

Les métiers du conseil

Hubert de Lagabbe (ISEP 1963)
Directeur du cabinet Almagest*Conseil
Associé au développement du cabinet FBH Associés



Activité devenue mature et reconnue pour sa valeur ajoutée après 20 années de fort développement, le métier de conseil est aujourd'hui exercé de manière très « professionnelle », tant de la part des clients pour l'expression de leurs demandes que de la part des cabinets dans l'élaboration de leurs réponses et dans l'exécution, dans un contexte de concurrence exacerbée pour arracher les gros contrats qui assurent rentabilité, notoriété et croissance.

Cet article présente les trois types de métier du conseil : THINK, pour les études de stratégie, conception et réflexion, IMPLEMENT pour la mise en œuvre des choix et solutions, et PROJECT MANAGEMENT, activité très particulière de conduite des grands projets dans tous leurs aspects, exercée par des consultants d'exception, rares et reconnus.

Les acteurs, quelques grands cabinets à renommée mondiale, des cabinets moyens à vocation nationale et une myriade de petits souvent spécialisés sur un domaine, ont un métier prépondérant, mais débordent toujours sur les deux autres métiers.

1. Introduction

Le conseil s'est beaucoup développé en France à partir des années 70. Présent depuis le début de l'ère des organisations industrielles, il a eu ses heures de gloire et ses difficultés avec les organisateurs, ingénieurs conseils et bien d'autres appellations sous le nom desquelles des artisans défricheurs, quelquefois géniaux, ont exercé cette activité sans savoir qu'ils étaient les précurseurs des consultants qui leur doivent beaucoup. Cette activité, arrivée à maturité, est maintenant banalisée.

Ceci afin de dire que nous sommes bien loin de ce que j'ai connu en entrant dans cette profession, fin 1963.

Deux semaines après mon arrivée chez mon employeur, je fus labellisé expert en statistiques d'un coup de langue – j'avais, il est vrai, suivi des cours à l'école – pour faire le plan

d'échantillonnage d'un stock de tissus représenté par un listing papier (nous étions, rappelons-nous, en 1971...) de plus d'un mètre et demi d'épaisseur. Je peux vous assurer qu'aucun bouquin de probabilités ne dit comment on fait pour appliquer la loi de Gauss ou celle de Poisson. J'ai bien remis mon rapport à l'issue des deux jours et demi qui m'avaient été accordés, mais en ayant consommé les deux nuits en plus. C'est fou comme on apprend vite lorsqu'il s'agit de survie. J'étais désormais expert, et cela allait me resservir bien des années plus tard. Mais quel risque pris par le cabinet ! (je peux vous assurer que c'était un petit miracle que je m'en sois sorti... grâce à ma jeune expérience informatique).

Quelques jours plus tard, un appel téléphonique est arrivé au cabinet. Le seul manager présent en plus de moi a pris l'appel : « Allo. C'est bien le cabinet PMM. Ici le Directeur du contrôle de gestion du groupe automobile XXX (110 000 personnes, 14 usines, 250 filiales...). Notre système de gestion ne marche

pas. Vous pourriez venir voir et nous dire ce qu'il faut faire? » Suite à cet appel, le cabinet qui comptait 20 personnes en France à l'époque a travaillé chez ce client pendant dix ans avec des dizaines de consultants. Je me suis moi-même retrouvé à faire l'analyse complète des systèmes de prix de revient réel et prévisionnel, sans jamais avoir mis les pieds dans une entreprise de mécanique auparavant et sans aucune connaissance de ce sujet si complexe et critique dans cette industrie.

Un pareil amateurisme, tant du côté client que du côté cabinet, a heureusement disparu à ce niveau. Si la réalisation des contrats reste quelquefois encore insuffisante, les propositions doivent avoir un très haut niveau de qualité, conséquence de la concurrence acharnée entre les cabinets pour gagner les appels d'offres, et de l'exigence pour les clients de qualifier les intervenants et leur disponibilité avant de signer. Le professionnalisme s'est quasi généralisé, tant chez les « grands » clients pour l'expression des demandes que dans les cabinets pour les propositions. Certes, il restera toujours des cabinets plus avides de facturation que de qualité, comme celui qui donnait à ses commerciaux un objectif de facturation égal à trois fois le budget signé pour un contrat.

L'activité de conseil est aujourd'hui reconnue et globalement appréciée pour sa valeur ajoutée. Son développement a été considérable depuis dix ans parce que les entreprises ont pris conscience que l'appel à des ressources spécialisées en réalisation d'études et/ou de projets venait combler un manque dans leur potentiel humain : on ne s'improvise pas directeur de projet lorsqu'on est chef comptable ! Mais l'externe ne résout pas tout. C'est une ressource qui ne connaît rien de l'entreprise ni de son métier et de la manière de l'exercer. C'est aujourd'hui connu, et, face aux cabinets consultés et au cabinet retenu, un responsable utilisateur est presque toujours désigné pour représenter l'entreprise et en imposer la vision sur le thème concerné.

2. Les types de métier du conseil

Le métier de conseil est souvent scindé en trois types, sous des désignations anglo-saxonnes : THINK, IMPLEMENT et PM (Projet Management). Le quatrième type, BUILD, est celui de l'ingénierie de réalisation.

Ce canevas de repérage dans l'océan des cabinets est représenté dans l'illustration de la page suivante qui

indique les champs respectifs de ces métiers et leurs produits livrables génériques. Dans la réalité, tous les cabinets exercent les trois types de métier, avec une dominante sur l'un d'entre eux.

2.1 Métier THINK

Dans le métier THINK, on peut distinguer deux types bien distincts :

Le métier le plus « noble » du conseil, d'abord, constitué par les prestations de haut niveau des cabinets qualifiés de « conseil en stratégie », tels que Mc Kinsey, Arthur D. Little, Mercer, BCG (Boston Consulting Group) pour les plus connus.

D'autres se présentent sous cette qualification, notamment en France, sans avoir cette notoriété internationale. Ils ne sont pas du même niveau et ne traitent pas des problèmes aussi complexes.

Les donneurs d'ordre des missions de ce type se situent au niveau Direction Générale des entreprises ou des organismes, les questions à traiter touchant la vie même de l'entreprise.

Les interventions sont menées par des associés personnellement reconnus comme ayant fait leurs preuves, avec des tarifs élevés (2 500 à 3 500 €/jour).

Comme exemples connus d'étude stratégique, on peut citer le choix du Groupe Gervais Danone de replier ses quelques 100 marques vers une marque unique, Danone, retenue in fine, alors que cette entreprise avait été reprise par Gervais 15 ans auparavant, en quasi faillite. Le repli par Bic de ses 47 usines à travers le monde sur moins de 20 en quelques années est un autre exemple marquant.

Leurs travaux sont concrétisés par des présentations « type Power Point » et des rapports succincts mais très « lourds » en contenu. Leurs argumentaires reposent principalement sur la connaissance approfondie par l'équipe du cabinet des secteurs d'activité traités. Les évaluations ou affirmations sont souvent formulées à « dire d'expert », ce que leur notoriété permet aux intervenants. Ceux-ci s'interdisent éventuellement d'intervenir chez les concurrents pour ne trahir ni les uns ni les autres. De son côté, le client ne multiplie pas ses conseils à ce niveau, car, ainsi qu'un « expert »

Les métiers du conseil

Il disait en ouverture d'une présentation : « Un expert, c'est une conviction, deux experts, c'est la contradiction, trois experts, c'est la confusion ».

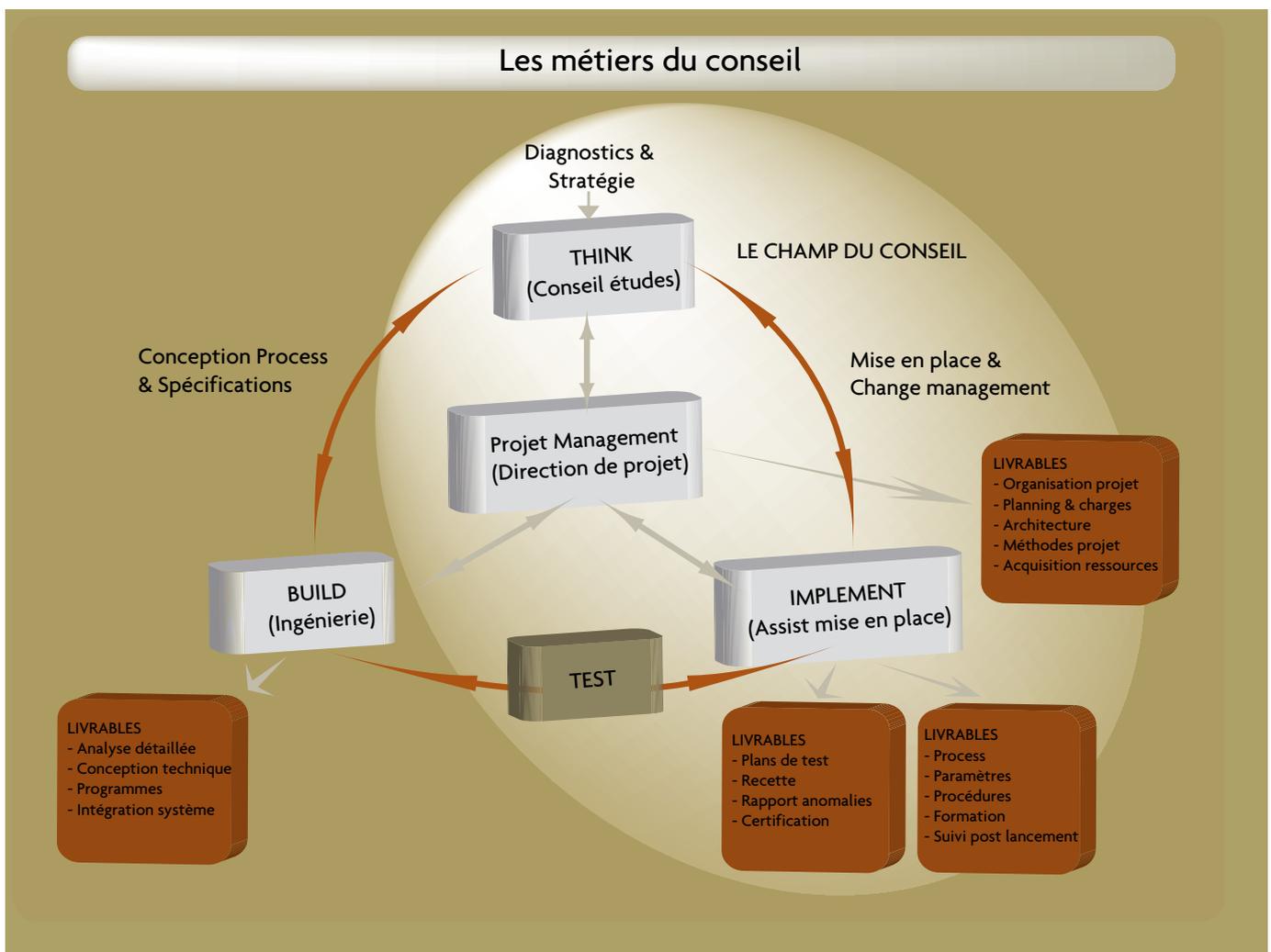
L'autre métier de type THINK est celui des prestations de diagnostic, de choix de solutions, d'organisation, de définition des processus et de conception de systèmes d'information, en amont de la réalisation.

C'est le domaine des cabinets de conseil en organisation sans activité de réalisation, tels que Bossard ou Orgaconseil, avant leur rachat, ou FBH Associés ou Synagir, et des départements de conseil des grandes SSCI telles qu'UNILOG Logica (la première à avoir réussi une cohabitation positive du conseil et de l'ingénierie), Accenture, Cap Gemini...

Le conseil en « métier » des clients et le conseil sur les domaines « fonctionnels » sont à classer ici : gestion de production, gestion commerciale, gestion des ressources humaines, gestion comptable et financière,

gestion actif-passif des établissements financiers, gestion des risques et plan de continuité d'activité,... Les consultants qui interviennent doivent impérativement être familiers et largement expérimentés du domaine à traiter.

A noter que les plus grandes sociétés de conseil et d'ingénierie comme Accenture, Cap Gemini ou CSC ne se présentent pas dans la catégorie « conseil en stratégie », trop restrictive pour eux au vu de leur taille (de l'ordre de 50 000 « professionnels »). Leurs dimension et structure de coûts sont mal adaptées à la mobilisation opérationnelle, à quasi plein temps d'associés brillants, ceux-ci étant beaucoup plus astreints au management, au relationnel et au commercial qu'à la « production ». Leurs imputations de temps sur les contrats sont plus liées à l'atteinte de leurs objectifs de temps facturé et à leur responsabilité in fine des résultats qu'au réel besoin de leur intervention sur les contrats.



2.2. Métier IMPLEMENT

LE MÉTIER IMPLEMENT correspond principalement à la mise en œuvre des changements dans les entreprises, notamment d'organisation et de systèmes d'information.

Qualifié de « conseil appliqué », ce métier comprend notamment les prestations « d'assistance à maîtrise d'ouvrage », ainsi que les prestations de « change management » ou « conduite du changement ».

Le recours à ces prestations a lieu plus particulièrement pour les cas de lancement de nouveaux systèmes d'information et les cas de fusion-scission-acquisition d'autres entreprises ou d'activités ou de systèmes d'information au sein des groupes industriels commerciaux ou financiers.

Le champ de ce métier de renfort des utilisateurs pour les périodes de mutation s'étend maintenant jusqu'à la livraison « clés en mains » de l'organisation en ordre de marche opérationnelle, avec engagement sur les résultats, dans le respect des délais, des spécifications de qualité, techniques et opérationnelles et des budgets alloués au projet, toutes ressources confondues (jours hommes internes + budget de sous-traitance).

Ce métier se distingue du métier THINK par le caractère très opérationnel des résultats des interventions.

Autrefois (disons avant 1970 pour la France), ces prestations étaient assurées par les cabinets « d'organisation », comme Paulus, la CGO ou COFROR. Mais les équipes informatiques ont fait déclasser les organisateurs en « has been », et se sont arrogé la livraison des applications, sans que les utilisateurs aient vraiment participé au développement et été préparés aux changements de processus. Le métier fondamental d'expertise en conception et mise en œuvre du fonctionnement des entreprises avec les moyens sophistiqués issus de 100 années d'invention de supports manuels (les derniers en date furent les cartes perforées) a été repris par des programmeurs promus concepteurs et chefs de projet. Les résultats n'ont pas toujours été accueillis avec enthousiasme, comme lorsque l'accès direct aux bacs à fiches carton a été remplacé par des traitements batch hebdomadaires, faisant passer les temps de réponse de quelques secondes à deux jours et demi.

Les utilisateurs n'ont pas tardé à reprendre en mains leur destin, sous le vocable de MOA (Maîtrise d'Ouvrage), en faisant appel... aux consultants pour assurer les tâches des organisateurs disparus.

L'invention de la fonction générique « MOA » a constitué un tournant décisif dans l'organisation des projets.

Tout d'abord, les utilisateurs (fonction MOA) ont pu reprendre la responsabilité de leurs projets, face à la « MOE », maîtrise d'œuvre informatique, exécutant technique des demandes et des cahiers des charges. La MOA a pour rôle l'apport des connaissances métier et du fonctionnement de l'entreprise, tant pour l'élaboration des spécifications que pour les recettes. Et pour assumer la charge de cette fonction critique, elle se fait assister par des consultants, avec le risque que ceux-ci n'aient que partiellement les connaissances requises : l'entreprise, son métier, l'informatique, l'organisation (métier d'antan) !

La nécessité du renfort de la MOA par des « ressources conseil » étant acquise, tout budget de projet comprend désormais un budget de consultants, contrairement à la situation passée où les malheureux chefs de projet MOA ou MOE devaient se battre pour obtenir l'autorisation d'acheter ce type de renfort.

Le métier IMPLEMENT peut en quelque sorte être assimilé à du « man-power » de haut niveau, avec production de résultats tangibles ou « produits livrables » : spécifications de processus, documents d'organisation (procédures, manuels d'utilisation, dessin d'imprimés...), préparation des jeux d'essais de recette « utilisateur », assistance à l'exécution de la recette « utilisateur », formation des personnels et accompagnement des équipes lors du lancement des systèmes.

2.3. Métier BUILD

Le métier BUILD est le métier de base des sociétés d'ingénierie informatique, les SSII. Vers 1980, elles ont été renommées SSCI, sociétés de service, de conseil et d'ingénierie, le « C » pour « conseil » ayant remplacé l'un des « I » dans la dénomination SSII. Ces sociétés se sont en effet engagées dans la vente de conseil pour les études de diagnostic, d'analyse et de conception des systèmes d'information. Nous conviendrons donc de classer dans le métier BUILD uniquement les

prestations de réalisation informatique des applications spécifiques aux entreprises et de la maintenance des parcs applicatifs « pour compte de ».

LE PHENOMENE PROGICIEL

La consécration de l'utilisation des progiciels ERP aux multiples modules tels que SAP, Oracle Applications, Coda,..., en lieu et place des développements spécifiques propres à l'entreprise, a fait naître et se développer rapidement une activité, dite d'intégration de progiciel. Le cabinet de conseil est alors rebaptisé « intégrateur », et se présente comme fournisseur d'intervenants familiers du progiciel à l'installation duquel il est candidat, ayant reçu une formation approfondie sur tous les aspects fonctionnels, techniques et mise en œuvre par paramétrage.

L'engouement des cabinets pour l'intégration de progiciels se comprend. Le potentiel de marché de l'intégration s'est révélé considérable en raison du volume de « conseil » généré pour une vente de licence, souvent évalué en première approximation à 3 € pour 1 € de licence, et du nombre élevé de ventes de licences que les éditeurs se sont fixés. Par ailleurs, étant donné la rareté des ressources familières des progiciels, les programmeurs vendus avec difficulté 300 € jour ont été convertis et rebaptisés « paramétreurs », vendus 1000 € jour !

Ce dernier point est important. En effet, la phase de conception de l'utilisation du progiciel et de son paramétrage au regard des besoins de l'entreprise, phase dite « d'alignement », relève du métier THINK, avec des tarifs de cet ordre. Ensuite, pour les tâches telles que la saisie des données des tables de paramètres, des personnes moins qualifiées du métier IMPLEMENT ou BUILD peuvent intervenir. Mais certains cabinets n'ont pas toujours respecté cette nécessité, et ont partagé avec leurs clients bien des déboires.

A noter que les dossiers de paramétrage du progiciel sont l'un des livrables de l'intégration

Devant la montée en puissance des progiciels en remplacement des développements spécifiques,

tendance qui transfère au métier des consultants IMPLEMENT les budgets du métier BUILD, les SSCI d'ingénierie n'ont eu d'autre choix que de se développer dans l'IMPLEMENT, en conflit frontal avec les cabinets de conseil, externes ou internes de ce métier, conflit exacerbé par les perspectives de prix de vente à tarif « conseil » pour les ressources ingénierie.

2.4. Métier PM

Le métier PM (Direction de projet ou Project Management) concerne la direction (et non pas la gestion seulement) des grands projets au sens le plus large du terme.

Ce métier est bien distinct des trois autres, et ne doit pas être confondu avec la qualification de chef de projet en ingénierie ou de « manager » en conseil. Il s'agit de bien autre chose.

A titre indicatif, un grand projet, c'est un budget global, coûts externes et coûts internes cumulés, de 15 M€ à 150 M€, soit, en unité de gestion de projet, de 100 à 1000 années-homme, sur une durée de 9 et 24 mois, impliquant de 100 à 500 personnes ou plus à temps complet, avec une date de démarrage obligée fixée dès l'engagement du projet. Au-delà de ces montants plafonds, il faut considérer que c'est un programme constitué de multiples projets en partie simultanés, avec des dates de mise en œuvre agencées dans un scénario de déroulement révisé périodiquement.

Ce métier est au centre du diagramme, car il est bien la clé de la bonne mobilisation au bon moment des bonnes ressources pour tenir le périmètre à couvrir, le budget du projet et la date du démarrage. Son caractère critique est mal connu et mal perçu. En effet, les entreprises ne sont pas sensibilisées au fait qu'un grand projet de 100 M€ est analogue à un très gros investissement industriel et doit être conduit avec la même rigueur, voire une plus grande rigueur étant donné l'immatérialité du résultat. Gérer un grand projet, c'est conduire une guerre, avec plusieurs fronts, techniques et organisationnels, des alliés et des forces divergentes, où chaque livraison est une bataille gagnée, ceci au sein d'un organisme dont « les ventes continuent pendant les travaux ».

C'est le métier le moins partagé : une dizaine au plus de directeurs de grands projets en France.

LE COMMERCIAL DU CONSEIL, enfin, est un métier en soi, sinon une prestation vendable. En effet, il n'y a pas de contrat gagné sans l'établissement d'une bonne proposition, remise dans les délais fixés par le prospect. Elle est le résultat d'un processus critique du cabinet dont la bonne exécution contribue à « gagner », sans l'assurer.

Hormis les appels d'offres formalisés adressés au cabinet, on ne dispose souvent que d'un entretien d'une heure et demie (en moyenne) pour réunir les éléments nécessaires à l'élaboration de la proposition : la description de l'entreprise et du problème, le besoin, l'identification des personnes clés du domaine concerné, le contexte politique et humain, tous les chiffres pertinents pour dimensionner l'équipe, ses qualifications, la charge, le délai maximum, les frais de déplacement,... et le montant de budget d'étude acceptable.

Les associés, les managers et les seniors assurent les entretiens et la rédaction des propositions et leur présentation en diapositives. Le coût des propositions est très élevé, leur épaisseur étant un critère d'appréciation, car représentatif de l'effort fourni par le cabinet, et donc de son investissement, pour obtenir le contrat. Pour réunir toutes les compétences nécessaires, ou à la demande du client, il faut quelquefois s'associer avec un ou plusieurs cabinets et/ou éditeurs. C'est un exercice difficile, chacune des parties ayant ses règles et méthodes et ne pouvant accepter celles des autres, et, bien sûr, cherchant à tirer le maximum de couverture à soi et à prendre la direction du processus. Pas simple.

3. Les types d'acteurs en conseil

Les prestations de conseil sont fournies par un très grand nombre de cabinets, classés pour les besoins de cet exposé en cinq types génériques distincts : les cabinets de conseil stratégique, déjà cités, les départements conseil des grands groupes SSCI, également déjà cités, les cabinets de conseil indépendants de taille moyenne (entre 30 et 200/300 professionnels), les petits cabinets, souvent très spécialisés sur des créneaux bien identifiés, et les indépendants ou experts (free lance).

Ainsi qu'évoqué plus haut, aucun de ces acteurs n'est « pure player ». Tous sont condamnés à un compromis permanent entre exercice de leur métier principal ou

expertise et réalisation de leurs objectifs de chiffre d'affaires. Tous, lorsque nécessité fait loi, sont amenés à saisir les opportunités périphériques à leur cœur de cible, à prix « ajusté » s'il le faut.

Le métier IMPLEMENT qui a fait les choux gras des grands cabinets et des SSCI depuis deux décennies est de plus en plus concurrentiel, non seulement entre les cabinets eux-mêmes, mais aussi entre les départements d'ingénierie et de conseil des grandes SSCI. Le cas de CAP Gemini Ernst & Young en est une illustration caricaturale. Ce groupe de services, deuxième mondial voit son ingénierie, très puissante, concurrencer les cabinets acquis : Gemini Consulting (stratégie), le conseil d'Ernst & Young et Bossard Consultants, pour ne citer que les principaux. Chaque cabinet est resté relativement indépendant, privilégiant la tenue de ses objectifs de chiffre d'affaires plutôt que la coopération interne groupe.

De fait, le profil d'activité des sociétés d'ingénierie est fondamentalement différent de celui du conseil. Le taux de croissance était beaucoup plus élevée et les prix beaucoup plus bas. En dehors d'Unilog-Logica qui a réussi à faire naître et se développer en interne un département de conseil (aujourd'hui près de 20 % de son activité), les autres SSCI ont acquis des cabinets pour afficher leur capacité à fournir une palette complète de services dans les réponses aux appels d'offres « clés en mains ».

Mais le métier de base, la réalisation d'applications puis leur maintenance, s'est considérablement rétréci avec l'adoption des progiciels par les clients, grands ou petits, ceci dans tous les secteurs. L'entrée dans l'activité de mise en œuvre de progiciels est devenue une question de survie... face aux consultants qui n'arrivaient pas à se multiplier assez vite et avaient besoin de l'ingénierie pour une partie des prestations des contrats. L'émulation interne a donc été, et reste, particulièrement forte, les zones franches entre ingénierie et conseil étant de plus en plus vastes.

Un éclairage sur les grands cabinets internationaux, les Big eight, devenus Big six, puis Big four, semble utile à la compréhension de la cartographie des acteurs du conseil.

Jusque vers les années 1980, lorsque la réglementation américaine le leur a interdit, ces « institutions » de plusieurs dizaines de milliers de professionnels

Les métiers du conseil

exerçaient les deux activités d'audit et de conseil. Des règles internes très formelles étaient censées assurer la séparation des genres pour raisons déontologiques : en théorie, le même cabinet ne pouvait intervenir en audit et en conseil dans la même entreprise, interdiction systématiquement contournée, bien évidemment.

A ce jour, au niveau mondial, il ne reste plus guère du conseil de ces « Big » initiaux que KPMG en Europe, et Accenture, fort de près de 60 000 personnes en 2003. Celle-ci a été créée vers 1995 par scission d'Arthur Andersen en une société d'audit qui a gardé le nom, et une société regroupant le management consulting et la réalisation informatique, Accenture. Ernst & Young a vendu son activité conseil à Cap Gemini. Peat Marwick Mitchell a fusionné avec un cabinet néerlandais pour constituer le cabinet KPMG, audit sur le monde et conseil en Europe seulement. Coopers, le dernier à scinder ses activités, s'y est résolu en vendant son conseil à IBM Global Services.

Les cabinets de petite et moyenne taille, souvent fondés par un ou plusieurs consultants transfuges des cabinets anglo-saxons, fournissent des prestations dont le rapport valeur ajoutée/prix est bien supérieur aux grands cabinets, ce que les clients expriment en disant qu'ils ont des seniors au prix des juniors. En effet, l'absence de frais de structure permet de pratiquer des tarifs inférieurs, à qualification égale, de l'ordre de 30 % ! Les atouts de ces cabinets sont notamment la qualité et/ou l'expertise de leur(s) fondateur(s), la fidélité de dirigeants d'entreprise, le fait que la réalisation des contrats est assurée par les fondateurs eux-mêmes, expérimentés, alors qu'un cabinet de renom aurait affecté des consultants plus jeunes.

Il est intéressant de noter que c'est parmi ces cabinets que l'on trouve la plus grande diversité d'expertises, le plus souvent très pointues, fonctionnelles ou techniques, sur des créneaux trop étroits en taille de marché pour les grands cabinets. Ceux-ci ne peuvent disperser leur investissement commercial (mesuré en jours) sur des cibles aux enjeux trop limités, alors que les cabinets spécialisés connaissent beaucoup plus en détail leurs créneaux. Sinon, ils ne seraient pas experts !

Les cabinets modestes peuvent aussi fournir des consultants IMPLEMENT à moitié prix pour les travaux

IMPLEMENT, par exemple la rédaction de procédures qui ne demandent pas l'intervention d'un brillant consultant de grande SSCI.

Les consultants indépendants (free-lance) se sont multipliés en France. Le plus souvent âgés de plus de 40 ans, ils n'ont pas retrouvé de poste en entreprise et ne sont plus « embauchables » par les SSCI qui ont un très délicat et difficile problème de pyramide d'âge. En revanche, ces personnes expérimentées ont un réseau de relations qui leur permet d'intervenir seuls, à un prix très concurrentiel, ou au sein de contrats de SSCI qui les intègrent dans les équipes de projet au même titre que leurs propres consultants, et les « achètent » à prix convenu, intégré au budget des contrats avec une marge allant de 15 à 35 %.

4. Les types de prestations

Interrogé sur le champ de l'activité de conseil, le Président d'Unilog avait donné l'indication suivante à l'ensemble de ses directeurs d'unité : « Lorsque ce n'est pas clair, que l'interlocuteur ne sait pas ce qu'il veut, que la demande est si floue que toute proposition sera risquée, alors appelez les consultants ».

Cette vision illustre de manière humoristique la perception du conseil dans un passé pas si lointain. Les prestations de conseil sont certes spécifiques pour chaque demande, et ce serait suicidaire pour un consultant de dire à un prospect que son problème est le même que celui de son concurrent. Cependant, la mise en œuvre d'un progiciel fait appel à une démarche strictement identique, dans ses aspects structurants, pour tous les progiciels et toutes les entreprises. Les ajustements et les variantes spécifiques au cas d'une entreprise sont prises en compte aux diverses étapes d'une démarche complètement structurée dont le respect assure le succès du projet.

Ceci s'applique à toutes les prestations que les cabinets proposent à leurs prospects. Le temps de la découverte de ce qu'il faut faire pour tel ou tel type d'intervention, par exemple un schéma directeur, est révolu.

La classification des prestations de conseil indiquées ci-après n'est bien sûr qu'indicative, sans dogmatisme. Elle n'a pour finalité que de donner des repères au lecteur.

4.1. Les études (métier THINK)

Les études de stratégie constituent un domaine à part, comme déjà indiqué. Parmi les thèmes principaux, on peut citer : le positionnement (LVMH, le luxe atteignable), la politique de marque (Danone, seule marque restante du groupe qui en comportait des dizaines), la place des produits dans la vie de l'entreprise (domaine « réservé » du BCG, lui-même exemple de positionnement sur le marché du conseil avec cette expertise), le choix d'image (Shell respecte l'environnement), l'évaluation des marchés, la position relative de la concurrence, ou encore les études tarifaires.

Toutes ces études nécessitent une surface mondiale d'information et des acteurs avec une connaissance approfondie du secteur économique à traiter. Arthur D. Little, par exemple, dispose d'une expertise unique du secteur des Utilities (Energie), avec une chaîne d'associés à travers le monde capable de parler stratégie aux dirigeants des plus grands électriciens et gaziers du monde.

Les études de fusion-acquisition (M & A) forment également une sous-classe. Elles précèdent ou font suite aux choix de stratégie. Le rachat de Marionnaud par son concurrent chinois en est une illustration brillante de la conduite d'une bataille dans les règles de « l'Art de la Guerre » de Sun Tzu.

C'est un créneau chasse gardée des banques d'affaires pour les très grandes opérations, sans pour autant empêcher des cabinets de prendre en charge des opérations de taille plus modeste.

Les autres études dans cette classe sont plus concrètes : diagnostic de situation, étude d'opportunité (achat d'activité, passage au progiciel, décentralisation, délocalisation,...), étude de choix de progiciel. En livrable de ces études, on trouve le plus souvent une longue liste d'action pour le métier IMPLEMENT.

Le créneau des schémas directeur a été très en vogue. Il est devenu un peu marginal. En effet, la réalisation d'un schéma directeur ne peut être conduite en moins de 4 à 6 mois, pour une mise en œuvre sur les 3 années suivantes. Le rythme extrêmement rapide des changements dans les environnements économique, politique et technique, ainsi que les innovations imprévisibles de la concurrence, rendent très aléatoires les réflexions globales d'entreprise à terme de trois ans.

Les groupes privilégient aujourd'hui leurs plans à cinq ans, actualisés chaque année. Ces plans comportent autant de chapitres que d'axes de changement : marchés visés et positionnement, produits, outil industriel, organisation, SI et ressources humaines.

Les études « métier client » (diagnostic, conception de solutions), déjà citées ci-avant, font également partie de cette classe.

Parmi ces études, il ne faut pas oublier celles à dominante technique dans le domaine des technologies de l'information (IT), tel que diagnostic de la fonction SI de l'entreprise, ou l'évaluation de l'apport de nouvelles technologies.

4.2. Les projets de mise en œuvre de systèmes et progiciels (métier IMPLEMENT)

Ces projets font appel principalement au métier IMPLEMENT et à ses démarches structurées pour chaque type de projet : intégration de progiciel, fusion d'entreprise, importation et migration sur un nouveau système d'information, mise en place de la gestion de production assistée par ordinateur (GPAO), et toute autre gestion AO.

Dans ces projets, il appartient au pilotage de déceler les choix structurants non vus au départ et de lancer les études (métier THINK) pour les faire trancher au plus tôt, tout changement d'orientation en cours de projet étant lourd de conséquences.

Les prestations de ce type représentent une part majeure du chiffre d'affaires des cabinets de conseil. En effet, un contrat de ce type mobilise généralement plusieurs consultants pendant une période longue, ainsi que les ressources ingénierie de réalisation et d'intégration technique.

Les projets de délocalisation constituent une sous-classe à part. Les fonctions concernées, hors la production industrielle, sont notamment les centres d'appel, les fonctions de comptabilité clients et/ou fournisseurs, la facturation, la maintenance des applications informatiques,... Jusqu'ici réalisés par les grands cabinets internationaux, tels qu'Accenture, IBM Global Services ou CAP Gemini, ces projets de mise en œuvre nécessitent des équipes de consultants dans les pays de localisation des activités externalisées.

Les métiers du conseil

Ces cabinets sont même allés plus loin en créant des sociétés filiales sur place qui prennent en charge les fonctions délocalisées. A eux trois, les cabinets cités ci-avant emploieraient un total de 100 000 personnes en Inde à l'horizon 2010.

Les points critiques de ces projets, au-delà de la question de la langue, sont le choix d'un pays, la rédaction du contrat, le choix des modes de fonctionnement et des moyens IT à mettre en place, la fiabilité et la sécurité des réseaux de transport des données, et, surtout, le contrôle qualité et le contrôle interne, deux talons d'Achille à gérer avec une extrême attention dans ces solutions de fonctionnement.

4.3. Le pilotage de projet (métier PM)

Les prestations de pilotage de projet sont la concrétisation du métier PM évoqué ci-avant. Ce sont les plus difficiles à vendre, en raison du tarif des intervenants et du budget et les plus risquées pour le cabinet fournisseur, parce qu'extrêmement « visibles » : la moindre erreur ou mot de travers du directeur de projet est vite connu du DG de l'entreprise et peut se traduire par un appel immédiat au DG du cabinet.

Une équipe de pilotage d'un grand projet compte une dizaine de consultants — directeurs de projet – OPC – secrétariat général du projet – avec un tarif moyen journalier proche de 1500 € par personne, plus frais éventuels. Le montant du budget de la prestation de pilotage pour un projet de 18 mois est impressionnant. L'assurance ne coûte cher qu'avant l'accident, mais il faut convaincre les dirigeants.

De surcroît, les individus qui sont capables de prendre en charge de grands projets sont rarissimes et, en tout cas, jamais disponibles étant donné la longueur des projets et la rareté des ressources.

Alors pourquoi donc se lancer dans la proposition de ces prestations ? En premier lieu, parce que c'est une prestation demandée, et qu'un soumettant qui ne la propose pas risque l'élimination. En second lieu, par le potentiel de prestations additionnelles de BUILD et d'IMPLEMENT que recèle un grand projet. Le directeur du projet est celui qui identifie et collecte toutes les demandes de renforts.

5. Les secteurs de marché consommateurs de conseil

Tout le marché est consommateur de conseil. La répartition de cette consommation entre les secteurs, et, au sein d'un secteur, entre les types de métier a été étudiée par le cabinet Pierre Audoin Conseil, dont les études constituent une référence pour la profession et ses clients.

L'article « Le marché du conseil en France » de Jean François Perret, Directeur Général de ce cabinet, présente cette étude.

Hubert de lagabbe

Ingénieur ISEP, IAE, Sloane School, il a étudié l'intelligence artificielle au MIT en 1964, avant de rejoindre la direction informatique de Shell (5 années). Il entre au cabinet Peat Marwick Mitchell and Co Consultants en 1971. Après avoir assumé la fonction de directeur des SI dans une compagnie d'assurances de 1980 à 1984, il entre chez Unilog pour y créer et développer l'activité de conseil, devenue Unilog-Logica management, forte de 1000 consultants. Hubert de Lagabbe est aujourd'hui associé au développement du cabinet FBH Associés et directeur du cabinet Almagest*Conseil, spécialisé en gestion du risque financier des banques.