

Louvain School of Management

Comment les entreprises de conseil en stratégie devraient-elles répondre aux menaces et opportunités générées par la transformation digitale ?

Analyse de la transformation digitale de la consultance en stratégie, typologie des *business models* digitaux émergents et recommandations aux acteurs du secteur.

Auteur : Gilles Bouillot
Promoteur : Gilles Carlier d'Odeigne
Année académique 2019-2020
Master [120] Ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Abstract

Ce mémoire a pour objectif de mieux comprendre le phénomène de la digitalisation au sein de la consultance en stratégie. Il ressort que les entreprises actives dans ce secteur doivent d'avantage tirer parti des nouvelles technologies digitales ; et principalement des *data analytics*, du *big data* et de l'intelligence artificielle. Ce travail met en lumière les principales menaces et opportunités liées à la digitalisation et analyse la transformation digitale du secteur autour de cinq dimensions. Celles-ci sont : 1. *Relations consultant-clients*, 2. *Offre et services proposés*, 3. *Processus digitalisés et automatisation*, 4. *Business models et virtualisation*, et 5. *Réseaux, collaborations et écosystèmes*. Une typologie des modèles d'affaires digitaux émergeant dans l'industrie est également présentée. Celle-ci peut aider les acteurs du secteur à lancer de nouvelles initiatives digitales ou à transformer leur modèle d'affaires actuel. En effet, ces acteurs peuvent s'inspirer des exemples repris dans cette typologie dont les *business models* ont un potentiel disruptif. Finalement, la recherche qualitative réalisée a permis d'établir des recommandations destinées à deux catégories d'acteurs : les grands cabinets de conseil en stratégie, ainsi que les petits acteurs et nouveaux entrants. Ce mémoire a l'ambition d'apporter un éclairage nouveau afin d'aider les entreprises du conseil en stratégie à prospérer grâce à une transformation digitale réussie.

Remerciements

C'est un sentiment particulier que d'en arriver à écrire les remerciements de son mémoire de fin d'études. Celui-ci n'est pas seulement l'aboutissement de deux ans de master en ingénieur de gestion, mais plutôt de cinq ans d'études inoubliables qui m'ont fait voyager de la Botte du Hainaut à Louvain-la-Neuve, en passant par la République Tchèque et la Russie.

J'aimerais tout d'abord remercier mon promoteur : Monsieur Gilles Carlier d'Odeigne. Il a en effet accepté avec beaucoup d'engouement et d'engagement d'assumer ce rôle, tout en sachant que j'allais voyager longtemps durant ces deux années et que cela compliquerait la supervision de ce mémoire. En outre, Monsieur Carlier m'a laissé une grande liberté quant au planning et au périmètre de ce travail. Il m'a également donné de précieux conseils et contacts dans le milieu de la consultance qui se sont avérés très utiles.

Ensuite, je remercie les intervenants ayant accédé à ma demande d'entretien. La recherche qualitative de ce mémoire n'aurait pas été possible sans eux.

Je souhaite aussi remercier mes proches, qui ont toujours été présents et à l'écoute. Ils m'ont soutenu tout au long de mes études, en Belgique, comme à l'étranger. J'adresse un merci tout particulier à Laurie, Anne et Jean-Pol pour la relecture de ce travail.

Pour terminer, je désire remercier l'ensemble des professeurs qui m'ont donné cours au sein de la faculté ESPO, à la Louvain School of Management, ainsi qu'à la Graduate School of Management de l'Université d'Etat de St. Pétersbourg. Je souhaite également remercier mes amis et autres personnes que j'ai pu côtoyer ces cinq dernières années. Elles m'ont effectivement permis de vivre des moments exceptionnels.

Table des matières

Abstract	2
Remerciements	3
Liste des figures et tableaux	8
1. Introduction	9
2. Design et méthodologie.....	10
3. Revue de littérature	14
3.1. Consultance et consultants en stratégie	14
3.1.1. Présentation de l'industrie	14
3.1.2. Finalités et chaîne de valeur	17
3.2. Besoins et attentes de la clientèle	19
3.3. Economie digitale et digitalisation	20
3.3.1. Digitalisation de la clientèle	20
3.3.2. Consultance et science des données	21
3.4. Menaces et disruption digitale.....	22
3.4.1. Menaces et tendances	22
3.4.1.1. Compétences digitales limitées et investissements	22
3.4.1.2. Processus et modèle d'affaires dépassés	23
3.4.1.3. Compétition.....	24
3.4.1.4. Sophistication de la clientèle	24
3.4.1.5. Démocratisation de la connaissance.....	25
3.4.1.6. Modularisation du secteur	25
3.4.2. Disruption de la consultance	26
3.4.2.1. Théorie de la disruption selon Christensen	26
3.4.2.2. Disruption digitale du conseil en stratégie	28
3.4.2.3. Limites et critiques de la théorie de Christensen.....	32
3.4.2.4. Théorie holistique de la disruption selon Anedda	33

3.5. Opportunités et transformation digitale.....	34
3.5.1. Relations consultant-clients.....	35
3.5.2. Offre et services proposés	36
3.5.3. Processus digitalisés et automatisation	37
3.5.4. Business models et virtualisation	38
3.5.5. Réseaux, collaborations et écosystèmes	40
3.6. <i>Business models</i> émergents liés au digital.....	41
3.6.1. Création de modèles digitaux de consultance	42
3.6.2. Typologie illustrée des business models émergents.....	44
3.6.2.1. L' <i>asset-based consulting</i>	50
3.6.2.2. Le <i>continuous consulting</i>	51
3.6.2.3. Le <i>digital ecosystem consulting</i>	52
3.6.2.4. Le <i>virtual platform consulting</i>	52
3.6.2.5. Le <i>self-service consulting</i>	53
3.6.2.6. Le <i>remote consulting</i>	54
3.6.2.7. Le <i>crowdsourced consulting</i>	54
3.6.3. Autres concepts non-digitaux.....	55
3.7. Barrières à la transformation digitale	55
3.7.1. Barrières génériques aux organisations.....	56
3.7.2. Barrières spécifiques à la consultance.....	57
3.8. Conclusion de la recherche documentaire.....	59
4. Recherche qualitative et discussion.....	62
4.1. Entreprises et intervenants interrogés.....	62
4.2. Analyse par contenu thématique et discussion.....	64
4.2.1. Relations consultant-clients.....	64
4.2.2. Offre et services proposés	65
4.2.3. Processus digitalisés et automatisation	67

4.2.4. Business models et virtualisation	68
4.2.5. Réseaux, collaborations et écosystèmes	72
5. Recommandations	74
5.1. Recommandations aux cabinets traditionnels	74
5.1.1. Asset-based consulting et intégration digitale.....	74
5.1.2. Ecosystème digital et développement inorganique	76
5.1.3. Solutions semi-construites.....	76
5.2. Recommandations aux petits acteurs et nouveaux entrants	77
5.2.1. Fournisseur de solutions et d’outils digitaux.....	77
5.2.2. Stratégie de niche et spécialisation.....	78
5.3. Suggestions génériques et impact du COVID-19.....	79
6. Limites et futures recherches.....	80
7. Conclusion.....	81
8. Références	83
9. Annexes	90
9.1. Guides d’entretien	90
9.1.1. Premier guide d’entretien	90
9.1.2. Second guide d’entretien	91
9.2. Présentation des entreprises et intervenants	92
9.2.1. Principal chez Roland Berger – Frederick Van Gysegem.....	92
9.2.2. Consultant chez Deloitte Digital – Claire Charlier	92
9.2.3. Co-fondateur et partner chez AGILEmaker – Gilles Carlier d’Odeigne.....	93
9.2.4. Co-fondateur et managing partner chez Dalberg Data Insights – Frederic Pivetta	94
9.2.5. Partner chez EY – Yannick Grécourt	95
9.2.6. Managing partner chez Simon-Kucher & Partners, Bruxelles – Sven De Labey ..	96
9.2.7. Co-fondateur et ex-partner de McKinsey Solutions – Philippe Mauchard	96
9.3. Retranscriptions des entretiens	98

9.3.1. Entretien avec Frederick Van Gysegem de Roland Berger (en anglais).....	98
9.3.2. Entretien avec Claire Charlier de Deloitte	105
9.3.3. Entretien avec Gilles Carlier d'Odeigne d'AGILEmaker	114
9.3.4. Entretien avec Frederic Pivetta de Dalberg.....	123
9.3.5. Entretien avec Yannick Grécourt d'EY.....	132
9.3.6. Entretien avec Sven De Labey de Simon-Kucher & Partners (en anglais).....	145
9.3.7. Entretien avec Philippe Mauchard - ex- McKinsey & Company.....	153

Liste des figures et tableaux

Figure 1 - Hiérarchie des finalités de la consultance selon Turner (1982)..... 17

Figure 2 - Chaîne de valeur de la consultance en stratégie selon Schmidt et al. (2005) 18

Tableau 1 - Typologie de l'industrie de la consultance en gestion par type de services selon Consultancy.uk (2016) et complémentée sur base de Curuksu (2018) 16

Tableau 2 - Les deux interprétations du concept d'innovation disruptive selon Anedda (2019) 34

Tableau 3 - Typologie des business models de consultance émergents liés au digital 50

Tableau 4 - Barrières à la virtualisation des services de consultance selon Nissen et Seifert (2018) 58

Tableau 5 - Récapitulatif des interviewés et de leur entreprise 64

1. Introduction

De nombreuses industries et secteurs d'activité ont été touchés par la vague digitale et ses diverses technologies connexes. Le secteur de la consultance en stratégie ne fait pas exception. Ce mémoire vise à comprendre comment les entreprises de ce secteur devraient s'adapter à l'économie digitale afin de proposer des recommandations pour les différents types d'acteurs.

Après une brève description de la méthodologie adoptée, il s'ensuit une large revue de littérature composée de diverses sections. Pour commencer, l'industrie de la consultance en stratégie, les besoins et attentes de la clientèle et le phénomène de digitalisation des organisations sont présentés. Ensuite, les menaces et les opportunités engendrées par la digitalisation du secteur sont identifiées et discutées. Par après, une typologie illustrée des *business models* digitaux émergents est proposée. Enfin, les barrières à la transformation digitale de la consultance sont débattues avant la conclusion de cette revue de littérature.

Dans un second temps, une étude empirique est menée afin de comparer ce qu'il se passe sur le terrain aux éléments mis en évidence lors de la recherche documentaire. Il s'agit d'une recherche qualitative basée sur des entretiens semi-structurés avec des consultants actifs sur le marché belge. Ces derniers sont issus de grands cabinets de conseil en stratégie, mais aussi de plus petits acteurs.

Par la suite, des recommandations spécifiques sont suggérées aux différents types d'acteurs afin de les aider dans leur processus de transformation digitale respectif. L'impact de la pandémie de COVID-19 est également abordé afin d'amener des éléments récents dans ce contexte socio-économique particulier. Une présentation des limites de ce travail et d'éventuelles futures recherches est finalement introduite avant la conclusion globale clôturant ce mémoire.

2. Design et méthodologie

Ce chapitre vise à expliciter dans quel but et comment ce mémoire a été réalisé. Il permet aussi d'introduire la structure du travail. Ce mémoire peut être qualifié de mémoire-recherche, par opposition au concept de mémoire-projet. Il possède une problématique précise et cherche à répondre à une question de recherche clairement énoncée. Nous reviendrons sur celle-ci un peu plus bas. Comme décrit par de Moerloose et Jacquemin (2018), le mémoire est un exercice académique composé de quatre grandes étapes :

1. *Identifier une problématique*
2. *Identifier et analyser une littérature pertinente*
3. *Mener une investigation empirique (sur le terrain)*
4. Et enfin, *analyser les résultats de l'investigation*

Ces différentes étapes ont été réalisées et sont détaillées dans les prochains chapitres de ce travail.

La méthodologie adoptée se base sur le livre « *Méthodologie de recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* » de Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert et Aubert (2018). La recherche est dès lors structurée en trois parties principales : la phase de recherche documentaire (3. *Revue de littérature*), la phase empirique de collecte (4. *Recherche qualitative et discussion*), et la phase empirique de traitement (5. *Recommandations*). Ce mémoire s'achève par les chapitres 6. *Limites et futures recherches* et 7. *Conclusion*. A cela s'ajoutent : *Abstract*, *Remerciements*, *Table des matières*, *Liste des figures et tableaux*, 1. *Introduction*, 2. *Design et méthodologie*, 8. *Références*, et 9. *Annexes*.

Avant d'entamer ce mémoire, il a fallu l'inscrire dans un cadre épistémologique précis. Selon Gavard-Perret et al. (2018), il existe deux grands modèles épistémologiques dans les sciences contemporaines : le *modèle des sciences de la nature*, généralement appliqué dans ce qu'on appelle les sciences « exactes », et le *modèle des sciences de l'artificiel*. Ce dernier est plus adapté à des phénomènes qui ne relèvent pas seulement de la nature et qui peuvent donc être qualifiés « d'artificiels ». Le choix entre ces deux mouvements est fondamental et impacte l'entièreté du travail de recherche ainsi que la méthodologie à adopter.

La thématique d'origine de ce mémoire étant « *L'impact de la digitalisation dans l'industrie du conseil* », il était évident que l'approche artificielle conviendrait mieux. En effet, cette thématique est fortement façonnée par les interactions humaines et par le contexte

géographique et socio-culturel dans lequel elle s'insère. Une approche selon le *modèle des sciences de la nature* aurait probablement rendu impossible la mise en place de ce travail selon les standards et attentes exigés.

La problématique finale de ce mémoire a été obtenue de manière itérative suite à la lecture de divers articles, livres, rapports et sources internet sur la thématique initiale. Celle-ci a évolué pour finalement aboutir comme suit :

« Comment les entreprises de conseil en stratégie devraient-elles répondre aux menaces et opportunités générées par la transformation digitale ? Analyse de la transformation digitale de la consultance en stratégie, typologie des business models digitaux émergents et recommandations aux acteurs du secteur ».

Cette problématique se veut de type « exploration ». En effet, « elle vise à nommer, décrire ou caractériser un problème ou un événement jusqu'alors peu connu » (de Moerloose & Jacquemin, 2018). Ce mémoire cherche donc à mieux comprendre les tendances actuelles amorcées par l'économie digitale et ce qu'elles impliquent pour le secteur du conseil en stratégie. En outre, ce travail va plus loin que cette phase exploratoire ; en proposant une typologie des *business models* digitaux émergents, ainsi qu'en émettant des recommandations pour le secteur cible.

En tenant compte du fait que la problématique recherchée est dite d'exploration et que celle-ci est influencée par son contexte et par les acteurs du secteur étudié, il apparaissait qu'une méthodologie qualitative avec une collecte de données sous forme d'entretiens semi-directifs serait la plus adaptée. Comme décrit dans Gavard-Perret et al. (2018, p. 86), l'entretien peut être vu comme « un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche ». Plus spécifiquement, les entretiens semi-structurés adoptés permettent de garder une plus grande liberté dans la discussion, et donc d'éviter de perdre des informations pertinentes spontanément exprimées par le répondant. Un guide d'entretien initial a été réalisé et est composé de deux grandes parties (cf. *Annexe 9.1.1.*). La première aborde les différents aspects de la digitalisation dans le secteur du conseil en stratégie ; alors que la seconde est en lien avec les *business models* émergeant sur le marché de la consultance. Ultérieurement, un second guide

d'entretien a été utilisé afin de mieux correspondre aux cinq dimensions de l'analyse de la transformation digitale adoptées dans ce mémoire (cf. *Annexe 9.1.2.*).

Maintenant que la problématique et le type de recherche ont été définis, il est temps de se décider quant au choix de terrain et à la constitution de l'échantillon à interviewer. Cette étape est essentielle afin d'assurer une réelle cohérence entre la problématique et le terrain de recherche. Pour s'assurer de cette cohérence, une procédure en quatre étapes a été réalisée, comme suggéré par de Moerloose et Jacquemin (2018) :

1. **Objectif** : Comprendre l'impact de la digitalisation au sein du conseil en stratégie.
2. **Problématique** : Comment les entreprises de conseil en stratégie devraient-elles répondre aux menaces et opportunités générées par la transformation digitale ? Analyse de la transformation digitale de la consultance en stratégie, typologie des *business models* digitaux émergents et recommandations aux acteurs du secteur.
3. **Terrain** : Entretiens semi-structurés avec des consultants expérimentés actifs sur le marché belge et issus d'entreprises de consultance en gestion, avec un focus particulier sur le conseil en stratégie et le digital.
4. **Cohérence** : En interrogeant de manière qualitative ces consultants, ce mémoire est en mesure de mettre en évidence les différentes pratiques employées par les entreprises de conseil en stratégie afin de réagir face au processus de digitalisation. Des informations concernant leur *business model* sont également mises en évidence afin d'établir une typologie des modèles d'affaires digitaux émergents, ainsi que de proposer des recommandations aux acteurs du secteur.

Ce court exercice semble indiquer une recherche cohérente. Cependant, il est nécessaire d'être plus précis en ce qui concerne les entreprises à interviewer. Initialement, les organisations cibles de cette recherche étaient les cabinets « traditionnels » du conseil en stratégie, aussi appelées les *Big 3*, à savoir McKinsey & Company, Bain & Company et le Boston Consulting Group. Néanmoins, après avoir fait de plus amples recherches sur la thématique initiale, il s'est avéré pertinent d'avoir un regard plus large et d'inclure également d'autres entreprises faisant du conseil en stratégie de manière plus ou moins traditionnelle. Comme conseillé par de Moerloose et Jacquemin (2018), la taille de l'échantillon de la recherche qualitative n'a pas été définie a priori afin de respecter le principe de saturation. Les premiers entretiens permettent de collecter des données empiriques initiales et les suivants enrichissent les découvertes. La collecte s'arrête lorsque suffisamment de données ont été récoltées afin de répondre correctement à la question de recherche (de Moerloose & Jacquemin, 2018).

Il est nécessaire de préciser que la recherche qualitative de ce mémoire a été exclusivement réalisée avec des consultants issus du marché belge. Ce facteur géographique a certainement influencé les résultats obtenus et les recommandations établies. Néanmoins, le marché belge de la consultance est similaire aux autres marchés de l'Europe politique et des pays dits développés. Dès lors, les recommandations et conclusions présentées ultérieurement devraient aussi être pertinentes pour les acteurs de ces pays.

3. Revue de littérature

Ce chapitre est le résultat d'une recherche documentaire approfondie. Il se base sur divers auteurs et permet de mieux comprendre le domaine du conseil en stratégie, et le processus de digitalisation du secteur. Ce chapitre aboutit notamment à l'élaboration d'une typologie des *business models* digitaux de consultance.

3.1. Consultance et consultants en stratégie

Cette section est composée de deux parties. Tout d'abord, la consultance en gestion, et plus spécifiquement le conseil en stratégie, est présentée. Ensuite, la chaîne de valeur et les finalités du secteur sont décrites afin d'identifier les activités types réalisées par ces consultants.

3.1.1. Présentation de l'industrie

L'industrie du *management consulting*, aussi appelé conseil en gestion ou consultance en gestion, est large et s'est fortement développée ces dernières décennies. Celle-ci a été créée par l'entreprise américaine Arthur D. Little en 1886 (Kiechel, 2010). En 2019, elle pesait près de \$250 milliards à travers le monde selon la plateforme CBInsights (2019). Elle présentait encore une croissance impressionnante de 9% au niveau global en 2018 (Sullivan, Blackmore, Williams, & Healey, 2019). Cette branche du domaine des services professionnels est aujourd'hui mature dans les pays dits développés. Elle doit donc principalement sa croissance aux pays émergents¹ (Curuksu, 2018), mais pas seulement. En effet, on observe aussi une forte croissance inorganique causée par de nombreuses acquisitions d'entreprises spécialisées dans le digital par les grands cabinets de conseil (Sullivan et al., 2019). L'expansion internationale précédemment évoquée a permis au secteur de se relever rapidement après la crise économique de 2008 (Curuksu, 2018). L'avenir nous dira s'il se relève de la même façon après la récession qui s'annonce suite à la pandémie de COVID-19.

Le terme de consultant n'est pas protégé. Il est donc utilisé de manière libre par de nombreuses entreprises et indépendants. Les services proposés par ces dits consultants sont vastes. Leurs honoraires, ainsi que la durée de leurs projets varient également fortement

¹ Essentiellement la Chine et l'Inde.

(Newton, 2010). Newton (2010, p. 6) définit un consultant comme « un conseiller indépendant qui ajoute de la valeur en aidant des managers à identifier et à obtenir des changements bénéfiques adaptés à leur situation ». Cette définition large permet d’englober les différents types de consultants en gestion. Elle met également en évidence l’importance de la valeur ajoutée qui est au cœur du travail du consultant. Cette étude se concentre sur les consultants actifs dans le conseil en stratégie. Certains écarts vers d’autres branches de la consultance en gestion (digital, IT, etc.) sont réalisés quand ces dernières fournissent indirectement du conseil en stratégie. En effet, les frontières entre les différents services professionnels sont de plus en plus floues, et cela est également vrai au sein de l’industrie de la consultance en gestion (Curuksu, 2018; Nissen, 2018). Ce mémoire s’intéresse tout particulièrement au chevauchement ponctuel entre la consultance en stratégie et la consultance digitale et IT². La distinction n’est pas toujours évidente et cela est principalement dû aux nouvelles possibilités d’affaires se basant sur l’analyse des données et sur l’informatique de manière générale (Curuksu, 2018).

Comme énoncé précédemment, les services délivrés par les entreprises de consultance en gestion sont vastes. Il est donc pertinent de présenter une typologie simple du secteur. Celle-ci a été développée par le site spécialisé Consultancy.uk (2016) et a été complémentée au niveau de la description des services sur base d’une autre typologie proposée par Curuksu (2018). Cette classification est organisée en fonction du type de services offerts aux clients (voir *Tableau 1*). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons sur la catégorie *Strategy* et son lien avec la catégorie *IT & Technology*. En effet, de nombreuses missions stratégiques sont aujourd’hui liées aux nouvelles technologies et au digital.

Part relative des services dans le secteur de la consultance ³	Services proposés	Brève description des services délivrés
12%	<i>Strategy</i>	- Couvert par la plupart des entreprises de consultance en gestion. - Service traditionnel de conseil en stratégie d’entreprise. - Implique le développement stratégique d’une organisation, sa direction générale et ses objectifs. - Assiste l’exécutif dans sa prise de décision.

² La distinction entre la consultance stratégique et la consultance digitale/IT reste néanmoins très claire pour des services tels que la construction, l’implémentation et la maintenance de logiciels et d’infrastructure IT.

³ En fonction des revenus mondiaux de l’industrie en dollars américains.

29%	<i>Operations</i>	- Optimisation de la chaîne de valeur, des processus employés, de l'approvisionnement, etc.
28%	<i>Financial advisory</i>	- Services de conseil liés à la finance et aux diverses activités financières des entreprises clientes.
12%	<i>HR</i> <i>[Human resources management]</i>	- Assistance dans le développement de la politique des ressources humaines. - Elaboration de systèmes de compensation, de <i>packages</i> salariaux, etc.
19%	<i>IT & Technology</i>	- Conseils et services liés aux technologies numériques et de l'information.

Tableau 1 - Typologie de l'industrie de la consultance en gestion par type de services selon Consultancy.uk (2016) et complétée sur base de Curuksu (2018)

L'industrie de la consultance en gestion se compose d'une grande diversité d'acteurs. La branche stratégique, qui est celle qui nous intéresse, est à l'origine de l'industrie. Elle est historiquement formée de trois acteurs majeurs, souvent nommés les *Big 3*, à savoir McKinsey & Company, Bain & Company et le Boston Consulting Group. Il existe également d'autres acteurs historiques comme Arthur D. Little, Kearney ou encore Roland Berger. A ces derniers viennent s'ajouter les mastodontes de l'audit, souvent appelés les *Big 4*. Les *Big 4* sont, par ordre de revenus décroissants : Deloitte, PwC, EY, et KPMG (Moyou, 2019). Ils développent depuis des années leurs services de conseil en parallèle de leur activité d'origine qu'est l'audit financier. Ceux-ci comprennent des services de conseil en stratégie, bien que ce ne soit a priori pas leur spécialité. La consultance en gestion a aussi vu apparaître des acteurs d'un autre type. Ces derniers sont très axés sur les nouvelles technologies et viennent parfois directement du secteur de l'informatique (Curuksu, 2018). On peut notamment citer IBM, DXC Technology, Gartner, ou encore Accenture. Ils sont toutefois beaucoup moins actifs dans le conseil en stratégie que dans la consultance IT. Le secteur a aussi vu apparaître de nombreuses firmes de taille et d'ambition plus modestes, généralistes ou spécialisées, avec des modèles d'affaires parfois particuliers. Ces entreprises seront étudiées plus en profondeur par la suite afin de mieux comprendre leur potentiel disruptif. Enfin, de nombreux indépendants sont présents sur le marché, seuls ou organisés en réseaux (Schmidt, Vogt, & Richter, 2005). Ce phénomène tend à s'intensifier, notamment car le nombre d'alumni des grands cabinets croît très rapidement (Christensen, Wang, & van Bever, 2013).

3.1.2. Finalités et chaîne de valeur

La consultance en stratégie se compose de diverses activités. Déjà dans les années 80, Turner (1982) proposait une pyramide de huit objectifs⁴ fondamentaux, ou finalités de la consultance. Bien que celle-ci soit ancienne, elle s'avère toujours pertinente pour comprendre les objectifs des missions de cette industrie. Ci-dessous se trouve une version traduite de la pyramide de Turner (1982) (voir *Figure 1*). A l'époque, ce dernier estimait que les cinq premières finalités de sa pyramide étaient des fonctions légitimes et généralement réclamées par la clientèle. Les trois derniers paliers de la pyramide étaient quant à eux adressés plus ponctuellement par les consultants et rarement réclamés par la clientèle (Turner, 1982).

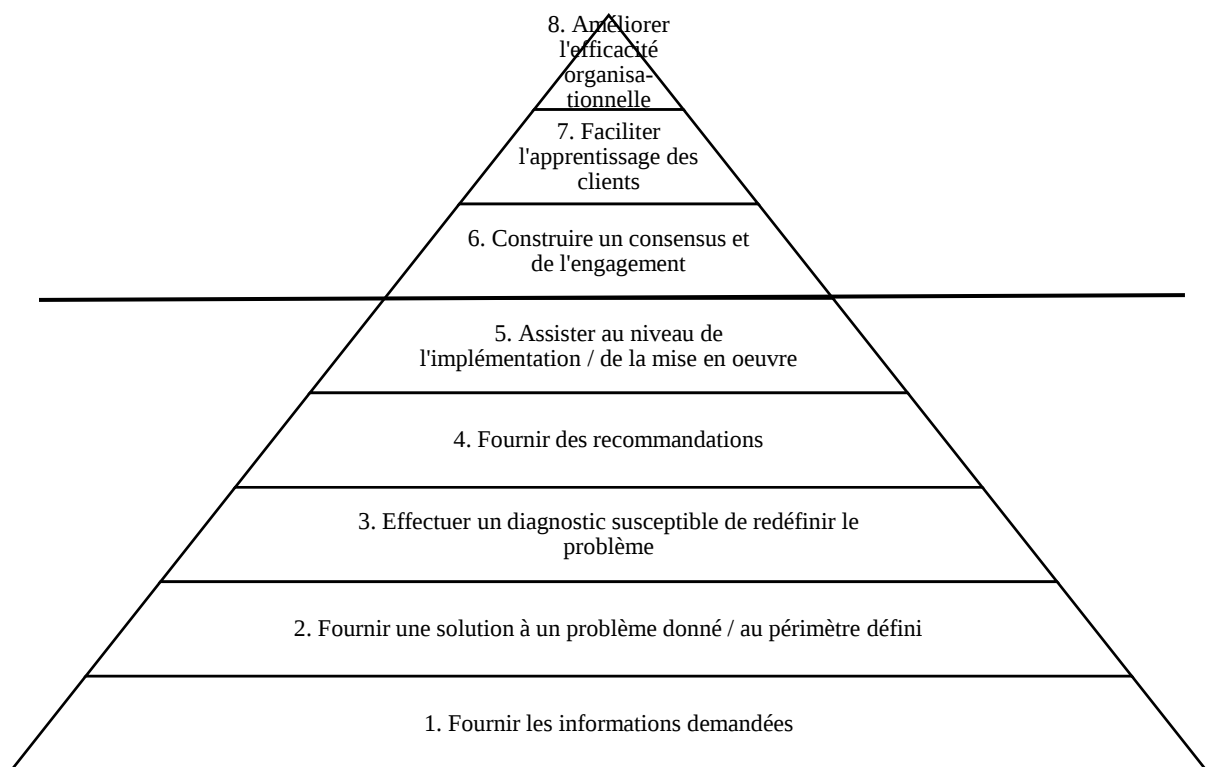


Figure 1 - Hiérarchie des finalités de la consultance selon Turner (1982)

L'importance des différentes finalités est aujourd'hui en évolution. Les objectifs qui étaient considérés comme additionnels et secondaires⁵ en 1982, tel que l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, sont devenus primordiaux dans le cadre de certaines missions de consultance actuelles. Effectivement, ces trois dernières finalités ont un réel impact chez le client et peuvent

⁴ A hierarchy of consulting purposes en anglais (Turner, 1982).

⁵ C'est-à-dire les paliers 5 à 8.

dès lors être source d'une importante création de valeur sur le long terme. A l'opposé, le premier palier de cette pyramide consistant à être un fournisseur d'informations est devenu moins important pour les cabinets de stratégie. Ceci profite à d'autres types d'organisations telles que des entreprises spécialisées dans la recherche et l'intelligence de marché, surnommées des *knowledge builders* par Schmidt et al. (2005). Le développement d'internet, favorisant une plus grande disponibilité de l'information, participe également à ce phénomène de réduction relative du rôle de fournisseur d'informations des consultants (Schmidt et al., 2005). Néanmoins, fournir de réels *insights*⁶, et pas juste de l'information, est encore primordial pour les consultants en stratégie comme décrit par CBInsights (2019).

Les auteurs Schmidt et al. (2005) ont mis en évidence la chaîne de valeur de la consultance en stratégie. La *Figure 2* ci-dessous reprend cette chaîne de valeur, adaptée et traduite de l'anglais sur base de Schmidt et al. (2005) :



Figure 2 - Chaîne de valeur de la consultance en stratégie selon Schmidt et al. (2005)

⁶ Le mot anglais *insight* dans le cadre du *management* est difficile à traduire en français. Il signifie grossièrement un éclairage ou un aperçu très perspicace sur une situation aidant une organisation à prospérer. Il résulte d'un travail d'analyse de l'information et de données.

Cette *Figure 2* est représentative de la chaîne de valeur d'un cabinet de conseil en stratégie offrant un service complet à ses clients. Christensen et al. (2013) qualifient le modèle d'affaires de ce type de cabinets de *traditional solution shop model*. Des cabinets comme McKinsey & Company, Bain & Company et BCG ont encore une chaîne de valeur semblable à celle-ci lors de missions traditionnelles de consultance.

En 2005, Schmidt et al. estimaient que cette chaîne de valeur était déjà en cours de désintégration au profit de nouveaux types d'organisations ciblant des parties spécifiques de celle-ci (Schmidt et al., 2005). D'autres auteurs tels que Christensen et al. (2013) ont également mis en garde les cabinets traditionnels de conseil en stratégie quant aux menaces pesant sur leur secteur. Par la suite, ce mémoire discute amplement des différentes menaces et tendances affectant cette industrie.

3.2. Besoins et attentes de la clientèle

Il est important de discuter des spécificités de la relation client-consultant, ainsi que des besoins et attentes de la clientèle dans l'industrie du conseil. Comme souligné par Nissen (2018), le secteur de la consultance est changeant et les consultants sont continuellement confrontés à de nouveaux challenges. Il est donc essentiel pour ces derniers d'évoluer en fonction des besoins et des attentes de leur clientèle.

Les organisations en quête de conseils quant à leur stratégie entrent en contact avec des consultants et expriment leurs besoins. Ces demandes sont la partie explicite du projet et pourraient être qualifiées de besoins formulés/exprimés. A l'opposé, certaines attentes⁷ ne sont pas formulées. Elles sont implicites. Hors, celles-ci sont essentielles pour la réussite d'une mission de consultance. En effet, les attentes psychologiques impactent fortement le succès des relations client-consultant comme relevé par Chelliah et Davis (2010). Ces relations et interactions entre le consultant et son client, ainsi que la qualité des services rendus sont d'une importance vitale dans l'industrie du conseil (Curuksu, 2018; Nissen, 2018). En entretenant de bonnes relations et en répondant systématiquement aux réelles attentes de leurs clients, les consultants augmentent leurs chances d'obtenir de futurs contrats avec ces clients, ainsi que d'être recommandés à d'autres (Chelliah & Davis, 2010). Ces contrats additionnels permettent

⁷ Ces attentes psychologiques pourraient aussi être qualifiées de besoins non-exprimés, par opposition aux besoins formulés/exprimés.

une certaine continuité dans les affaires du consultant. Les recommandations nourriront quant à elles la réputation du cabinet de consultance, ce qui est primordial dans cette industrie (Curuksu, 2018). La réputation et les relations client-consultant sont donc des facteurs primordiaux de succès pour la croissance future des entreprises de conseil (Nissen, 2018).

3.3. Economie digitale et digitalisation

Les avancées dans le domaine des technologies numériques et de l'information ont eu et ont encore un impact grandissant sur la majorité des individus à travers le monde. Effectivement, la plupart des humains utilisent aujourd'hui sur base régulière des technologies et outils numériques tels qu'un téléphone portable, un ordinateur, ou encore un téléviseur. Cet impact digital existe également dans le cadre des organisations. La digitalisation des organisations et de leur modèle d'affaires est en effet une des tendances les plus importantes de l'économie globale d'aujourd'hui, comme l'explique Kotarba (2017). Les organisations allant dans cette direction supposent que cela induira une meilleure performance organisationnelle générale, ainsi que la construction de nouveaux avantages concurrentiels (Kotarba, 2017). Des améliorations au niveau de l'efficacité à tous les niveaux sont attendues par ces entreprises afin de générer plus de revenus, de réduire leurs coûts, d'améliorer leurs processus mais également de mieux gérer leurs risques (Kotarba, 2017). Dans le cadre de cette étude, il est intéressant de s'attarder sur les spécificités de la digitalisation au sein des acteurs du conseil en stratégie, mais également au sein de leur clientèle.

3.3.1. Digitalisation de la clientèle

La digitalisation affecte de nombreux clients de la consultance. Ces derniers ne savent pas toujours comment s'y prendre, ni comment réagir par rapport aux évolutions digitales affectant leur secteur. Ce phénomène de digitalisation au sein de la clientèle crée donc une nouvelle demande pour des services de consultance. Accompagner les clients dans leur processus de transformation digitale pourrait générer des revenus importants pour la consultance en stratégie (Cardea, 2020b). Il apparaît clairement que les acteurs du secteur ont un rôle clé à jouer au sein des missions de transformation digitale. Ces missions requièrent un ensemble de connaissances et de services très variés, de la stratégie pure aux conseils opérationnels, en passant par des services technologiques et marketing (Equiteq, 2019). Les

cabinets de conseil en stratégie ont donc tout intérêt à développer leur expertise en stratégie digitale afin de pouvoir répondre aux nouvelles demandes de leurs clients.

3.3.2. Consultance et science des données

La digitalisation du conseil en stratégie repose sur quelques domaines et technologies clés qui méritent d'être discutés et définis. Ceux-ci permettent au conseil en stratégie d'être plus objectif et plus efficient en se basant notamment sur de larges quantités de données.

Pour commencer, il est nécessaire d'aborder ce qu'est la science des données⁸. Celle-ci est au cœur de la digitalisation du secteur de la consultance. Dhar (2013, p. 64) définit la science des données comme « l'étude de l'extraction généralisable de connaissances à partir de données. Une exigence [...] commune pour évaluer si les nouvelles connaissances sont utiles pour la prise de décision est leur pouvoir de prédiction, et pas seulement leur capacité à expliquer le passé ». Ce domaine de recherche est fortement interdisciplinaire et requiert des connaissances approfondies en mathématiques, principalement statistiques, mais également des compétences d'optimisation et de formulation de problèmes complexes (Dhar, 2013). A cela viennent s'ajouter des compétences IT en intelligence artificielle et en bases de données (Dhar, 2013). Mais qu'entend-on par intelligence artificielle et bases de données ? L'intelligence artificielle est « l'ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine » (Larousse, 2020b). Une base de données peut quant à elle être définie comme « un ensemble structuré et organisé de données qui représente un système d'informations sélectionnées de telle sorte qu'elles puissent être consultées par des utilisateurs ou par des programmes » (Larousse, 2020a). Finalement, il faut aborder le concept de *data analytics* et plus spécifiquement de *big data analytics*, ou littéralement l'analyse des grandes données. Ce dernier est « le domaine dans lequel les techniques d'analyse avancées opèrent sur de grands ensembles de données » (Russom, 2011, p. 8). Les *big data analytics* sont donc des outils et des méthodes de la science des données se basant sur les mathématiques statistiques et sur l'information contenue dans des bases de données qui permettent d'analyser de larges quantités d'informations (Russom, 2011).

⁸ *Data science* en anglais.

A l'heure d'aujourd'hui, la science des données et l'intelligence artificielle évoluent rapidement. Les capacités analytiques⁹ ont fortement progressé, ainsi que la quantité de données disponibles et les capacités de stockage (Dhar, 2013; McKinseyGlobalInstitute, 2016; Russom, 2011). Analyser ces données de façon efficace et rapide permettrait donc aux organisations qui y parviennent de développer un avantage concurrentiel face à leurs compétiteurs (Ransbotham, Kiron, & Prentice, 2015). Cela est d'autant plus vrai pour les cabinets de conseil en stratégie qui basent leurs recommandations sur une récolte et une analyse préalable de données recueillies ou reçues du client.

3.4. Menaces et disruption digitale

Divers risques pèsent sur le secteur du conseil en stratégie, et bon nombre d'entre eux sont liés au phénomène de la digitalisation. Dans un premier temps, un ensemble de menaces et de tendances diverses affectant le secteur sont abordées. Dans un second temps, la disruption digitale du secteur est largement discutée, ainsi que ses théories connexes.

3.4.1. Menaces et tendances

Cette section identifie et décrit les principales tendances menaçant l'industrie du conseil en stratégie. Bien que celles-ci ne sont pas toutes directement liées à la digitalisation du secteur, elles sont apparues et se développent en parallèle de l'économie digitale.

3.4.1.1. Compétences digitales limitées et investissements

A l'heure actuelle, certains domaines de recherche et certaines technologies, telles que le *big data*, les *data analytics*, ou encore l'intelligence artificielle, sont en plein développement et expansion. Ces avancées représentent un vrai challenge pour les entreprises du secteur. En effet, les acteurs historiques du conseil en stratégie¹⁰ n'avaient par le passé que peu d'expertise dans le domaine IT. Hors, cela s'avère aujourd'hui nécessaire afin de répondre aux besoins digitaux de la clientèle et de rester compétitif face à la concurrence. Les entreprises de conseil ont deux manières concrètes d'augmenter leurs connaissances, savoirs et capacités digitales. La

⁹ *Data analytics* en anglais.

¹⁰ McKinsey & Company, Bain, BCG, Roland Berger, etc.

première étant en investissant en interne : en engageant des *data scientists*, en faisant de la recherche et du développement, en allouant plus de budget, ou encore en établissant un département dédié au digital. Cependant, cela peut s'avérer très complexe et très coûteux pour des résultats non-garantis. Si le retard dans le domaine est trop grand, il est nécessaire d'envisager la deuxième alternative : les fusions et acquisitions (*M&A*). On constate un très grand nombre d'acquisitions dans l'industrie de la consultance entre de larges firmes et des acteurs plus spécialisés, notamment dans le digital, et ce principalement aux Etats-Unis et en Europe (Curuksu, 2018; Equiteq, 2019). Ces achats permettent essentiellement aux grands acteurs du conseil d'augmenter leurs capacités technologiques et de design (Nissen, 2018) afin de rattraper leur retard. Ces technologies sont en effet requises pour réaliser des missions telles que de la consultance en transformation digitale, ou encore en marketing au travers des nouveaux canaux digitaux (Parakala, 2015).

Bien que le nombre de fusions et acquisitions soit élevé, on ne peut pas réellement parler de consolidation du secteur car celles-ci sont souvent petites et consistent principalement en l'acquisition d'acteurs de niche (Nissen, 2018). Curuksu (2018) s'attend à ce que, à l'avenir, le marché global devienne plus fragmenté suite à l'émergence de nouvelles économies¹¹. Toutefois, un léger phénomène de consolidation devrait selon lui se produire dans les pays développés (Curuksu, 2018). Le marché reste donc relativement stable au niveau global, avec un certain équilibre entre consolidation et fragmentation (Equiteq, 2016). L'objectif des acteurs opérant des rachats semble dès lors de rester à jour et d'acquérir de nouvelles compétences, et non de significativement réduire la compétition.

3.4.1.2. Processus et modèle d'affaires dépassés

La digitalisation ne menace pas seulement les acteurs du conseil en stratégie vis-à-vis de leur offre de services et des compétences digitales qu'ils se doivent de posséder. L'impact au niveau de leurs processus internes et de leur modèle d'affaires est également très important (Deelmann, 2018; Nissen, 2018). Les cabinets de conseil ne peuvent par exemple plus se permettre de consacrer autant de temps et de ressources, principalement humaines, à de la recherche et de l'analyse de données. Afin d'être capables de répondre rapidement aux besoins de leurs clients, les acteurs de la consultance se doivent de revoir régulièrement leurs processus internes (Deelmann, 2018). Cela va permettre d'optimiser ces derniers, et potentiellement de

¹¹ Telles que la Chine, l'Inde, le Brésil, ou encore la Russie.

les automatiser grâce à l'exploitation de nouvelles technologies numériques (Deelmann, 2018). Cela est essentiel afin de rester compétitif dans un marché qui voit apparaître de nouveaux acteurs et où la compétition est de plus en plus globale (Nissen, 2018). Ce mémoire s'attarde plus en détails sur les nouveaux *business models* de consultance par la suite.

3.4.1.3. Compétition

Les cabinets traditionnels de conseil en stratégie voient apparaître sur leur segment d'activité d'autres consultants qui s'étendent sur la chaîne de valeur. Les *Big 4* sont de bonnes illustrations de ce phénomène (Christensen et al., 2013), notamment Deloitte Monitor et EY-Parthenon. De plus, des entreprises plus technologiques telles qu'Accenture, ou IBM font de même (Christensen et al., 2013) en développant des services plus haut de gamme et en remontant sur la chaîne de valeur vers des missions au périmètre plus stratégique. Enfin, des indépendants, des réseaux d'indépendants¹² et des petits acteurs¹³ souvent spécialisés continuent d'apparaître sur le marché (Nissen, 2018; Schmidt et al., 2005). Ces acteurs représentent une menace additionnelle pour les cabinets classiques car ils sont généralement moins chers.

3.4.1.4. Sophistication de la clientèle

Ces dernières années, une sophistication grandissante de la clientèle vis-à-vis de la consultance en stratégie a pu être observée (Schmidt et al., 2005). De nombreux clients ont développé en interne des départements stratégiques (CBInsights, 2019; Kiechel, 2010; Schmidt et al., 2005) en engageant de nombreux alumni des cabinets de conseil traditionnels (Christensen et al., 2013). Cela provoque une réduction de la dépendance de ces entreprises pour l'élaboration de leur stratégie. Ces entreprises clientes deviennent aussi plus exigeantes et ont des attentes plus sophistiquées envers les cabinets de conseil (Christensen et al., 2013; Nissen, 2018), de par leurs expériences passées et grâce aux anciens consultants qu'elles ont recrutés (Schmidt et al., 2005). En outre, de nombreuses entreprises sont de plus en plus attentives à leurs coûts de services professionnels et essaient de les réduire considérablement (Christensen et al., 2013; Nissen, 2018). Elles ne feront appel aux consultants traditionnels,

¹² Tels qu'Eden McCallum, COMATCH ou encore le Business Talent Group.

¹³ En Belgique, on peut citer PMP Conseil, Berenschot, IREX Consulting ou encore IDEA Consult pour n'en nommer que quelques uns.

externes à leur organisation, qu'en dernier recours. Elles remettent aussi de plus en plus en question le fait que le prix soit représentatif de la qualité du service offert ; et veulent être capables d'évaluer leurs besoins a priori pour éviter les projets au périmètre indéfini et aux coûts imprévisibles (Christensen et al., 2013). En d'autres termes, les clients réclament des services de meilleure qualité dont les résultats sont clairement définis et plus facilement mesurables (Schmidt et al., 2005). Les missions réalisées doivent avoir un impact plus tangible chez le client.

3.4.1.5. Démocratisation de la connaissance

Par le passé, les cabinets de conseil en stratégie étaient souvent les seuls à pouvoir fournir de l'information à propos des marchés, de la clientèle ou de la compétition (CBInsights, 2019). Ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'information et la quantité de données disponibles ont explosé. Cela est notamment dû au développement d'internet (Schmidt et al., 2005) et de technologies telles que les bases de données. Il est aujourd'hui possible de rassembler de l'information en ligne à propos de n'importe quel sujet. Les *frameworks* et autres techniques qui ont jadis fait la gloire de cabinets tels que McKinsey ou BCG sont aujourd'hui disponibles en quelques clics, et enseignés dans toutes les écoles de commerce (CBInsights, 2019). De plus, de nombreuses entreprises et institutions se sont spécialisées dans la recherche et l'intelligence de marché ; et ont petit à petit fait concurrence ou vendu leurs services aux cabinets traditionnels (Schmidt et al., 2005). L'accès à la connaissance s'est donc démocratisé et l'opacité du conseil s'est réduit (Christensen et al., 2013). Libert et Beck (2017) sont convaincus que la connaissance va se démocratiser d'avantage grâce au développement d'intelligences artificielles comme Alexa d'Amazon. Selon eux, les intelligences artificielles deviendront meilleures que les consultants classiques pour tout ce qui touche à la récolte, à l'analyse et à la présentation de données et de résultats (Libert & Beck, 2017). Cette démocratisation de la connaissance représente un risque majeur pour les consultants traditionnels.

3.4.1.6. Modularisation du secteur

Une dernière tendance marquée est la modularisation de l'industrie suite à une évolution des besoins de la clientèle (Christensen et al., 2013; Curuksu, 2018; Nissen, 2018). Certains clients désirent en effet désagréger leurs projets en engageant plusieurs fournisseurs de services de façon modulaire pour obtenir des solutions optimales (Nissen, 2018). Comme décrit par

Christensen et al. (2013), cette demande pour des services modulaires est « généralement déclenchée lorsque les clients se rendent compte qu'ils paient trop cher pour des fonctionnalités qu'ils n'apprécient pas, et lorsqu'ils veulent plus de rapidité, de réactivité et de contrôle ». Ce besoin a été bien compris par certains. De petits cabinets spécialisés sont apparus sur le marché et se positionnent à un niveau très spécifique de la chaîne de valeur. Ils sont capables de délivrer des projets de manière modulaire et ciblée. Ces acteurs de niche incorporent volontiers cette tendance vers plus de modularisation, ce qui leur permet de rester compétitifs, tout en gardant leurs coûts sous contrôle (Marzolla, 2015).

La section « 3.5. *Opportunités et transformation digitale* » propose des pistes de réponses pour transformer les menaces précitées en opportunités. Le concept de transformation digitale ainsi que la virtualisation de la consultance y sont amplement discutés.

3.4.2. *Disruption de la consultance*

Le terme anglais de *disruption* est aujourd'hui largement utilisé, à la fois dans la littérature scientifique et dans le monde des affaires. Il est employé dans d'autres langues que l'anglais, dont le français. Mais que veut-il dire ? Quel est le rapport avec le secteur du conseil en stratégie ? En quoi cette disruption représente-t-elle une menace liée à la digitalisation ? Ci-dessous, la théorie académique à l'origine de ce concept et une version alternative plus holistique de celui-ci sont présentées. Enfin, le secteur du conseil en stratégie est analysé au regard de ce concept afin de comprendre si l'industrie fait face à un processus de disruption digitale, et si oui dans quelle mesure.

3.4.2.1. *Théorie de la disruption selon Christensen*

Joseph L. Bower et Clayton M. Christensen sont connus pour avoir popularisé les concepts de disruption et d'innovation disruptive. Il ont pour la première fois utilisé le terme de *disruptive technologies* appliqué au domaine organisationnel dans un article de 1995 de la célèbre revue Harvard Business Review (Bower & Christensen, 1995). Comme d'autres académiciens avant eux, tels que Joseph Schumpeter, ils abordent dans cet article la récurrente difficulté qu'ont les entreprises dominantes à persister dans le temps et à résister à l'apparition de nouvelles technologies et de changements dans leur marché (Bower & Christensen, 1995;

Reinert & Reinert, 2006). Christensen (1997) a ensuite développé le concept de disruption dans son livre « *The Innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail* ». Par la suite, il a mis à jour (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015) et appliqué sa théorie à divers secteurs d'activité dont la consultance dans un article de 2013 (Christensen et al., 2013). Selon l'auteur, le secteur de la consultance était déjà au bord de la disruption à cette époque¹⁴ (Christensen et al., 2013).

Selon Christensen et al. (2015), la disruption est un processus par lequel une plus petite entreprise possédant des ressources plus limitées va être capable de challenger les entreprises dominant un marché, souvent nommées *incumbents*. Au départ, ces nouveaux entrants ciblent des segments oubliés ou négligés de la clientèle. Ils proposent des produits ou services de qualité inférieure aux standards des *incumbents*, mais suffisamment bons pour ces clients aux attentes moins sophistiquées. Ce type de disruption est celle d'origine définie par Bower et Christensen (1995) et se nomme la *low-end disruption* (Christensen et al., 2015). Ces nouveaux entrants peuvent également cibler les non-consommateurs et donc créer un nouveau marché. Ils cherchent alors à transformer des non-consommateurs en consommateurs. Cette disruption mise en évidence plus tard par l'académicien d'Harvard se nomme la *new-market disruption* (Christensen et al., 2015). Néanmoins, ces deux types de disruption ont comme point commun de cibler ce que Christensen appelle les *footholds* de l'industrie, c'est-à-dire des points d'ancrage qui permettent aux disrupteurs d'entrer sur le marché. La disruption commence lorsque ces nouveaux entrants, ayant conquis avec succès les segments négligés ou préalablement inexistant d'une industrie, se mettent à proposer une offre de meilleure qualité. Cette dernière est dès lors destinée aux clients des entreprises dominantes du secteur. La disruption a lieu une fois que cette nouvelle offre commence à être adoptée par les clients plus sophistiqués. Au départ, les *incumbents* ne se préoccupent pas de ces nouveaux entrants car la qualité de leur offre est trop faible et ceux-ci ne ciblent pas directement leur clientèle. Ce n'est souvent que trop tard que les *incumbents* réalisent leur erreur lorsque la qualité globale des disrupteurs rejoint les standards de l'industrie, ou les dépasse ; et ce grâce à une proposition de valeur différente de celle des *incumbents*. L'innovation disruptive est considérée comme un processus car elle dégrade petit à petit les parts de marché et la rentabilité des entreprises dominantes. Ce processus a le potentiel de renverser les *incumbents* et donc de radicalement transformer une industrie. Ces nouveaux entrants ont souvent des *business models* innovants en

¹⁴ En 2013.

comparaison à ce qui se fait traditionnellement dans l'industrie concernée (Bower & Christensen, 1995; Christensen et al., 2015).

3.4.2.2. Disruption digitale du conseil en stratégie

Lors d'un processus de disruption, on observe l'apparition de nouveaux acteurs avec des *business models* innovants qui sont souvent ignorés par les acteurs dominant le marché. Ces *incumbents* sont tentés de se concentrer sur des projets plus sophistiqués aux marges plus conséquentes, mais cela revient à s'exposer à une potentielle disruption (Christensen et al., 2013). D'autres industries avant la consultance ont déjà fait face à ce phénomène. Dans certains cas, cela s'est avéré fatal ou presque pour les *incumbents* concernés. Les industries de location de films¹⁵ et du photocopiage¹⁶ en sont de bons exemples. En 2013, Christensen annonçait que le secteur de la consultance était au bord de la disruption. Pour lui, l'industrie allait inévitablement subir ce phénomène et certains acteurs majeurs¹⁷ allaient en subir les conséquences (Christensen et al., 2013). Dans le cas du conseil en stratégie, se concentrer sur des projets plus sophistiqués et plus lucratifs signifie se battre pour obtenir les grosses missions avec les grandes entreprises des principales industries¹⁸, et ignorer les organisations à la taille plus modeste.

L'industrie de la consultance en gestion, et plus particulièrement sa branche stratégique, présente certaines conditions typiques des industries vulnérables à la disruption (CBInsights, 2019; Christensen et al., 2013). Ci-dessous, les conditions caractéristiques mises en évidence par CBInsights (2019) sont listées et discutées :

- Quelques acteurs dominant le marché (CBInsights, 2019): On peut facilement identifier McKinsey, Bain et BCG comme les acteurs dominant le conseil en stratégie. A ces derniers peuvent s'ajouter des acteurs à la taille plus modeste tels que Roland Berger, Oliver Wyman, ou encore Kearney.

¹⁵ Disruption de Blockbuster par Netflix.

¹⁶ Disruption de Xerox par les fabricants de petits photocopieurs lasers.

¹⁷ C'est-à-dire McKinsey, Bain et BCG dans le cas du conseil en stratégie.

¹⁸ Des banques, des constructeurs automobiles, des acteurs de la grande distribution, etc.

- L'utilisation de pratiques d'affaires et de gestion dépassées (CBInsights, 2019) : Ce point est plus discutable. Cependant, certains éléments doivent être mis en évidence :
 1. Le conseil en stratégie est hautement dépendant du travail humain, qui pourrait au moins partiellement être automatisé et réduit.
 2. Les marges bénéficiaires sont traditionnellement très élevées, et cela est particulièrement vrai chez McKinsey, Bain et BCG. D'autres acteurs proposent aujourd'hui des services semblables à des prix réduits, ce qui menace les cabinets traditionnels.
 3. La facturation est majoritairement basée sur le temps écoulé chez le client, et pas forcément sur les résultats obtenus.
 4. Les recommandations fournies par le secteur ont une durée de vie de plus en plus limitée car les marchés évoluent rapidement. Il pourrait être intéressant de développer des modèles et outils assistant les clients sur base plus continue.
 5. La valeur des services de conseil est largement due à l'asymétrie d'information existant entre les consultants et leurs clients. Cette asymétrie est de plus en plus difficile à conserver, notamment à cause du développement d'internet.

- Une adoption technologique lente (CBInsights, 2019) : Selon moi, ce point est également discutable. Bien que la plupart des cabinets de conseil en stratégie soient structurés et fonctionnent globalement de la même façon qu'il y a 20 ans¹⁹, bon nombre d'entre eux ont investi et développé de nouveaux outils et services digitaux. Ce phénomène peut notamment être observé au sein des *Big 3* : McKinsey a développé *McKinsey Solutions*²⁰ et a acquis *QuantumBlack*²¹ ; BCG mise sur *BCG Gamma*²² et *BCG Digital Ventures*²³ ; et Bain sur *Bain Advanced Analytics*²⁴ et *Vector*²⁵. Ces derniers ne sont que quelques exemples. Cela démontre que les cabinets traditionnels de conseil en stratégie ne sont pas inactifs ni particulièrement lents quant à l'adoption de nouvelles technologies telles que les *data analytics* et l'intelligence artificielle.

¹⁹ C'est-à-dire qu'ils sont structurés sous la forme d'un partenariat.

²⁰ Cf. McKinsey&Company (2020e)

²¹ Cf. QuantumBlack (2020)

²² Cf. BostonConsultingGroup (2020a)

²³ Cf. *BCGDigitalVentures* (2020)

²⁴ Cf. Bain&Company (2020a)

²⁵ Cf. Bain&Company (2020b)

Christensen et al. (2013) ont une vision très claire quant au futur du conseil. Ils mettent en évidence quatre implications concernant l'évolution du secteur. Celles-ci sont reprises ci-dessous :

1. Une consolidation devrait se produire parmi les *incumbents* de l'industrie. Jusqu'à-là, cela ne s'est pas réellement produit. Comme expliqué précédemment²⁶, un certain équilibre entre consolidation et fragmentation existe actuellement sur le marché (Equiteq, 2016).
2. Les acteurs dominants se battent pour les gros contrats avec les clients les plus convoités, alors que le changement majeur est lié aux plus petits clients ciblés par les disrupteurs.
3. Les frontières entre les différents services professionnels deviennent floues, ce qui complique la vie de certains acteurs mais ouvre également la porte à de nouvelles opportunités. Les entreprises qui parviendront à répondre aux problèmes liés à plusieurs types de services professionnels ressortiront gagnantes de ce processus.
4. Tout ce qui est lié aux données et à l'analyse des données²⁷ prend de plus en plus d'importance dans le domaine du conseil.

Il est dès lors clair que le secteur est en évolution. Les grands cabinets ne peuvent plus se permettre de rester dans leurs habitudes et leurs traditions (Christensen et al., 2013). Afin d'éviter des effets potentiellement dévastateurs, les acteurs historiques se doivent de réagir et d'évoluer. La question est de savoir comment.

Rien n'est toutefois perdu pour les cabinets traditionnels de conseil en stratégie. Des pistes existent afin de diriger leur entreprise lors de ce processus de disruption. Ci-dessous, quelques recommandations sont présentées afin d'aider les acteurs du secteur. Celles-ci se basent sur un autre article de Christensen datant de 2015 :

1. Anticiper la disruption : Les *incumbents* devraient envisager de créer un nouveau département indépendant qui se concentrerait sur les opportunités de croissance générées par la disruption dans leur marché (Christensen et al., 2015).

²⁶ Voir « 3.4.1.1. Compétences digitales limitées et investissements ».

²⁷ *Data analytics, big data, machine learning, intelligence artificielle, etc.*

2. Garder à l'œil les segments négligés ou oubliés du marché : Les nouveaux entrants disrupteurs commencent par cibler ces segments oubliés ou négligés du marché (Christensen et al., 2015). Il faut donc rester attentif à ce qu'il se passe sur ces segments.
3. Envisager de faire évoluer son modèle d'affaires : Les disrupteurs créent souvent plus de valeur pour leurs clients grâce à un *business model* innovant, différent de celui des *incumbents* (Christensen et al., 2015). Ce mémoire propose par la suite des pistes concrètes pour faire évoluer les modèles d'affaires de consultance.
4. En tant qu'*incumbent*, il ne faut pas transformer tout son *business model* si celui-ci fonctionne : Il est important d'adapter son modèle d'affaires si nécessaire, mais il ne faut pas nécessairement copier ceux des nouveaux entrants pour résister à la disruption (Christensen et al., 2015). Il est néanmoins crucial de rester attentif et de réagir si nécessaire.
5. Suivre de près l'évolution des technologies et l'innovation, comprendre les évolutions dans son marché, et éventuellement investir en R&D : Il faut éviter d'être à la traîne concernant les nouvelles technologies, particulièrement pour les *incumbents*. Il ne faut pas forcément investir dans celles-ci, mais il faut être conscient de ce qui se passe sur le marché et être attentif aux technologies digitales car elles évoluent rapidement.
6. Riposter face au disrupteur ou acquérir le disrupteur : Les *incumbents* devront choisir entre riposter face aux nouveaux entrants en améliorant leur offre de valeur à des prix similaires à ceux des disrupteurs ; ou racheter ces derniers avant qu'ils ne les renversent (Christensen et al., 2015).

De façon plus pragmatique, le phénomène de disruption dans le secteur de la consultance se manifeste par un glissement au niveau du *business model*. Le modèle classique²⁸ est menacé par de nouveaux modèles d'affaires (Christensen et al., 2013), souvent plus digitaux. Ces nouveaux modèles digitaux ciblent une part bien précise de la chaîne de valeur et fournissent de la valeur de manière modulaire. Ils visent à adresser des problèmes au périmètre défini avec des processus standardisés, c'est-à-dire facilement répétables et contrôlables. Les modèles de rémunérations sont aussi très différents des prix jours/hommes habituels du secteur. Par exemple, ils se basent sur les résultats, et non sur le temps passé chez le client (Christensen et al., 2013). Des exemples de ces nouveaux *business models* disruptifs sont fournis par

²⁸ Ce modèle classique consiste à faire un diagnostic au périmètre non-préalablement défini des problèmes du client, avant de développer et de proposer des recommandations largement basées sur le jugement du consultant.

Christensen et al. (2013). Il évoque notamment l'entreprise américaine Motista qui vise à permettre « aux chefs d'entreprise d'accélérer leur croissance organique » en utilisant des méthodes prédictives et des outils analytiques (Motista, 2020b). McKinsey Solutions est également mentionné et prétend « tirer parti de technologies avancées, de données propriétaires et d'une expertise approfondie pour aider les clients de manière nouvelle et passionnante » (McKinsey&Company, 2020e). L'exemple de McKinsey Solutions est intéressant car il démontre que des entreprises traditionnelles du secteur s'engagent aussi dans ce processus disruptif. La section « 3.6. *Business models émergents liés au digital* » étudie en profondeur ces nouveaux modèles d'affaires au potentiel disruptif.

3.4.2.3. Limites et critiques de la théorie de Christensen

La théorie de la disruption, bien qu'elle soit très cohérente sur papier, présente des limites et a reçu certaines critiques. Christensen lui-même laisse entrevoir plusieurs limites et anomalies. Pour commencer, Christensen et al. (2013) affirment que la disruption de la consultance est en cours et qu'elle est inévitable. Néanmoins, cela reste discutable au regard de l'évolution de l'industrie depuis la publication de son article en 2013. Le secteur du conseil résiste jusqu'à présent assez bien à ce phénomène de disruption, bien qu'il présente les caractéristiques types des industries vulnérables à celui-ci. On pourrait néanmoins justifier que ce n'est qu'une question de temps, que le processus n'est pas encore très avancé. Ensuite, il est important de noter que les innovations disruptives ne sont pas toujours une réussite. Nombreuses sont les entreprises qui tentent de disrupter leur industrie sans succès. L'efficacité de la mise en place d'un département disruptif au sein d'une entreprise dominante dans le but qu'elle s'auto-disrupte, n'a pas encore été démontrée (Christensen et al., 2015). En outre, la théorie ne dit pas grand-chose sur la manière de conquérir les segments *footholds*²⁹ d'un marché (Christensen et al., 2015) alors que cela est essentiel afin d'initier un processus de disruption. Finalement, les auteurs King et Baatartogtokh (2015), qui ont largement étudié la théorie de la disruption, nous rappellent qu'il ne faut pas uniquement se baser sur cette théorie pour prédire le succès d'une entreprise. Il est essentiel de conduire une analyse complète de son environnement afin de disrupter ou de se protéger d'une potentielle disruption (King & Baatartogtokh, 2015), que celle-ci soit liée au digital ou non. Comme le soulignent Christensen et al. (2015, p. 53) : « La théorie de la disruption n'explique pas, et n'expliquera jamais tout sur

²⁹ *Low-end et new-market segments*

l'innovation en particulier, ni sur le succès dans les affaires de manière plus générale ». Il y a en effet beaucoup trop de facteurs qui rentrent en compte (Christensen et al., 2015). En d'autres termes, la question n'est pas de savoir si le secteur fait face à un processus de disruption digitale mais plutôt dans quelle mesure ce processus est avancé.

3.4.2.4. Théorie holistique de la disruption selon Anedda

La théorie originelle de la disruption a été présentée ci-dessus et appliquée au conseil en stratégie. La disruption représente une menace majeure pour le secteur. Selon Christensen, certains critères doivent être réunis afin de pouvoir parler de disruption et d'innovation disruptive. Parmi ces critères, il en est un qui rend la définition de Christensen assez restrictive : le fait que les disrupteurs doivent d'abord cibler des segments délaissés par les *incumbents*, avant de pouvoir monter en gamme et disrupter les principaux acteurs³⁰. Le mot d'origine anglaise, pouvant grossièrement se traduire par 'perturbation' en français, a été depuis Christensen redéfini et discuté par de nombreux académiciens. Il est couramment utilisé dans les affaires sans réel lien avec sa théorie d'origine ; notamment pour désigner un changement radical dans une industrie, une transformation ayant un impact sur le long-terme, ou encore un changement suite à une innovation radicale (Anedda, 2019). Le mot est donc utilisé pour couvrir diverses choses sans réel fondement théorique, comme rappelé par Christensen (2015), non sans une certaine amertume. Ce mémoire n'a pas pour ambition de redéfinir la théorie de la disruption, ni de convaincre quant à la 'bonne' définition à adopter vis-à-vis de ce terme. Mais il semble pertinent de présenter une version plus souple et flexible de cette théorie.

Anedda (2019) a tenté de compiler les différentes vues sur le concept d'innovation disruptive pour arriver à une interprétation plus holistique du terme. Celle-ci est plus proche du sens du mot anglais '*to disrupt*' et est basée sur différentes théories académiques autres que celle de Christensen. Ci-dessous, le tableau récapitulatif traduit du travail d'Anedda (2019) permet de comparer sa version alternative à la théorie originale de Christensen (voir *Tableau 2*).

³⁰ Essentiellement formés de McKinsey, Bain et BCG en ce qui concerne la consultance en stratégie.

Innovation disruptive pure (théorie classique stricte)	Interprétation alternative de la disruption (théorie plus holistique et souple)
- Basée sur la théorie de Christensen. - <i>Low-end</i> et <i>new-market disruptions</i> (Christensen et al., 2015). - Innovations disruptives en opposition avec les innovations soutenant ou incrémentales (Morrish, Whyte, & Miles, 2019).	- Basée sur les autres perspectives existantes autour du terme. - Vision plus large de la disruption. - Nouvelles expériences et transformation de la perception de valeur (Hekkert). - <i>Business models</i> causant un désordre (Gobble, 2016). - Peut cibler le marché principal [<i>mainstream</i>] (Sampere, Bienenstock, & Zuckerman, 2016).

Tableau 2 - Les deux interprétations du concept d'innovation disruptive selon Anedda (2019)

Le concept de la disruption est complexe et grandement débattu dans le monde académique. Sauf spécifié autrement de manière explicite, les mots ‘disruption’ et ‘innovation disruptive’ sont utilisés dans le reste de ce mémoire dans leur sens le plus large³¹. Ce travail cherche à comprendre le phénomène de la digitalisation au sein du conseil en stratégie, et non à débattre plus en profondeur de la théorie de la disruption. Au vu des analyses de Christensen (2013) et d’Anedda (2019), il est raisonnable d’affirmer que l’industrie du conseil en stratégie fait face, dans une certaine mesure, à un processus de disruption en lien avec la digitalisation du secteur. A l’avenir, ce processus sera qualifié de disruption digitale.

3.5. Opportunités et transformation digitale

La section 3.4. s’est attardée sur les différentes menaces liées au phénomène de digitalisation pesant sur le conseil en stratégie. La menace de la disruption digitale a été plus largement débattue. Il est temps d’étudier l’impact de la digitalisation d’un point de vue plus positif. Effectivement, bien que la digitalisation soit source de menaces pour le secteur, elle est également source d’opportunités. Ce sont ces dernières qui sont étudiées dans cette section.

³¹ C’est-à-dire selon l’interprétation holistique d’Anedda (2019).

Cet aspect de l'analyse est centré sur la transformation digitale du secteur. Il cherche à comprendre comment les divers acteurs réagissent de manière proactive face au développement des technologies numériques et de l'information ; et comment ils saisissent et se créent de nouvelles opportunités. Cette étude de la transformation digitale se décline selon cinq dimensions, qui correspondent aux sous-sections suivantes : 1. *Relations consultant-clients* ; 2. *Offre et services proposés* ; 3. *Processus digitalisés et automatisation* ; 4. *Business models et virtualisation* ; et 5. *Réseaux, collaborations et écosystèmes*. Chacune de ces parties décrit comment les entreprises du secteur peuvent s'adapter, évoluer et se créer des opportunités par rapport à cette dimension spécifique de la transformation digitale ; et *in fine* comment se construire un avantage concurrentiel.

3.5.1. *Relations consultant-clients*

La première dimension de cette transformation digitale concerne les relations entretenues entre le consultant et ses clients. Grâce aux technologies numériques de communication³², il n'est plus nécessaire de se déplacer aussi régulièrement chez le client. Les contacts numériques sont de plus en plus réalistes et permettent des interactions complexes en direct. Ce phénomène de travail à distance³³ a été particulièrement intensifié par la pandémie de COVID-19 de 2020 (Czerniawska, 2020b; Kaplan, 2020). Dès lors, on ne parle plus seulement d'être à distance du client, mais également d'être à distance du bureau. Selon Kaplan (2020), l'adoption rapide du télétravail et de ses technologies connexes, engendrée par le coronavirus, va perdurer. Cela signifie que les modèles de prestation de services de consultance vont devoir être revus, afin de devenir plus digitaux et de pouvoir être délivrés entièrement à distance si désiré (Kaplan, 2020). Une nouvelle façon de se différencier de la concurrence apparaît donc pour les consultants au niveau de leurs modèles de prestation au travers de canaux digitaux.

Il est possible d'aller encore plus loin au niveau de la digitalisation de la relation consultant-clients. Effectivement, certains *business models* dématérialisent ou rendent inutile la relation humaine entre le consultant et ses clients. Les modèles de *crowdsourced consulting* sont un bon exemple de cette dématérialisation de la relation consultant-clients³⁴. Les

³² E-mails, appels vidéo, *cloud*, outils collaboratifs, etc.

³³ *Remote working* en anglais.

³⁴ Wikistrat, Kaggle et BeeUp en sont des exemples – voir « 3.6.2.7. *Le crowdsourced consulting* ».

consultants sont en effet des inconnus formant une foule de contributeurs actifs sur internet. Ils résolvent les problèmes des organisations clientes au travers d'une plateforme en ligne (Christ, Czarniecki, & Scherer, 2018). Les modèles de *self-service consulting*³⁵ et d'*asset-based consulting*³⁶ suppriment quant à eux toute relation ou presque avec des humains, et se basent sur le concept du *Software-as-a-Service* [SaaS]. Ces différents modèles sont plus longuement discutés dans le chapitre « 3.6. *Business models émergents liés au digital* ».

3.5.2. *Offre et services proposés*

Comme précédemment énoncé dans la section « 3.2. *Besoins et attentes de la clientèle* », il est essentiel pour les acteurs du conseil de revoir de manière régulière leur portefeuille de services (Nissen, 2018), en tenant compte des demandes des clients mais également de leurs attentes psychologiques non-explicitement énoncées (Chelliah & Davis, 2010).

La digitalisation de l'économie crée de nouveaux besoins chez les clients. Dans le sillage de l'économie digitale, ces nouveaux challenges sont complexes et propres aux différentes industries. Ils requièrent donc des analyses approfondies et des solutions innovantes (Nissen, 2018) que les consultants en stratégie sont en mesure d'apporter. Une importante demande apparaît afin d'assister des organisations dans leur processus respectif de transformation digitale (Cardea, 2020b), ce qui représente une opportunité considérable et ouvre un nouveau marché pour les cabinets de conseil en stratégie. Toutefois, cela demande également des efforts et des investissements parfois conséquents afin de développer des compétences pratiques en développement digital et en stratégie de l'innovation. Comme relevé par Equiteq (2019), la stratégie est une composante clé au sein des initiatives fructueuses de transformation digitale. Les acteurs du conseil en stratégie devraient donc particulièrement développer leurs services de conseil en transformation digitale au regard de la rapide croissance de la demande pour ce type de services. Enfin, comme Turner (1982) l'expliquait déjà à l'époque, les consultants doivent apprendre à traiter et à répondre aux nouveaux besoins des clients au fur et à mesure que ceux-ci apprennent à les exprimer. A l'heure actuelle, ces nouveaux besoins comprennent entre autres du conseil et de l'assistance afin de réaliser la transformation digitale des organisations clientes. Plusieurs grands cabinets ont d'ailleurs ouvert un département dédié au conseil en

³⁵ Qlik et Bestprax.de en sont des exemples – voir « 3.6.2.5. *Le self-service consulting* ».

³⁶ McKinsey Solutions et Dalberg Data Insights en sont des exemples – voir « 3.6.2.1. *L'asset-based consulting* ».

transformation digitale. McKinsey Digital³⁷, Deloitte Digital³⁸, DigitalBCG³⁹ ou encore Bain Vector⁴⁰ en sont des exemples.

3.5.3. Processus digitalisés et automatisation

Revoir son offre de services en fonction des besoins digitaux de la clientèle ne sera pas suffisant afin de rester compétitif. Selon Chandok et al. (2016), une digitalisation des activités du *back-office* représente une opportunité à saisir afin de faire des économies financières et de temps. Une optimisation, une révision et une partielle automatisation des processus internes est donc nécessaire afin de garder les coûts à des niveaux raisonnables. En effet, les marges bénéficiaires des projets les plus standards, les plus communs, sont sous pression face à une compétition accrue venant de l'international et de consultants indépendants (Nissen, 2018; Parakala, 2015). En ce qui concerne plus spécifiquement les services en stratégie, les marges bénéficiaires sont encore conséquentes. Cependant, Christensen et al. (2013) déconseillent aux grands cabinets de se réfugier uniquement dans les segments d'activité aux marges bénéficiaires les plus importantes. Cela favoriserait l'apparition d'une nouvelle compétition disruptive, potentiellement fatale sur le long-terme (Christensen et al., 2013).

La science des données et ses diverses technologies⁴¹ peuvent aider les consultants dans ce processus de réduction des coûts et d'optimisation des processus internes. En effet, grâce à internet et aux technologies de l'information, les données sont moins rares, alors que les *insights* le sont toujours autant. Aujourd'hui, c'est l'analyse des données qui coûte cher car cela peut être gourmand en termes de ressources humaines. Développer des outils performants de collecte et d'analyse de données est donc nécessaire. La collecte de données et le travail classique des consultants dits *juniors* seront les premiers à tomber face à l'automatisation (Nissen, 2018). Les grands cabinets doivent pro-activement aller vers plus d'automatisation et doivent utiliser d'avantage de puissants outils d'analyse de données. C'est d'autant plus important afin de rester compétitif face à des entreprises technologiques⁴² et à des spécialistes des données et de

³⁷ Cf. McKinsey&Company (2020d)

³⁸ Cf. Deloitte (2020b)

³⁹ Cf. BostonConsultingGroup (2020b)

⁴⁰ Cf. Bain&Company (2020b)

⁴¹ Celles-ci ont été préalablement définies dans la section « 3.3.2. Consultance et science des données ». Elles comprennent notamment les grandes données [*big data*], les capacités analytiques [*data analytics*] ou encore l'intelligence artificielle [*AI*].

⁴² Telles qu'IBM, Accenture ou HP.

l'intelligence de marché⁴³. Ceux-ci voient de plus en plus de débouchés naturels à leurs compétences dans le marché de la consultance (Curuksu, 2018). Bien que cela fasse partie du travail du consultant depuis la création de l'industrie, le *business* de l'analyse de données a complètement changé (Curuksu, 2018), et est encore en évolution. Dès lors, par souci d'efficacité et afin de ne pas gaspiller de ressources humaines, il serait intéressant de développer la complémentarité entre les hommes et les machines au sein du conseil.

Outre la collecte et l'analyse de données, les nouvelles technologies présentent un potentiel important pour d'autres processus d'affaires. L'aide dans la prise de décision grâce aux intelligences artificielles et la préparation automatique de documents ou rapports en sont des exemples⁴⁴. Ces activités à plus forte valeur ajoutée ne sont pas encore fortement impactées par les nouvelles technologies, mais cela risque de changer rapidement, comme expliqué par Libert et Beck (2017). Par conséquent, les cabinets de conseil doivent aussi rester attentifs et contribuer au développement numérique de ces activités de consultance à plus forte valeur ajoutée.

3.5.4. *Business models et virtualisation*

La transformation digitale du conseil en stratégie peut être encore plus ambitieuse. Selon Nissen (2018), la majeure partie du potentiel de la digitalisation de la consultance ne se trouve pas au niveau de l'optimisation des processus, mais bien au niveau des *business models* et des innovations de l'interface avec le client. Il rajoute même que des solutions digitales pourraient résoudre les problèmes des clients d'une manière plus performante que les approches classiques (Nissen, 2018). D'après Bouwman, Nikou, Molina-Castillo, et de Reuver (2018, p. 105), un *business model*, ou modèle d'affaires en français, « est défini comme la logique d'affaires visant à créer et à capturer de la valeur pour les consommateurs et les entreprises. En d'autres termes, le *business model* fait référence à la manière dont une organisation, ou un réseau d'organisations, collabore aux niveaux stratégique et opérationnel pour mettre des produits et/ou des services sur le marché ». La question est donc de savoir comment transformer les modèles d'affaires traditionnels de la consultance en modèles digitaux à succès (Werth & Greff, 2018). Pour qualifier un modèle d'affaires digital, ce mémoire se base sur la définition de Werth et al. (2018, p. 120) qui décrit un *digital business model* comme « un modèle d'affaires en

⁴³ Tels que CBInsights ou Gartner.

⁴⁴ Voir *Smart Repository* de Roland Berger – Cf. section 4.2.3. et annexe 9.3.1.

constante évolution, dans lequel tous les éléments essentiels générateurs de valeur et permettant l'exploitation de l'organisation sont améliorés ou automatisés grâce aux technologies digitales ; et lequel s'adapte constamment aux changements de l'économie et de son environnement technique en ce qui concerne les concepts permettant d'obtenir des avantages concurrentiels en déployant ces technologies ». Cette définition est intéressante car elle met en évidence le caractère évolutif de ces modèles digitaux, ainsi que le fait qu'ils soient rendus possibles par le développement des nouvelles technologies digitales.

A l'heure d'aujourd'hui, on peut déjà observer des *business models* digitaux sur le marché. Le plus connu est probablement McKinsey Solutions⁴⁵, mais il en existe d'autres plus ou moins virtualisés. McKinsey Solutions est composé de plus de 85 solutions dans des domaines variés tels que l'agriculture, l'énergie ou encore l'aérospatiale (McKinsey&Company, 2020e). C'est un bon exemple de digitalisation de la prestation du service de consultance. La maison-mère n'est jamais bien loin et toutes les solutions n'ont pas le même succès. Certaines de ces solutions sont toutefois reconnues dans l'industrie, et particulièrement la solution *Periscope*, qui vise à « améliorer la rentabilité sur les ventes en appliquant un meilleur *pricing*, de meilleures promotions, un meilleur assortiment et donc une meilleure gestion de la performance » (McKinsey&Company, 2020e; Periscope, 2020). Les missions plus complexes sont encore complémentées ou restent entre les mains des consultants traditionnels de la maison-mère. A l'origine, McKinsey Solutions a été conçu comme un modèle d'affaires parallèle à l'activité principale du cabinet qu'est le conseil en stratégie haut de gamme, mais n'a jamais eu pour ambition de remplacer cette dernière.

On pourrait imaginer des *business models* encore plus autonomes, basés sur de l'intelligence artificielle et totalement automatisés. Une large part du marché de la consultance pourrait donc « être remplacée par une nouvelle espèce de machines intelligentes » (Czerniawska, 2017). Il faut néanmoins être conscient que ces services virtuels ne seront dans un premier temps utilisables que pour des services relativement standards de consultance. Cette tendance émergente à la virtualisation de la consultance est facilitée par les développements actuels dans le domaine du *natural language processing* et des *chatbots* (Nissen, 2018). En plus de réduire les coûts de ces services standards de consultance, la virtualisation et les services

⁴⁵ Cf. McKinsey&Company (2020e).

automatisés *low-cost* ont le potentiel d'ouvrir de nouveaux segments de clientèle qui n'auraient autrement jamais fait appel aux entreprises de consultance⁴⁶ (Nissen, 2018; Nissen et al., 2018).

Une autre caractéristique intéressante des *business models* digitaux est leur capacité de croissance et de décroissance rapide, ce qu'on appelle en anglais la *scalability* (Werth & Greff, 2018). Ces modèles plus dématérialisés que le modèle classique peuvent donc s'étendre rapidement sur divers marchés, sans surcoût considérable.

Les modèles digitaux sont généralement plus modularisés, ce qui répond à une réelle demande de la clientèle, comme expliqué précédemment. Les clients sont de plus en plus sélectifs, leur comportement d'achat est plus modulaire et ils recherchent souvent des services dans des domaines restreints et bien définis (Marzolla, 2015; Nissen, 2018; Parakala, 2015). McKinsey Solutions est un exemple de ces modèles modulaires.

Finalement, ces nouveaux *business models* digitaux permettront peut-être aux acteurs du secteur d'ajuster leur positionnement compétitif et d'établir des facteurs de différenciation afin de réduire la pression de la compétition, ce qui est essentiel selon Nissen (2018).

3.5.5. Réseaux, collaborations et écosystèmes

Schallmo et Williams (2018, p. vii) considèrent que l'on peut parler de transformation digitale « lorsque les potentiels technologiques sont utilisés pour modifier ou mettre en réseau les *business models* et les chaînes de valeur, et donc répondre aux exigences des clients et fournir des services plus efficacement ». La section précédente abordait la transformation et le développement de nouveaux modèles d'affaires dans le secteur du conseil, mais qu'en est-il de leur mise en réseau ? La digitalisation ouvre de nouvelles possibilités de *networking*, elle permet une collaboration accrue entre divers acteurs et un échange facilité d'informations et de données qui peuvent initier de nouveaux processus (Schallmo & Williams, 2018). Cela est également vrai dans l'industrie du conseil. En effet, il s'avère que de nouveaux modèles d'interaction avec des partenaires et/ou des clients peuvent y être mis en place grâce à la digitalisation (Nissen, 2018). Ces modèles peuvent inclure de l'innovation dite ouverte et du co-développement, ou *co-design*. Les débouchés de ces collaborations sont larges et peuvent

⁴⁶ Voir l'exemple de Bestprax.de destiné aux dentistes dans la section « 3.6.2.5. Le self-service consulting ».

aboutir à de la consultance en self-service⁴⁷, à des produits configurables⁴⁸, à des services basés sur le *crowdsourcing*⁴⁹ ou encore à des marchés publics et plateformes pour l’approvisionnement de services de consultance⁵⁰ (Nissen, 2018).

Une réelle collaboration entre les acteurs majeurs de l’industrie et des *start-ups*⁵¹ représente aussi une opportunité considérable afin de répondre aux challenges de l’ère du numérique (Islam, Buxmann, & Eling, 2017). Selon Islam et al. (2017, p. 1389), « les facteurs technologiques et organisationnels favorisant les *incumbents* sont similaires aux facteurs inhibiteurs des *start-ups* ; et les facteurs inhibiteurs des *incumbents* sont similaires aux facteurs favorisant des *start-ups*. Compte tenu de comment les facteurs inhibiteurs peuvent se transformer en facteurs favorisant, les *incumbents* et les *start-ups* peuvent se rapprocher les uns des autres pour surmonter leurs facteurs inhibiteurs respectifs ». Les entreprises de consultance devraient dès lors envisager de se construire un écosystème composé d’acteurs digitaux, dont des *start-ups*, afin d’initier de potentielles collaborations bénéfiques à toutes les parties prenantes. L’idée serait de mettre en place un écosystème digital de partenaires qui profiteraient ensemble des bénéfices de la digitalisation (Nissen, 2018).

Il est néanmoins essentiel de continuer d’être à l’écoute de sa clientèle afin que le potentiel de son écosystème soit en concordance avec les besoins et attentes psychologiques de ses clients. Afin de mettre en place des produits et des services de consultance partiellement ou totalement virtualisés, il faut donc intégrer et prendre en compte ses clients, ainsi que ses partenaires digitaux et technologiques externes (Nissen, 2018).

3.6. *Business models* émergents liés au digital

Cette section a un double objectif. Premièrement, elle présente les caractéristiques spécifiques aux modèles d’affaires digitaux et propose des pistes pour créer et adapter son *business model* dans l’industrie du conseil en stratégie. Ensuite, une typologie des *business models* digitaux émergents est proposée. Celle-ci se base sur la littérature académique et sur des recherches diverses, mais ne se prétend pas exhaustive. Elle tente simplement de répertorier et

⁴⁷ IMP³rove et Bestprax.de en sont des exemples.

⁴⁸ Tels que Concentra.

⁴⁹ Tels que Kaggle, Wikistrat et BeeUp.

⁵⁰ Tels qu’Eden McCallum, BTG et COMATCH.

⁵¹ Voir Terra Numerata et Spielfeld de Roland Berger – Cf. « 4.2.5. Réseaux, collaborations et écosystèmes ».

de classer les principaux nouveaux modèles liés à la transformation digitale dans l'industrie du conseil, tout en les illustrant d'exemples concrets.

3.6.1. Création de modèles digitaux de consultance

Les innovations relatives aux modèles d'affaires sont inhérentes à un processus complet de transformation digitale (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; Nissen, 2018; Schallmo & Williams, 2018). Afin de pouvoir modifier ou créer de nouveaux *business models*, il est important d'avoir une stratégie claire de transformation digitale (Nissen, 2018). Déterminer les objectifs d'une telle initiative est donc clé (Nissen, 2018). La création de nouveaux *business models* requiert une certaine vision et un minimum de créativité. Ces modèles exploitent souvent des technologies telles que le *big data* ou l'intelligence artificielle, et peuvent fortement dévier des formes existantes du *business* (Nissen, 2018).

Bien que le manque de prévisibilité lié à la création de ces nouveaux modèles d'affaires puisse faire peur à certains dirigeants, l'absence d'entrepreneuriat a également mené à la mort de nombreuses entreprises à succès (Govindarajan & Trimble, 2004). Il est donc important pour les sociétés de conseil en stratégie d'encourager l'entrepreneuriat en interne, en lançant et en apprenant des nouvelles expérimentations stratégiques (Govindarajan & Trimble, 2004). Ces nouvelles expérimentations peuvent inclure la modification ou la création de nouveaux *business models*. Cet élan d'entrepreneuriat devrait avoir pour effet de booster la vitalité organisationnelle des entreprises, qui a tendance à diminuer avec l'âge et la taille des organisations (Reeves, Hansell, Whitaker, Deegan, & Lotan, 2019). Bien que les dirigeants des cabinets de conseil soient régulièrement confrontés à des problèmes urgents à court-terme, ils doivent être capables de se réinventer sur le long-terme en insistant sur la vitalité et la performance, et ce afin de prospérer sur la durée (Reeves et al., 2019).

Comme mentionné plus tôt, une des particularités intéressantes des modèles d'affaires digitaux est leur extensibilité, ou *scalability*. Selon Werth et Greff (2018), la *scalability* est une condition nécessaire à la création de modèles d'affaires digitaux économiquement performants. Les éléments digitalisés⁵² sont parfois coûteux à produire mais peuvent être reproduits et distribués à un coût quasi négligeable (Morabito, 2014). Au contraire, le modèle d'affaires traditionnel de la consultance s'étend et s'adapte difficilement car la valeur pour les clients est

⁵² Tels que de l'information, des données, des produits ou des services.

délivrée au travers d'une expertise personnelle et physique (Nissen, 2018). Les consultants doivent donc prendre conscience qu'un certain budget⁵³ doit être alloué afin de créer ces modèles digitaux, tout en se rappelant que leur potentiel d'extension est beaucoup plus important qu'avec le modèle traditionnel, ce qui sera bénéfique pour leur croissance future. Afin d'assurer la *scalability* lors de la création ou la transformation des modèles d'affaires de consultance, Werth & Greff (2018) proposent quatre actions concrètes à mettre en place :

1. Transférer toutes les activités basées sur l'information vers des outils liés aux nouvelles technologies de la communication et de l'information [ICT], afin de permettre une utilisation plus efficace du temps du consultant.
2. Utiliser des ressources externes et s'engager dans l'économie du partage [*sharing economy*], notamment au travers de plateformes IT.
3. Intégrer les clients comme des partenaires en les impliquant et en externalisant certains processus vers eux.
4. Automatiser un maximum de processus de base ; lesquels ne seront plus que supervisés par les consultants.

D'un point de vue plus pragmatique, comment adapter ou créer des *business models* dans le secteur de la consultance ? De nouveaux modèles apparaîtront encore sur le marché grâce à la créativité et l'originalité des consultants. Toutefois, il existe certaines tendances et similarités qui ressortent au sein de ces nouveaux modèles, et dont les acteurs peuvent s'inspirer. Les modèles digitaux émergents les plus courants sont présentés dans le point suivant et organisés autour d'une typologie composée de sept catégories. Il est évident que tout cela ne va pas se réaliser en un jour et qu'un travail de fond est nécessaire afin de progresser vers ces modèles d'affaires digitaux. De plus, il est encore difficile de juger dans quelle mesure ces modèles seront acceptés par la clientèle (Werth & Greff, 2018). Enfin, la consultance digitale et les services virtuels ne remplaceront jamais totalement la consultance traditionnelle en personne et sur-site (Nissen, 2018), mais il existe des possibilités d'innovation importantes afin d'optimiser la performance d'un cabinet de conseil et de permettre une meilleure différenciation par rapport à la concurrence (Nissen, 2018).

⁵³ Ce budget ne doit pas forcément être gigantesque, mais il doit être clairement [et préalablement] établi afin d'éviter toute ambiguïté avec le *core business*.

3.6.2. Typologie illustrée des business models émergents

Selon Nissen (2018, p. 17), la virtualisation dans le secteur de la consultance « doit être comprise comme un spectre de services possibles, où les points extrêmes de ces services sont déterminés, d'une part par un simple usage de soutien et d'autre part par un usage exclusif des technologies de l'information et de la communication ». Entre ces deux extrêmes, il y a de nombreuses variantes en termes de services de consultance dits virtualisés (Nissen, 2018) et cela aboutit à des *business models* diversifiés. Ci-dessous, une classification de ces nouveaux modèles d'affaires liés au digital est proposée (voir *Tableau 3*). Ceux-ci sont regroupés en sept catégories aux caractéristiques propres mais pas exclusives. Effectivement, faire partie d'une de ces catégories n'exclut pas de pouvoir faire partie d'une autre. Les exemples identifiés ci-après ne sont cependant cités que dans maximum une catégorie, par souci de lisibilité. Cette typologie se base sur divers auteurs et classifications de modèles de consultance⁵⁴. Elle se concentre sur les modèles d'affaires liés ou rendus possible par les technologies numériques. Toutefois, il faut être conscient que d'autres concepts et modèles qui ne sont pas directement liés au digital existent, et pourraient aussi impacter le secteur dans le futur. Ces derniers sont brièvement abordés à la fin de cette section. Le tableau récapitulatif ci-après inclut les principaux auteurs dont cette typologie est inspirée, ainsi que des exemples illustrant chaque catégorie (voir *Tableau 3*). Par après, cette étude revient sur chacune des catégories de la typologie plus en détails.

Typologie des <i>business models</i> digitaux	Auteurs liés au concept	Brèves descriptions des concepts et exemples
1. Asset-based consulting		Exemples : - McKinsey Solutions [asset-based consulting solutions], McKinsey Analytics [data analytics capabilities] & McKinsey Digital [digital strategy advisory]⁵⁵ - Dalberg Data Insights [asset-based consulting solutions for a social impact]⁵⁶

⁵⁴ Voir *Tableau 3* colonne 2 : « Auteurs liés au concept ».

⁵⁵ (Firmsconsulting.com; McKinsey&Company, 2020c, 2020d, 2020e; Periscope, 2020; QuantumBlack, 2020)

⁵⁶ (Dalberg, 2020d)

		- IQVIA Solutions [<i>asset-based consulting solutions in the healthcare industry</i>]⁵⁷ - BearingPoint Solutions [<i>asset-based consulting solutions</i>]⁵⁸ - BCG Gamma [<i>data analytics capabilities</i>] & DigitalBCG [<i>digital strategy advisory</i>]⁵⁹ - Bain Vector [<i>digital strategy advisory, data analytics capabilities & solutions</i>]⁶⁰ - Forrester Analytics & Consulting [<i>data analytics capabilities in the customer experience field</i>]⁶¹
<i>Asset-based consulting</i>	(Nissen, 2018) (Christensen et al., 2013)	- Modèle de consultance principalement basé sur des outils technologiques et des <i>softwares</i> puissants. - Modèle plus objectif, réduisant l'opacité par rapport au modèle traditionnel de consultance. - Modèle qui inclut le packaging d'idées, de <i>frameworks</i> et d'outils analytiques pour une livraison optimale du service au travers de logiciels et d'autres technologies. - Intervention humaine présente mais réduite par rapport au modèle traditionnel.
<i>Modular consulting and Modularization</i>	(Curuksu, 2018) (Christensen et al., 2013)	- Solutions sous forme de modules distincts. S'adapte et peut correspondre à une large gamme de besoins. - Répond à une demande pour plus de modularisation de la consultance.
<i>Algorithmic consulting</i>	(Werth & Greff, 2018)	- Modèle où les capacités et calculs algorithmiques sont utilisés de manière importante pour délivrer le service de consultance.
2. Continuous consulting		<u>Exemples :</u> - Concentra [fournisseur de SaaS aux consultants et clients] - [Principalement sur base d'une formule d'abonnement]⁶²
<i>Continuous consulting</i>	(de Man & Seipl, 2016)	- Modèle centré sur l'analyse de données et une formule d'abonnement.

⁵⁷ (IQVIA, 2020)

⁵⁸ (BearingPoint, 2020; Bock, 2016; Nissen, 2018)

⁵⁹ (BostonConsultingGroup, 2020a, 2020b)

⁶⁰ (Bain&Company, 2020a, 2020b)

⁶¹ (Forrester, 2020)

⁶² (Concentra, 2020; de Man & Seipl, 2016)

<i>Subscription-based and Rethink value-added model</i>	(Nissen, 2018) (Flynn & Kowalkiewicz, 2018)	- Modèle de consultance basé sur une formule d'abonnement qui délivre de la valeur aux clients d'une façon différente.
3. Digital ecosystem consulting		Exemples : - <i>Terra Numerata</i> [écosystème] et <i>Spielfeld</i> [digital hub] de Roland Berger⁶³ - <i>BearingPoint Ventures</i> [investissement et création de start-ups en collaboration avec des clients]⁶⁴ - <i>BCG Digital Ventures</i> [investissement et création de start-ups en collaboration avec des clients]⁶⁵
<i>Digital ecosystem of specialized partners</i>	(Nissen, 2018) (Flynn & Kowalkiewicz, 2018)	- Modèle où certains processus, activités et services sont décentralisés et externalisés vers des partenaires spécialisés, particulièrement actifs dans le digital et les nouvelles technologies. - Modèle où l'entreprise de consultance crée et se place au centre d'un écosystème de partenaires aux compétences complémentaires.
<i>Collaborative consulting</i>	(de Man & Seipl, 2016)	- Modèle impliquant de la collaboration entre divers consultants, cabinets de consultance et/ou entreprises tierces permettant de réduire les coûts fixes et d'augmenter sa proposition de valeur.
4. Virtual platform consulting		Exemples : - <i>COMATCH</i> [mise en relation avec des consultants indépendants] – [fondé en Allemagne]⁶⁶ - <i>Eden McCallum</i> [mise en relation avec des consultants indépendants] – [fondé au Royaume-Uni]⁶⁷ - <i>Business Talent Group (BTG)</i> [mise en relation avec des consultants indépendants] - [fondé aux USA]⁶⁸

⁶³ (Lemaire, 2020; Schaible, 2020)

⁶⁴ (Bock, 2016; Hamidian & Palmgren)

⁶⁵ (BCGDigitalVentures, 2020)

⁶⁶ (COMATCH, 2020; Hardt, 2018; Nissen, 2018)

⁶⁷ (Deelmann, 2018; EdenMcCallum, 2020; Hardt, 2018)

⁶⁸ (BusinessTalentGroup, 2020)

		- <i>Cardea</i> [mise en relation avec des entreprises de consultance et consultants indépendants] - [fondé en Suisse]⁶⁹ - <i>Expert360</i> [mise en relation avec des consultants indépendants] – [fondé en Australie]⁷⁰
<i>Consulting web-shops, Platform-based consulting and Consulting procurement marketplaces</i>	(Nissen, 2018) (Werth & Greff, 2018)	- Modèle digital d'intermédiaire entre des organisations nécessitant un support externe et des consultants disponibles.
<i>Online shops for consulting</i>	(Werth & Greff, 2018)	- Modèle qui permet aux entreprises de consultance d'offrir des services de façon modulaire au travers d'un magasin en ligne. Les clients peuvent comparer, configurer et customiser les services en ligne. Le service est réalisé par la suite sur-site par le consultant retenu.
<i>Network of freelancers and/or consultancies</i>	(Christensen et al., 2013) (Nissen, 2018)	- Plateforme formée de consultants créant des équipes temporaires optimales et les mettant en contact avec les clients.
<i>Matchmaking consulting</i>	(Hardt, 2018)	- Place de marché en ligne de consultance facilitant la mise en relation entre les consultants indépendants et les entreprises.
<i>Core-only consulting</i>	(Werth & Greff, 2018)	- Les activités des consultants sont réduites à leurs tâches clés (<i>core-only</i>) basées sur la connaissance. Le reste des activités devraient être automatisées ou externalisées. - Une plateforme en ligne peut prendre en charge les activités plus opérationnelles de mise en relation et de <i>marketing</i>. Le service est par la suite réalisé en personne et sur-site.
5. Self-service consulting		<u>Exemples :</u> - <i>Bestprax.de</i> [conseil virtualisé en stratégie pour dentistes]⁷¹ - <i>Qlik</i> [solutions en <i>data analytics</i> et <i>business intelligence</i>]⁷² - <i>Looker</i> [solutions en <i>data analytics</i> et <i>business intelligence</i>]⁷³

⁶⁹ (Cardea, 2020a)

⁷⁰ (Expert360, 2020; Flynn & Kowalkiewicz, 2018)

⁷¹ (Bestprax.de; Nissen, 2018; Nissen et al., 2018)

⁷² (CBInsights, 2019; Qlik, 2020)

⁷³ (CBInsights, 2019; Looker, 2020)

		- <i>DOMO</i> [solutions en <i>data analytics</i> et <i>business intelligence</i>]⁷⁴ - <i>Signals Analytics</i> [solutions en <i>data analytics</i> et <i>business intelligence</i>]⁷⁵ - <i>InSites Consulting</i> [solutions et plateformes fournissant des <i>insights</i> dans le domaine du marketing]⁷⁶ - <i>Inspirient</i> [analyse et interprétation automatisée de données] – [fournisseur virtuel d'<i>insights</i>]⁷⁷ - <i>IMP³rove</i> [services de consultance en self-service dans le domaine de la gestion de l'innovation]⁷⁸ - <i>Narrative Science</i> [analyse et interprétation automatisée de données] - [fournisseur virtuel d'<i>insights</i> et de rapports]⁷⁹ - <i>Celonis</i> [analyse et recommandations automatiques pour l'amélioration des processus]⁸⁰ - <i>Motista</i> [fournisseur de solutions pour booster la croissance organique des organisations]⁸¹
<i>Self-service consulting</i>	(Werth & Greff, 2018) (Nissen, 2018)	- Les services de consultance en self-service sont automatisés et disponibles en ligne. Ils sont particulièrement adaptés pour des projets très standardisés.
<i>Automated low-cost and Commodity consulting</i>	(Nissen, 2018)	- Modèle de consultance <i>low-cost</i> particulièrement adapté pour des missions standards, commoditisées. - Modèle ouvrant la porte à de nouveaux segments de clients qui n'auraient jamais eu recours à de la consultance traditionnelle.

⁷⁴ (CBInsights, 2019; DOMO, 2020)

⁷⁵ (SignalsAnalytics, 2020)

⁷⁶ (InSites-Consulting, 2020)

⁷⁷ (Inspirient, 2020; Nissen, 2018; Werth & Greff, 2018)

⁷⁸ (IMP³roveAcademy; Werth & Greff, 2018)

⁷⁹ (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; Nissen, 2018)

⁸⁰ (Celonis, 2020; Nissen, 2018)

⁸¹ (Christensen et al., 2013; Motista, 2020a, 2020b)

6. Remote consulting		Exemples : - <i>Clarity</i> [conseil aux <i>start-ups</i> par des experts du monde entier] - [conseil court, ponctuel et à distance]⁸² - <i>OnFrontiers</i> [plateforme en ligne pour se connecter avec des experts de façon ponctuelle ou non]⁸³ - <i>Gerson Lehrman Group – GLG</i> [place de marché pour connecter des clients en recherche d'<i>insights</i> avec des experts à travers le monde] – [conseil destiné à l'industrie, mais également aux consultants]⁸⁴ - <i>AlphaSights</i> [mise en relation avec des experts à travers le monde] – [services destinés à l'industrie, mais également aux consultants]⁸⁵
<i>Online/remote consulting and Dial-an-expert consulting</i>	(Nissen, 2018) (Czerniawska, 2020b)	- Modèle de consultance entièrement en ligne. - Connection avec les clients en distanciel uniquement.
<i>Nano and Instant consulting</i>	(Nissen, 2018) (de Man & Seipl, 2016)	- Modèle où le support peut être très court et peut-être facturé à la minute, par exemple un coup de téléphone avec un expert. - Le client bénéficie quasi immédiatement du résultat du travail du consultant.
<i>Pay-per-use consulting</i>	(Nissen, 2018)	- Modèle où le client paie le consultant par utilisation de ses services.
7. Crowdsourced consulting		Exemples : - <i>Wikistrat</i> [plateforme de consultance sur base du <i>crowdsourcing</i>]⁸⁶ - <i>Kaggle</i> [communauté résolvant des problèmes en <i>data science</i> par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne] – [appartient à Google]⁸⁷ - <i>10EQS</i> [fournisseur d'<i>insights</i> en intelligence de marché pour des entreprises classiques, de consultance et

⁸² (Clarity, 2020; Nissen, 2018; Werth & Greff, 2018)

⁸³ (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; OnFrontiers, 2020)

⁸⁴ (GersonLehrmanGroup, 2020)

⁸⁵ (AlphaSights, 2020)

⁸⁶ (Deelmann, 2018; Flynn & Kowalkiewicz, 2018; Nissen, 2018; Wikistrat, 2020)

⁸⁷ (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; Kaggle, 2020; Nissen, 2018)

		d'investissement] – [Se base sur une communauté de <i>crowdsourcing</i>]⁸⁸ - <i>HeroX</i> [plateforme permettant de résoudre toutes sortes de problèmes grâce aux <i>crowds</i>, ou foules]⁸⁹ - <i>OpenIDEO</i> [plateforme d'innovation ouverte pour résoudre des problèmes grâce aux <i>crowds</i> et au <i>design thinking</i>]⁹⁰ - <i>BeeUp</i> [plateforme de consultance basée sur des solutions de <i>crowdsourcing</i> itératives]⁹¹ - <i>Gigwalk</i> [collecte de données primaires pour des consultants et organisations grâce à de la main-d'œuvre mobile] – [fournisseur de données pour des cabinets tels que Deloitte]⁹²
<i>Crowdsourced platform and Crowdsourcing-supported consulting</i>	(Christ et al., 2018) (Flynn & Kowalkiewicz, 2018) (Nissen, 2018)	- Modèle de consultance exploitant l'intelligence collective au travers d'approches de <i>crowdsourcing</i>. - Les modèles de <i>crowdsourcing</i> itératifs semblent plus efficaces pour obtenir seulement les quelques solutions les plus adaptées et les plus qualitatives. - Les <i>crowds</i> sont motivées par l'apprentissage ou d'autres incitants (financiers ou non).

Tableau 3 - Typologie des business models de consultance émergents liés au digital

3.6.2.1. L'asset-based consulting

La première catégorie mise en évidence par cette typologie s'appelle l'*asset-based consulting*. Celui-ci est de plus en plus développé par les cabinets classiques de consultance en stratégie. McKinsey & Company et BearingPoint ont été des précurseurs à ce niveau, en lançant respectivement *McKinsey Solutions* et *BearingPoint Solutions*. Comme décrit par Christensen (2013, p. 111), l'*asset-based consulting* consiste en un « packaging d'idées, de *frameworks*, d'outils analytiques, et d'autres éléments de propriété intellectuelle, pour une livraison optimale

⁸⁸ (10EQS, 2020; Flynn & Kowalkiewicz, 2018)

⁸⁹ (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; HeroX, 2020)

⁹⁰ (Christensen et al., 2013; IDEO)

⁹¹ (BeeUp; Christ et al., 2018; Nissen, 2018)

⁹² (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; Gigwalk)

du service au travers de logiciels et d'autres technologies ». Ces différentes solutions sont modulaires et permettent aux clients d'être plus indépendants par rapport aux consultants grâce aux outils fournis sous forme de *package*. Il faut être conscient que l'*asset-based consulting* nécessite un investissement relativement conséquent afin de développer ces solutions, mais offre l'avantage d'avoir une capacité d'extension importante à un coût marginal limité. McKinsey Solutions est par exemple composé de plus de 85 solutions qui tirent parti de technologies avancées au niveau de l'analyse de données (McKinsey&Company, 2020e). Periscope est un des plus gros succès de McKinsey Solutions et vise à optimiser le *pricing* de ses clients pour générer une croissance de leurs revenus (Periscope, 2020). Impliquer ses clients dans le développement de son modèle d'*asset-based consulting* est essentiel afin d'assurer l'utilité et la pertinence de ces solutions, et de ne pas créer des outils qui seraient *in fine* inutilisables pour les clients. Comme expliqué plus en détails dans le point suivant, ces modèles d'*asset-based consulting* sont régulièrement des modèles de *continuous consulting*.

3.6.2.2. Le *continuous consulting*

La seconde catégorie de cette typologie s'appelle le *continuous consulting*. Ces modèles de consultance sont basés sur des formules d'abonnement. Les clients paient une somme fixe par période et peuvent jouir des services des consultants, ainsi que des outils mis à leur disposition. Ces modèles assurent des revenus stables et donc prévisibles aux cabinets de conseil. Cela aide les deux parties⁹³ à créer des relations sur le long terme et leur assure une certaine stabilité. La proposition de valeur est donc très différente par rapport au modèle traditionnel de consultance car les services ne sont plus ponctuels et organisés autour de missions *ad-hoc*, mais s'organisent sur base continue. Souvent, ces modèles de *continuous consulting* sont intrinsèquement liés au concept précédemment décrit d'*asset-based consulting*. Ces deux types de modèles sont fortement complémentaires. En effet, les solutions/outils de l'*asset-based consulting* se marient très bien au modèle de revenus du *continuous consulting* basé sur une formule d'abonnement⁹⁴.

⁹³ C'est-à-dire les consultants et les clients.

⁹⁴ *Subscription-based model* en anglais.

3.6.2.3. Le *digital ecosystem consulting*

Les technologies évoluent rapidement et les cabinets de conseil n'ont pas toujours les moyens ou l'ambition de développer de nouveaux outils et nouvelles compétences en interne. Toutefois, ces nouvelles technologies à la pointe sont parfois nécessaires dans le cadre de missions spécifiques. Les consultants vont alors faire appel à un écosystème préalablement mis en place, afin de répondre aux besoins particuliers de leurs clients. Ces écosystèmes sont majoritairement composés de *start-ups* et d'acteurs technologiques, mais peuvent également comprendre d'autres acteurs du milieu du conseil. Généralement, ces derniers sont alors plus petits ou plus spécialisés que le cabinet au centre de l'écosystème. En plus de son rôle de conseil, le cabinet à l'initiative de l'écosystème joue un rôle de modérateur envers les différentes parties prenantes. Cette catégorie de la typologie est nommée le *digital ecosystem consulting*. Roland Berger est un bon exemple d'un cabinet traditionnel de conseil en stratégie ayant développé un écosystème digital large et varié [Terra Numerata], ainsi qu'un centre d'innovation digitale, ou *digital hub* [Spielfeld], qui correspondent à ce concept de *digital ecosystem consulting* (de Man & Seipl, 2016; Lemaire, 2020; Schaible, 2020).

Certains cabinets vont plus loin que la création d'un écosystème digital. Ils vont jusqu'à créer de nouvelles entreprises, ou *ventures*, généralement en partenariat avec des clients. Ces *start-ups* nouvellement créées servent alors d'investissements. Mais elles servent aussi dans le cadre de missions spécifiques avec le client et permettent aux cabinets d'étendre leur offre de produits et de services. BCG Digital Ventures en est un bon exemple. Cette filiale du Boston Consulting Group, fondée en 2014, vise à « fusionner le monde des entreprises établies et celui des *start-ups* » en créant de nouvelles entreprises en partenariat avec des sociétés influentes de diverses industries (BCG Digital Ventures, 2020). BearingPoint Ventures est un autre exemple de ces cabinets espérant « libérer le potentiel des *start-ups* [...] en investissant dans des *business models* innovants et extensibles, pour et avec les clients » (Hamidian & Palmgren). Dès lors, l'engagement de ces cabinets de conseil envers leurs clients va bien au-delà du modèle classique de consultance sous forme de services *ad-hoc* contre paiement (Hamidian & Palmgren).

3.6.2.4. Le *virtual platform consulting*

La quatrième catégorie de cette typologie est le *virtual platform consulting*. Cette catégorie est typiquement composée de plateformes en ligne mettant en relation des clients et des consultants. Ces consultants peuvent être des cabinets ou des indépendants, spécialisés ou

généralistes. Ces plateformes permettent aux clients de ‘faire leur *shopping*’, de comparer les offres et d’acheter de façon modulaire des services de consultance. Cela répond au phénomène de modularisation de plus en plus présent dans le secteur du conseil. Ces modèles permettent aux clients de trouver plus facilement des consultants adaptés à leurs besoins, et aux consultants d’augmenter leur visibilité afin d’obtenir des contrats additionnels. Eden McCallum⁹⁵, BTG⁹⁶ et COMATCH⁹⁷ en sont des exemples.

3.6.2.5. Le *self-service consulting*

Le *self-service consulting* est la cinquième catégorie de cette typologie. Actuellement, ces modèles ne sont pas encore très développés ni utilisés (Nissen, 2018). Ils sont entièrement délivrés en ligne et le support apporté est ciblé. Ces modèles *low-cost* sont particulièrement adaptés à des problèmes standards. Les services de consultance sont dans ce cas commoditisés⁹⁸. Ils ne visent pas des missions complexes. De plus, ce type de modèle ouvre de nouvelles portes en termes de segments de clientèle. Par exemple, l’entreprise de conseil en stratégie en self-service, Bestprax.de, est spécialisée dans le service aux dentistes. Ces derniers n’auraient jamais fait appel à des consultants et encore moins à des consultants spécialisés dans la stratégie sans Bestprax et son service *low-cost* en self-service (Bestprax.de; Nissen, 2018; Nissen et al., 2018). En outre, les modèles de *self-service consulting* sont généralement spécialisés dans une partie spécifique de la chaîne de valeur, et ciblent un public précis. Bestprax.de cible par exemple les cabinets de dentisterie. En ce qui concerne la spécialisation au niveau de la chaîne de valeur, bon nombre de ces entreprises sont spécialisées dans le traitement, l’analyse et l’intégration de données afin de fournir de façon automatisée des *insights*, ou recommandations aux entreprises clientes. Qlik⁹⁹, Looker¹⁰⁰, ou encore DOMO¹⁰¹ en sont des exemples. Le *self-service consulting* est en quelque sorte une version *low-cost*, standardisée et entièrement virtualisée¹⁰² de l’*asset-based consulting*. Tout comme ce dernier,

⁹⁵ Cf. EdenMcCallum (2020).

⁹⁶ Cf. BusinessTalentGroup (2020).

⁹⁷ Cf. COMATCH (2020).

⁹⁸ C’est-à-dire que ces services ayant autrefois une valeur importante et des attributs distinctifs deviennent de simples commodités, des services standards et basiques, aux yeux de la clientèle.

⁹⁹ Cf. Qlik (2020).

¹⁰⁰ Cf. Looker (2020).

¹⁰¹ Cf. DOMO (2020).

¹⁰² Pas de réels consultants, uniquement des algorithmes et outils digitaux.

le *self-service consulting* est fortement complémentaire du *continuous consulting* et de son modèle de revenus sous forme d'abonnement.

3.6.2.6. Le *remote consulting*

Le *remote consulting* est lié à la tendance grandissante du travail à distance. Certaines entreprises comme OnFrontiers¹⁰³ ou Clarity¹⁰⁴ proposent des services en distanciel de conseils ponctuels et généralement courts. Clarity cible les *start-ups* et est spécialisé dans le conseil stratégique à la minute par l'intermédiaire d'experts à travers le monde (Clarity, 2020). OnFrontiers vise quant à lui à automatiser l'économie de la connaissance en proposant une plateforme en ligne permettant de contacter et d'être conseillé par des experts du monde entier sur un large panel de sujets (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; OnFrontiers, 2020). Cela permet aux entreprises clientes d'obtenir rapidement des recommandations et *insights* quant à leurs problèmes de gestion, sans avoir à passer par un consultant traditionnel. Les conseils disponibles vont de la stratégie aux opérations, en passant par les ressources humaines (OnFrontiers, 2020). Les clients d'OnFrontiers viennent de l'industrie, mais également du monde de la consultance. Deloitte fait d'ailleurs partie des clients d'OnFrontiers (OnFrontiers, 2020).

3.6.2.7. Le *crowdsourced consulting*

Le *crowdsourced consulting* est la dernière catégorie de cette typologie. Ces modèles de consultance exploitent l'intelligence collective au travers d'approches de *crowdsourcing*. C'est-à-dire que des clients font appels à des inconnus à travers le monde, par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne, pour résoudre leurs problèmes et fournir des solutions. Ces inconnus formant les *crowds* sont intrinsèquement motivés par l'apprentissage, l'esprit de compétition, une récompense financière ou d'autres types d'incitants (Nissen, 2018). Afin que les solutions convergent, soient qualitatives et ne soient pas trop nombreuses, il semblerait qu'un processus itératif soit plus efficace et plus adapté (Christ et al., 2018). Le projet BeeUp, développé par deux universités de St. Gallen en Suisse, est un bon exemple de plateforme de consultance basée sur un *crowdsourcing* itératif (BeeUp; Christ et al., 2018). Le *crowdsourcing* est intéressant pour résoudre certaines tâches de manière bon-marché, rapide et créative (Nissen, 2018).

¹⁰³ Cf. OnFrontiers (2020).

¹⁰⁴ Cf. Clarity (2020).

Kaggle¹⁰⁵ et Wikistrat¹⁰⁶ sont les principaux acteurs du *crowdsourced consulting*. Le *business model* de Kaggle consiste à connecter des acteurs ayant un problème à résoudre à des experts autour du monde qui vont essayer de fournir des solutions et des modèles prédictifs basés sur les données fournies par les clients. La meilleure solution est par la suite vendue au client d'origine. Ce modèle repose fortement sur l'esprit de compétition et le plaisir du jeu¹⁰⁷ de sa communauté. Celle-ci est récompensée sous la forme de *feedbacks* et de cours en ligne, d'un accès à de larges bases de données gratuites, à des offres d'emplois ou encore à des prix rémunérés (Flynn & Kowalkiewicz, 2018; Kaggle, 2020; Nissen, 2018).

3.6.3. Autres concepts non-numériques

Les *business models* présentés ci-dessus sont tous liés d'une manière ou d'une autre à la digitalisation du secteur de la consultance. Cependant, d'autres concepts et méthodologies innovantes, qui ne sont pas directement liés à la digitalisation, existent. Les concepts du *design thinking*¹⁰⁸, des *lean methodologies*¹⁰⁹, ou encore des *think-tanks* et des *innovation labs* en sont des exemples. Ils sont à l'origine de *start-ups* innovantes en tous genres dans l'industrie du conseil (Nissen, 2018). Ce travail ne va pas plus loin dans l'étude de ces organisations car elles ne relèvent pas directement du digital, et ne correspondent donc pas à la problématique recherchée. Il serait toutefois intéressant d'étudier en profondeur le potentiel disruptif de ces concepts et méthodologies, ainsi que leur capacité à engendrer de nouveaux *business models* dans le secteur du conseil.

3.7. Barrières à la transformation digitale

Selon Fitzgerald et al. (2014), la transformation digitale peut être définie comme « l'utilisation des nouvelles technologies digitales [...] pour permettre des améliorations

¹⁰⁵ Cf. Kaggle (2020).

¹⁰⁶ Cf. Wikistrat (2020).

¹⁰⁷ *Gamification process* en anglais.

¹⁰⁸ Selon l'entreprise IDEO, spécialiste du concept, le *design thinking* est un processus de résolution créative de problèmes complexes. Le *design thinking* est centré sur l'humain et « encourage les organisations à se concentrer sur les personnes pour lesquelles elles créent, ce qui conduit à de meilleurs produits, services et processus internes » (IdeoU, 2020).

¹⁰⁹ « La *lean methodology* est un moyen d'optimiser les personnes, les ressources, les efforts et l'énergie d'une organisation en vue de créer de la valeur pour le client. Elle se base sur deux principes directeurs : l'amélioration continue et le respect des personnes » (Planview, 2020).

majeures au sein du *business* (telles qu'une expérience client renforcée, une rationalisation des opérations, ou encore la création de nouveaux modèles d'affaires) ». Cependant, la plupart des initiatives de transformation digitale au sein d'organisations échouent ou progressent trop lentement, principalement à cause de barrières organisationnelles (Gupta, 2018). Mais quelles sont donc ces barrières à la transformation digitale ? Et qu'en est-il des cabinets de conseil en stratégie plus spécifiquement ? Ci-dessous, les barrières générales limitant la transformation digitale des entreprises historiquement non-digitales sont abordées. Des barrières spécifiques au secteur étudié sont ensuite présentées.

3.7.1. Barrières génériques aux organisations

L'étude conjointe du MIT Sloan Management Review et de Capgemini Consulting de 2014 mettait en évidence les principales barrières à la transformation digitale des organisations (Fitzgerald et al., 2014). Ci-dessous est reprise la liste par ordre d'importance des plus gros pièges à la transformation digitale selon Fitzgerald et al. (2014) :

1. Pas de sentiment d'urgence
2. Un financement insuffisant
3. La limite des systèmes informatiques
4. Un manque de clarté au niveau des rôles et des responsabilités
5. Un manque de vision
6. Un manque de clarté au niveau du *business case*
7. Des unités opérationnelles mettant en œuvre la transformation en silos indépendants
8. Une culture ne se prêtant pas au changement
9. Un manque de compétence de *leadership*
10. Des préoccupations légales et réglementaires

Le travail ultérieur de Gupta (2018) partage de nombreuses conclusions avec Fitzgerald et al. (2014), bien que celles-ci soient parfois dans un ordre d'importance différent. Gupta explique notamment que la vision d'entreprise et l'objectif de la transformation sont souvent trop flous ; qu'un style de *leadership* inadapté et un manque d'implication du *top management* sont souvent à déplorer ; ou encore que les entreprises manquent d'agilité et d'une structure organisationnelle

de projet adaptée. Un manque d'expertise, d'incitants et de clarté au niveau du contrôle sont également cités comme barrières à cette transformation digitale (Gupta, 2018). Kurti et Haftor (2015) ajoutent que des effets de réseau doivent se mettre en place afin de faciliter cette transformation digitale, car ils estiment qu'une transformation digitale réussie implique de nombreux acteurs¹¹⁰. Ceci est en accord avec Fitzgerald et al. (2014) qui explique qu'une transformation digitale réussie ne se réalise pas grâce à des initiatives isolées dans des silos indépendants.

En résumé, il existe bien des barrières à la transformation digitale des organisations traditionnellement non-digitales. Les cabinets de conseil en stratégie sont également concernés et se doivent de prendre en compte ces différentes barrières. Une implication forte du *top management*¹¹¹ est nécessaire. Ils doivent communiquer clairement sur la vision et les objectifs de l'initiative digitale, afin de créer un sentiment d'importance et d'urgence, et d'assurer une réelle cohérence lors de ce processus. L'implication et la motivation de tous les consultants et acteurs concernés est également déterminante afin d'atteindre leurs objectifs digitaux. Enfin, il est important d'allouer un budget suffisant et d'établir des responsabilités claires dans le cadre de ce processus de transformation digitale.

3.7.2. Barrières spécifiques à la consultance

En ce qui concerne l'industrie de la consultance plus spécifiquement, Nissen et Seifert (2018) ont réalisé une étude auprès d'environ 500 consultants du marché allemand. Ils ont identifié les principales barrières à la virtualisation des services de consultance en Allemagne. Le tableau ci-dessous, d'après Nissen et Seifert (2018), liste les 5 premiers facteurs considérés comme des barrières à la virtualisation des services de consultance par les consultants allemands (voir *Tableau 4*).

¹¹⁰ En interne, comme en externe.

¹¹¹ Le *top management* se compose d'un partenariat dans le cas de la majorité des cabinets de conseil en stratégie.

Ordre d'importance de la barrière	Facteurs et barrières potentielles	% de consultants considérant le facteur comme une barrière
1	Demande manquante pour des services de consultance virtualisés de la part des clients.	62%
2	Niveau d'acceptation trop faible pour des services de consultance virtualisés.	43%
3	Valeur commerciale vague [<i>business value</i>].	38%
4	Manque d'adéquation stratégique avec les services de conseil existants.	34%
5	Experts manquants pour la virtualisation des services de conseil.	32%

Tableau 4 - Barrières à la virtualisation des services de consultance selon Nissen et Seifert (2018)

Il ressort que la majorité des grands cabinets de conseil attend une forte demande de la clientèle avant d'investir significativement dans des services d'avantage virtualisés (Nissen & Seifert, 2018). C'est tout à fait compréhensible mais cela pose un risque important de tomber dans ce que Christensen appelle l'*innovators' dilemma*¹¹² (Christensen, 1997; Nissen & Seifert, 2018). D'autres acteurs, souvent plus petits, pourraient profiter de l'occasion pour développer des services virtualisés potentiellement disruptifs pour les grands cabinets. Quiconque parviendra à mettre en place des projets innovants dans le monde de la consultance digitale et virtuelle aura de bonnes chances de développer un avantage concurrentiel de longue durée (Nissen & Seifert, 2018).

En outre, 43% des consultants interrogés considèrent que le niveau d'acceptation des clients est encore trop faible que pour développer des services de consultance virtualisés. Il est néanmoins important de ne pas attendre trop longtemps avant de lancer ses propres initiatives digitales. Etablir un sentiment de solidarité entre les consultants et les clients à propos de comment dépasser les barrières liées à la virtualisation devrait permettre d'augmenter le niveau d'acceptation de la clientèle (Nissen & Seifert, 2018). Cela peut se faire en co-développant et en impliquant des clients dans la création de nouvelles solutions, outils et services de conseil. Enfin, l'acceptation des services virtualisés devrait croître au fur et à mesure de l'augmentation

¹¹² L'*innovator's dilemma* est le dilemme auquel les entreprises établies font face : devraient-elles répondre aux besoins actuels de leurs meilleurs clients, ce qui revient à développer des innovations incrémentales ou soutenantes [ce qui fait sens sur le court terme] ? Ou devraient-elles développer des innovations disruptives répondant aux besoins de clients plus atypiques, qui pourraient devenir le futur de l'entreprise [ce qui fait sens sur le long terme] (Christensen, 1997) ?

de la disponibilité d'un mix de services de consultance à la fois traditionnels et virtuels (Nissen & Seifert, 2018). Il est en effet normal que le niveau d'acceptation pour des services virtuels soit relativement bas car l'offre est encore faible, et la majorité des clients n'a que peu d'expérience avec ces derniers (Nissen & Seifert, 2018).

Finalement, il apparaît que la valeur commerciale des services de conseil virtualisés est encore vague dans la tête des consultants. C'est du moins l'avis de plus d'un tiers (38%) des répondants (Nissen & Seifert, 2018). Pourtant, la virtualisation présente des avantages économiques considérables. On peut notamment rappeler la *scalability* des produits virtuels de consultance, les coûts réduits résultant de l'automatisation de processus et de déplacements évités, ainsi que l'ouverture et le développement de nouveaux segments de clientèle (Nissen & Seifert, 2018).

3.8. Conclusion de la recherche documentaire

La digitalisation n'est pas un phénomène récent. Néanmoins, le développement actuel de nouvelles technologies digitales telles que les *data analytics*, le *big data* et l'intelligence artificielle est à l'origine de nouvelles menaces, mais aussi d'opportunités pour les acteurs traditionnels du conseil en stratégie.

La digitalisation coïncide avec une évolution des besoins et attentes de la clientèle. Les clients sont de plus en plus exigeants et remettent en question le fait que les honoraires des grands cabinets de stratégie soient représentatifs de la qualité du conseil fourni. La différence de prix entre les consultants traditionnels et leur concurrence plus *low-cost*¹¹³ est en effet considérable. Les clients sont également demandeurs de services plus modulaires, ayant un périmètre mieux défini. De plus, ils désirent être d'avantage assistés par les consultants. Ces derniers ne doivent pas nécessairement devenir des spécialistes de l'implémentation, mais se doivent de fournir des solutions plus concrètes et pragmatiques aux problèmes de leurs clients¹¹⁴. En outre, répondre aux exigences implicites de la clientèle est essentiel afin de conserver sa réputation et de bonnes relations sur le long-terme.

Le secteur du conseil en stratégie fait face à diverses menaces. Parmi celles-ci, on retrouve un phénomène de disruption comme relevé par Christensen et al. (2013) et Anedda

¹¹³ *Big 4*, petits acteurs, (réseaux d') indépendants, etc.

¹¹⁴ Les simples rapports papiers et présentations PowerPoint ne sont plus suffisants pour satisfaire les clients.

(2019). Celle-ci peut être qualifiée de disruption digitale car elle représente une menace majeure engendrée par la digitalisation du secteur. Toutefois, cette disruption digitale doit être vue comme un processus qui n'est pas particulièrement rapide.

Le concept de transformation digitale permet quant à lui d'étudier l'impact bénéfique de la digitalisation sur le secteur. Il considère la digitalisation comme un processus permettant d'accéder à de nouvelles opportunités, et rendu possible par les technologies digitales. Dans ce mémoire, la transformation digitale du conseil en stratégie est étudiée autour de cinq dimensions. La première dimension concerne l'évolution de la relation entre le consultant et son client. Celle-ci demeure importante mais évolue. Les contacts sont de plus en plus fréquemment réalisés à distance, au travers de canaux digitaux. Cela a d'ailleurs été amplifié par la crise du coronavirus de 2020. Certains modèles vont jusqu'à supprimer cette relation consultant-clients en proposant des services totalement virtuels.

La deuxième dimension est la nécessité d'analyser et de revoir de manière critique son offre de services. En ce qui concerne les entreprises de conseil en stratégie, il ressort qu'une forte demande des clients se développe afin de les assister lors de leur transformation digitale respective. Les cabinets de stratégie ont donc un rôle important à jouer au sein de ces projets, conjointement avec d'autres types d'acteurs.

Le troisième aspect de cette transformation est lié aux processus internes des cabinets de conseil. Une optimisation, une révision et une partielle automatisation de ces derniers est nécessaire afin de garder les coûts à des niveaux raisonnables. De plus, cela s'avère nécessaire afin de rester compétitif sur le long terme face à de nouveaux acteurs venant d'autres industries ou de l'étranger. Le potentiel d'automatisation est conséquent grâce à des outils d'analyse de données et à l'intelligence artificielle.

Le quatrième aspect et certainement le plus important de cette transformation digitale est lié à l'innovation au niveau des *business models*. Une typologie des modèles d'affaires digitaux émergents est d'ailleurs proposée et regroupe sept catégories. La plupart de ces modèles d'affaires sont encore marginaux sur le marché. Néanmoins, des acteurs majeurs tels que McKinsey & Company ou Roland Berger ont déjà développé des initiatives qui correspondent à ces modèles digitaux innovants. Il ne fait nul doute que de plus en plus de cabinets iront dans ce sens. Le développement de ces modèles d'affaires digitaux est toutefois freiné par un certain nombre de barrières organisationnelles. Le développement progressif et

proactif d'un portefeuille de services mixtes entre de la consultance traditionnelle et virtuelle devrait accélérer la demande et l'acceptation de la clientèle envers ce type de services digitaux.

La dernière dimension de cette transformation digitale est liée aux différents types de collaborations et à l'éventuelle mise en place d'un écosystème autour du cabinet de conseil. Effectivement, les évolutions technologiques sont de plus en plus rapides et les cabinets de conseil en stratégie ne peuvent pas internaliser toutes ces nouveautés. Des collaborations accrues avec des *start-ups* et autres acteurs technologiques permettent donc de répondre aux nouvelles demandes des clients, tout en évitant des investissements onéreux. La création d'un écosystème digital permettrait dès lors aux cabinets de stratégie de répondre aux besoins spécifiques de leurs clients tout en s'étendant sur la chaîne de valeur. Enfin, et comme énoncé par Nissen (2018), le potentiel d'une telle transformation digitale du secteur est graduellement reconnu, mais cela prend du temps et certaines barrières lui font encore obstacle.

4. Recherche qualitative et discussion

Ce chapitre constitue la partie empirique de ce mémoire. Il vise à comprendre, analyser et discuter des données primaires recueillies sur le terrain. Cette recherche empirique est de type qualitatif et se base sur des entretiens semi-structurés réalisés avec des consultants directement ou indirectement actifs dans le conseil en stratégie. Ces entretiens semi-structurés, aussi appelés semi-directifs, ont pour avantage d'être flexibles tout en permettant une riche collecte d'informations et une possibilité d'analyse en profondeur (de Moerloose & Jacquemin, 2018; Gavard-Perret et al., 2018). Les principes de diversité et de saturation suggérés par de Moerloose et Jacquemin (2018) sont respectés dans la mesure du possible. En effet, le panel d'interviewés est varié et composé de consultants issus de cabinets traditionnels de conseil en stratégie¹¹⁵, de *Big 4*¹¹⁶, d'un cabinet à objectif sociétal¹¹⁷, mais également d'un petit acteur au profil plus atypique¹¹⁸. En outre, la taille de l'échantillon n'a pas été définie *a priori* afin de respecter le principe de saturation. Les entretiens ont donc cessé lorsque suffisamment d'informations avaient été récoltées afin de répondre à la problématique étudiée.

Afin d'analyser le contenu de ces entretiens, la méthode d'analyse qualitative par contenu thématique a été adoptée. Celle-ci a pour objectif de déstructurer, puis de restructurer les données collectées afin de comparer les différents entretiens autour des principaux thèmes ressortant de ceux-ci (de Moerloose & Jacquemin, 2018; Miles & Huberman, 2003). Une première lecture dite « flottante » a donc été réalisée afin de se familiariser avec les données. Ensuite, les retranscriptions des interviews ont été divisées et codées selon les différents thèmes identifiés. Finalement, les données ont été restructurées et analysées autour de ces grands thèmes (de Moerloose & Jacquemin, 2018). Ci-dessous, les résultats empiriques de la recherche qualitative sont regroupés par thèmes, discutés et comparés entre eux.

4.1. Entreprises et intervenants interrogés

Un total de 7 entretiens semi-structurés a été réalisé dans le cadre de cette étude. Le tableau récapitulatif ci-dessous (voir *Tableau 5*) permet de comparer les différents intervenants. Il regroupe les caractéristiques, rôles et expertises de chacun, ainsi que de leur entreprise

¹¹⁵ McKinsey & Company ; Roland Berger ; Simon-Kucher & Partners.

¹¹⁶ Deloitte ; EY.

¹¹⁷ Dalberg.

¹¹⁸ AGILEmaker.

respective. L'annexe 9.2. présente plus en détails les différents intervenants, ainsi que leur parcours. L'annexe 9.3. regroupe quant à elle les retranscriptions des entretiens réalisés.

Nom de l'interviewé	Organisation	Type d'organisation	Rôle(s) et position hiérarchique	Secteur et expertise(s)
Frederick Van Gysegem (annexes 9.2.1. et 9.3.1.)	Roland Berger	Cabinet international allemand de conseil en stratégie	<i>Principal</i>	Conseil en stratégie pur : • Services financiers • Secteur public
Claire Charlier (annexes 9.2.2. et 9.3.2.)	Deloitte Digital	Département digital de Deloitte – Membre des <i>Big 4</i>	<i>Consultant</i>	<i>Customer Strategy</i> et <i>Applied Design</i> : • <i>Design thinking</i> • Méthodologie agile • <i>Service design</i> • <i>Project management</i>
Gilles Carlier d'Odeigne (annexes 9.2.3. et 9.3.3.)	AGILEmaker	Société belge de consultance en gestion spécialisée dans la transformation organisationnelle et l'agilité	<i>Partner & co-fondateur d'AGILEmaker</i>	Conseil en transformation organisationnelle : • Méthodologie agile • Agilité et vitalité organisationnelles • Intelligence collective
Frederic Pivetta (annexes 9.2.4. et 9.3.4.)	Dalberg Data Insights	Cabinet international de conseil en stratégie à fin sociétale – Branche spécialisée dans la gestion et le traitement des données	<i>Managing Partner & co-fondateur de Dalberg Data Insights</i>	Conseil en stratégie et <i>data analytics</i> : • Stratégie • <i>Big data</i> • <i>Data Analytics</i> • Intelligence artificielle • Impact sociétal
Yannick Grécourt (annexes 9.2.5. et 9.3.5.)	EY Advisory	Département consultance d'EY - Membre des <i>Big 4</i>	<i>Partner & EMEIA Financial services Digital Service Leader</i>	Conseil en services financiers et digitaux : • Transformation digitale

				• Secteur financier • Stratégie
Sven De Labey (annexes 9.2.6. et 9.3.6.)	Simon-Kucher & Partners	Cabinet international allemand de conseil en stratégie et en marketing	<i>Managing Partner</i> du bureau de Bruxelles	Conseil en stratégie et en marketing : • Stratégie de croissance • <i>Pricing</i> • <i>Monetization and sales</i>
Philippe Mauchard (annexes 9.2.7. et 9.3.7.)	Ex- McKinsey & Company	Cabinet international américain de conseil en stratégie - Membre des <i>Big 3</i>	Ex-partner et co-fondateur de McKinsey Solutions	Conseil en stratégie : • Stratégie • <i>Asset-based consulting</i> • <i>Data analytics & Solutions</i> • Marketing

Tableau 5 - Récapitulatif des interviewés et de leur entreprise

4.2. Analyse par contenu thématique et discussion

Après avoir réalisé et retranscrit les entretiens semi-structurés de cette étude (voir *Annexe 9.3.*), une première lecture dite flottante a permis d'identifier les principaux thèmes s'en dégageant. Ci-dessous, vous trouverez une analyse du contenu résumée autour des 5 dimensions de la transformation digitale identifiées précédemment.

4.2.1. Relations consultant-clients

Pour Y. Grécourt d'EY, le digital est partout, c'est une nouvelle norme. Selon lui, le digital c'est « confier un pilotage ou une relation au travers d'un outil technologique ». F. Pivetta de Dalberg ajoute que tout le monde est digital dans sa communication, et donc dans sa relation avec ses clients. La transformation digitale relative à cette relation s'apparente donc au développement et à l'intégration d'outils numériques permettant d'optimiser les interactions consultant-clients. Pour G. Carlier d'Odeigne d'AGILEmaker, la nature fondamentale du service n'est pas altérée, mais la prestation peut être réalisée au travers d'un canal digital. Ce dernier confirme également que le niveau de maturité et d'acceptation de la clientèle envers ces

canaux digitaux est plus important depuis la crise du coronavirus. En outre, Roland Berger, EY et McKinsey remarquent une demande croissante pour des solutions et du savoir-faire concernant les données et les *data analytics*. F. Pivetta de Dalberg exprime un avis similaire et signale une volonté accrue des clients de recevoir des solutions impactantes et déterminantes, permettant d'opérationnaliser et de faire le suivi des décisions prises. Les acteurs interrogés sont d'accord pour dire que les clients sont devenus plus exigeants envers les services de consultance, et particulièrement au niveau stratégique. L'impact des missions doit être considérable et mesurable. Les clients veulent aussi être d'avantage assistés et forcent les consultants stratégiques à réaliser ce que S. De Labey de Simon-Kucher décrit comme de l'exécution stratégique. Cela répond à une volonté grandissante d'obtenir de l'assistance au niveau de l'implémentation. Cependant, Simon-Kucher déclare qu'il n'ira pas plus loin, c'est-à-dire qu'il ne réalisera jamais ce que S. De Labey appelle de l'exécution opérationnelle, ce qui reviendrait selon lui à faire le pas de trop.

Cette exigence accrue de la part des clients s'explique par le niveau de maturité plus élevé de l'industrie envers la consultance. Plusieurs intervenants rappellent que de plus en plus d'anciens consultants travaillent maintenant dans l'industrie, ce qui participe à cette maturité accrue. Roland Berger cherche dès lors à être flexible pour satisfaire ses clients, notamment au niveau de ses tarifications. Deloitte cherche lui à recentrer son offre sur ses clients, à être plus *customer-centric*.

AGILEmaker rappelle que certains fondamentaux des relations consultant-clients ne changent pas. Effectivement, la réputation est encore primordiale. De plus, la capacité des consultants à comprendre, à structurer et à qualifier des situations complexes est toujours au cœur de relations fructueuses avec les clients. Enfin, les consultants se doivent de préserver leur image de professionnels du contenu, ainsi que du contenant ; c'est-à-dire être structurés et organisés, et présenter leurs résultats de façon propre et claire.

4.2.2. Offre et services proposés

Selon F. Pivetta de Dalberg, l'aspect le plus pertinent du digital, qui va réellement permettre aux cabinets de conseil de se différencier, se situe au niveau de l'offre qu'ils proposent. Dalberg Data Insights, cofondé par F. Pivetta, correspond à cette digitalisation de l'offre de Dalberg. Ce département développe des solutions et des produits basés sur les

données qui sont utiles lors des missions stratégiques de Dalberg. Cependant, Dalberg, tout comme Roland Berger, Simon-Kucher et EY, ne cherche pas particulièrement à créer des produits standardisés. La majorité des intervenants se recoupent pour dire que le conseil en stratégie demeure hautement personnalisé et adapté aux besoins des clients, mais également aux conditions du marché. Y. Grécourt d'EY ajoute que peu de problèmes de consultance ont réellement été résolus par des solutions « productisées »¹¹⁹ qui soient pérennes. Les différents acteurs ont tous créé des solutions/des produits de consultance¹²⁰ sans forcément les standardiser et les commoditiser, à l'exception peut-être de McKinsey Solutions. Créer des solutions est quelque chose qu'ils font et qu'ils ont fait mais ces dernières ne sont pas facilement réutilisables dans le cadre d'autres missions. Ces solutions permettent aux consultants d'opérationnaliser les décisions stratégiques en les basant sur des données et leur analyse. Cela répond à une demande des clients pour plus de solutions/d'outils, et pas seulement de recommandations. Ces produits de consultance aident également les clients à implémenter les conseils reçus et à en mesurer les résultats. Y. Grécourt d'EY explique que les clients voudraient du sur-mesure au prix du prêt-à-porter. EY adopte donc la même stratégie que les tailleurs en faisant des produits semi-sur-mesure ; c'est-à-dire que leur développement est amorcé mais seulement achevé en fonction des besoins spécifiques du client.

S. De Labey de Simon-Kucher & Partners explique que son cabinet a d'abord envisagé le digital comme une offre séparée du reste des affaires. Cependant, son management s'est rendu compte que le digital était plutôt une manière différente de faire ce qu'ils faisaient déjà, et non une offre à part entière. Deloitte et EY prétendent également vouloir intégrer le digital dans tout leur business. C'est d'ailleurs un des objectifs de Y. Grécourt d'EY. Deloitte cherche quant à lui à être d'avantage centré sur le client¹²¹ en regroupant plusieurs offres sous le nom de Deloitte Digital, en parallèle et en complément de la stratégie pure de Deloitte Monitor. P. Mauchard, ex-*managing partner* et co-fondateur de McKinsey Solutions, nous explique que son ancien employeur cherche aujourd'hui à d'avantage intégrer Solutions au sein de la maison-mère. Dès lors, McKinsey aurait aussi la volonté d'intégrer les capacités technologiques et digitales au sein de son *core-business* et de son offre plus classique.

Les différents acteurs semblent s'étendre sur la chaîne de valeur en développant leur offre, y compris digitale. C. Charlier de Deloitte pense notamment que l'assistance dans la

¹¹⁹ Processus consistant à transformer un service en produit qui peut être vendu.

¹²⁰ Sauf AGILEmaker qui a un profil plus atypique et ne développe pas de véritables produits digitaux.

¹²¹ *Customer-centric* et pas *business-first*.

transformation digitale des clients représente une opportunité importante pour la consultance, dont les frontières sont de plus en plus floues. Les différents acteurs affirment d'ailleurs qu'il faut se fixer des frontières et des objectifs clairs. F. Pivetta de Dalberg illustre cela en disant qu'il y a « des batailles à prendre, et d'autres à ne pas prendre ». Simon-Kucher se concentre par exemple dans ce qu'il appelle les missions *Top-line*, c'est-à-dire la stratégie, le *pricing*, les ventes et le marketing ; alors que Dalberg n'accepte que des missions ayant un impact sociétal positif.

Finalement, l'offre principale du conseil en stratégie reste la même que par le passé. Bien que les clients se rendent mieux compte de ce qui se passe autour d'eux, ils ont encore besoin de consultants stratégiques pour faire la traduction de ce que cela signifie concrètement pour eux. Y. Grécourt d'EY explique que cela a toujours été le métier du consultant, mais que cela a parfois été oublié ; notamment lorsque les cabinets tombent dans ce qu'il appelle de l'*interim management*, qui n'est selon lui pas une bonne raison de faire appel à des consultants.

4.2.3. Processus digitalisés et automatisation

Y. Grécourt d'EY confirme qu'il y a bien un phénomène d'automatisation et de digitalisation des processus dans le secteur de la consultance. Les cabinets de conseil essaient de développer leurs outils internes et de les rendre plus performants afin de délivrer des *benchmarks* et de fournir de meilleures données à des coûts réduits. Selon lui, ce phénomène suit une logique d'optimisation et de réduction des coûts. Mettre en place de nouveaux outils va permettre de réduire le coût de l'*insight* et de gagner du temps. Il parle d'une digitalisation du *back-office* qui serait « la capacité d'automatiser et d'utiliser des outils digitaux pour [...] diminuer le coût opérationnel de mise en place ». F. Van Gysegem de Roland Berger illustre ce phénomène en présentant l'outil *Smart Repository* qui assiste les consultants dans de nombreuses tâches. En effet, cet outil est basé sur des capacités d'analyse de données et sur une intelligence artificielle. Il a accès aux bases de données du cabinet, sélectionne, trie et crée des rapports et des présentations de façon automatique pour les consultants. Cela permet de leur faire gagner un temps considérable tout en réduisant les coûts.

S. De Labey de Simon-Kucher considère quant à lui que la digitalisation des processus a pour but principal de réduire au maximum le temps que les consultants consacrent à des activités qui ne sont pas directement liées à leurs missions de consultance. L'entreprise a par

exemple mis en place un programme permettant de gérer de façon automatique les frais de voyage grâce à une technologie scanner de reconnaissance optique de caractères. L'objectif ici est de faciliter la vie des consultants plus que de réduire les coûts. Nous sommes donc dans une perspective de meilleure rétention des consultants, et non dans une pure logique de coûts.

F. Pivetta de Dalberg remarque que les outils digitaux permettent de faire gagner énormément de temps aux consultants. Le développement de modèles Excel, ce qui par le passé aurait pris plusieurs mois, est aujourd'hui quasi instantané. Les grandes tendances seront rapidement identifiées. Cependant, F. Pivetta rappelle que les consultants seront toujours nécessaires afin de donner l'impulsion initiale. Il rajoute aussi que tout ne peut pas être automatisé car le travail des consultants en stratégie touche au cœur même des entreprises, et les relations humaines seront donc toujours primordiales.

P. Mauchard, ex-McKinsey, ajoute qu'il est nécessaire d'équiper les consultants avec des outils modernes. Ces outils utilisés en interne et permettant d'optimiser, voire d'automatiser certains processus, sont d'ailleurs à l'origine de la création de plusieurs solutions développées par McKinsey Solutions. Ces outils destinés au départ à un usage interne ont en effet été développés suite à un intérêt de la part de certains clients.

4.2.4. Business models et virtualisation

F. Van Gysegem de Roland Berger ainsi que Y. Grécourt d'EY pensent tous les deux qu'il vaut mieux voir la digitalisation dans le secteur du conseil comme un flux constant d'évolutions. Il ne faut surtout pas le combattre, mais plutôt le suivre pour ne pas se laisser dépasser. Y. Grécourt décrit le phénomène comme une évolution rapide permanente, plutôt qu'une disruption digitale du secteur. F. Pivetta de Dalberg est du même avis et ajoute que le secteur du conseil en stratégie ne va pas changer du tout au tout à cause de la digitalisation. Le secteur aura des outils et des approches innovantes sans pour autant qu'on assiste à une disruption radicale. A première vue, le département Dalberg Data Insights géré par F. Pivetta pourrait être interprété comme une initiative de Dalberg visant à s'auto-disrupter. Cependant, ce dernier souligne que ce n'est pas du tout l'objectif de Dalberg Data Insights. Selon lui, les différentes initiatives atypiques que l'on peut observer au sein des cabinets de conseil en stratégie n'ont pas pour objectif d'auto-disrupter le marché, mais simplement de s'étendre sur la chaîne de valeur.

Le *business model* traditionnel du conseil en stratégie¹²² semble donc avoir encore de beaux jours devant lui. Le modèle de revenus classique des jours/hommes¹²³ est lui aussi toujours largement utilisé, comme signalé par Roland Berger, EY, AGILEmaker et Deloitte. Néanmoins, des formules de rémunérations basées sur des coûts fixes se développent également, comme expliqué par Deloitte, AGILEmaker et Simon-Kucher. S. De Labey de Simon-Kucher signale que des modèles hybrides apparaissent aussi depuis peu. Ceux-ci sont basés sur les résultats, c'est-à-dire qu'un pourcentage du prix sera à payer en fonction des résultats concrets du projet, selon des critères préalablement définis. Ce modèle hybride force les consultants à délivrer des résultats optimaux qui ont le potentiel de leur rapporter plus, tout en assurant une certaine sécurité pour le client au niveau du montant à déboursier. Aucun intervenant ne considère vraiment les modèles de revenus de type abonnement¹²⁴, à l'exception de certaines solutions de McKinsey Solutions. F. Pivetta de Dalberg explique cela par le fait que les technologies sont très changeantes et que le marché n'est pas encore suffisamment mature. S. De Labey de Simon-Kucher pense lui que cela pourrait fonctionner pour des services répétitifs et constants, mais pas pour du conseil en stratégie, qui par nature ne devrait pas durer.

Différents *business models* et initiatives internes existent au sein des entreprises interviewées. Roland Berger a par exemple développé un *digital hub* nommé Spielfeld qui met en relation ses clients et des *start-ups* externes afin de trouver des solutions digitales et innovantes. Roland Berger joue alors un rôle de modérateur. Selon F. Van Gyseghem, cette démarche est productive car les clients se retrouvent en dehors de leur zone de confort de par le lieu de la rencontre et les profils des employés de *start-ups*. Ils sont alors capables de trouver de réelles solutions à leurs problèmes, sans que Roland Berger n'ait à intégrer toutes les technologies et innovations en interne.

C. Charlier explique quant à elle que Deloitte Digital était au départ une initiative un peu « *underground* » au sein du groupe. Ils étaient en quelque sorte le « *new kid on the block* » de par leur façon de travailler, leurs méthodologies et leurs techniques de *design thinking*, de *user experience*, ainsi que de développement *agile*. Bien que Deloitte Digital ne soit pas dans

¹²² Celui-ci consiste généralement à proposer une offre [*project proposal*], à composer une équipe de consultants, à analyser la situation et les problèmes du client, avant de lui présenter des recommandations et d'éventuels aides et outils permettant de les mettre en place.

¹²³ Coût par consultant et en fonction du temps consacré au projet.

¹²⁴ *Subscription-based revenue model*.

le conseil en stratégie pur¹²⁵, il leur arrive de développer des stratégies pour leurs clients. Cette équipe a tellement évolué que Deloitte a, depuis lors, décidé d'inclure sous la bannière de Deloitte Digital toutes sortes d'autres services comme les *data analytics* ou encore *Salesforce* afin de profiter des atouts de vente de Deloitte Digital.

G. Carlier d'Odeigne d'AGILEmaker n'est pas non plus un acteur traditionnel du conseil en stratégie. Il ne fournit pas de contenu à proprement parler, mais aide à structurer le contenant pour ses clients. AGILEmaker est soit dans une position complémentaire aux consultants classiques, soit dans une position de concurrence. En effet, l'entreprise cherche à rendre ses clients « plus autonomes, responsables et capables de définir eux-mêmes leurs propres choix ». Tout comme Deloitte Digital, AGILEmaker utilise régulièrement des méthodes de *design thinking* et de développement *agile*.

F. Pivetta explique qu'il existe diverses initiatives en interne de Dalberg, en parallèle et en complément de la branche stratégique d'origine. Celles-ci sont notamment destinées à de la recherche ou encore aux médias. La branche Dalberg Data Insights, qu'il a cofondée et dirige, est spécialisée dans les données, leur analyse et le développement d'outils. Elle a donc un rôle très complémentaire envers Dalberg Advisors qui s'occupe de la stratégie traditionnelle. Il décrit Dalberg Data Insights comme bien intégré à la partie plus stratégique des activités du groupe.

EY suit un modèle plutôt classique pour ses activités de consultance, bien que l'entreprise ait une équipe dédiée à la conception de nouveaux modèles d'affaires. Cette dernière, se nommant *Alternative Business Models*, n'a jusque-là pas abouti à la création de nouvelles entreprises ou de réelles initiatives en interne. En outre, Y. Grécourt d'EY affirme que le digital est une nouvelle norme et se retrouve dans tous les services de consultance. Il met également en évidence trois différentiateurs clés afin de se démarquer dans l'industrie du conseil. Premièrement, il est nécessaire d'avoir une très bonne capacité d'observation, c'est-à-dire que toute entreprise de conseil doit observer et comprendre ce qui se passe au sein des industries dans lesquelles elle est active. Cela a pour but de pouvoir traduire concrètement ce que les changements observés signifient pour les clients. Selon lui, cette traduction sera toujours nécessaire. Le *data* et tout ce qui touche aux données est le second différentiateur. Celui-ci a deux aspects : l'analyse et les *insights*. D'après lui, la partie *insights* dépendra toujours du

¹²⁵ Les services de conseil en stratégie traditionnels sont gérés par Deloitte Monitor.

consultant. Le troisième et dernier différentiateur est la capacité à mettre en action. Cette capacité est profondément humaine et sera dès lors toujours au cœur du travail des consultants.

Simon-Kucher a lancé en janvier 2020 une initiative appelée le *digital lab*. L'idée sous-jacente est de pouvoir émettre un large panel d'idées et de les lancer en interne sans avoir fait de réel *business case*. Les idées sont ensuite rapidement réévaluées, et seules les meilleures sont conservées. Ce *digital lab* repose sur un esprit entrepreneurial fort mais n'a pas pour objectif de créer de nouvelles entreprises, ou du moins pas sur le court-terme. C'est là qu'elle se différencie fortement d'un BCG Digital Ventures, par exemple. Ces idées vont plutôt venir compléter l'offre de Simon-Kucher ou être développées dans le cadre d'une mission avec un client. De plus, cette nouvelle approche est aussi vendue sous la forme d'un produit de consultance.

P. Mauchard, ex-McKinsey et co-fondateur de McKinsey Solutions, donne quelques conseils afin de créer un *business model* réellement digital. Selon lui, il est nécessaire d'adopter une logique d'investissement, et pas seulement une logique de coûts. En effet, ces modèles impliquent souvent la création de logiciels dont le développement va engendrer des frais bien avant d'engendrer des revenus. Cela est en contradiction avec la logique habituelle du conseil, qui nécessite en général moins d'investissements préalables. Il faut également assurer de réelles synergies entre les solutions digitales créées et les pratiques sectorielles et fonctionnelles du cabinet. Finalement, P. Mauchard ajoute que les modèles d'affaires digitaux doivent être *scalable* (ou extensibles) et *sustainable* (ou durables). La *scalability* va permettre de se développer rapidement et d'amortir l'investissement initial ; alors que la *sustainability* va permettre aux clients d'utiliser les solutions apportées sur le long terme, en y intégrant entre autres de nouvelles données. Cette *sustainability* permet également au cabinet de réclamer des frais de license, sous forme d'abonnement par exemple.

En ce qui concerne la compétition, les entreprises interviewées n'ont pas observé de changement significatif. Des entreprises comme Roland Berger et Simon-Kucher ont généralement comme concurrents les *Big 3* et autres acteurs traditionnels. F. Van Gysegem de Roland Berger relève néanmoins que les plateformes de consultants indépendants de type Eden McCallum ou COMATCH sont en expansion. Mais ils ne rentrent pas en contact direct avec ces derniers car les missions attribuées à ces plateformes ne leur sont jamais présentées. F. Van Gysegem est conscient que certaines missions qui leur étaient présentées par le passé vont maintenant être réalisées par ces indépendants. Toutefois, ces projets sont selon lui très spécifiques. Ils consistent en des missions de *change management*, de réduction des coûts ou

encore de *lean transformation*, c'est-à-dire de longs projets qui les intéressent moins. F. Pivetta de Dalberg partage l'avis que la compétition reste très classique. Les indépendants et leurs réseaux n'auraient pas la capacité de réaliser des projets à l'échelle et aux enjeux aussi internationaux que ceux de Dalberg. Il ajoute toutefois rencontrer occasionnellement des consultants locaux, avec qui il collabore volontiers, mais qui ne représentent pas une réelle menace.

Finalement, les acteurs traditionnels du conseil en stratégie intègrent le digital dans leur modèle d'affaires actuel, sans pour autant le réinventer totalement. Bon nombre d'entre eux ont mis en place des initiatives internes qui ont pour objectif d'explorer de possibles évolutions pour leur modèle. Les principales évolutions visent à s'étendre sur la chaîne de valeur des services de conseil, plutôt qu'à se réinventer ou à s'auto-disrupter.

4.2.5. Réseaux, collaborations et écosystèmes

Les différentes entreprises interrogées ont des points de vue divergents quant à l'utilité et au nombre de collaborations à établir avec des entreprises externes pour ce qui touche au digital. Deloitte et EY semblent sceptiques quant à l'utilité d'établir un écosystème large de partenaires digitaux. C. Charlier de Deloitte n'a en effet pas connaissance de réel écosystème, ni même de relations avec des *start-ups* quelconques. Les contacts entretenus par Deloitte sont principalement avec de gros acteurs tels que Microsoft, Salesforce ou SAP. Y. Grécourt explique quant à lui qu'EY fait partie de divers écosystèmes, sans qu'il ne soit convaincu de leur réelle plus-value. Rejoindre un écosystème est selon lui un acte défensif, plus qu'offensif, et permettrait uniquement d'éviter des investissements.

Simon-Kucher, AGILEmaker et Dalberg ont eux décidé de n'avoir qu'un nombre limité de partenaires. G. Carlier d'Odeigne d'AGILEmaker explique que les partenariats établis permettent d'enrichir sa prestation, de la rendre plus opérationnelle, de se fournir en outils digitaux, et finalement d'élargir sa proposition de valeur. Afin que ces collaborations soient fructueuses, il ajoute qu'il faut nouer des liens forts. Les entreprises de logiciels sont enclines à ce genre de partenariats afin d'atteindre des clients et de s'échanger des *leads*, ce que confirme S. De Labey de Simon-Kucher. Celui-ci considère qu'il faut limiter ce type de partenariats afin de rester un conseiller indépendant et de préserver son objectivité. Simon-Kucher cherche à conserver un positionnement clair et ne désire donc pas faire partie d'un écosystème, bien qu'il

fasse occasionnellement appel à des entreprises tierces pour un logiciel ou de l'expertise. F. Pivetta de Dalberg parle quant à lui du développement d'un écosystème dans un sens très particulier. Il entend par là l'établissement de contacts forts avec des entreprises possédant des données. Il cite notamment les sociétés télécom, les banques ou encore les GAFAs. Dalberg Data Insights s'investit autant dans la mise en place de cet 'écosystème' que dans les développements algorithmiques et d'outils digitaux de visualisation.

Enfin, Roland Berger adopte une posture beaucoup plus ouverte aux collaborations avec des entreprises digitales tierces. Le *digital hub* Spielfeld, déjà évoqué précédemment, en est un bon exemple. A cela vient s'ajouter un écosystème formel créé par Roland Berger, s'appelant Terra Numerata. Ce dernier regroupe des firmes technologiques de pointe, des *start-ups* et d'autres acteurs spécialisés. Roland Berger est à nouveau un modérateur au centre de cet écosystème. Il reste en contact avec ces acteurs qu'il contactera dès que nécessaire. Cela lui permet de conserver sa rapidité et sa flexibilité en évitant d'intégrer toutes les nouvelles innovations technologiques. F. Van Gysegem voit Terra Numerata et Spielfeld selon une perspective de valeur, en opposition avec la logique de coûts abordée par Y. Grécourt concernant les écosystèmes.

Un autre type de relations croît au sein des entreprises de services et de conseil, particulièrement chez les *Big 4*. Grâce à la globalisation et aux technologies de l'information et de la communication, ces acteurs ont développé des *delivery centers* et établissent des contrats avec des bureaux de leur propre filiale situés à l'étranger. EY et Deloitte Belgique sous-traitent donc de plus en plus à leurs bureaux étrangers, où la main-d'œuvre est moins chère. Cela suit à 100% une logique de réduction des coûts, et non de valeur. Y. Grécourt d'EY ajoute que ces mêmes bureaux étrangers font régulièrement des offres contre EY Belgique. Il estime que tant que cette compétition interne ne devient pas de la cannibalisation, ce n'est pas un problème.

5. Recommandations

Ce chapitre propose des recommandations aux acteurs du conseil en stratégie. Celles-ci sont l’aboutissement d’un travail de recherche et d’analyse à la fois documentaire et empirique. Plus précisément, ce mémoire fait des suggestions à deux catégories d’acteurs : tout d’abord les cabinets traditionnels du conseil en stratégie¹²⁶ ; ensuite les petits acteurs et les nouveaux entrants. Cette étude se concentre uniquement sur ces deux catégories car ce sont les véritables acteurs du conseil en stratégie. Les *Big 4*, ainsi que les grandes entreprises technologiques ont été écartés de ce chapitre. Effectivement, bien qu’ils proposent souvent des services de conseil stratégique, cela ne représente qu’une part limitée de leurs activités. Il semblait dès lors moins pertinent de leur proposer des recommandations en sachant que celles-ci ne tiendraient pas compte de leurs activités principales. Finalement, quelques réflexions génériques sont présentées en lien avec le contexte socio-économique actuel généré par la crise du coronavirus de 2020.

5.1. Recommandations aux cabinets traditionnels

Les grands cabinets de conseil ont toujours fait preuve de résilience et d’agilité dans les temps d’adversité. Cela est toujours le cas en 2020. Leur *business model* historique, qui repose largement sur un capital humain professionnel et compétent, semble encore avoir de beaux jours devant lui. Il ne serait pas raisonnable de transformer du tout au tout ce modèle d’affaires efficace et rentable. Il serait par contre utile de le faire évoluer avec son temps. Ci-dessous, vous trouverez trois scénarios alternatifs, plus ou moins ambitieux, qui suggèrent comment adapter et faire évoluer ce modèle traditionnel.

5.1.1. *Asset-based consulting et intégration digitale*

Ce mémoire a mis en évidence l’importance des technologies digitales dans le conseil en stratégie. Certaines expériences de la dernière décennie ont d’ailleurs démontré l’applicabilité et la complémentarité des technologies numériques dans la consultance en stratégie. P. Mauchard, co-fondateur de McKinsey Solutions, a d’ailleurs illustré ceci en décrivant le développement exponentiel de ses *Solutions* au sein du groupe McKinsey. Dans

¹²⁶ Tels que McKinsey, Bain, BCG, Roland Berger, Oliver Wyman, Kearney, etc.

cette optique d'adoption des nouvelles technologies, Christensen et al. (2013) proposaient de fonder des initiatives de façon totalement indépendante du *core business*. Les résultats de cette étude divergent partiellement de cet avis. En effet, la situation évolue et le potentiel de la digitalisation est de plus en plus reconnu au sein du secteur (Nissen, 2018). Dès lors, ce travail suggère aux consultants de développer ces initiatives technologiques et digitales de façon plus intégrées au *core business*. Une certaine indépendance reste toutefois nécessaire vis-à-vis de ce dernier pour pouvoir expérimenter, et éviter un effet élastique ramenant tout vers les habitudes et manières de travailler du *core business*. Il est par contre primordial d'assurer une réelle communication pour permettre les échanges et une forte complémentarité entre la consultance classique et les initiatives digitales. La complémentarité entre les outils d'analyse de données, l'intelligence artificielle, les solutions d'*asset-based consulting* et la consultance traditionnelle est en effet très forte. Une réelle intégration des technologies numériques ne fera qu'augmenter cette complémentarité avec leur activité principale, bien qu'il faille être conscient que cela bouleversera certaines habitudes. Dalberg Data Insights, fondé plus récemment que McKinsey Solutions, est un bon exemple de cette intégration accrue de la consultance basée sur des algorithmes et des données¹²⁷ à la consultance traditionnelle. Aujourd'hui, McKinsey suit la même direction et va vers plus d'intégration des capacités digitales. Le cabinet a d'ailleurs récemment fait disparaître ses Solutions en tant qu'offre indépendante. Celles-ci sont désormais réparties dans les différentes offres fonctionnelles et sectorielles du groupe, ainsi que dans le nouveau département cross-fonctionnel nommé McKinsey Digital. Celui-ci est manifestement axé sur les services en transformation digitale. Des investissements conséquents sont parfois nécessaires afin de développer ces nouvelles capacités technologiques en interne. En outre, une attention particulière du partenariat¹²⁸ et un leadership affirmé sont indispensables pour limiter la résistance interne au changement. Cette résistance sera en effet plus conséquente que si les initiatives technologiques avaient été développées exclusivement en externe. Si ce scénario ambitieux est trop compliqué à mettre en place pour un cabinet traditionnel, ce mémoire propose également deux alternatives. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

¹²⁷ Pouvant être qualifiée d'*asset-based consulting*.

¹²⁸ *Top management* des cabinets de conseil composé des *partners*.

5.1.2. Écosystème digital et développement inorganique

Afin de s'étendre sur la chaîne de valeur, tout en explorant de nouvelles pistes pour les affaires, le modèle de Roland Berger est intéressant. Son écosystème nommé Terra Numerata, ainsi que son *digital hub*, Spielfeld, permettent de développer des collaborations et des capacités fortes sans trop investir, ni s'alourdir en main-d'œuvre. Ce modèle d'initiative digitale est très différent de celui de McKinsey Solutions ou de Dalberg Data Insights. Cependant, il représente une alternative intéressante en cas de capacité d'investissement limitée. Les cabinets choisissant cette alternative doivent donc établir des partenariats avec divers acteurs technologiques, allant de la *start-up* à l'opérateur télécom propriétaire de données. Afin que cet écosystème digital soit un succès, il est suggéré aux consultants de le formaliser, d'y allouer une attention particulière du *top management*, ainsi que de communiquer et d'échanger sur base régulière avec les acteurs impliqués.

Par la suite, il est aussi envisageable pour ces cabinets d'acquérir certains de leurs partenaires si ceux-ci s'avèrent pertinents pour leur offre de conseil. Investir avec des clients dans une *joint venture* digitale est également possible, à la manière d'un BCG Digital Ventures.

5.1.3. Solutions semi-construites

Une dernière alternative est proposée par EY¹²⁹ et mérite d'être envisagée par les cabinets traditionnels de stratégie. Celle-ci consiste à développer des solutions et des outils digitaux de façon semi-sur-mesure, ou semi-construite. Comme la solution précédente, cette alternative permet d'éviter de larges investissements souvent compliqués par la structure typique du partenariat¹³⁰ des cabinets de conseil. Cette stratégie est moins ambitieuse que celle de McKinsey Solutions ou de Dalberg Data Insights, mais correspond mieux à certains cabinets aux capacités d'investissement plus limitées, ou plus réticents vis-à-vis de ces nouvelles initiatives digitales. En effet, ces solutions semi-construites sont moins risquées qu'une réelle stratégie intégrée d'*asset-based consulting*, comme décrite dans le point 5.1.1.

¹²⁹ Bien qu'EY ne soit pas considéré comme un cabinet traditionnel de conseil en stratégie, leur proposition est pertinente pour ce type de cabinets.

¹³⁰ La structure de propriété sous forme de partenariat rend difficile la levée de dettes, ce qui limite fortement les possibilités d'investissement.

5.2. Recommandations aux petits acteurs et nouveaux entrants

La typologie illustrée des modèles d'affaires digitaux émergents, présentée dans la section 3.6. de ce mémoire, a démontré qu'il existe un nombre important de nouveaux acteurs sur le marché du conseil. Certains d'entre eux fournissent directement ou indirectement du conseil en stratégie. A ces acteurs digitaux atypiques viennent s'ajouter des petits bureaux fournissant des services plus classiques. C'est à l'ensemble de ces acteurs que les recommandations de cette section s'adressent. Deux stratégies alternatives leur sont suggérées ci-après.

5.2.1. Fournisseur de solutions et d'outils digitaux

La première stratégie proposée est la plus ambitieuse des deux, et présente un potentiel disruptif considérable pour le marché. Ces acteurs doivent être particulièrement intéressés par les technologies digitales afin d'en tirer réellement parti¹³¹. L'objectif de cette stratégie est de développer des outils et des solutions innovantes pour des étapes ou des missions spécifiques du processus classique de consultance. Ces entreprises peuvent cibler des activités telles que la récolte de données [Gigwalk], l'analyse de données [DOMO, Looker, Qlik], la production d'*insights* [Inspirient], l'aide à la prise de décisions et la production de recommandations [Bestprax.de, Kaggle, Wikistrat, BeeUp, HeroX], la production de rapports [Narrative Science], ou encore l'optimisation des processus [Celonis]. Cette liste d'exemples n'est pas exhaustive. Elle est ouverte et en perpétuelle évolution, puisque constamment alimentée par de nouvelles opportunités. Ces solutions et produits digitaux peuvent être commercialisés en *B2C*¹³², comme en *B2B*¹³³. La typologie présentée dans la section 3.6. peut aider les nouveaux entrants et petits acteurs à imaginer leur propre *business model* innovant, en imitant, perfectionnant ou fusionnant les principes des différentes catégories identifiées.

¹³¹ Sont ici visées des technologies telles que l'intelligence artificielle, les *data analytics*, ou encore des outils collaboratifs de type *crowdsourcing*.

¹³² Signifie *business-to-customer* – vente directe aux clients.

¹³³ Signifie *business-to-business* – vente aux acteurs traditionnels du conseil en stratégie.

5.2.2. Stratégie de niche et spécialisation

La deuxième stratégie proposée est plus classique, et est destinée aux acteurs qui désirent faire du conseil en stratégie autour d'un modèle d'affaires plus traditionnel. La stratégie suggérée est une stratégie de niche tirant parti de la digitalisation et des nouvelles technologies. Ces acteurs devraient cibler une clientèle ou une partie précise de la chaîne de valeur, et s'y tenir au moins dans un premier temps. Ces niches peuvent être fonctionnelles ou sectorielles. A l'origine, Simon-Kucher & Partners a opté pour cette stratégie de spécialisation fonctionnelle en adoptant une posture d'expert du *pricing*, avant d'élargir son offre vers le marketing et la stratégie. Certains acteurs du marché belge ont quant à eux suivi une stratégie de spécialisation sectorielle. IREX Consulting¹³⁴ s'est par exemple concentré sur le secteur de l'énergie, tandis que Taleo Consulting¹³⁵ est un spécialiste du secteur financier. Ces acteurs ont comme point commun d'avoir un modèle d'affaires traditionnel, mais réalisent des missions très différentes. Ces expertises sectorielles et fonctionnelles permettent aux petits acteurs d'être attractifs grâce à de l'expertise dans un secteur de niche, et ce à des prix compétitifs. De plus, les nouvelles technologies et la digitalisation de nombreuses industries ouvrent de nouvelles niches et fournissent de nouveaux outils à ces acteurs spécialisés. Ils doivent en tirer parti au maximum en adoptant un positionnement ciblé, et en étant pro-actifs vis-à-vis des nouvelles technologies. Dès lors, il est déconseillé aux nouveaux entrants de copier/coller le *business model* des grands cabinets, tout en adoptant une posture généraliste et transversale du conseil en stratégie.

Il est aussi recommandé aux petits acteurs d'établir des collaborations avec d'autres acteurs de la consultance et de l'industrie. En effet, établir des collaborations pourrait leur donner accès à un réseau de consultance, à un écosystème technologique, ou encore à des outils digitaux qui leur seraient autrement inaccessibles. L'objectif de ces partenariats est multiple : augmenter sa visibilité, accéder à de nouvelles missions, s'étaler sur la chaîne de valeur du conseil, ou accéder à de nouvelles technologies. Toutefois, pour que ces relations soient utiles, elles doivent nécessairement être complémentaires avec leur offre de services, et suffisamment solides que pour aboutir à une réelle création de valeur pour les différentes parties prenantes.

¹³⁴ Cf. IrexConsulting (2020)

¹³⁵ Cf. TaleoConsulting (2020)

5.3. Suggestions génériques et impact du COVID-19

La pandémie de coronavirus de 2020 ne changera pas radicalement l'industrie de la consultance. S. De Labey de Simon-Kucher indique que celle-ci a engendré quelques mois très difficiles, mais que cela ne rend absolument pas obsolète la consultance en elle-même. Il rajoute que depuis le début du déconfinement, il a observé un rattrapage rapide de la demande. La pandémie a simplement mis en pause les activités du cabinet, mais n'a rien annulé. Concernant le type de missions réalisées, Simon-Kucher n'a pas observé de réelle évolution. La seule différence selon S. De Labey, c'est que les clients « désirent être commercialement plus agiles, plus réactifs face aux changements dans leur industrie afin de mieux réagir lors des prochaines crises ». Mais il explique que Simon-Kucher se retrouve finalement à faire la même chose que d'habitude. Néanmoins, il signale que la pandémie a certainement accéléré des tendances qui existaient déjà.

Kaplan (2020) pense aussi que la pandémie va accélérer certaines tendances existantes. Selon lui, elle va stimuler le phénomène précédemment discuté de disruption digitale (Kaplan, 2020). Kaplan identifie également trois autres tendances qui n'ont fait que s'accélérer suite au coronavirus : 1. le travail à distance, 2. les *lean budgets*¹³⁶, et 3. le besoin pour des plans de contingence en cas de nouvelles crises (Kaplan, 2020). Ce même auteur est convaincu que les véritables missions stratégiques vaudront toujours leur pesant d'or, contrairement aux missions plus opérationnelles qui seront d'avantage commoditisées. Cette crise confirme également qu'il existe un réel besoin pour les consultants de développer des outils et des moyens de prestation digitaux et à distance, ainsi que des *business models* plus flexibles et extensibles au regard des besoins¹³⁷ (Kaplan, 2020).

En bref, la crise du coronavirus ne fait que confirmer la nécessité de faire évoluer et de transformer digitalement le secteur du conseil, et ce y compris les services de stratégie. Tirer parti des nouvelles technologies semble primordial. Comme résumé par Czerniawska (2020a) en pleine crise du COVID-19 : « Cher secteur de la consultance : c'est le bon moment pour laisser derrière-soi le confort du familier ».

¹³⁶ « Les *lean budgets* font référence à un ensemble de pratiques qui visent à minimiser les frais généraux en soutenant les flux de valeur de l'organisation concernant les projets » (Gonçalves, 2020). Les *lean budgets* sont l'application de la méthodologie *lean* [précédemment définie] à l'élaboration de budgets.

¹³⁷ Un besoin accentué pour plus de *scalability* des modèles d'affaires.

6. Limites et futures recherches

Comme toute recherche, ce mémoire présente certaines limites. Celles-ci ont diverses causes telles que le choix de la méthodologie adoptée, le périmètre de la recherche, mais aussi des soucis d'ordre plus pragmatique.

D'une part, cette étude se base sur une revue de littérature. Celle-ci repose exclusivement sur des ressources disponibles en ligne. En effet, ce travail a été majoritairement réalisé durant la crise du COVID-19, ce qui rendait l'accès aux bibliothèques universitaires compliqué. Cependant, de nombreuses ressources académiques sont accessibles en ligne, ce qui a permis de pallier ce souci d'accessibilité restreinte.

D'autre part, l'étude empirique de ce mémoire est uniquement de type qualitatif. Aucune enquête quantitative n'a été réalisée. Il serait intéressant de réaliser des recherches quantitatives à plus large échelle lors de futurs travaux dans le domaine. De plus, l'étude empirique réalisée est composée d'entretiens avec des consultants exclusivement issus du marché belge. Cette situation crée un biais géographique causé par l'origine peu diversifiée des intervenants¹³⁸. Les résultats et recommandations de ce mémoire semblent néanmoins généralisables à la plupart des marchés développés¹³⁹, le marché belge du conseil en stratégie n'étant pas fondamentalement différent. Inévitablement, les résultats obtenus via l'étude qualitative de ce mémoire sont partiellement subjectifs. En effet, l'interprétation des entretiens dépend du chercheur et un autre mémorant aurait pu tirer des conclusions en partie différentes.

Finalement, il serait intéressant de réaliser d'autres recherches sur des sujets connexes. En effet, ce mémoire se concentre sur le conseil en stratégie. Hors, celui-ci ne représente qu'une part limitée des activités de la consultance en gestion. De même, bon nombre d'autres services destinés aux professionnels sont impactés par la digitalisation, et mériteraient d'être étudiés en profondeur.

¹³⁸ Tous les intervenants étaient belges et issus d'universités belges (du moins à l'origine). Cinq d'entre eux sont francophones et deux sont néerlandophones.

¹³⁹ Essentiellement l'Europe politique, les Etats-Unis, le Canada, l'Australie, et autres pays similaires.

7. Conclusion

Ce mémoire visait à comprendre comment les entreprises actives dans le conseil en stratégie devraient réagir face aux menaces et opportunités générées par la transformation digitale du secteur. Afin de répondre à cette problématique, il était nécessaire de mieux comprendre le secteur étudié. Une analyse a permis d'identifier les acteurs pertinents pour cette étude, dont les plus connus sont les cabinets McKinsey & Company, le Boston Consulting Group et Bain & Company. D'autres entreprises actives sur le marché ont également été considérées. Une large revue de la littérature a permis d'identifier les menaces et opportunités liées à la digitalisation du secteur. Il est rapidement apparu que les menaces identifiées coïncidaient souvent avec des opportunités, selon la posture adoptée par les cabinets. Le challenge de ces spécialistes de la stratégie est dès lors de transformer ces menaces en opportunités ; au risque de faire face à une disruption digitale de la part de nouveaux entrants, ou de cabinets ayant mieux intégré et tiré parti des technologies digitales.

Dès lors, la consultance en stratégie a été analysée au regard de cinq dimensions : 1. les relations entre le consultant et ses clients, 2. l'offre et les services proposés, 3. la digitalisation des processus internes, 4. les *business models*, et enfin 5. les éventuelles collaborations avec d'autres organisations. Ces dimensions ont été établies afin de couvrir l'ensemble des opportunités à saisir afin de se transformer digitalement.

La quatrième dimension, relative aux modèles d'affaires, a été étudiée de façon plus approfondie car elle est au cœur du processus de transformation digitale. Une typologie illustrée a d'ailleurs été établie afin de permettre aux consultants d'avoir un regard large sur les modèles digitaux émergeant sur leur marché. Elle s'avère aussi utile pour les consultants qui voudraient lancer des initiatives digitales au sein de leur organisation, ou pour de nouveaux entrants cherchant à définir un modèle d'affaires au potentiel disruptif.

La littérature a aussi permis de mettre en évidence les principales barrières freinant la transformation digitale. Elles consistent notamment en une demande et un niveau d'acceptation encore trop faible pour des services de consultance digitaux/virtualisés. Néanmoins, la crise du coronavirus de 2020 semble avoir accéléré certaines tendances vers plus de digitalisation, ce qui devrait favoriser l'acceptation de la clientèle envers ce type de services.

La recherche empirique qui a suivi cette revue de littérature était de type qualitatif. Dans ce cadre, sept entretiens semi-structurés ont été réalisés avec divers consultants. Ces interviews ont permis de confirmer, d'infirmer et de nuancer ce qui avait été découvert lors de la revue de

littérature. Cela a permis de proposer des recommandations destinées aux cabinets historiques du conseil en stratégie, ainsi qu'aux petits acteurs et nouveaux entrants. Trois stratégies alternatives ont été suggérées aux grands cabinets, et deux aux petits acteurs et nouveaux entrants. Les grands cabinets ont le choix entre 1. développer un véritable modèle *d'asset-based consulting* de façon intégrée et complémentaire à leur *core business* ; 2. établir un écosystème digital formel composé d'acteurs technologiques variés ; ou 3. développer des solutions digitales semi-construites ou semi-sur-mesure. Les petits acteurs et nouveaux entrants ont quant à eux le choix entre une stratégie de niche tirant parti des technologies numériques ; ou une stratégie potentiellement disruptive visant à fournir des solutions/outils innovants pour une étape particulière du processus de consultance. Ces diverses stratégies permettent à des acteurs aux profils variés de trouver ce qui correspond le mieux à leurs valeurs, à leurs ressources et à leurs capacités d'investissement respectives.

Ce mémoire n'a pas la prétention d'apprendre la stratégie à des acteurs dont c'est le métier, mais apporte un éclairage extérieur aux consultants désireux de faire évoluer leur organisation et à de potentiels nouveaux entrants cherchant à se lancer. Réaliser avec succès sa transformation digitale n'est pas chose aisée, mais cela présente un potentiel énorme afin de se construire un avantage concurrentiel dans ce secteur exigeant qu'est le conseil en stratégie.

8. Références

- 10EQS. (2020). Your Knowledge Engine for Superior Market Insights. Retrieved from <https://www.10eqs.com/>
- AGILEmaker. (2016). AGILEmaker - Que faisons nous ? Retrieved from <https://www.agilemaker.com/fr-be/>
- AGILEmaker. (2020). AGILEmaker - We make organizations connected and meaningful. Enabling organizational vitality is our purpose - About. Retrieved from <https://www.linkedin.com/company/agile-maker/about/>
- AlphaSights. (2020). Connecting the World's Thinking. Retrieved from <https://www.alphasights.com/>
- Anedda, L. (2019). *Disrupting the Management Consulting Industry*. (Innovation and Industrial Management Master's Thesis). LUISS University and University of Gothenburg, Rome and Gothenburg.
- Angenvoort, A. (2019). Record year for Simon-Kucher: strongest growth in over ten years. Retrieved from <https://www.simon-kucher.com/en/about/media-center/record-year-simon-kucher-strongest-growth-over-ten-years>
- Bain&Company. (2020a). Consulting Service - Advanced Analytics. Retrieved from <https://www.bain.com/vector-digital/advanced-analytics/>
- Bain&Company. (2020b). Digital Delivery - Vector. Retrieved from <https://www.bain.com/vector-digital/>
- BCGDigitalVentures. (2020). BCG Digital Ventures - Home. Retrieved from <https://www.bcgdv.com/>
- BearingPoint. (2020). Bearing Point - About Us. Retrieved from <https://www.bearingpoint.com/en-be/>
- BeeUp. How BeeUp Works. Retrieved from <https://www.beeup.com/page/how-beeup-works/>
- Bestprax.de. Das BestPrax® Benchmarking für Ihre Zahnarztpraxis. Retrieved from <https://www.bestprax.de/>
- Bock, A. (2016). Communiqué de presse - BearingPoint lance ses entités Solutions et Ventures. Retrieved from <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/qui-sommes-nous/actualites/presse/communiques-de-presse/bearingpoint-lance-ses-entites-solutions-et-ventures/>
- BostonConsultingGroup. (2020a). BCG Gamma - Growing Business Through Applied Data Science and Advanced Technology. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-tr/beyond-consulting/bcg-gamma/default.aspx>
- BostonConsultingGroup. (2020b). DigitalBCG - Overview - The Digital Future Is Now. Retrieved from <https://www.bcg.com/digital-bcg/overview.aspx>
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124. doi:10.1108/DPRG-07-2017-0039
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, January-February 1995.
- BusinessTalentGroup. (2020). BTG Business Talent Group - Problem Solvers on Demand. Retrieved from <https://businesstalentgroup.com/>
- Cardea. (2020a). 3 steps to the right management consultant. Retrieved from <https://cardea.ch/en/>
- Cardea. (2020b). Digitalization Consulting or Digital Transformation of the Consulting Industry? . Retrieved from <https://cardea.ch/en/digitalization-consulting-or-digital-transformation-of-the-consulting-industry/>

- CBInsights. (2019). *Killing Strategy: The Disruption of Management Consulting*. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/>
- Celonis. (2020). About us - We're Celonis. We turn processes into extraordinary experiences. . Retrieved from <https://www.celonis.com/company/>
- Chandok, P., Chheda, H., & Edlich, A. (2016). How shared-services organizations can prepare for a digital future. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>
- Chelliah, J., & Davis, D. (2010). But do you like your (expensive management) consultant? *Journal of Business Strategy*, 31(2), 34-42. doi:10.1108/02756661011025053
- Christ, O., Czarniecki, M., & Scherer, L. A. (2018). Improving business development through crowdsourcing supported consulting—a methodical approach. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 277-298): Springer.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106-114.
- Clarity. (2020). Startup Advice from World Class Experts. Retrieved from <https://clarity.fm/>
- COMATCH. (2020). COMATCH - Increase your network by more than 10 000 consultants. Retrieved from <https://www.comatch.com/en/>
- Concentra. (2020). About Concentra. Retrieved from <https://www.concentra.co.uk/about/>
- Consultancy.uk. (2016). Consulting Industry - Global. Retrieved from <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>
- Curuksu, J. D. (2018). *Data Driven - An Introduction to Management Consulting in the 21st Century*. doi:10.1007/978-3-319-70229-2
- Czerniawska, F. (2017). Market conditions - #3: Five big numbers for 2017. Retrieved from <https://www.sourceglobalresearch.com/3-five-big-numbers-for-2017/>
- Czerniawska, F. (2020a). Consulting: Now is the time to leave behind the comfort of the familiar. Retrieved from https://www.sourceglobalresearch.com/consulting-now-is-the-time-to-leave-behind-the-comfort-of-the-familiar/?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=fionali
- Czerniawska, F. (2020b). Dial-an-expert: Is this the future of consulting? Retrieved from https://www.sourceglobalresearch.com/dial-an-expert-is-this-the-future-of-consulting/?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=fionali
- Dalberg. (2020a). Dalberg - About. Retrieved from <https://www.linkedin.com/company/dalberg-global-development-advisors/about/>
- Dalberg. (2020b). Dalberg Advisors. Retrieved from <https://dalberg.com/what-we-do/dalberg-advisors/>
- Dalberg. (2020c). Dalberg Data Insights. Retrieved from <https://dalberg.com/what-we-do/dalberg-data-insights/>
- Dalberg. (2020d). Dalberg Data Insights - About. Retrieved from <https://www.linkedin.com/company/dalberg-data-insights/about/>
- Dalberg. (2020e). Frederic Pivetta - Managing Partner, Dalberg Data Insights. Retrieved from <https://dalberg.com/who-we-are/our-leadership/frederic-pivetta/>
- Dalberg. (2020f). Who we are. Retrieved from <https://dalberg.com/who-we-are/>
- de Man, A.-P., & Seipl, D. (2016). *The three emerging business models in consulting*. Retrieved from <https://www.sioo.nl/wp-content/uploads/2017/12/The-three-emerging-business-models-in-consulting-Sioo.pdf>

- de Moerloose, C., & Jacquemin, A. (2018). *LLSMD2094-MLSMM2201 Séminaire d'accompagnement du mémoire - Objectif 2020*. Course. Université Catholique de Louvain - Louvain School of Management. Louvain-la-Neuve.
- Deelmann, T. (2018). Does digitization matter? Reflections on a possible transformation of the consulting business. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 75-99): Springer.
- Deloitte. (2013). Deloitte Completes Acquisition of Monitor's Global Strategy Consulting Business. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/deloitte-completes-acquisition-of-monitors-global-strategy-consulting-business.html>
- Deloitte. (2020a). Deloitte - Services. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/fr/fr.html#>
- Deloitte. (2020b). Deloitte Digital - Business. Creative. Technology. 100% Digital. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology/articles/deloitte-digital-offre.html>
- Deloitte. (2020c). Deloitte en bref. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/en-savoir-plus/articles/deloitte-en-bref.html>
- Dhar, V. (2013). Data science and prediction. *Communications of the ACM*, 56(12), 64-73.
- DOMO. (2020). DOMO Consulting - If you don't know, now you know. . Retrieved from <https://www.domo.com/client-services/consulting>
- EdenMcCallum. (2020). Eden McCallum - About us - Consulting redefined. Retrieved from <https://edenmccallum.com/about-us/>
- Equiteq. (2016). *The Global Consulting Mergers & Acquisitions Report 2016 - Growing equity, realizing value*. Retrieved from <http://www.equiteq.com/media/229557/equiteq-global-consulting-manda-report-2016-v002.pdf>
- Equiteq. (2019). *The Management Consulting Global M&A Report 2019 - Market trends and key transactional insights for owners of management consulting firms*. Retrieved from <https://www.equiteq.com/media/924457/management-consulting-ma-report-2019-full-report.pdf>
- Expert360. (2020). Hire with confidence. Australia's top contracting & consulting professionals start their day on Expert360. Retrieved from <https://expert360.com/>
- Firmsconsulting.com. McKinsey Solutions and McKinsey Analytics. Retrieved from <https://www.firmsconsulting.com/quarterly/mckinsey-solutions-mckinsey-analytics/>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Flynn, M., & Kowalkiewicz, M. (2018). Opportunities and Risks of Digital Business Model Innovation for Behemoths in Consulting. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 101-116): Springer.
- Forbes. (2020). McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.forbes.com/companies/mckinsey-company/#bc39de424c1d>
- Forrester. (2020). Analytics. Retrieved from <https://go.forrester.com/analytics/>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., & Aubert, B. (2018). *Méthodologie de recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*: Pearson France.
- GersonLehrmanGroup. (2020). How We Help. Retrieved from <https://glg.it/overview/>
- Gigwalk. Consulting & Market research. Retrieved from <https://www.gigwalk.com/consulting-market-research/>
- Gobble, M. M. (2016). Defining disruptive innovation. *Research-Technology Management*, 59(4), 66-71.
- Gonçalves, L. (2020). Lean Budgeting – Foster Growth & Innovation in Your Organisation. Retrieved from <https://adaptmethodology.com/lean-budgeting/>
- GoogleFinance. (2020). Roland Berger / Revenus. Retrieved from <https://g.co/kgs/ujJzho>

- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 67.
- Gupta, S. (2018). *Organizational Barriers to Digital Transformation*. (Master's Thesis). KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.
- Hamidian, K., & Palmgren, P. BearingPoint Ventures invests in innovative and scalable business models for and together with our clients. Retrieved from <https://www.bearingpoint.com/en/about-us/be-ventures/>
- Hardt, C. (2018). The Best of Two Worlds—Digitization of Matchmaking Between Consulting Firms and Independent Consultants. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 389-399): Springer.
- Hekkert, P. The Encyclopedia of Human-Computer Interaction - Disruptive Innovation - 17.10 Commentary by Paul Hekkert. Retrieved from <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/disruptive-innovation>
- HeroX. (2020). Discover the Power of the Crowd! We connect everyday problem solvers like you to bring innovative thinking to the world. Retrieved from <https://www.herox.com/>
- IDEO. OpenIDEO: A Platform to Harness Collaboration for Social Good. Retrieved from <https://www.ideo.com/post/a-platform-to-harness-collaboration-for-social-good>
- IdeoU. (2020). What is Design Thinking? Retrieved from <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking>
- IMP³roveAcademy. IMP³rove Academy - Management consulting. Retrieved from <https://www.improve-innovation.eu/our-services/consulting/>
- InSites-Consulting. (2020). Generate better insights and activate them with greater impact. Retrieved from <https://insites-consulting.com/>
- Inspirient. (2020). Find new insights in your data. Right now. Retrieved from <https://www.inspirient.com/>
- IQVIA. (2020). Let's do better, together. Retrieved from <https://www.iqvia.com/>
- IrexConsulting. (2020). About Us. Retrieved from <http://www.irex-consulting.com/about>
- Islam, N., Buxmann, P., & Eling, N. (2017). *Why should Incumbent Firms jump on the Start-up Bandwagon in the Digital Era?—A Qualitative Study*. Paper presented at the Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Switzerland.
- Kaggle. (2020). Inside Kaggle you'll find all the code & data you need to do your data science work. Use over 19,000 public datasets and 200,000 public notebooks to conquer any analysis in no time. Retrieved from <https://www.kaggle.com/>
- Kaplan, S. (2020). How Consulting Will Likely Change Because of the Pandemic: The consulting industry was already being disrupted before the coronavirus. Now it's accelerating. Retrieved from <https://www.inc.com/soren-kaplan/how-consulting-will-likely-change-because-of-pandemic.html>
- Kiechel, W. (2010). *Lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*: Harvard Business Press.
- King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77.
- Kotarba, M. (2017). Measuring Digitalization – Key Metrics. *Foundations of Management*, 9(1), 123-138. doi:10.1515/fman-2017-0010
- Kurti, E., & Haftor, D. (2015). *Barriers and enablers of digital business model transformation*. Paper presented at the The European Conference on Information Systems Management.
- Larousse. (2020a). Base de données. Retrieved from https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/base_de_donn%C3%A9es/185906

- Larousse. (2020b). Intelligence artificielle. Retrieved from https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/intelligence_artificielle/187257
- Lemaire, A. (2020). Roland Berger - Terra Numerata - Creating disruptive business. Retrieved from <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Global-Topics/Terra-Numerata/>
- Libert, B., & Beck, M. (2017). AI May Soon Replace Even the Most Elite Consultants. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2017/07/ai-may-soon-replace-even-the-most-elite-consultants>
- Looker. (2020). Découvrez la vraie puissance de vos données. Retrieved from <https://fr.looker.com/>
- Marzolla, G. (2015). *Management consulting services: does the industry already benefit from modularization advantages?* (Master's thesis). Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark.
- McKinsey&Company. (2020a). About Us. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/about-us/overview>
- McKinsey&Company. (2020b). History of our firm. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/history-of-our-firm>
- McKinsey&Company. (2020c). McKinsey Analytics - We help clients become analytics-driven organizations that achieve better performance through data. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/how-we-help-clients>
- McKinsey&Company. (2020d). McKinsey Digital. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/how-we-help-clients>
- McKinsey&Company. (2020e). McKinsey Solutions - Our 85+ solutions leverage advanced technology, proprietary data, and deep expertise to help clients in new and exciting ways. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/solutions>
- McKinseyGlobalInstitute. (2016). *The Age of Analytics: Competing in a data-driven world*. Retrieved from <https://www.cosmeticinnovation.com.br/wp-content/uploads/2017/01/MGI-The-Age-of-Analytics-Full-report.pdf>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*: De Boeck Supérieur.
- Morabito, V. (2014). *Trends and challenges in digital business innovation*: Springer.
- Morrish, S. C., Whyte, M. C., & Miles, M. P. (2019). Incubator mediation in commercialising disruptive innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 27(2), 177-189.
- Motista. (2020a). Accelerate Profitable Growth. Retrieved from <https://www.motista.com/>
- Motista. (2020b). Motista - About. Retrieved from <https://www.linkedin.com/company/motista/about/>
- Moyou, E. (2019). Revenus des quatre plus grandes sociétés comptables et d'audit (Big Four) dans le monde en 2018. Retrieved from <https://fr.statista.com/statistiques/564074/revenus-des-quatre-plus-grandes-societes-comptables-et-d-audit-big-four-dans-le-monde/>
- Newton, R. (2010). *The Management Consultant: Mastering the art of consultancy*: Pearson Education.
- Nissen, V. (2018). Digital transformation of the consulting industry—introduction and overview. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 1-58): Springer.
- Nissen, V., Kuhl, J., Kräfft, H., Seifert, H., Reiter, J., & Eidmann, J. (2018). ProMAT—a project management assessment tool for virtual consulting. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 351-369): Springer.
- Nissen, V., & Seifert, H. (2018). Digital transformation in business consulting—status quo in Germany. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 153-190): Springer.

- OnFrontiers. (2020). Automation for the knowledge economy. . Retrieved from <https://onfrontiers.com/platform>
- Parakala, K. R. (2015). *Global Consulting and IT Service Providers Trends: An Industry Perspective - Insight for Driving Growth in a Dynamic Industry*. Retrieved from Sydney, Australia: <http://nebula.wsimg.com/dbe6b0d757342e78faf6d290727d28bc?AccessKeyId=9C861BBEAD96F4990363&disposition=0&alloworigin=1>
- Periscope. (2020). Periscope by McKinsey - We are revenue growth experts. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/solutions/periscope/overview>
- Planview. (2020). Lean methodology. Retrieved from <https://www.planview.com/fr/resources/articles/lean-methodology/#:~:text=In%20short%2C%20Lean%20methodology%20is,improvement%20and%20respect%20for%20people.>
- Qlik. (2020). Accelerate business value through data. Retrieved from <https://www.qlik.com/us/>
- QuantumBlack. (2020). QuantumBlack - A McKinsey Company. Retrieved from <https://www.quantumblack.com/>
- Ransbotham, S., Kiron, D., & Prentice, P. K. (2015). The talent dividend: Analytics talent is driving competitive advantage at data-oriented companies. *MIT Sloan Management Review*, (April 25). Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/analytics-talent-dividend/>
- Reeves, M., Hansell, G., Whitaker, K., Deegan, T., & Lotan, H. (2019). *Achieving Vitality in Turbulent Times*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019/achieving-vitality-in-turbulent-times.aspx>
- Reinert, H., & Reinert, E. S. (2006). Creative destruction in economics: Nietzsche, Sombart, schumpeter. In *Friedrich Nietzsche (1844–1900)* (pp. 55-85): Springer.
- RolandBerger. (2020). We are the only leading global consultancy of German heritage and European origin. Retrieved from <https://www.rolandberger.com/en/>
- Russom, P. (2011). Big data analytics. *TDWI best practices report, fourth quarter, 19*(4), 1-34.
- Sampere, J. P. V., Bienenstock, M. J., & Zuckerman, E. W. (2016). Debating disruptive innovation. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 26.
- Schaible, S. (2020). Roland Berger Digital. Retrieved from <https://www.rolandberger.com/fr/Expertise/Business-Functions/Roland-Berger-Digital/>
- Schallmo, D., & Williams, C. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078/ebook:123772>
- Schmidt, S. L., Vogt, P., & Richter, A. (2005). Good News and Bad News - The strategy consulting value chain is breaking up. *Consulting to management*, 16(1), 39.
- SignalsAnalytics. (2020). Powering the Future of Market Intelligence with the Scale and Speed of AI. Retrieved from <https://www.signals-analytics.com/>
- Simon-Kucher&Partners. (2020a). Dr. Sven De Labey - Partner. Retrieved from <https://www.simon-kucher.com/en-be/node/1237>
- Simon-Kucher&Partners. (2020b). Histoire. Retrieved from <https://www.simon-kucher.com/fr/histoire>
- Simon-Kucher&Partners. (2020c). Qui sommes-nous? . Retrieved from <https://www.simon-kucher.com/fr/qui-sommes-nous>
- SPDG. (2020). HOME - Expand innovation. Retrieved from <https://www.spdg.be/home/>
- Sullivan, P., Blackmore, D., Williams, B., & Healey, C. (2019). Gartner Research - Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2018. Retrieved from

<https://www.gartner.com/en/documents/3907120/market-share-analysis-consulting-services-worldwide-2018>

- TaleoConsulting. (2020). The Taleo expertise. Retrieved from <https://www.taleo-consulting.com/our-expertise/#the-taleo-expertise>
- TheBridge. (2020). We help people grow businesses - For corporates and start-ups. Retrieved from <https://www.thebridge.eu/>
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.
- Werth, D., & Greff, T. (2018). Scalability in consulting: insights into the scaling capabilities of business models by digital technologies in consulting industry. In *Digital Transformation of the Consulting Industry* (pp. 117-135): Springer.
- Wikistrat. (2020). About - Welcome to the World's Leading Collaborative Crowdsourcing Platform. Retrieved from <https://www.wikistrat.com/about-us>

