur cette base, la partie suivante décrit les facteurs qui déterminaient jusqu'à présent l'offre des cabinets de conseil. Puis, l'article retrace les grandes lignes de l'évolution de la demande, ses origines et son impact sur le rôle des consultants. Et la dernière partie analyse les conséquences probables de cette évolution pour les cabinets de conseil en Allemagne et tente d'évaluer les chances et les risques des différents intervenants.

I - DÉFINITIONS : SCALE ET SCOPE

Pour une entreprise, on parle d'**économies d'échelle** (*economies of scale* en anglais) si l'accroissement de la taille d'une unité de production d'un seul produit conduit à la réduction du prix de revient moyen de ce produit¹². Ces économies d'échelle peuvent avoir deux origines :

(9) Meffert (1988) et BDU (1991c). Voir également *Allensbacher Archiv* (1992).

(10) Roland Berger est en fait le seul parmi les plus grands cabinets à publier un rapport annuel. Les autres ne fournissent que des chiffres scrupuleusement sélectionnés. La plupart des publications se base donc sur des estimations, dont la fiabilité semble parfois douteuse.

(11) Cf. Henry (1992) sur les discours des consultants.

(12) Nous suivons ici Porter (1986), pp. 93-96. Voir également Kay (1993), pp. 140-141, Heskett (1986), pp. 108-109 et, pour une description microéconomique (mathématique) de la fonction de production et des effets d'échelle, Nicholson (1985), chapitre 7.

- La plus grande efficacité d'une opération à un volume plus élevé, dont l'explication réside avant tout dans la spécialisation des tâches au sein d'une unité de production. De telles économies d'échelle (dues à la grande série) sont à l'origine de la naissance de la grande entreprise industrielle vers la fin du siècle dernier¹³. La baisse des prix qui en a résulté a permis une extension importante de la consommation.
- La possibilité d'amortir les coûts des infrastructures ou des activités communes (comme la recherche et le développement) sur un plus grand nombre d'unités produites. Ce dernier type d'effets d'échelle est devenu très important aujourd'hui, où les dépenses pour la R&D augmentent, tandis que les cycles de vie des produits se raccourcissent de plus en plus. Les télécommunications en fournissent un excellent exemple.

Dans la structure d'une industrie, la présence d'effets d'échelle donne des avantages aux plus grands concurrents et conduit en conséquence à un degré de concentration élevé. Ainsi, historiquement, la production automobile s'est concentrée après l'introduction de la production en grande série. Aujourd'hui, les télécommunications sont dominées par quelques très grands constructeurs au niveau mondial.

Il est d'ailleurs très important de distinguer les effets d'échelle de ceux dus au **taux d'utilisation/de rendement** (*capacity utilization*) d'une opération¹⁴. A l'origine de ce phénomène se trouve le fait qu'une opération de production a des coûts fixes (c'est-à-dire indépendants du nombre d'unités réellement produites), comme les machines par exemple, et des coûts variables qui augmentent ou diminuent avec le niveau de production (exemple : les matières premières utilisées).

A un taux d'utilisation élevé, les coûts fixes sont répartis sur un plus grand nombre d'unités produites. Les prix de revient moyens baissent en conséquence. Des coûts fixes élevés rendent souvent une production très vulnérable aux variations de l'activité économique. Une forte diminution de la demande (pour des raisons conjoncturelles ou structurelles) se traduit par un accroissement important des prix de revient.

Des **économies de gamme ou de diversification** (*economies of scope*) existent, si une seule entreprise peut fournir deux ou plusieurs produits (ou services) différents à un prix moyen moins élevé que des entreprises spécialisées dans la production ou la distribution d'un

(13) Voir en détail Chandler (1992).

(14) Voir pour cette différence cruciale Porter (1986), pp. 93-94.

seul de ces produits ¹⁵. Ainsi, par exemple, l'utilisation du même réseau commercial donne des avantages à une société qui vend plusieurs produits aux mêmes clients, par rapport à un concurrent qui n'en offre qu'un seul. En d'autres termes, le coût par unité diminue avec le nombre de produits **différents** offerts, tandis qu'avec des économies d'échelle le coût par unité baisse en fonction des unités produites du **même** produit.

Dans des industries dominées par des économies de gamme, le degré de concentration est en général peu élevé, parce que même les entreprises de petite taille peuvent atteindre des prix de revient compétitifs par une diversification ¹⁶. En regardant les outils de production (ou les circuits de distribution) qui se trouvent à la base des économies de gamme, on constate que ceux-ci sont souvent peu spécialisés, mais adaptables à différents produits ¹⁷. De tels outils rendent en conséquence les entreprises moins vulnérables aux changements de la conjoncture. Ils permettent également d'adapter assez facilement la gamme des produits à l'évolution des besoins des consommateurs.

II - LE FONCTIONNEMENT ÉCONOMIQUE DU CONSEIL

Il existe très peu d'études empiriques détaillées sur le fonctionnement du conseil en management ou d'autres activités similaires (dites de service professionnel), comme les cabinets d'audit, les cabinets d'avocats ou les bureaux d'architectes, avant tout à cause de leur réticence à fournir les informations nécessaires. Les chercheurs semblent cependant relativement unanimes sur le fait que des économies d'échelle jouent un rôle marginal dans les activités de service professionnel ¹⁸.

Suivant les définitions évoquées ci-dessus, les économies d'échelle semblent en effet peu propices à l'activité de conseil en management. D'un côté, la notion de production en série ou de standardisation des produits est totalement étrangère à de telles activités. Une des caractéristiques du conseil consiste, au contraire, à trouver une solution adaptée à chaque entreprise ¹⁹. Parfois, quelques approches (comme la fameuse *Overhead Value Analysis* de McKinsey ou dernièrement le

(15) Cf. Kay (1993), pp. 140-141, Chandler (1992), tome 1, pp. 44 et 80-83, ainsi que Porter (1986), p. 392.

(16) Sur la présence de petits concurrents dans les services, cf. entre autres Heskett (1986), p. 194.

(17) Voir pour ce concept très utile de *asset specificity* Williamson (1985), pp. 52-56.

(18) Cf. entre autres Hinings/Brown/Greenwood (1991), pp. 375-377, Doorley/Gregg/Gagnon (1988), pp. 3-7, Sauviat (1991), pp. 5-6 et Hofman/Vogler-Ludwig (1991), p. 19-21.

(19) Voir sur cet aspect Gadrey (1992), pp. 20-23.

Time-based Competition du Boston Consulting Group) parviennent à un niveau de formalisation très avancé. Il faut pourtant toujours les modifier pour prendre en compte les spécificités du client et de son secteur d'activité.

De plus, les "outils de production", c'est-à-dire les consultants, se prêtent très peu à une spécialisation poussée. Ils disposent par leur formation - au moins jusqu'à présent - surtout de compétences analytiques, mais ont peu d'expérience professionnelle antérieure ²⁰.

D'autre part, la possibilité de profiter d'économies d'échelle sur la base d'un amortissement des coûts communs sur un plus grand nombre de produits est également absente. L'élément de coût le plus important dans un cabinet de conseil est en effet la masse salariale. Or par rapport à la rémunération des professionnels, les frais communs à répartir, c'est-à-dire les salaires des documentalistes, du personnel d'accueil etc., jouent un moindre rôle et varient en fait de manière linéaire par rapport à la taille du cabinet ²¹.

Il s'ensuit que la capacité de production totale d'un cabinet (mesurée en nombre absolu des consultants employés) ne change guère les coûts de production par projet. C'est le **taux de rendement** (c'est-à-dire l'utilisation maximale de la capacité de consultants disponibles) qui constitue un des facteurs clefs de la réussite dans le secteur du conseil ²². Un taux de rendement élevé était d'autant plus facile à réaliser que les consultants restaient peu spécialisés et que le cabinet pouvait les transférer facilement d'une branche industrielle à l'autre.

Cette tendance à travailler dans plusieurs branches industrielles indique déjà la présence probable d'économies de diversification dans le conseil en management. En effet, la plupart des cabinets sont des généralistes, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas spécialisés par secteur ²³. Leurs "outils" (les consultants) et leur savoir-faire (les approches analytiques) pouvaient ainsi être pleinement utilisés. Parfois, les cabinets se sont cependant limités à une fonction dans

(20) Dans une étude récente, seuls 30 % des cabinets de conseil en management adhérant au BDU jugeaient une expérience professionnelle comme "très importante" pour les consultants. Pour 45,1 % des interrogés, elle n'était que "peu importante". L'approche analytique (*analytisches Denken*) recueillait par contre 58,1 % de "très" et seulement 1,7 % de "peu important", cf. BDU (1991a), p. 51.

(21) Pour les 35 premiers cabinets de conseil en Europe (hors Andersen Consulting, exclus parce que trois fois la taille du suivant), une régression du nombre du personnel de support (standardistes, secrétariat etc.) sur le nombre total des employés donne un R^2 de 0,79. Cf. pour les données *Management Consultant International*, June/July 1993, p. 12.

(22) Cf. notamment Maister (1982), pp. 17-18.

(23) Voir le résumé de la recherche allemande pertinente chez Steyrer (1991), pp. 35-36.

l'entreprise, comme le marketing ou la logistique, parce que les problèmes rencontrés se ressemblaient indépendamment du secteur d'activité, facilitant ainsi la transférabilité. On pourrait également voir les "stratégies" dans cette perspective. McKinsey, Boston Consulting et autres se sont en effet concentrés sur la fonction "direction générale" avec cependant l'ensemble de l'entreprise cliente comme champ d'analyse ²⁴.

Les économies de diversification sont probablement aussi à l'origine de l'entrée des "Big Six" (Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG et Price Waterhouse) dans le conseil en management. Proches de ce métier depuis toujours et surtout proches des clients, ces grands cabinets d'audit d'origine anglo-saxonne se sont lancés sur ce marché très lucratif dans la deuxième moitié des années 80. Le véritable point de départ a été probablement la séparation des activités d'audit et de conseil d'Arthur Andersen en 1988 ²⁵.

L'idée n'est cependant pas nouvelle. La Deutsche Treuhand, le plus ancien cabinet d'audit en Allemagne (fondé en 1890), qui appartient aujourd'hui à KPMG, avait déjà établi sa propre société de conseil, la DTU (Deutsche Treuhand Unternehmensberatung), en 1969.

Les grandes banques allemandes ont également commencé à chercher de telles synergies avec la création de leurs propres cabinets de conseils, orientés vers les PME. Vis-à-vis de ces dernières, la "banque maison (*Hausbank*)", peut agir comme prescripteur, mais aussi offrir ce service supplémentaire, pour profiter d'un marché plus au moins captif ²⁶.

Ainsi, en 1987, la Deutsche Bank a établi (avec l'assistance de Roland Berger) la DGM (*Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung* = Société allemande pour le conseil aux PME). D'autres ont suivi cet exemple, comme la Dresdner Bank avec *Dresdner Management Consult*, cabinet actif à partir de 1990 ²⁷.

Grâce à la présence des économies de gamme, la taille d'une société n'a en général que peu d'influence sur son succès, c'est-à-dire sur sa croissance ou sa rentabilité. Une étude a en fait démontré que c'était

(24) La plupart des chercheurs font cependant une différence entre le conseil fonctionnel ou spécifique (*Spezialberatung*) et le conseil inter-fonctionnel (*Ganzheitsberatung*). Voir Bartling (1985), pp. 22-26 et le résumé de la discussion chez Steyrer (1991), pp. 8-12.

(25) Cf. Goshal (1993), surtout pp. 33-34.

(26) La loi interdit aux banques d'imposer leurs propres cabinets de conseil. Il reste cependant un avantage énorme de temps de réaction et de connaissance.

(27) Cf. sur ce phénomène en détail Pischulti (1990), Rüschen (1990) et Berger/Koch (1993).

le cas pour les cabinets d'avocats ou des agences de publicité ²⁸. On constate la même chose pour le conseil en management, où certains cabinets de taille moyenne ont connu une croissance sensiblement plus forte que les "leaders" du marché.

Tableau 2. Croissance des cabinets de conseil en Allemagne ²⁹

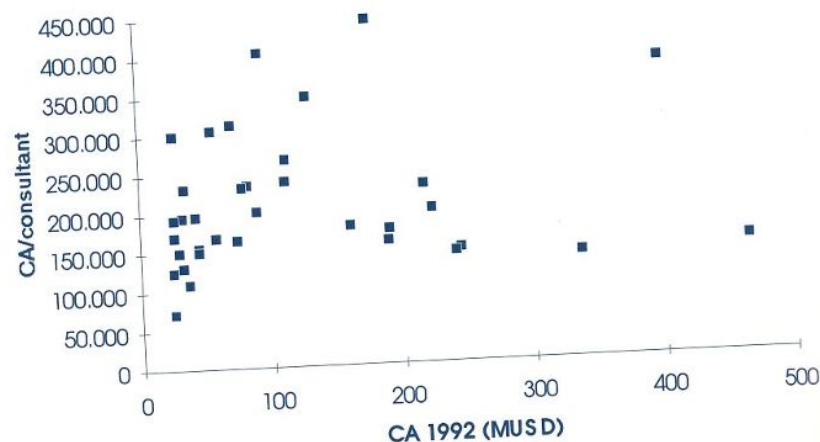
Moyenne annuelle	1988-1990	1989-1991	1992-1993
McKinsey	15 %	11 %	8 %
Roland Berger	14 %	21 %	16 %
Boston Consulting Group	26 %	27 %	13 %
GTP (Gemini)	28 %	31 %	34 %
A.T. Kearney	16 %	13 %	20 %
Andersen Consulting	-	32 %	16 %
Arthur D. Little	25 %	25 %	13 %
KPMG (DTU)	-	35 %	25 %
Kienbaum & Partner	5 %	15 %	3 %
Booz, Allen&Hamilton	15 %	25 %	22 %
Bain & Company	17 %	20 %	18 %
MC Marketing	-	-	18 %
Knight Wendling	7 %	10 %	11 %
Mummert & Partner	29 %	21 %	-
UBM (Mercer)	44 %	30 %	17 %

Les cabinets de conseil en management ne fournissent pas de données en ce qui concerne leurs bénéfices. On connaît cependant le revenu moyen par consultant, ce qui permet une certaine approximation de leur performance. L'analyse statistique des 35 premiers cabinets de conseil en Europe démontre en effet qu'il n'existe aucune relation entre le revenu total et le chiffre d'affaires divisé par le nombre de consultants.

(28) Doorley/Gregg/Gagnon (1988), pp. 3-6 et 8-10.

(29) Cf. Hofmann/Vogler-Ludwig (1991), p. 11 pour 1988-1990 (suivant *Industriemagazin* 3/91, p. 34), *Capital* 5/92, p. 172 pour 1989-1991 et *Personalwirtschaft* 10/93, p. 25 pour 1992-1993. Ces données ne sont pas corrigées de l'inflation. La position des cabinets est celle de 1993 (voir notre tableau 1). Il n'a pas été tenté de réconcilier ces différentes sources qui sont souvent peu compatibles, parfois même contradictoires. Pour faciliter la lecture, toutes les croissances de 20 % ou plus sont en italiques.

Graphique 1. La taille sans impact sur le revenu moyen par consultant³⁰



Il semble, par contre, que le niveau de revenu moyen est en grande partie dépendant du type de conseil exercé par les cabinets, notamment à la partie du conseil en stratégie et en organisation. Le pourcentage de celui-ci dans le revenu total explique en effet une bonne partie de la variation du chiffre d'affaires par consultant³¹.

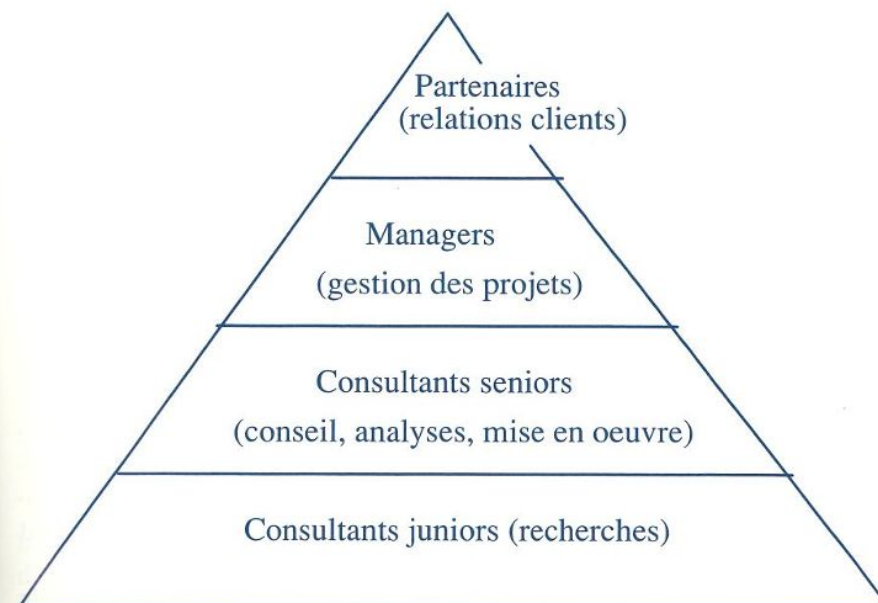
Une autre variable qui influence la rentabilité est la pyramide d'ancienneté et d'expérience au sein du cabinet (en terme technique : le *leverage*), c'est-à-dire le nombre relatif des consultants, managers et partenaires³².

(30) Le R^2 est de 0,01. Voir pour la source des données la note n° 21 ci-dessus.

(31) L'analyse sur 25 des mêmes sociétés dont la répartition de leur chiffre d'affaires par type de conseil est connue ou a pu être estimée donne un R^2 de 0,59.

(32) Voir en détail Maister (1982), qui ne distingue cependant que trois niveaux. Nous avons considéré utile d'en rajouter un quatrième, le consultant junior, ne disposant normalement pas d'expérience professionnelle antérieure et disposant d'un seul diplôme universitaire. Dans les cabinets, ils sont souvent appelés *Researcher*, *Research Associate* ou *Business Analyst*.

Graphique 2. La pyramide dans le conseil



Etant donné que le taux d'honoraire facturé aux clients par rapport à la rémunération (le *billing multiple*) est plus élevé pour les juniors, un cabinet peut jouer sur la structure de la pyramide pour améliorer sa rentabilité. Or, ce sont avant tout les types de projets réalisés par le cabinet qui déterminent la composition de ses équipes. Ainsi, McKinsey, leader mondial du conseil en stratégie et organisation, compte actuellement 465 partenaires (*directors* et *principals*) sur un total d'environ 3 100 professionnels dans le monde, ce qui donne un ratio de 1 à 6. A l'autre extrême, on trouve Andersen Consulting, spécialisé notamment dans les systèmes d'information, où ce ratio est de 1 à 26 (858 partenaires sur 22 800 professionnels)³³.

Quant à la nature de ces projets, un cabinet de conseil exerce certainement le choix de sa spécialisation, mais il dépend également du développement du marché et des attentes correspondantes des clients. Celles-ci sont en train d'évoluer considérablement ces dernières années.

(33) Cf. "The McKinsey Mystique", *Business Week* du 20 septembre 1993 et "Inside Andersen's Army of Advice", *Fortune* du 4 octobre 1993. D'après ACME, *The Company Performance Report 1993*, la moyenne dans le monde est actuellement 1 à 7, en Europe 1 à 8, cf. *Consulting*, Octobre 1993, pp. 4-5.

III - LES CHANGEMENTS EN COURS

1. ACCROISSEMENT DES CONNAISSANCES CHEZ LES CLIENTS

Le changement le plus important dans les entreprises clientes est probablement l'amélioration de leur propre savoir-faire. Un grand nombre de tâches, pour lesquelles les entreprises autrefois faisaient appel à des consultants externes, peuvent désormais être accomplies en interne. Au cas où l'aide d'une société de conseil s'avère indispensable, la plupart des entreprises appliquent des critères de choix très étudiés. Les raisons de cette "professionnalisation" des clients dans leur relation avec le conseil sont multiples :

- *L'établissement des services de planification et d'organisation internes dans la plupart des grandes entreprises allemandes* : Ils sont souvent rattachés à la direction générale et fonctionnent comme des services de consultants internes ³⁴. Ainsi, dans une enquête menée en janvier 1992 auprès de cadres dirigeants de l'industrie allemande, plus d'un quart de ceux ayant déjà travaillé avec des consultants, estimait que leurs idées et recommandations auraient aussi bien pu être développées en interne ³⁵.
- *La diffusion du savoir-faire des consultants* : Dans les services de planification ou d'organisation interne des entreprises allemandes on retrouve souvent des "élèves" des cabinets de conseil. Parfois, ils accèdent même à la direction générale ou au conseil d'administration. Fin 1993, le réseau des anciens consultants de McKinsey comptait 3 500 membres au niveau mondial, dont entre autres le PDG d'IBM, Louis V. Gerstner Jr. En Allemagne, un ex-McKinsey, Dr. Klaus Zumwinkel, dirige par exemple la Poste (*Deutsche Bundespost*) ³⁶.
- *La banalisation des outils et approches* : A travers les anciens consultants, mais plus encore par l'enseignement universitaire, les outils d'analyse stratégique, autrefois développés par les sociétés de conseil (comme la courbe d'expérience ou la matrice du portfolio), sont devenus monnaie courante chez les jeunes diplômés des sciences économiques ou de gestion. Il en est de même pour les méthodes de réduction des coûts de production ou les structures d'organisation ³⁷.

(34) Voir, pour des détails sur la planification stratégique dans les entreprises allemandes, la thèse de Tochtermann (1990) ainsi que Hahn/Taylor (1993) et Kreikebaum (1989).

(35) Allensbacher Archiv (1992), Tableau 38.3.

(36) Cf. "The McKinsey Mystique", *Business Week* du 20 septembre 1993, pp. 36-41 ; "How McKinsey does it", *Fortune* du 1er novembre 1993, pp. 42sq. ainsi que *WirtschaftsWoche* du 30.10.1992, p. 85.

(37) Voir, à titre d'exemple, la "bible" des sciences de gestion (BWL) en Allemagne Heinen (1985), pp. 86sq., 551-558 et 1035sq.

- *L'accumulation de l'expérience pratique avec le conseil* : Une enquête menée fin 1991 auprès de 102 sociétés allemandes de taille différente démontre que seulement 11 % d'entre elles n'avaient jamais travaillé avec un consultant externe (presque exclusivement des PME avec moins de 1 000 employés). 69 % des entreprises interrogées avaient eu plusieurs expériences avec le conseil. Et 7 sur les 26 sociétés de plus de 10 000 employés disaient même travailler sans interruption avec des cabinets de conseil ³⁸.

De cette façon, au cours des années 80, les clients des cabinets de conseil ont progressivement accumulé un savoir-faire propre, jusqu'alors l'apanage des consultants. Les entreprises peuvent donc aujourd'hui résoudre un certain nombre de problèmes elles-mêmes, pour lesquels elles faisaient appel aux consultants auparavant. D'autres développements exogènes renforcent ce changement du rôle des prestataires du conseil.

2. ÉVOLUTION DU RÔLE DES CONSULTANTS

La "révolution de l'information" a également considérablement modifié la tâche des consultants. Les années 80 ont vu apparaître d'énormes progrès en ce qui concerne la collecte, le traitement et l'accessibilité des données. Les publications spécialisées, les banques de données informatisées, les études de marchés ont connu une grande prolifération. Entre 1988 et 1992, le nombre de banques de données dans le monde, par exemple, est passé d'environ 3 700 à 5 300. Pendant la même période, le marché des titres disponibles sur CD-ROM a carrément explosé en Allemagne (le chiffre d'affaires passant de DM 2 à 103 millions) ³⁹.

Une multitude d'informations sur les marchés, les concurrents, les développements technologiques etc. sont donc désormais accessibles sans avoir besoin de recourir aux services d'un consultant. De plus, ces informations sont constamment mises à jour et disponibles à des prix défiant toute concurrence.

La fonction de recherche de données, effectuée au sein des cabinets de conseil par les jeunes issus directement des universités perd donc progressivement de son importance. Il est intéressant de noter que quelques cabinets ont récemment changé le nom de leur plus bas niveau hiérarchique de *Researcher/Research Associate* en *Business Analyst* ⁴⁰.

(38) BDU (1991c), p. 9 et pour les détails annexe B, question n° 2.

(39) Données non corrigées de l'inflation. Voir pour plus de détails Stock (1993).

(40) Tel est le cas d'A.T. Kearney et de Braxton Associates (la division stratégie de Deloitte & Touche).

Malgré ces développements, les consultants n'ont pas perdu leur importance pour les entreprises clientes. Celles-ci sont en effet confrontées à des problèmes de plus en plus complexes et se trouvent pour la plupart dans une situation concurrentielle accrue :

- *Une plus grande ouverture des marchés* : avec le marché unique, instauré le 1^{er} janvier 1993, la plupart des entraves à la libre circulation des biens et services dans la Communauté Européenne sont tombées ou tomberont progressivement. L'Amérique du Nord connaîtra un développement semblable avec l'ALENA entre les Etats-Unis, le Canada et le Mexique. Le nouvel accord du GATT devrait davantage accroître l'ouverture des marchés, surtout dans le domaine des services.
- *L'accélération des innovations* : pendant les années 1980, les cycles de vie des produits se sont raccourcis, les innovations se succèdent plus vite. En même temps, les coûts de recherche et de développement ont énormément augmenté. Pour amortir ces coûts et pour garder l'avantage technologique, les entreprises doivent aujourd'hui être présentes partout dans le monde.
- *Fragmentation des goûts* : or, bien que le marché soit mondial et les concurrents souvent globaux, les demandes et les goûts des consommateurs ne sont pas identiques. Les entreprises ne peuvent donc pas vendre les mêmes produits partout, mais doivent les adapter aux conditions et aux besoins locaux. Il en est de même pour les conditions de production qui restent très différentes d'un pays à l'autre, tant au niveau de la législation que de la "culture" de l'entreprise ⁴¹.

En conséquence, malgré la professionnalisation des clients et l'abondance des informations sur les marchés, sur les concurrents etc., les cabinets de conseil n'ont pas perdu leur raison d'être. Mais les besoins des entreprises en ce qui concerne les types de prestations sont en train de changer considérablement.

3. CHANGEMENT DE LA NATURE DES PROJETS

Roland Berger résume particulièrement bien le changement de la situation : autrefois, "il était suffisant de dire grosso modo au client quels étaient ses problèmes. Aujourd'hui, le client nous spécifie explicitement, pour quelle tâche il a besoin de nous" ⁴². L'évolution des exigences des clients du conseil en management porte en effet sur plusieurs aspects.

(41) Cf. à ce sujet les remarques de Roland Berger, *Manager Magazin* 12/92, pp. 202-203.
(42) Cité dans *Capital* 5/92, p. 166.

La stratégie perd de l'importance...

Parmi les prestations des consultants, la stratégie occupait jusqu'alors une place très importante. L'étude menée fin 1991 auprès de 102 entreprises allemandes démontre que 72 % ayant fait appel à un cabinet de conseil, l'avaient fait pour le développement de leur stratégie ("*Strategieentwicklung*"). Ce type d'intervention occupe ainsi la deuxième place après le conseil en organisation ("*Unternehmensführung und Organisationsentwicklung*") avec 82 %. Auprès des grandes entreprises, la stratégie était encore plus importante ⁴³.

Or, interrogés sur l'importance future des différents types de conseil, les chefs d'entreprises allemandes accordent beaucoup moins d'importance à la stratégie. Elle n'occupe que la 7^{ème} place, tandis que "marketing et communication" arrive en tête, suivi par le conseil en organisation. Le changement le plus important semble en effet la domination des prestations plus "opérationnelles" dans les attentes des clients. Ainsi, en dehors du marketing (au premier rang), on trouve le développement et la mise en oeuvre des logiciels ("*Softwareerstellung und Implementierung*") à la quatrième place et le conseil en technologie et logistique ("*Technik und Logistik*") tout de suite après ⁴⁴.

... tandis que la mise en oeuvre devient une condition essentielle ...

La même enquête démontre en effet que les chefs d'entreprises exigent de plus en plus la mise en oeuvre concrète des recommandations ⁴⁵. Interrogés à leur tour, les cabinets de conseil confirment que cette exigence est devenue l'une des plus importantes ⁴⁶. La comparaison avec l'enquête menée par Meffert en 1988 prouve clairement qu'il s'agit d'un phénomène récent. A cette époque, seuls 12 % des chefs d'entreprises interrogés caractérisaient la mise en oeuvre ("*Implementationsfunktion*") comme un élément central du conseil ⁴⁷.

Actuellement, les clients semblent cependant très peu satisfaits de la performance des cabinets de conseil dans ce domaine. Sur les 52 grandes entreprises interrogées par le BDU, la moitié répondait que les consultants ne mettaient pas leurs recommandations en oeuvre. Seulement 20 % d'entre elles se montraient satisfaites ⁴⁸.

(43) Avec 78 %, l'organisation étant cependant toujours en tête (84 %), cf. BDU (1991c), p. 24 et annexe A-V.

(44) BDU (1991c), p. 26.

(45) BDU (1991c), annexe B, question 8b.

(46) Ce qui ressort des entretiens menés dans le cadre de l'étude en Allemagne.

(47) Meffert (1988), p. 41, graphique 7a.

(48) Sur une échelle allant de 1 = "tout à fait" jusqu'à 5 = "pas du tout content", 20 % avaient répondu 1 et 2, 31 % 3, 50 % 4 et 5, cf. BDU (1991c), annexe B, question 8a.

... tout comme la connaissance de la branche

Les clients exigent de plus en plus des consultants des approches adaptées à la situation particulière de leur entreprise ⁴⁹. Ils demandent également une profonde connaissance de la branche industrielle et de ses grandes tendances (évolution des marchés, de la concurrence, etc.). Les cabinets de conseil doivent démontrer leur expérience antérieure acquise dans des entreprises ou des situations comparables par des références ou par leur réputation ⁵⁰.

Il ne suffit cependant pas que le cabinet en tant que tel ait une profonde connaissance du secteur. La mise en oeuvre demandée par les clients résulte dans des contacts plus fréquents et plus approfondis entre les consultants individuels et les employés de l'entreprise, souvent à un niveau hiérarchique assez bas. Or, pour assurer la crédibilité de leurs recommandations et la collaboration des managers et experts concernés au sein de l'entreprise, les consultants sont obligés de connaître le métier de ceux-ci ⁵¹. C'est pourquoi les clients portent aujourd'hui plus d'attention aux curriculum vitae des consultants proposés par le cabinet pour la mission et semblent même disposés à refuser un junior sans expérience préalable dans le secteur ⁵².

Et une présence internationale est exigée

Les cabinets de conseil doivent également suivre l'internationalisation de leurs clients et de la concurrence en général. Suite à l'élargissement des marchés, l'accroissement des échanges internationaux, et la nécessité d'une présence globale des entreprises, les consultants sont confrontés à une double exigence : d'un côté, connaître les évolutions d'un marché de plus en plus mondial, afin d'être au courant des derniers développements des concurrents, des technologies, des méthodes de management, des structures d'organisation, etc. De l'autre, être présent sur le terrain, dans la région géographique (Amérique, Europe, Asie-Pacifique) ou le pays pour pouvoir assister leurs clients sur place avec le savoir-faire compte-tenu des conditions locales.

(49) Cf. *Capital* 5/92, p. 168.

(50) Résultat des entretiens. Dans une annonce parue dans la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* du 12.1.1994, Andersen Consulting caractérisait d'ailleurs sa longue et profonde expérience des différentes branches ("*langjährige Branchenerfahrungen*") comme un de ses principaux atouts.

(51) Entretiens. Déjà en 1988, Meffert avait constaté une "légère tendance" dans cette direction, Meffert (1988), p. 29.

(52) Un responsable d'un cabinet de stratégie raconte, par exemple, qu'un client s'est montré réticent à "payer pour la formation des nouveaux consultants dans l'équipe".

De plus, dans un certain nombre de branches industrielles, la concentration a atteint un tel niveau, qu'il subsiste très peu de concurrents par pays, parfois un seul. Afin d'obtenir les références ou la réputation d'expertise nécessaires dans cette branche, les cabinets sont en conséquence contraints de travailler au niveau européen ou même mondial. Or, la mise en oeuvre demande de plus en plus de professionnels capables d'intervenir dans des pays, des cultures d'entreprises, des conditions de travail différents. D'où la nécessité pour les cabinets de conseil de disposer de bureaux sur place avec des consultants originaires (ou au moins familiers) des circonstances et contexte locaux.

Toutes ces exigences nouvelles changent profondément le mode de fonctionnement des cabinets de conseil, ainsi que les conditions de concurrence dans lesquelles ils évoluent.

IV - LE RÉSULTAT : ÉVOLUTION DANS LE MARCHÉ DU CONSEIL

1. UN NOUVEAU FACTEUR DE SUCCÈS : LA TAILLE

Première conséquence et sans doute la plus importante de ce changement pour les prestataires : la transférabilité des différentes approches et des consultants eux-mêmes d'une branche industrielle à l'autre s'opère de plus en plus difficilement ⁵³. Les actifs des cabinets de conseil, donc leurs consultants et leurs méthodologies, deviennent plus spécifiques (*asset specificity*). En conséquence, les économies de gamme (*scope*), dont cette transférabilité était le fondement essentiel, perdent graduellement leur influence. La taille (*scale*) d'un cabinet de conseil acquiert en revanche de l'importance. Les effets d'échelle, encore absents pendant les années 1980, font leur entrée et jouent surtout à travers la répartition des éléments de coût communs :

Lors de l'acquisition des clients ...

Une connaissance approfondie de la branche industrielle et de ses grandes tendances est une condition essentielle demandée par les entreprises à leurs consultants. Or, l'observation constante des évolutions d'un secteur nécessite des efforts soutenus de la part des cabinets de conseil, concentrés soit au niveau d'une entité centrale (comme le *Global Research Institute* de McKinsey), soit partagés entre les différents bureaux (organisés en *Centers of Excellence*). Les frais de ces efforts, c'est-à-dire le coût de l'organisme central ou la

(53) Telle est également l'opinion de la plupart des consultants interrogés ; cf. aussi *Capital* 5/92, pp. 174 et 176.

perte de temps pour les consultants engagés sur des études internes, peuvent évidemment être plus facilement supportés par de gros cabinets, en les répartissant sur un chiffre d'affaires plus élevé.

Les barrières d'entrée pour un nouveau cabinet dans une branche industrielle augmentent en conséquence. Un nouvel entrant doit en effet investir énormément de temps (donc d'argent) afin d'arriver à un niveau de connaissance acceptable par les clients. Parfois, il sera même obligé d'accomplir une première mission gratuitement pour acquérir la réputation et les références nécessaires ⁵⁴.

Pour la formation des consultants ...

Afin de répondre à l'exigence d'une plus grande spécialisation des consultants par branche industrielle, les cabinets doivent soit investir dans leur formation, soit embaucher des consultants plus expérimentés. Les deux options sont coûteuses. McKinsey Allemagne par exemple, dépense déjà 15 % de ses revenus pour la formation de ses employés. Le taux est d'environ 10 % chez Andersen Consulting, où toutes les nouvelles recrues sont envoyées pour acquérir une formation de base d'une durée de 6 semaines à St. Charles, Illinois, puis formées tout au long de leur carrière ⁵⁵. D'autres cabinets (comme Arthur D. Little ou A.T. Kearney) acquièrent le savoir-faire nécessaire en partie par l'embauche de gens expérimentés, mais doivent leur payer un salaire plus élevé.

Cette nécessité d'une spécialisation accrue donne encore une fois l'avantage à des cabinets ayant atteint une certaine taille critique par branche. Seuls ceux qui disposent déjà disons de 50 spécialistes dans les services financiers par exemple, peuvent facilement en former 5 autres par an. Un petit cabinet multispécialiste aura, lui, plus de difficultés à soutenir de tels efforts de formation, puisqu'il n'a pas assez de consultants actifs par branche pour permettre à d'autres de se perfectionner sans être payés par un client.

... et en ce qui concerne l'innovation des approches

Etant donné que les entreprises apprennent aujourd'hui plus facilement et que les tâches changent de plus en plus vite, le cycle de vie des méthodologies utilisées par les consultants se raccourcit considérablement. Pour rester à la pointe, les cabinets de conseil doivent

(54) Hoechst, par exemple, exige une première étude (*Pilotprojekt*) gratuite pour un cabinet avec lequel la firme n'a pas encore travaillé. (Entretien avec le responsable de la planification, le 26 août 1993).

(55) Entretien avec un partenaire de McKinsey, le 12.7.1993. Pour Andersen cf. Goshal (1993), pp. 36-40.

faire un effort considérable de "recherche et développement" afin de trouver de nouveaux outils d'analyse ou de nouvelles approches. Encore une fois, une taille plus grande permet de répartir les coûts associés à ces efforts. Ceci est d'autant plus vrai si la transférabilité de ces méthodologies d'une branche à l'autre diminue.

La transférabilité des consultants et des approches, et avec elle les effets de gamme, ne décroissent cependant pas de façon uniforme. Elle restera certainement élevée en ce qui concerne la spécialisation par fonction, c'est-à-dire qu'un consultant expérimenté en logistique peut encore travailler dans différentes branches industrielles. Même entre des branches assez proches (comme l'automobile et la mécanique ou la chimie et la pharmacie), les mutations des consultants et l'échange des méthodes semblent encore possibles.

La tendance vers une plus grande spécialisation des consultants et des approches, surtout par un certain cloisonnement des branches, est cependant réelle. Elle favorise l'émergence des effets d'échelle dans le conseil en management. Les représentants des cabinets de conseil interrogés en Allemagne confirment que la taille est aujourd'hui devenue un facteur clef de succès ⁵⁶. Et ils donnent presque unanimement le nombre d'environ 500 professionnels comme minimum pour pouvoir subsister en tant que cabinet multispécialiste. Or, aucun des intervenants n'atteint cette taille actuellement en Allemagne ⁵⁷, raison pour une plus grande internationalisation.

2. IMPORTANCE DE L'INTERNATIONALISATION

Seule une présence internationale des cabinets de conseil permettra à la plupart des prestataires de rester multispécialistes, c'est-à-dire de travailler dans différentes branches industrielles. Les cabinets d'origine anglo-saxonne actifs en Allemagne disposent de la taille nécessaire au niveau européen ou mondial ⁵⁸.

Tel n'est pas le cas des cabinets d'origine allemande qui font pour cette raison depuis quelques années un effort accru afin de s'internationaliser. Les différentes voies qu'ils ont choisies dépendent notamment de leur taille en Allemagne et de leurs moyens. Ainsi, Roland Berger, avec environ 460 consultants au total (dont 300 en Allemagne),

(56) Entretiens. Une enquête menée en 1989 auprès de 200 cabinets de conseil aux Pays-Bas donne d'ailleurs un résultat similaire. Les deux réponses les plus fréquemment données sur les caractéristiques majeures des principaux concurrents sont "firmes de plus grande taille" (50 %) et "firmes de profil équivalent" (43 %), cf. Gadrey (1992), p. 43.

(57) Cf. notre tableau 1.

(58) Tel est le cas de tous les 10 "étrangers" parmi les 15 plus grands cabinets en Allemagne, cf. *Personalwirtschaft* 10/93, p. 25 et *Management Consultant International*, May 1993, p. 11.

essaie d'établir un réseau de filiales par le biais d'ouvertures de bureaux, d'acquisition de sociétés locales existantes et de l'embauche de partenaires d'autres cabinets. Pour les investissements nécessaires le cabinet pourrait, le cas échéant, compter sur le soutien financier de son actionnaire puissant, la *Deutsche Bank* ⁵⁹.

Les résultats de ces efforts sont mitigés. D'un côté, la partie des revenus générés par *Roland Berger* avec des clients étrangers continue à augmenter. De 26,2 % en 1990, elle est passée à 29,1 % en 1993 (DM 84,7 sur 291,1 millions). D'après les déclarations de ses dirigeants, le cabinet vise un pourcentage de 50 % dans un avenir proche ⁶⁰. De l'autre côté cependant, seuls 18,8 % du chiffre d'affaires provenaient des bureaux hors d'Allemagne (DM 54,6 millions) en 1993. Ce pourcentage n'a jamais excédé 21 % au cours des dix dernières années ⁶¹. L'internationalisation de *Roland Berger* semble donc toujours faible par rapport aux autres grands cabinets internationaux de conseil comme McKinsey qui, en 1992, sur un chiffre d'affaires global de \$ 1,2 milliards, a réalisé environ 40 % aux Etats-Unis et 30 % dans l'ensemble de l'Europe (dont à peu près la moitié en Allemagne) ⁶².

Dans le seul cabinet d'origine allemande encore indépendant parmi les 10 plus grands, *Kienbaum & Partner*, qui se trouve actuellement au neuvième rang en Allemagne, le degré d'internationalisation est encore plus faible. Seuls 15 % des revenus proviennent de l'étranger. Faute de moyens et soucieux de garder son indépendance, le cabinet a choisi la voie du partenariat, établissant en 1989 avec sept autres cabinets européens le groupement *European Independants*. Même si leur collaboration semble fonctionner sans trop de problèmes aujourd'hui, on n'exclut pas d'autres solutions chez *Kienbaum* afin de faire progresser la croissance au niveau international ⁶³.

Deux autres cabinets allemands ont opté pour le rachat par des grands groupes pour obtenir la taille internationale nécessaire : *Gruber, Titze & Partner* avec Gemini Consulting et récemment *UBM* avec Mercer Consulting Group. Avant leur fusion, ils avaient en effet respectivement 120 et 100 consultants. Les groupes Gemini et Mercer comptent en revanche plus de mille professionnels en Europe chacun ⁶⁴.

(59) Un des partenaires affirme cependant que le cabinet continuera à réaliser ces opérations par autofinancement (Entretien, le 16 juillet 1993).

(60) Entretien le 16.7.1993.

(61) *Jahresbericht* (Rapport annuel) 1992, p. 7. Informations pour 1993 fournies par le cabinet.

(62) Estimations d'après *Business Week*, 20.9.1993, p. 40, *Management Consultant International*, June/July 1993, p. 12 et *Personalwirtschaft* 10/93, p. 25.

(63) Entretien avec un représentant du cabinet, le 25 août 1993.

(64) Cf. voir notre introduction, *Capital* 5/92, p. 172 et *Management Consultant International*, June/July 1993, p. 12.

Pour les autres cabinets d'origine allemande, dont aucun ne dispose de la taille ou des moyens nécessaires pour une croissance organique, restent deux options : soit se joindre à un grand groupe international peu présent en Allemagne (*Deloitte & Touche* par exemple), afin de pouvoir continuer comme multispécialiste ; soit se spécialiser dans une fonction (comme le marketing ou la logistique), dans une branche (les services financiers par exemple) ou dans une approche méthodologique.

Dans tous les cas, le mouvement vers une plus grande concentration dans le marché du conseil en Allemagne, mais aussi au niveau international, devrait se poursuivre, entraînant la disparition des petits et moyens cabinets multispécialistes ⁶⁵. L'exigence des clients concernant la mise en oeuvre conduit à un autre changement important dans les cabinets de conseil qui favorisera également les plus grands d'entre eux.

3. ADAPTATION DE LA PYRAMIDE

Certes suite à l'internationalisation des clients, les consultants eux-mêmes doivent devenir plus internationaux qu'ils ne le sont déjà aujourd'hui. Ceci est d'autant plus vrai pour les sociétés de taille moyenne qui ne peuvent pas avoir d'implantations importantes dans la plupart des pays. La formation antérieure des consultants, surtout les programmes de MBA aux Etats-Unis, doivent répondre à ces exigences, en intégrant davantage d'éléments (et des études de cas) internationaux.

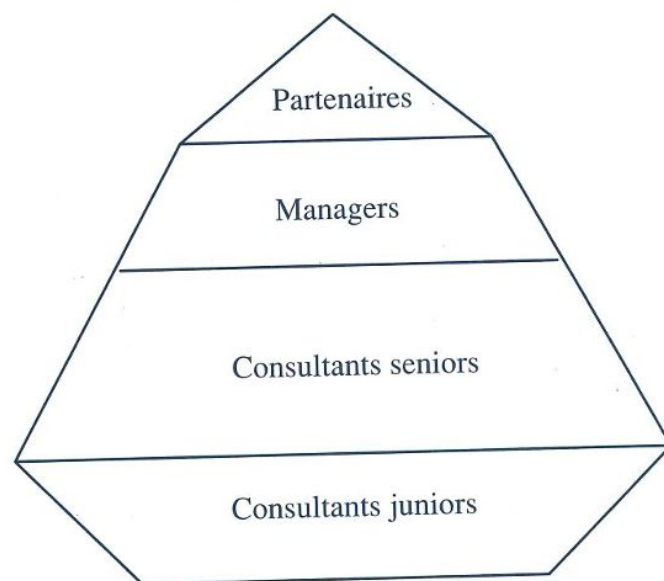
Plus important encore que le degré d'internationalisation des consultants, semble être la nécessité de disposer des "soft skills" afin de pouvoir intervenir dans l'organisation des clients à tous les niveaux et mettre en oeuvre les recommandations. Jusqu'à présent, les capacités analytiques dominaient largement le profil des consultants. Or, de telles qualités resteront une condition nécessaire, mais pas suffisante.

Le nombre des consultants juniors (les *business analysts*, avec un seul diplôme et sans expérience professionnelle) diminuera donc par rapport aux personnes plus âgées, plus expérimentées, plus mûres, c'est-à-dire soit des consultants disposant d'un deuxième diplôme, notamment d'un MBA ou d'un doctorat, soit des gens ayant travaillé dans l'industrie pendant plusieurs années. Certains cabinets (comme Arthur D. Little ou A.T. Kearney) recrutent plus volontiers des personnes expérimentées et semblent même disposés à créer une hiérarchie parallèle, où celles-ci ne sont pas soumises aux mêmes pressions d'avancement et de performance (le fameux *up or out*), mais

(65) Voir sur les fusions et accords de coopération récents "Big players dominate tough market", *Management Consultant International*, June/July 1993, pp. 11 et 13.

restent de véritables experts ⁶⁶. La pyramide d'âge et d'ancienneté prendra donc une autre forme :

Graphique 3. Une pyramide transformée



En conséquence, les cabinets de taille petite ou moyenne ne pourront plus jouer sur le *leverage* pour offrir aux clients des taux d'honoraires plus attractifs que les grands. Leur compétitivité et leur profitabilité devraient en souffrir.

De plus, le nombre total des gens qualifiés pour le conseil, déjà insuffisant actuellement pour couvrir les besoins de tous les cabinets, sera encore plus réduit ⁶⁷. L'attraction des divers cabinets pour les employés potentiels a toujours été fonction de leur "image de marque" et des salaires. Face à une concurrence accrue à l'embauche, un petit cabinet n'aura peut-être plus les moyens de combler son déficit de réputation par une rémunération plus attrayante.

La taille s'avère donc encore une fois un facteur clef du succès des cabinets de conseil pour les années à venir.

(66) Entretien avec le dirigeant d'un cabinet de stratégie, le 25 août 1993.

(67) Cf. pour le manque de gens qualifiés en Allemagne Niedereichholz (1993). D'après un des responsables du cabinet, cette pénurie est actuellement le frein le plus important à la croissance de McKinsey en Allemagne. (Entretien, le 12.7.1993).

CONCLUSION : LES PERSPECTIVES

Des avantages compétitifs liés à la taille (*scale*) des cabinets, pénètrent donc actuellement dans un marché caractérisé jusqu'à maintenant presque exclusivement par les économies de diversification (*scope*). Il semble, en conséquence, très probable que seuls les grands cabinets actifs au niveau international peuvent rester multispécialistes, tout en spécialisant leurs consultants par branche industrielle (et/ou par fonction). Les cabinets de taille moyenne, de surcroît peu présents en dehors de l'Allemagne, auront la possibilité de se spécialiser dans quelques branches pour survivre. Dans ce cas de figure, leurs perspectives de croissance semblent cependant limitées, face aux grands également actifs dans ces secteurs. Ceux-ci peuvent en effet mieux supporter les variations économiques en subventionnant ces activités.

Parmi les grands cabinets d'origine allemande, *Roland Berger* sera donc probablement le seul à pouvoir subsister à terme, grâce au soutien financier de son actionnaire principal, la *Deutsche Bank*, et à condition qu'il réussisse assez rapidement son internationalisation. Tous les autres devront trouver un repreneur international (comme l'ont déjà fait *Gruber, Titze & Partner* et *UBM*) ou se spécialiser.

Le temps des cabinets de taille moyenne qui font tout ("*Feld-, Wald- und Wiesenberater*" ⁶⁸, comme les caractérisait un des interviewés) paraît donc définitivement dépassé. Les consultants individuels garderont cependant leur place, en tant que spécialistes ou sous-traitants des PME qui ne peuvent ni payer un service interne, ni les taux d'honoraires des grands cabinets. Le marché se concentrera vers le haut où, d'après l'opinion commune des intervenants, dix à quinze cabinets subsisteront. Dans ce groupe de tête, les cabinets de conseil seront tous multispécialistes. Leur offre en terme de branches, de fonctions et d'approches sera sensiblement égale. De plus, la distinction entre le conseil en stratégie et le conseil opérationnel devrait devenir moins prononcée suite aux exigences des clients en matière de mise en oeuvre.

En conséquence, la concurrence s'accroîtra. Une dizaine de cabinets se trouvera en effet en compétition pour les mêmes types de missions. Le marché du conseil sera de plus en plus caractérisé par une concurrence oligopolistique au niveau européen et mondial. Ce développement tournera vraisemblablement à l'avantage des clients, qui pourraient ainsi mieux comparer les prestataires et les mettre en concurrence. Les marges de profit records des cabinets de conseil appartenaient probablement au passé.

(68) "Experts en champ, en bois et en prairies".

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALLENSBACHER ARCHIV

- 1992 *IfD-Umfrage 3220* (CAPITAL-Führungskräfte-Panel), Institut für Demoskopie Allensbach, Januar.

BARTLING, Ulrich

- 1985 *Die Unternehmensberatung als externe Stabsstelle des Managements. Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen*, Frankfurt/M, Peter Lang.

BERGER, Roland et Isabel KOCH

- 1993 "Consulting Banking - Entwicklung der Banken vom Geldgeber zum Finanz- und Unternehmensberater", in : *Handbuch Finanzdienstleistungen*, sous la direction de Wolfgang L. Brunner et Johann Vollath, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, pp. 471-485.

BDU

- 1991a *Studie zum Qualifikationsprofil von Unternehmensberatern und zur Personalwerbung branchenangehöriger Unternehmen*, Bonn, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.

BDU

- 1991b *Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in Europa*, Bonn, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.

BDU

- 1991c *Was erwarten Klienten in den 90er Jahren von Unternehmensberatern ? Eine Studie im Auftrag des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater*, Bonn/München, November.

BDU

- 1992 *BDU-Mitgliederverzeichnis 1992. Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. und deren Leistungsangebot*, Bonn, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.

CHANDLER, Alfred D. Jr.

- 1992 *Organisation et performance des entreprises*, 3 tomes, Paris, Les Editions d'Organisation.

DOORLEY, Tom, Alison GREGG et Christopher GAGNON

- 1988 "Information Technology in the Professional Services" (Draft), presented to *National Academy of Engineering*, January.

GADREY, Jean et alii

- 1992 *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Paris, Ediscience international.

GERYBADZE, Alexander

- 1991 "Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Integration im Management-Consulting", in WACKER, pp. 23-49.

GOSHAL, Sumantra with Mary ACKENHUSEN

- 1993 "Andersen Consulting (Europe) : entering the business of business integration", in *European Cases in Strategic Management*, sous la direction de John Hendry et Tony Eccles, London, Chapman & Hall, pp. 30-58.

HAHN, Dietger et Bernard TAYLOR (Eds.)

- 1993 *Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen*, 6^{ème} éd. rev., Würzburg, Physica-Verlag.

HEINEN, Edmund et alii

- 1985 *Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb*, 8. éd. rev. Gabler, Wiesbaden.

HENRY, Odile

- 1992 "Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil", *Actes de la recherche en sciences sociales* n° 95 (Décembre), pp. 37-54.

HESKETT, James L.

- 1986 *Managing in the Service Economy*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

HININGS, C. R., John L. BROWN, et Royston GREENWOOD

- 1991 "Change in an Autonomous Professional Organization", *Journal of Management Studies* 28 :4 (July), pp. 375-393.

HOFMANN, Herbert et Kurt VOGLER-LUDWIG

- 1991 *The Impact of 1992 on Services Activities. Management Consultancy*, Final Report, Munich, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, December.

IDW

- 1993 *Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland*, Ausgabe 1993, Köln, Institut der Deutschen Wirtschaft.

KAY, John

- 1993 *Foundations of Corporate Success. How Business Strategies add Value*, Oxford, Oxford University Press.

KREIKEBAUM, Hartmut

- 1989 *Strategische Unternehmensplanung*, 3^{ème} éd. augmentée, Stuttgart, Kohlhammer.

MAISTER, David H.

- 1982 "Balancing the Professional Service Firm", *Sloan Management Review* (Fall), pp. 15-29.

MEFFERT, Heribert

- 1988 "Unternehmensführung und -beratung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung", in *Unternehmensführung und -beratung. Was bringt Consulting ?* Dokumentation des 14. Münsteraner Führungsgesprächs, sous la direction de Heribert Meffert et Helmut Wagner, Münster, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Dokumentationspapier Nr. 47, pp. 23-53.

NICHOLSON, Walter

- 1985 *Microeconomic Theory. Basic Principles and Extensions*, 3^{ème} éd., Chicago, Dryden.

NIEDEREICHOLZ, Christel

- 1993 "Der arge Mangel an qualifizierten Beratern", *Harvard Business Manager* 1/1993, pp. 109-113.

PISCHULTI, Helmut

- 1990 *Unternehmensberatung als Bankdienstleistung* (Thèse de doctorat, Université d'Erlangen-Nuremberg, 1989), Frankfurt/M., Peter Lang.

PORTER, Michael E.

- 1986 *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.

RALL, Wilhelm

- 1991 "Internationalisierung der Wirtschaft - Internationalisierung der Unternehmensberatung", in WACKER, pp. 65-77.

RÜSCHEN, Thomas

- 1990 *Consulting-Banking. Hausbanken als Unternehmensberater* (Thèse de doctorat, Université de Francfort, 1989), Wiesbaden, Gabler.

SAUVIAT, Catherine

- 1991 "Les mutations du marché de l'expertise et du conseil en France", *La Revue de l'IRES* n° 5 (Hiver), pp. 3-32.

STEENKEN, Nicolaus

- 1991 "Anforderungen an eine europaweite Unternehmensberatung", in *Unternehmenserfolg im Europäischen Binnenmarkt*, sous la direction d'Armin Töpfer et Roland Berger, Landsberg/Lech, Verlag Moderne Industrie, pp. 341-357.

STEYRER, Johannes

- 1991 ""Unternehmensberatung" - Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung", in *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme*

und Entwicklungsperspektiven, sous la direction de Michael Hofmann, Heidelberg, Physica-Verlag, pp. 1-44.

STOCK, Wolfgang G.

- 1993 "Der Markt für elektronische Informationsdienstleistungen", *Ifo-Schnelldienst* 14/93, pp. 22-31.

TOCHTERMANN, Thomas C. A.

- 1990 *Organisation der strategischen Planung. Untersuchung organisatorischer Schlüsselvariablen in deutschen und amerikanischen Großunternehmen* (Thèse de doctorat, Université de Munich, 1990), Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

WACKER, Wilhelm W. (Ed.)

- 1991 *Internationale Management-Beratung*, Tagungsband zur Fachtagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Berlin, Erich Schmidt.

WILLIAMSON, Oliver E.

- 1985 *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.

* *
*