



TOUTELAFONCTION

Consulting

Tout le catalogue sur
www.dunod.com





TOUTELAFONCTION

Consulting

Yves Labat

Jean-Marc Schoettl

DUNOD

Crédit pictogrammes : Sharpnose – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-058243-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

| | |
|---------------------|-------------|
| Préface | XIII |
| Introduction | 1 |

Partie 1

Les Savoirs

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| | Savoirs : les connaissances de base | 5 |
| Chapitre 1 | Le marché du conseil en management | 7 |
| | ▶ Une histoire relativement récente | 8 |
| | ▶ Un secteur difficile à délimiter | 11 |
| | ▶ Un secteur important en Europe | 14 |
| | ▶ Un marché en croissance sur le long terme, mais sensible à la conjoncture | 18 |
| | ▶ Une offre de conseil en management très hétérogène | 20 |
| | <i>Le monde des cabinets constitués</i> | 20 |
| | <i>Les autres intervenants sur le marché</i> | 27 |
| | <i>L'influence forte du business model</i> | 28 |
| Chapitre 2 | Visite guidée d'un cabinet de conseil | 31 |
| | ▶ L'activité commerciale | 32 |
| | <i>Le travail commercial de fond</i> | 37 |
| | <i>La vente</i> | 42 |
| | ▶ La gestion des ressources humaines | 43 |
| | <i>La gestion des carrières</i> | 44 |

| | |
|---|----|
| <i>Le recrutement</i> | 47 |
| <i>La formation</i> | 51 |
| ▶ <i>Les business models</i> | 54 |
| <i>Les grands jalons de la vie d'un cabinet de conseil</i> | 56 |
| ▶ <i>La gestion de l'infrastructure</i> | 63 |
| <i>Marketing, capitalisation et gestion de l'innovation</i> | 64 |
| <i>Suivi et contrôle de la production</i> | 65 |
| <i>Le cadre de travail</i> | 68 |

Chapitre 3 **Évolution et perspectives du marché du conseil** **71**

| | |
|--|----|
| ▶ <i>La demande se banalise</i> | 73 |
| <i>Typologie des missions possibles</i> | 74 |
| <i>Typologie de la demande du client</i> | 75 |
| <i>Facteurs différenciants de réponse aux demandes du client</i> | 77 |
| <i>De la demande de contenu vers une demande de ressources</i> | 80 |
| ▶ <i>L'offre se diversifie par de nouvelles pratiques</i> | 83 |
| <i>Une offre interne de plus en plus répandue</i> | 84 |
| <i>Des consultants indépendants de plus en plus nombreux</i> | 85 |
| <i>Le développement du management de transition</i> | 87 |
| ▶ <i>La capacité de projection hors de France devient incontournable</i> | 88 |
| ▶ <i>La crise accélère les mouvements de fond</i> | 91 |
| ▶ <i>En conclusion...</i> | 92 |
| <i>Les très grands cabinets internationaux</i> | 92 |
| <i>Les cabinets d'origine domestique</i> | 93 |

Partie 2

Les Savoir-être

Savoir-être : la posture du consultant **97**

Chapitre 4 **La relation du consultant avec le problème posé** **101**

| | |
|--|-----|
| ▶ <i>La rencontre initiale avec le problème du client</i> | 102 |
| ▶ <i>Construire son opinion, premier élément de positionnement du consultant</i> | 112 |

| | |
|---|-----|
| <i>De l'intuition à la formulation d'hypothèses de travail</i> | 113 |
| <i>La vérification des hypothèses pour aboutir à une opinion</i> | 117 |
| <i>La construction du cap à suivre pour résoudre le problème</i> | 128 |
| ► <i>Communiquer son opinion</i> | 134 |
| <i>Pourquoi la communication d'un consultant est-elle spécifique ?</i> | 137 |
| <i>Communiquer, c'est se mettre à la place de ses interlocuteurs</i> | 141 |
| <i>Les 4 principes clés de la communication d'un consultant au client</i> | 143 |
| <i>Illustrations par l'exemple</i> | 148 |
| ► <i>Intervenir dans l'action</i> | 154 |
| <i>Les étapes de la transformation</i> | 157 |
| <i>Le rôle du consultant dans la transformation</i> | 162 |
| <i>Management du projet vs. gestion de projet</i> | 169 |

Chapitre 5 La relation du consultant avec le client 173

| | |
|--|-----|
| ► <i>La relation contractuelle entre le consultant et l'entreprise cliente</i> | 177 |
| <i>Les grands cycles de la relation contractuelle</i> | 178 |
| <i>L'impact de la relation contractuelle sur le rythme d'une mission</i> | 197 |
| <i>Les modalités de facturation</i> | 205 |
| ► <i>Les relations interpersonnelles entre le consultant et le client</i> | 213 |

Chapitre 6 La relation du consultant avec sa propre équipe 239

| | |
|--|-----|
| ► <i>La problématique humaine des consultants sur une mission</i> | 241 |
| <i>Ce qu'un consultant attend de ses missions</i> | 242 |
| <i>Ce qu'un cabinet attend d'un consultant sur une mission</i> | 244 |
| <i>Ce qu'un client attend au plan humain des consultants affectés à sa mission</i> | 246 |
| ► <i>Jeux de rôle dans le management d'équipe</i> | 249 |
| <i>La posture du supervisé</i> | 250 |
| <i>La posture du superviseur</i> | 252 |
| <i>L'évaluation du consultant : un devoir du cabinet vis-à-vis de ses collaborateurs</i> | 255 |

| | |
|---|-----|
| ▶ Le contrôle qualité | 258 |
| <i>Que contient la promesse de qualité d'une proposition de conseil ?</i> | 260 |
| <i>Quelles sont les pratiques courantes du contrôle qualité ?</i> | 262 |
| ▶ Le cas particulier des consultants internes | 264 |

Partie 3

Les Savoir-faire

| | | |
|-------------------|---|------------|
| | Savoir-faire : les fondamentaux du conseil | 269 |
| Chapitre 7 | Développer la clientèle | 273 |
| | ▶ La spécificité du marketing du conseil | 274 |
| | <i>Le conseil est un service intangible</i> | 274 |
| | <i>Les interventions sont « sur-mesure » et très personnalisées</i> | 275 |
| | <i>Les besoins d'intervention chez un client sont intermittents</i> | 275 |
| | <i>L'action de marketing est permanente</i> | 275 |
| | ▶ Les barrières d'accès aux grands clients | 276 |
| | <i>Un marché important en croissance sur le long terme</i> | 276 |
| | <i>Mais peu de clients avec un haut potentiel d'achat</i> | 276 |
| | <i>Le référencement, une barrière d'accès ?</i> | 277 |
| | <i>Les limites des approches traditionnelles</i> | 278 |
| | ▶ L'impératif d'un positionnement distinctif | 278 |
| | <i>Donner une idée précise de son offre</i> | 278 |
| | <i>Se différencier des concurrents</i> | 279 |
| | <i>Bâtir une marque</i> | 280 |
| | ▶ La déclinaison en marketing opérationnel | 281 |
| | ▶ Fidéliser les clients existants et développer le chiffre d'affaires | 284 |
| Chapitre 8 | Rédiger des lettres de proposition gagnantes | 287 |
| | ▶ Qu'est-ce qu'une lettre de proposition ? | 288 |
| | <i>Un document de négociation</i> | 289 |
| | <i>L'assurance qualité de l'intervention</i> | 289 |
| | <i>Un outil de promotion du cabinet</i> | 290 |
| | <i>Un outil de communication</i> | 290 |

| | |
|--|-----|
| ▶ Préparer la rédaction | 291 |
| <i>Mieux connaître le client</i> | 291 |
| <i>Recueillir des informations sur l'entreprise</i> | 292 |
| ▶ Rédiger la lettre de proposition | 295 |
| <i>Travailler à plusieurs et s'adapter</i> | 296 |
| ▶ Élaborer un document bien articulé | 298 |
| <i>Un titre évocateur</i> | 299 |
| <i>Une introduction et un sommaire</i> | 299 |
| <i>Une présentation du contexte ou analyse de la situation</i> | 300 |
| <i>Les objectifs de l'intervention</i> | 302 |
| <i>L'approche et la méthodologie proposée</i> | 302 |
| <i>Le déroulement et le phasage de l'intervention</i> | 304 |
| <i>Les modalités pratiques de l'intervention</i> | 306 |
| <i>Le budget et le chiffrage de l'intervention</i> | 309 |

Chapitre 9 **Formuler le problème et structurer son analyse** **313**

| | |
|---|-----|
| ▶ Cerner et formuler le problème | 314 |
| <i>Formuler le problème sous forme d'une question centrale</i> | 315 |
| <i>Déterminer le niveau pertinent où poser le problème</i> | 315 |
| <i>Éviter les questions que le client ne pourrait ni traiter ni influencer à son niveau</i> | 316 |
| ▶ Décomposer le problème en questions plus faciles à appréhender | 316 |
| <i>L'approche ciblée sur un nombre limité de questions clés</i> | 317 |
| <i>L'approche systématique par l'arbre logique</i> | 318 |
| ▶ Émettre des hypothèses de réponses | 321 |
| ▶ Concevoir des analyses pour confirmer ou infirmer ces hypothèses | 325 |
| <i>Construire des analyses calées sur les hypothèses retenues</i> | 325 |
| <i>Définir les analyses véritablement prioritaires</i> | 326 |
| <i>Ne pas rechercher la précision absolue</i> | 327 |
| ▶ Repérer les sources d'informations associées à chaque analyse | 327 |
| ▶ Bâtir un tableau de synthèse qui reprend la structure d'analyse du problème | 328 |

| | | |
|--------------------|--|------------|
| Chapitre 10 | Recueillir les informations pertinentes | 331 |
| | ▶ Les objectifs et grands principes d'une recherche d'informations productive | 333 |
| | <i>Ne pas « réinventer la roue »</i> | 333 |
| | <i>Recueillir des informations avec des hypothèses à vérifier pour accroître la productivité de la recherche</i> | 334 |
| | <i>Après avoir clarifié ce que l'on cherche, commencer par les sources les plus accessibles</i> | 335 |
| | <i>Prendre conscience que les faits sont les fondations d'une mission de conseil</i> | 335 |
| | <i>Mettre en relation la valeur d'une information avec le coût ou le temps nécessaire pour l'obtenir</i> | 336 |
| | <i>Être sélectif dans la recherche</i> | 336 |
| | <i>S'intéresser aux données extrêmes plutôt qu'aux moyennes</i> | 337 |
| | <i>Observer les bonnes pratiques</i> | 337 |
| | ▶ La recherche documentaire : comment être plus efficace ? | 338 |
| | ▶ Le recueil d'informations auprès d'un groupe de travail | 341 |
| | ▶ L'estimation des données manquantes | 344 |
| | <i>Partir de données connues « en périphérie » de la donnée à rechercher</i> | 346 |
| | <i>Établir des relations quantitatives entre les données connues et la donnée à rechercher</i> | 347 |
| | <i>Estimer la donnée manquante en croisant différents modes de calcul</i> | 347 |
| Chapitre 11 | Conduire un entretien avec méthode | 349 |
| | ▶ L'entretien : un outil de travail utilisé tout au long d'une intervention | 350 |
| | ▶ L'entretien : un processus de communication exigeant | 352 |
| | ▶ Préparer l'entretien | 354 |
| | ▶ Conduire l'entretien | 355 |
| | ▶ Établir un compte-rendu | 361 |
| Chapitre 12 | Établir un diagnostic | 363 |
| | ▶ Le diagnostic est une démarche de construction de sens | 364 |
| | ▶ ... qui se distingue sensiblement de l'audit | 366 |

| | |
|---|-----|
| ▶ Les cinq objectifs génériques du diagnostic | 367 |
| <i>Cerner le problème</i> | 368 |
| <i>Repérer la source du problème</i> | 369 |
| <i>Rechercher les causes</i> | 369 |
| <i>Explorer les solutions possibles</i> | 370 |
| <i>Expliciter la solution retenue et les axes d'améliorations</i> | 371 |
| ▶ Les critères de qualité du diagnostic | 371 |
| ▶ Les méthodes de diagnostic | 373 |
| ▶ Le diagnostic mobilise plusieurs savoir-faire | 381 |
| <i>Savoir investiguer</i> | 381 |
| <i>Savoir prendre du recul</i> | 382 |
| <i>Savoir s'engager</i> | 382 |
| <i>Savoir s'adapter</i> | 382 |
| <i>Savoir aller à l'essentiel</i> | 382 |
| <i>Savoir donner du sens</i> | 383 |
| <i>Savoir s'appuyer sur une vision transverse de l'entreprise</i> | 383 |

Chapitre 13 Convaincre dans la présentation des recommandations 385

| | |
|--|-----|
| ▶ Concevoir et rédiger des messages | 386 |
| ▶ Bâtir une structure de communication | 389 |
| ▶ Illustrer les messages par des graphiques de communication | 394 |
| ▶ Préparer la présentation visuelle comme une bande dessinée | 399 |
| ▶ Travailler l'exposé oral | 401 |

Chapitre 14 Conduire un projet de conseil en mobilisant l'équipe 405

| | |
|---|-----|
| ▶ Partager de l'information au sein de l'équipe et avec le client | 407 |
| <i>Communiquer de façon permanente au cours du projet</i> | 407 |
| <i>Écouter attentivement</i> | 407 |
| <i>Dissocier dans les échanges les problèmes et les personnes</i> | 408 |
| ▶ Évaluer l'état d'avancement | 409 |
| <i>Échanger sur la dynamique de l'équipe</i> | 409 |

| | | |
|---|--|------------|
| | <i>Fixer les objectifs et piloter les résultats</i> | 410 |
| | <i>Établir une évaluation individuelle</i> | 410 |
| ▶ | Aider les membres de l'équipe | 411 |
| | <i>Tirer parti de l'expertise de chacun</i> | 412 |
| | <i>Rendre les membres de l'équipe responsable du projet dans sa globalité</i> | 413 |
| | <i>Fournir un retour d'information constructif</i> | 413 |
| ▶ | Motiver en jouant sur des leviers individuels et collectifs | 414 |
| | <i>Repérer les facteurs de motivations pour chaque personnalité au sein de l'équipe.</i> | 415 |
| | <i>Recourir au renforcement positif</i> | 416 |
| | <i>Célébrer les réussites</i> | 417 |
| | Bibliographie | 419 |

Préface

Le métier de consultant attire de plus en plus, et à tous les âges.

Une première population se destine aux métiers du conseil : celle des jeunes étudiants des grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. Ils sont fascinés par les enseignes qu'ils perçoivent comme prestigieuses, telles que Accenture, McKinsey, Boston Consulting Group et autres Bain ou R. Berger et sans doute se voient-ils déjà discuter stratégie avec les hauts dirigeants d'organisations internationales.

Une seconde population est celle des 40, 50 ans qui, déçue par leur progression ou irritée par leur hiérarchie, pense que le métier de consultant serait une solution habile pour se sentir plus libre, plus sensé et vivre avec moins d'angoisse.

Une troisième population est celle des jeunes retraités. Ceux-ci, préoccupés peut-être par une retraite moins juteuse qu'ils n'auraient cru, et inquiets d'une inactivité forcée, se disent : « Pourquoi ne pas mettre mes 30 ans ou 40 ans d'expérience au service des entreprises ? ».

Pour ces trois populations, les désillusions peuvent être fortes et Yves Labat et Jean-Marc Schoettl nous montrent qu'être consultant est un vrai métier. Ils nous démontrent chapitre après chapitre que savoirs, savoir-être et savoir-faire doivent être possédés et mixés pour devenir un consultant digne de ce nom.

Les deux auteurs cumulent plus de 60 ans dans ce métier de consultant et sont intervenus dans des grandes, moyennes ou petites entreprises, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ils ont également beaucoup écrit, enseigné et surtout réfléchi à leur métier.

Ils ont compris les mécanismes, les méthodes, les outils et l'ensemble des problématiques liées à ce métier. Ils ont perçu l'évolution du métier, l'impact de la crise sur l'offre. Dans cet ouvrage, ils affirment leur position en se méfiant aussi bien du consultant « gourou », que du consultant « alibi » ou du consultant « expert en tout ».

Ils insistent sur l'aspect relationnel avec une triple vision : la relation avec le problème posé, la relation avec le client et la relation avec sa propre équipe.

Leur méfiance envers l'idéologie est patente, mais l'éthique est leur colonne vertébrale. On ne fait rien, écrivent-ils, sans respecter l'éthique, et ils veulent l'homme au centre de leurs préoccupations.

Ils reprennent à leur compte cette réflexion de Xavier Baron : « *La valeur ajoutée de la prestation de conseil réside moins dans les "livrables formels" que dans un accroissement de la capacité des acteurs en interne* ».

Ils sont convaincus que l'on ne doit recourir à un consultant extérieur que si les compétences internes sont réellement jugées insuffisantes.

Toute la fonction Consulting était une gageure. Il n'est pas le énième livre sur ce thème : il a l'ambition d'être complet, mais l'écriture est simple et à la portée de tous – en évitant tout langage technocratique.

C'est un vrai travail de pédagogue, l'une des qualités principales du consultant.

Il est aussi, et surtout, d'une incroyable générosité puisque les auteurs nous donnent véritablement tout ce qu'ils savent, et cela est considérable.

Ce livre permettra à chacun de comprendre la réalité du métier de conseil et de décider s'il se sent fait et prêt pour ce métier. Cet ouvrage permettra aussi au client de choisir le consultant adéquat au problème posé et à sa propre personnalité.

Le marché du conseil est porteur, connaît une croissance sur le long terme. Reste à chacun, l'entreprise cliente et le cabinet-consultant, à savoir construire la plus riche des relations. Ces auteurs nous indiquent la voie à suivre et mettent parfaitement en application ces deux aphorismes de Léonard de Vinci : « Ne demande conseil qu'à celui qui se corrige lui-même » et « Prends conseil de qui se gouverne bien ».

Patrice STERN
Professeur Émérite ESCP-EUROPE

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement les consultants avec qui, chacun au cours de nos missions, nous avons collaboré sur tous les continents. Les missions de conseil sont toujours l'occasion de créer de fortes relations personnelles ; plus elles sont complexes et difficiles, plus fort est le souvenir de ceux qui ont croisé notre route.

Nous ne pouvons individuellement oublier nos clients qui nous ont fait confiance et qui ont, avec courage, concrétisé les transformations que nous leur avons recommandées.

Nous tirons enfin un coup de chapeau à nos étudiants respectifs et à tous les consultants qui sont venus participer à nos séminaires de formation. Par leur motivation, leur créativité et parfois leurs défis, ils ont grandement contribué à notre expérience.

À vous tous, merci d'avoir contribué à cet ouvrage.

Yves LABAT et Jean-Marc SCHOETTL

Introduction

Le mot « consultant » a pris une ampleur remarquable ces dernières années. Dès lors qu'un individu se met en position d'assister une tierce partie (un autre individu ou une organisation publique ou privée), il prend le titre de « consultant » : un ancien sportif devient « consultant » pour une chaîne de télévision, un ancien agent immobilier qui veut aider des particuliers à identifier leur prochaine acquisition devient « consultant » en immobilier, un ancien patron d'usine s'installe à son compte pour apporter son expertise à d'autres entrepreneurs et devient « consultant » indépendant. Cette diversité de cas fait que, petit à petit, le « métier » caché derrière le mot est devenu flou, indéfinissable. Il semble que le plus petit commun multiple de tous ces cas soit que la personne se rémunère en honoraires. Cela n'est guère précis.

En parallèle à cette évolution, le « consulting » est une industrie florissante : de très grandes entreprises, pour la plupart d'origine américaine, s'en sont emparées, de grandes organisations de plusieurs dizaines de milliers de personnes se sont développées à travers le monde. Mais, qu'y a-t-il de commun entre un consultant de McKinsey et un consultant indépendant intervenant dans une petite PME provinciale ? De même, qu'est-ce qui distingue un consultant externe d'un cadre d'une entreprise industrielle qui réorganise par lui-même la logistique de son entreprise ?

En réalité, le consulting est un métier dont les attributs sont très précis et peuvent être partagés par le consultant de McKinsey et par le consultant indépendant. Comment les définir ? Sa valeur ajoutée ne provient pas de l'utilisation de telle ou telle technique ou méthode – les outils qu'utilisent les consultants sont aussi utilisés par d'autres acteurs –, ni du simple fait qu'il se fait rémunérer pour les services qu'il rend – beaucoup de professions se rémunèrent ainsi –, ni du nombre de *miles* qu'il accumule sur sa carte de voyageur fréquent – il faut quitter la légende... En réalité, nous allons découvrir ensemble qu'un consultant est un acteur économique dont la valeur ajoutée tient à sa posture, c'est-à-dire à la *façon* dont il va appréhender le problème de son client afin de lui proposer une solution *adaptée* et *acceptable* pour lui.

Nous avons l'ambition de préciser dans ce livre, au travers du segment spécifique du conseil en management aux entreprises, ce qui se cache derrière les mots « adapté » et « acceptable » afin de rendre reconnaissable la posture d'un consultant.

► LES SAVOIRS

Dans un premier temps nous présenterons l'industrie, nous tenterons de la segmenter, nous chercherons à comprendre les tendances du métier au travers de l'évolution des cabinets constitués ; nous vous inviterons à une visite guidée d'un cabinet de conseil pour en comprendre les fonctions essentielles et la façon dont il fonctionne. Puis, nous analyserons l'impact de la crise de 2008 sur le marché pour découvrir que plutôt qu'une crise passagère, c'est à un véritable virage structurel auquel la profession est confrontée.

► LE SAVOIR-ÊTRE

Au cœur du métier de consultant se situe sa posture. C'est elle qui va véritablement qualifier le métier du consultant au-delà du titre : celui-ci a tout d'abord un positionnement très particulier par rapport au problème qui lui est posé : il doit le comprendre, identifier comment le résoudre tout en sachant que ce n'est pas lui qui va le résorber mais son client. Mélange de rationnel et d'émotionnel, sa posture doit lui

permettre de mobiliser son client, de l'inspirer tout en lui proposant non pas la plus belle solution mais la plus acceptable pour la culture de l'entreprise. Le positionnement du consultant par rapport à son client est le deuxième qualificatif de sa posture. Ce positionnement est de plus en plus contraint par un cadre contractuel devenu très formel. Il lui faudra néanmoins dépasser le formalisme et trouver le chemin qui créera la confiance entre lui et son client, seul ingrédient indispensable pour que le tandem réussisse la transformation exigée par l'entreprise. Enfin, le positionnement du consultant vis-à-vis de ses propres troupes est le dernier ingrédient indiscutable du développement de son activité dont le seul véritable actif est immatériel : la qualité de la matière grise accumulée dans son cabinet.

► LES SAVOIR-FAIRE

Pour mettre en mouvement son client vers la résolution de son problème, le consultant devra mettre en œuvre des outils au bon moment et dans les meilleures conditions de qualité. Quel que soit le montant de la prestation d'un consultant – qui peut aller du raisonnable au spectaculaire –, son client est en droit d'attendre une mise en œuvre professionnelle de moyens : rédiger une proposition, formuler un problème, collecter des informations, établir et présenter un diagnostic et des recommandations, gérer le projet dans le temps et le budget alloué sont autant de travaux qui ne souffrent pas la médiocrité. Un cabinet bâtit sa réputation sur la réussite de ses missions. Celle-ci repose sur la permanence de la qualité de ses prestations : permanence dans le temps (d'une mission à une autre), dans la géographie (d'un bureau à un autre) et dans l'espace (d'un consultant à un autre).

Yves LABAT et Jean-Marc SCHOETTL
Paris, janvier 2013

Nota : dans tout ce qui suit, il sera fréquemment fait appel au terme de consultant. C'est un terme générique qui inclut aussi bien les hommes que les femmes. Il y a lieu de noter ici que le conseil est d'une part un métier où la parité est plutôt respectée et d'autre part un métier dont la fixation de la rémunération est généralement traitée sans distinction de sexe.

Savoirs : les connaissances de base

Qu'est-ce que le consulting ? Comment se structure le marché du conseil ? Comment fonctionne un cabinet de conseil ? Comment est-il organisé ? Sur quoi se fonde son *business model* ? Comment le secteur du conseil a-t-il évolué ? Quelles sont ses tendances en Europe ?

Les réponses à ces questions constituent des savoirs importants pour comprendre le contexte dans lequel les consultants exercent leur métier, et anticiper de quoi sera fait leur avenir.

Chapitre 1

Le marché du conseil en management

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quelles sont l'origine et l'histoire du conseil en management ?
- ◆ Comment définir le secteur du conseil en management ?
- ◆ Quelle est sa taille et à quels clients s'adresse-t-il ?
- ◆ Quelle évolution quantitative le secteur a-t-il connu ?
- ◆ Comment le marché est-il structuré ?

► Une histoire relativement récente

Un secteur difficile à délimiter
Un secteur important en Europe
Un marché en croissance
Une offre de conseil en management...

Le conseil en management consiste à aider les entreprises à améliorer leurs performances à travers l'analyse de leurs problèmes, la recherche de solutions et l'accompagnement de leur mise en œuvre. Plus précisément selon Milan Kubr¹, le conseil en management est « un service consultatif professionnel indépendant qui aide les dirigeants à atteindre leurs buts et objectifs en réglant les problèmes de management, en identifiant et exploitant de nouvelles possibilités, en aidant les organisations à apprendre et en mettant en œuvre le changement ». Mais ce terme désigne aussi tout un secteur d'activité qui, aujourd'hui, représente une activité très significative en Europe et qui est un acteur majeur de la transformation des entreprises.

► UNE HISTOIRE RELATIVEMENT RÉCENTE



PRINCIPES CLÉS

Le métier du consulting en management, bien que créé à la fin du XIX^e siècle a réellement pris son ampleur après la Deuxième Guerre mondiale :

- Le conseil en management est un métier qui est apparu d'abord aux États-Unis.
- Il y fut créé à la fois à partir des universités et business schools et à la fois à partir des cabinets d'audit.

Très tôt, il s'entoura d'une éthique très exigeante.

Même si les conseillers ont existé de tout temps, le conseil en management ne s'est constitué en tant que profession que relativement récemment. En fait, l'activité de conseil en management s'est développée au fur et à mesure que le management s'affirmait comme champ d'étude à part entière. Arthur D. Little fondé à la fin des années 1890 par un professeur de MIT du même nom fut le premier

1. Milan Kubr, *Management Consulting, a guide to the profession*, International Labour Organization, 2002.

cabinet de conseil. ADL était à l'origine spécialisé dans la recherche technologique. Par la suite il étendit ses activités au conseil en management. Booz Allen Hamilton fut créé en 1914 par Edwin G. Booz, un diplômé de l'école de management Kellogg de l'université de NorthWestern. Il fut le premier cabinet à avoir à la fois des clients dans le secteur privé et dans l'administration. Le premier cabinet orienté spécifiquement sur le conseil en management fut McKinsey créé à Chicago par James O. McKinsey. D'abord cabinet de comptabilité, McKinsey fut ensuite modelé par Martin Bower qui était convaincu que les consultants devaient avoir les mêmes standards d'exigences professionnelles que les avocats ou les médecins. McKinsey fut le premier cabinet à recruter des jeunes diplômés des business schools plutôt que des opérationnels expérimentés. Andrew Kearney quitta McKinsey pour créer le cabinet A.T. Kearney en 1937.

Après la Deuxième Guerre mondiale, un grand nombre de cabinets de conseil se créent et notamment le Boston Consulting Group, fondé en 1963¹. Il apportera une démarche rigoureuse et analytique pour traiter des problèmes de management et de stratégie. Les travaux conduits par BCG, Booz Allen et Hamilton, McKinsey et la Harvard Business School au cours des années 1960 et 70 permirent de développer les outils et méthodes qui établiront le champ du management stratégique et constitueront les fondations du développement de nouveaux cabinets de conseil.

À la fin des années 1950, les cabinets de conseil vont s'internationaliser, principalement en Europe, pour conduire des projets à dimension internationale pour leurs grands clients, notamment : IBM, Royal Dutch Shell Oil, Monsanto, Dunlop Rubber. De même, les entreprises européennes comme Rhône Poulenc virent un réel avantage à faire appel à des cabinets nord-américains pour conduire des transformations organisationnelles à l'échelle européenne en capitalisant sur leur savoir-faire et leur « neutralité » par rapport aux intérêts nationaux souvent divergeants.

C'est d'abord dans le domaine de la comptabilité que les principaux développements de service se sont réalisés. C'est alors que les grandes entreprises d'audit comme Arthur Andersen,

1. Par Bruce Henderson, un ancien d'Arthur D. Little.

Un secteur difficile à délimiter
Un secteur important en Europe
Un marché en croissance
Une offre de conseil en management...

Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Price Waterhouse et Coopers & Lybrand ont identifié le besoin et ont proposé des services de conseil et de mise en œuvre des systèmes comptables ; le conseil est venu ainsi accompagner leur activité d'audit en fournissant des prestations complémentaires propres à fidéliser les clients. Comparés à ceux des cabinets en stratégie, les modes d'intervention des divisions conseil des cabinets d'audit furent nettement plus orientés vers la mise en œuvre opérationnelle des projets. Au cours des années 1990, les divisions conseil des auditeurs devinrent plus indépendantes : clairement le modèle économique de l'audit, avec ses revenus récurrents mais des marges inférieures, était distinct de celui du conseil. L'évolution de la régulation liée aux commissaires aux comptes des sociétés cotées confirma leur cantonnement.

Une nouvelle vague de transformations toucha en parallèle le secteur du conseil avec le développement massif des systèmes d'information. Ceci se traduit par l'émergence d'entreprises comme Computer Science Corporation ou Electronic Data System qui vont apporter des services dans la programmation et la technologie de l'information.

À la fin des années 1990, le développement des pays émergents, la globalisation des marchés, les privatisations et le développement des systèmes d'information conduisent à une croissance supérieure à 20 % pour les acteurs en place et la création de nouvelles sociétés de conseil. Il y avait alors une demande très forte pour le conseil et les cabinets raffaient les meilleurs candidats dans les campus européens.

Après cette période euphorique, les années 2000 ont été moins favorables. Les performances du conseil sont en effet sensibles aux décisions d'investissement des grands groupes qui constituent leurs principaux clients. Or les crises économiques de 2001 et 2008 ont créé beaucoup d'incertitude pour ces clients. Elles les ont conduits à différer les décisions d'investissements. En conséquence, le secteur du conseil en management subit une baisse d'activité sensible, suivie en conséquence inéluctable d'une baisse des recrutements,

et au-delà de mouvements de disparitions et/ou d'absorptions de cabinets.

Aujourd'hui confrontés à un contexte économique plus difficile, les cabinets ne pourront guère attendre la reprise pour profiter mécaniquement d'un environnement structurel plus porteur. D'une part il est impossible de dire si le secteur est en crise avec un espoir de reprise ou s'il est entré structurellement dans une nouvelle ère de son développement et d'autre part, les attentes et comportement des clients ont profondément changé au cours des dernières années. Ils ont en effet appris à acheter du conseil et, à défaut de ne pas toujours savoir précisément ce qu'ils attendent d'un cabinet, ils commencent à très bien savoir ce qu'ils ne veulent pas.

► UN SECTEUR DIFFICILE À DÉLIMITER



PRINCIPES CLÉS

Le métier de consulting en management est un métier difficile à définir avec précision :

- Il ne s'agit pas d'une profession réglementée.
- Il n'y a pas de diplôme spécifique nécessaire à sa pratique.
- Chaque cabinet ayant sa propre façon de le définir, c'est un métier complexe à segmenter.

Suite à ces évolutions, la délimitation précise des différentes professions que l'on regroupe sous le vocable « conseil en management » s'avère difficile. Plusieurs éléments rendent l'appréhension des frontières du secteur complexe :

- *Il n'existe pas de texte réglementaire définissant le conseil en management.* Les consultants ne constituent pas une « profession » au sens strict du terme, comme les médecins, les avocats ou les experts comptables ; leur activité n'est pas réglementée par un Ordre et l'accès au métier n'est pas conditionné par un niveau de qualification. Les consultants ne sont d'ailleurs pas tenus d'appartenir à une organisation professionnelle. En outre, les tentatives actuelles de normalisation de la profession

sembleraient essentiellement séduire les grandes structures attirées par la certification ISO 9 000. Au niveau européen, l'harmonisation des normes est étudiée par la FEACO (*European Federation of Management Consultancies Association*) et par l'IMCI (*International Council of Management Consulting Institute*), mais aucun système d'accréditation internationale n'a encore vu le jour.

- *Le conseil en management ne fait pas l'objet d'une nomenclature statistique spécifique.* En France, le conseil en managements référencé sous un code 7022 « conseil pour les affaires et autres conseil en gestion » couvre un champ beaucoup plus large que les seules activités de conseil en management. En outre, certains acteurs significatifs ne sont pas enregistrés sous ce code soit parce qu'ils sont référencés sous une autre nomenclature (Accenture, par exemple), soit parce qu'ils ne déposent pas de structures juridiques spécifiques pour leurs activités de conseil (IBM Consulting, par exemple) soit parce qu'ils ne déposent pas de comptes dans l'Hexagone (Mc Kinsey, par exemple).
- *L'essai de clarification du marché avec la séparation « audit/ conseil » n'est pas concluant.* La séparation des activités réglementées (audit, expertise comptable...) et des activités de conseil est en principe effective (un processus lancé il y a plusieurs années, mais qui s'est accéléré après l'« affaire » Enron). Mais elle n'est pas aussi claire dans les faits : après s'être spectaculairement séparés de leur division conseil dans les années 2000, les grands cabinets d'audit ont redéveloppé, récemment, une activité majeure dans le conseil en management. ils ont pour cela cloisonné les activités d'audit et de conseil notamment à travers des filiales.
- *Les mariages « conseil/ informatique » ont obscurci les frontières.* L'arrivée en masse des SSII dans le secteur (*via* des rachats de cabinets importants) a créé du flou sur les contours de la

profession. Certains cabinets proposent en effet aujourd'hui de véritables prestations informatiques (intégration de systèmes, voire même infogérance), ce qui brouille encore un peu plus l'image de la profession et la lisibilité de l'offre des cabinets de conseil. La prise en compte ou non du chiffre d'affaires de l'intégration de système dans celui du conseil en management modifie radicalement les données du marché.

- *Les frontières avec d'autres activités qui ne relèvent pas du conseil en management sont très poreuses.* Les départements spécialisés des banques d'affaires sont de plus en plus nombreux à adopter une approche de type conseil stratégique. Des équipes dédiées étudient ainsi pour le compte de grandes entreprises les mutations et l'environnement concurrentiel des différents secteurs d'activité et proposent à leurs clients des axes stratégiques de développement ou de redéploiement. Ils se placent de plus en plus comme des concurrents directs des cabinets de conseil en stratégie. De même, les cabinets de conseil doivent faire face à l'émergence d'une concurrence d'organismes publics ou parapublics : sociétés de recherche sous contrat, services de conseil développés par certaines universités ou par certaines chambres de commerce et d'industrie, voire même par certains ministères, qui se sont lancés dans des activités de conseil.
- *Le marché est en mutation permanente.* Pour être pertinents dans leurs interventions, les consultants doivent anticiper et s'adapter aux évolutions de l'environnement économique et aux changements technologiques qui affectent leurs clients. Le secteur du conseil en management est un secteur dynamique et évolutif : des entreprises se créent, fusionnent, donnent lieu à des spin-offs ou se réorganisent ; ces mutations rendent difficiles l'appréhension et le suivi du marché.
- *Enfin les données sur le marché du conseil en management sont peu précises.* Elles proviennent des cabinets eux-mêmes, elles sont reprises par les syndicats professionnels des différents pays européens et consolidées au niveau européen sans que les méthodes statistiques soient toujours homogènes.

Le marché est donc difficile à appréhender et les estimations sont très différentes selon les sources. Nous nous appuyons principalement sur les données de la FEACO¹ qui, même si elles reposent sur des données purement déclaratives, sont à notre avis les plus fiables au niveau européen.

► UN SECTEUR IMPORTANT EN EUROPE



PRINCIPES CLÉS

Importé des États-Unis, le conseil en management s'est d'abord installé au Royaume Uni et en Allemagne :

- Angleterre et Allemagne restent encore aujourd'hui et de loin les deux marchés européens les plus importants.
- La banque et les services financiers ont de tout temps été les premiers consommateurs de conseil.
- Au début l'apanage des dirigeants, l'appel à un consultant s'est maintenant démocratisé au sein des grandes entreprises qui restent le premier client des consultants.

Le marché est important en Europe notamment en Allemagne et Royaume-Uni. Le conseil en management est un secteur économique à part entière qui pesait 85 milliards d'euros en 2011. Ce qui fait de l'Europe le deuxième marché du conseil après les États-Unis. L'Allemagne occupe la première place avec 32 % du marché européen. Elle est suivie du Royaume-Uni (22,1 %) et de l'Espagne (11,5 %). Avec 10,27 %, la France ne représente que le quatrième marché du conseil en Europe ; si on admet qu'il existe une relation entre la taille du marché et le PNB qui se situe d'après la FEACO autour de 0,68 %, on peut penser que les marges de croissance du marché français restent importantes compte tenu de son PNB.

1. Fédération Européenne des syndicats professionnels des cabinets de conseil en management.

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DU CONSEIL EN EUROPE

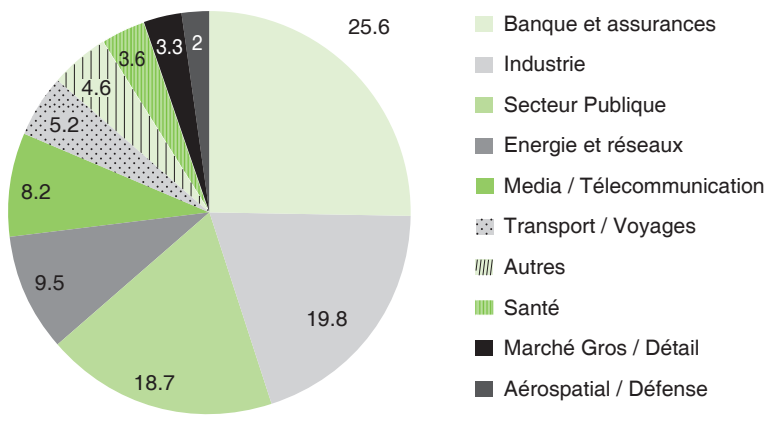


Figure 1.1 ■ Décomposition du marché du conseil en Europe par secteur d'activité

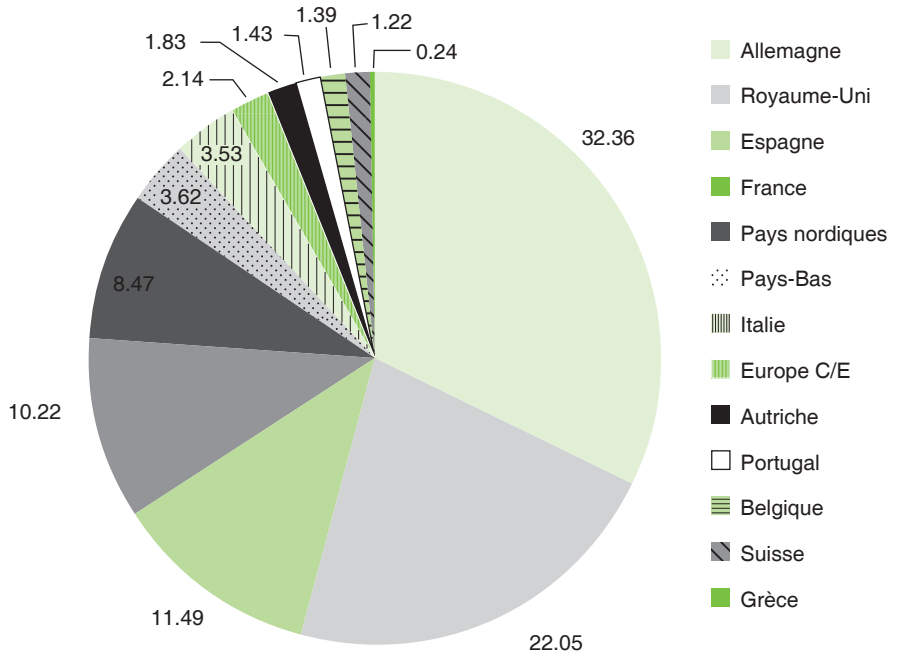


Figure 1.2 ■ Décomposition du marché du conseil en Europe par pays

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La banque/assurance constitue le premier client du conseil, mais les clients sont divers. La banque/assurance représente 25 % du marché suivi du secteur très hétérogène de l'industrie puis du secteur public et de l'énergie /utilités. Les banques et les compagnies d'assurance sont de gros consommateurs d'accompagnateurs de projet du fait qu'elles sont en permanence confrontées à des projets de place (réglementation liée au risque comme Bâle II, à l'actionnaire comme FATCA...). Elles font face également à des problématiques de management des risques et veillent constamment à l'optimisation de leurs processus face à la concurrence mondiale. La part de marché de l'industrie est, elle, de 19,8 %. Les restructurations, la globalisation des approvisionnements notamment ont généré des demandes en gestion de la chaîne logistique (*supply chain management*) ou en « *sourcing* » (gestion et optimisation du portefeuille de fournisseurs). De son côté, la part de l'administration (État, collectivités territoriales) n'a cessé de progresser. La réforme de l'État conduite sous des formes diverses en Europe appelle en effet des réorganisations importantes dans les différentes administrations. Avec de tels besoins, les missions de déploiement de systèmes d'information (notamment dans le cadre de la e-administration), de gestion de la relation client, de contrôle de gestion, de rationalisation des procédures d'achats, d'amélioration de la performance ou encore de gestion des ressources humaines sont le plus demandées.

Le marché s'est considérablement élargi à de nouveaux décideurs et de nouvelles prestations plus opérationnelles. Longtemps, le recours à des consultants a été le fait des directions générales demandant des interventions orientées stratégie. Puis la population des décideurs dans les achats de conseil s'est progressivement élargie à d'autres responsables appartenant au management intermédiaire ; de même les prestations qui portaient, au début, sur des thèmes d'ordre stratégique sont devenues beaucoup plus opérationnelles.

ÉLARGISSEMENT DES DÉCIDEURS ET DES TYPES D'INTERVENTIONS

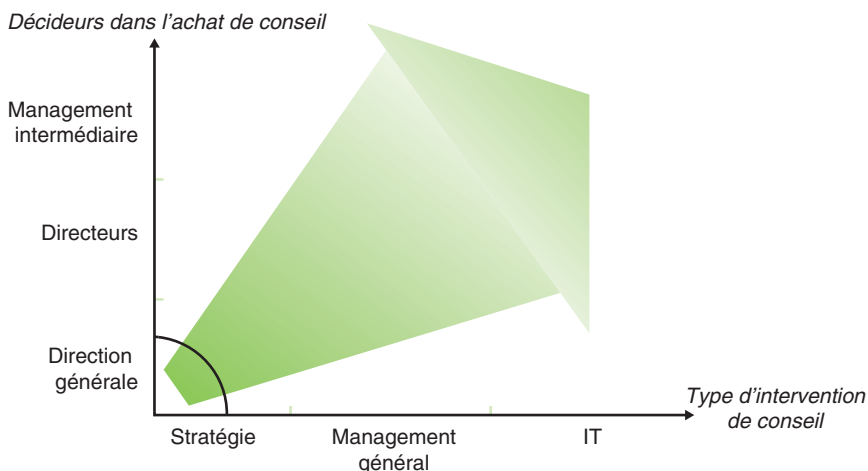


Figure 1.3 ■ Élargissement des décideurs et des types d'intervention

Aussi actuellement ce sont ces missions opérationnelles qui constituent la principale demande du marché. D'après l'étude Xerfi de 2012 sur le marché français du conseil en management, ces missions de conseil opérationnel (missions d'organisation et de management des opérations) représentent le plus fort pourcentage du chiffre d'affaires des cabinets. Il s'agit là du cœur du marché du conseil en management, où les acteurs sont les plus nombreux et la concurrence la plus forte. Les missions de management de projet représentent 21 % du chiffre d'affaires pour l'ensemble des cabinets. La part du conseil en technologies de l'information (IT consulting) représente plus du quart. Ces missions connaissent une forte croissance, les entreprises réalisant d'importants investissements informatiques dans une optique de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité. Le conseil en stratégie, lié aux problématiques de fusions, restructurations, et plus globalement aux problématiques de croissance représente seulement 16 %. Il est particulièrement conduit, pour un quart du chiffre d'affaires, par de petites structures (« boutiques » en anglais) notamment des spins-offs des cabinets internationaux.

► UN MARCHÉ EN CROISSANCE SUR LE LONG TERME, MAIS SENSIBLE À LA CONJONCTURE



PRINCIPES CLÉS

Le conseil en management est un compartiment du service aux entreprises qui a connu sur le long terme une très forte croissance :

- Il s'est développé en proximité des appétits technologiques de ses clients, singulièrement la technologie de l'information.
- Il a également profité de l'internationalisation des grandes entreprises qui ont souhaité coordonner leurs opérations au plan mondial.

Au niveau européen, le marché du conseil a connu une croissance très forte sur longue période : il est passé de 42,5 milliards d'euros en 2000 à 86,3 milliards d'euros en 2010 soit un doublement en dix ans.

Cette croissance à long terme s'explique par les besoins de transformation des organisations dans un environnement en mutation. Les consultants sont des accompagnateurs et des accélérateurs du changement ; aussi leur activité est-elle tirée par plusieurs facteurs de changement : l'évolution technologique (explosion des NTIC, commerce électronique, internet, progiciels de gestion intégrés, etc.), les changements réglementaires (IFRS, Bâle 3, Solvency 2), les restructurations, la mondialisation des économies, la complexification de l'environnement économique, le développement du « green business », etc. Ces transformations induisent des demandes d'intervention en stratégie ou en accompagnement du changement. Dans ce sens, on peut dire que le marché du conseil est structurellement porteur.