

Article de la rubrique « Comprendre les organisations »

Hors-série N°20 - Mars/Avril 1998

Comprendre les organisations

## Conseil en management : le marché américain

Marta Zuber

**Aux Etats-Unis, les cabinets conseil font vivre des dizaines de milliers de personnes. Leur légitimité est comparable à celles des cabinets d'avocats.**

Le conseil en management est un milieu dont, en principe, on ne parle pas outre mesure : la déontologie exige en effet de ne pas dévoiler les noms des clients. Autre obstacle de compréhension, non négligeable : ces « clients » restent eux-mêmes très discrets sur le sujet des missions qu'ils confient aux cabinets conseil.

Mais qu'est-ce qu'au juste que le conseil en management ? Pour quelles raisons les entreprises, privées ou publiques, mais également les administrations ont-elles recours à un cabinet conseil ?

Pour Marianne Binst, directrice du département santé du groupe Assurances Athéna et ancienne consultante chez Bossard, « *la fonction du cabinet conseil est double : premièrement, il aide une entreprise à conduire un changement ; deuxièmement, il fait office d'agence d'intérim de haut niveau, mobilisant, durant un laps de temps limité, des compétences très pointues. Pour les membres d'une organisation, s'impliquer dans une procédure de changement ne va pas de soi...* »

Aux Etats-Unis, la profession de consultant a su conquérir rapidement une légitimité comparable à celle dont jouissent les cabinets d'avocats ou ceux d'experts-comptables. Pourtant, à la différence des experts-comptables ou des avocats, il n'y a aucune obligation légale pour les entreprises à recourir à un cabinet conseil en management. De l'avis de la plupart des professionnels, ce statut doit beaucoup à Marvin Bower, fondateur, en 1962, de la célèbre agence McKinsey. Depuis, le conseil en management est devenu une véritable industrie (*voir tableau ci-dessous*). Les effectifs d'un cabinet conseil peuvent en effet s'élever à plusieurs milliers de personnes. Anderson Consulting, par exemple, compte près de 44 000 personnes réparties dans 152 bureaux à travers le monde (47 pays).

### **Le poids des business schools**

Aux Etats-Unis, les professeurs des business schools ont longtemps été au centre de l'univers du conseil en management. Les conseils qu'ils vendaient aux entreprises n'étaient ni plus ni moins que les méthodes qu'ils enseignaient sous une forme théorique à leurs étudiants...

De plus en plus, la voie royale semble passer par la publication d'un best-seller comme

l'atteste l'exemple de Michael Hammer (à l'origine du concept de *reengineering*) ou de Tom J. Peters, co-auteur du *Prix de l'excellence*, vendu à plusieurs millions d'exemplaires. Aujourd'hui, ce dernier est à la tête d'une véritable entreprise d'édition, de formation, d'organisation de conférences...

Malgré la crise, le succès du conseil en management ne s'est pas démenti. A cela on peut avancer l'explication suivante : la globalisation, le mouvement de dérégulation, la révolution liée aux nouvelles technologies de l'information bousculent les repères traditionnels ; dans ce contexte, les dirigeants des grandes entreprises ont un besoin croissant d'idées et de méthodes clés en main.

Le champ d'intervention n'a cessé de s'étendre. Au conseil traditionnel se sont ajoutés de nouveaux savoir-faire : la mise en place des opérations de privatisation ou d'externalisation (*outsourcing*), la gestion des savoirs (*knowledge management*)...

Le conseil auprès des petites entreprises est également en plein essor. Dans ce cas, le consultant peut assister le chef d'entreprise aussi bien dans sa négociation avec son banquier que dans la gestion de la trésorerie ou encore dans la réduction des impayés... (en France, la moitié des cabinets appartenant à cette catégorie n'existaient pas il y a encore cinq ans).

A côté des cabinets conseil généralistes, susceptibles d'intervenir sur n'importe quel domaine, d'autres se sont spécialisés. Certains offrent des expertises fondées sur des technologies de pointe. Aujourd'hui, le degré de spécialisation des cabinets conseil est tel que Michael Porter, à l'origine de la théorie du positionnement stratégique, préfère qualifier son propre cabinet conseil de « boutique » (sous entendu de luxe...).

Quand Alfred Sloan, président de la General Motors, a fondé la Sloan School of Management au MIT (Massachusetts Institute of Technology) en 1931, en vue de « réduire l'écart entre le savoir du monde académique et l'expérience du monde des affaires », aurait-il pu imaginer qu'il jetait les bases d'une véritable industrie mondiale ?

