

Les activités de spécialiste dans le conseil en organisation et management

Alain de Cidrac (ISEP 1989)
Associé Xioneo Consulting



Aucune profession en France n'est aussi multiforme que celle du conseil en management. Cet article nous présente le marché de niche qu'est celui des spécialistes et nous révèle qu'un cabinet spécialisé correspond mieux aux attentes nouvelles des clients.

Afin de cerner le marché dans lequel nous nous trouvons, nous retiendrons la définition donnée par la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseil en Management) : « Le conseil en management consiste à fournir, en toute indépendance, conseil et assistance sur des questions de management. Ceci inclut notamment l'identification et l'étude de problèmes et/ou d'opportunités, la recommandation d'actions appropriées et l'aide à leur mise en œuvre ».

Cette définition inclut donc le conseil en stratégie (choix fondamentaux de l'entreprise que ce soit au niveau de sa politique générale ou de sa politique de croissance) et le conseil en organisation (tourné vers le conseil opérationnel).

Au sein de cet environnement, nous excluons donc dans la suite de notre article les grosses structures intégrés (Conseil + Services en Informatique) pour ne retenir que les « purs players » du conseil.

Une des segmentations possibles des cabinets de conseil en management est la suivante :

- ♦ un axe « Clients » : représentant les secteurs possibles de l'industrie et des services (Secteur Public, Telecoms, Industrie, Banques- Assurances)

- ♦ un axe « Services » sur lequel on peut distinguer 3 types de service : la stratégie, l'organisation et la maîtrise d'ouvrage.

En se basant sur cette segmentation, nous appellerons « spécialiste » un cabinet de conseil qui, sur un des deux axes ou les deux, se focalise sur un thème. Par exemple, les cabinets spécialisés en stratégie se focalisent sur l'offre de services « Stratégie » et couvrent un ou plusieurs secteurs de l'industrie et des services.

Une autre catégorie de spécialiste se focalise sur un secteur industriel ou de services : par exemple, XIONE consulting est spécialisé dans le conseil aux Institutions Financières traitant des métiers de la Gestion d'actifs et des Titres. Pour ce type de client, XIONE consulting offre une palette complète de services allant de la Stratégie à la maîtrise d'ouvrage avec une forte compétence sur les prestations d'amélioration des performances opérationnelles.

Une étude très récente (2006) sur le conseil en management fait ressortir que les clients de société de conseil attendent « une prestation d'expert, sur mesure, opérationnelle et rentable ».

Pour être considéré comme un « expert », il est indispensable de connaître en profondeur le métier de son client. Ceci n'est possible que dans un cabinet spécialisé. En effet, ce type de cabinet va véritablement s'organiser autour de l'environnement réglementaire et concurrentiel de ses clients. Il va également axer le développement de ses consultants autour de leur connaissance des métiers de ses clients, soit via des missions parfois très pointues mais aussi en termes de formation. Un cabinet généraliste ne fera pas un investissement « métier » aussi poussé car sa stratégie est de couvrir un large éventail de type de clients.

Pour offrir des prestations « sur-mesure », la taille est importante : en effet, les cabinets de grande taille, très souvent généralistes, sont obligés de développer des processus internes très structurants et souvent lourds à cause de la complexité de leur environnement. Or les spécialistes, travaillant sur des secteurs plus étroits, sont de taille plus modeste ce qui favorise la réactivité. De plus, les cabinets spécialisés par métiers sont plus proches de la préoccupation de leurs clients de par la connaissance plus spécifique de leurs activités.

Le troisième critère mentionné par cette étude est le caractère « opérationnel » des interventions. En effet, les clients de cabinet de conseil en management souhaitent que leur conseil aille plus loin que la recommandation stratégique et soit capable de s'impliquer sur la mise en œuvre de cette stratégie. Ce critère peut être partagé, ou non, par des cabinets généralistes ou spécialisés.

Enfin, pour que la prestation soit « rentable » pour le client, il est nécessaire que les consultants soient très rapidement en mesure d'apporter de la plus-value. Ceci fait référence à certains excès passés de cabinets qui « formaient les consultants juniors » chez leurs clients. Or l'avantage d'un cabinet spécialisé est justement d'offrir des consultants connaissant bien une prestation donnée ou le métier de leur client.

Nous venons de voir qu'un cabinet spécialisé correspond mieux aux attentes nouvelles des clients. Mais qu'en est-il des consultants ?

Parlons d'abord de ceux qui souhaitent s'investir dans le métier de conseil en début de carrière et rejoindre ensuite l'industrie. Dans ce cas, il est beaucoup plus facile de trouver un emploi intéressant après quelques années chez un spécialiste. En effet, les compétences métiers acquises sont très identifiables et ont une vraie valeur ajoutée pour l'entreprise qui recrute par rapport à un parcours de consultant généraliste.

De plus les services proposés par les cabinets spécialisés sont pointus et donc nettement plus intéressants pour un consultant que des missions qui restent à la surface des préoccupations stratégiques et métiers.

Enfin, au sein d'un cabinet spécialisé un consultant apprend en profondeur un pan d'activité ce qui lui donne rapidement une grande maîtrise au cours des interventions et finalement apporte plus de plaisir dans le travail quotidien.

Alain de Cidrac

Diplômé de l'ISEP (promo 1989) il a obtenu un MBA de HEC. Alain a travaillé depuis le début de sa carrière dans le conseil en management pour les Institutions Financières. Ainsi, il a travaillé, en France et au Luxembourg, au sein de 3 grands cabinets internationaux, Accenture, Deloitte et Capco. Il crée fin 2003, XIONEO Consulting, cabinet de conseil en organisation spécialisé dans les métiers de la Gestion d'Actifs et des Titres.