



Consultant ! Centralien !

Et Alors ?

Qui sont les Consultants Centraliens ?

Comment voient-ils leur métier ?

Quelles sont leurs perspectives ?

Les résultats de l'Observatoire du Conseil

Enquête réalisée par Centrale Consultants de février à avril 2005

L'Observatoire du Conseil mènera périodiquement une enquête auprès des Centraliens exerçant la profession de consultant.

 **Enquête menée sous le patronage de Centrale Consultants, groupement professionnel de l'Association des Centraliens**

 **276 répondants effectifs**

 **Population de consultants au sens strict, c'est-à-dire n'incluant pas l'ingénierie informatique**

 **Enquête en ligne, menée de Fin Février à Avril 2005, en s'appuyant sur la plateforme d'enquête en ligne de Formitel : Remerciements à Pablo Santamaria pour son aide et pour sa contribution**

 **Le groupe d'animation :**

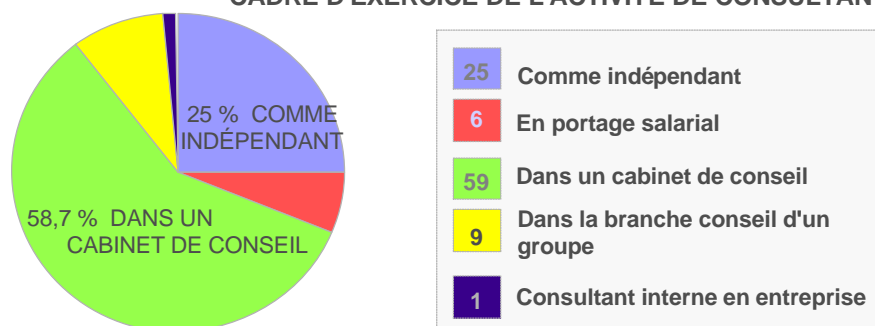
- **Jean-Dominique Abrial**
- **Thomas Laborey**
- **Alain Le Berre**
- **Frédéric Doche (Président de Centrale Consultants)**

Qui sont les centraliens qui ont répondu à l'enquête ?

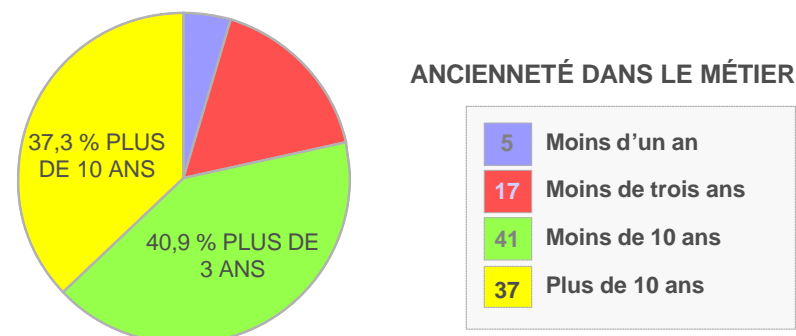
 **58,7 % des réponses viennent de consultants en cabinet**

 **25 % des réponses viennent d'indépendants**

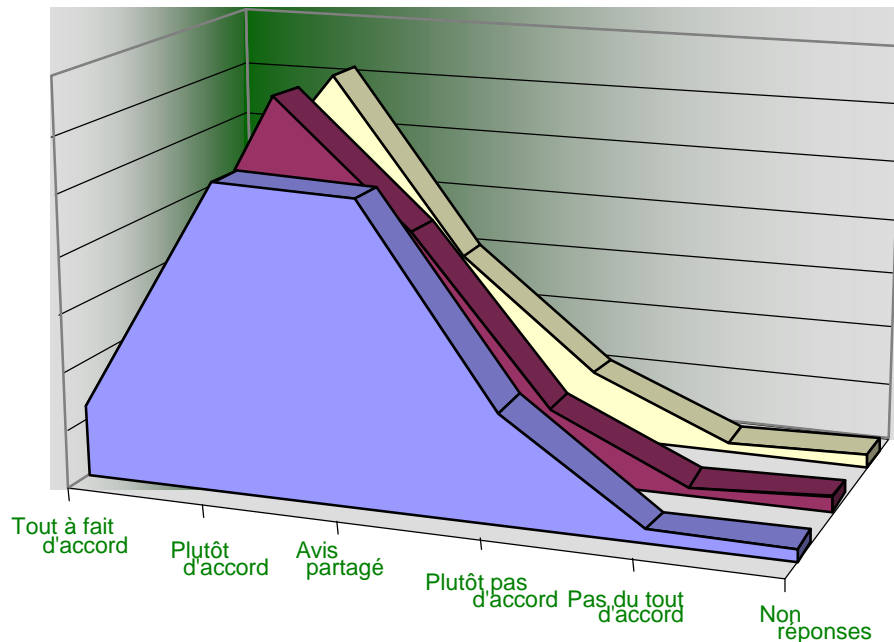
CADRE D'EXERCICE DE L'ACTIVITÉ DE CONSULTANT



 **78,2 % des réponses viennent de consultants installés (+ de 3 ans)**



Les consultants centraliens ont le moral surtout pour leur situation personnelle





- La situation économique française à trois mois est assez favorable
- La situation du marché français du conseil en général, à trois mois, est assez favorable
- Les perspectives d'activité, à trois mois, dans mon domaine d'activité, sont assez favorables

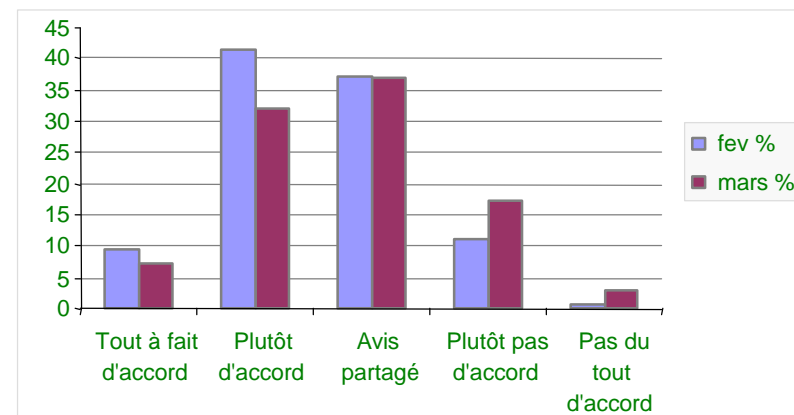
- Peu sont pessimistes (8 %), l'optimisme va croissant de la situation économique générale, vers la situation personnelle.
- Les consultants en cabinet sont les plus optimistes, cet optimisme se nourrit d'une reprise des taux d'honoraires journaliers et surtout des taux d'activité qui ont rejoint par segment de marché, les taux d'avant la crise. Cela va de pair avec une bonne visibilité (portefeuille de propositions émises, affaires signées).
- A noter toutefois que pour certains cabinets les taux d'honoraires élevés et les taux d'activité pourraient traduire un vieillissement de la population et une tension sur les ressources après plusieurs mois de restriction à l'embauche.

La chute de moral entre février et avril touche surtout l'opinion sur les perspectives économiques globales.

 Le moral s'est affaibli entre février et mars principalement sur la question relative à l'économie française, mais aussi en ce qui concerne le marché du conseil.

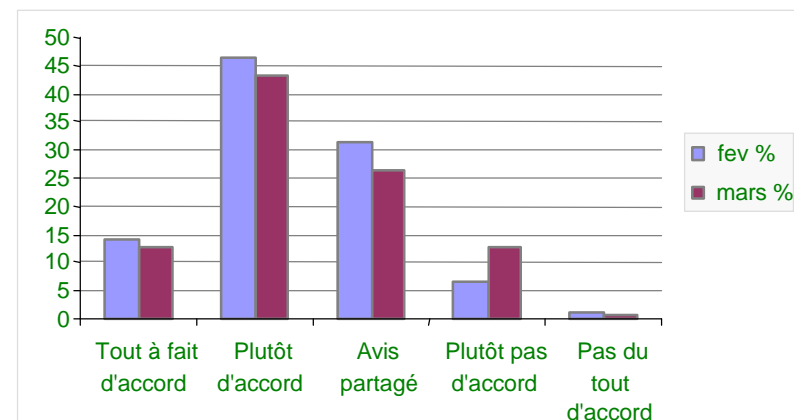
 Cette tendance confirme certains sondages qui ont noté une perte de confiance des cadres français en ce mois de mars 2005.

 En ce qui concerne les perspectives personnelles, le pourcentage d'optimistes reste globalement le même ; mais les optimistes sont moins optimistes et les pessimistes sont plus pessimistes.



La situation économique française, à trois mois, est assez favorable

La situation du marché français du conseil en général, à trois mois, est assez favorable.

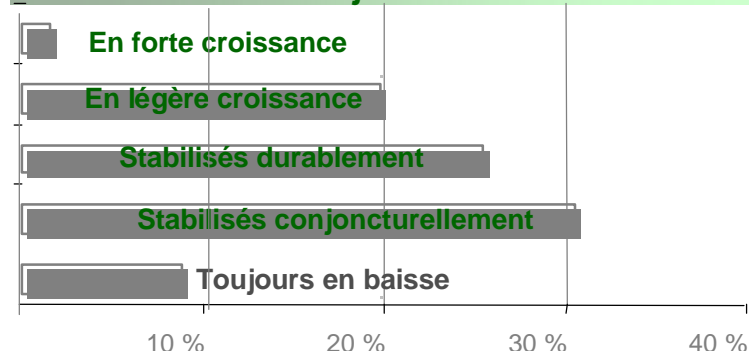


L'optimisme et le pessimisme se construisent sur les fondamentaux du métier : les taux

Les raisons de cet optimisme :

- Les honoraires ne baissent plus
- Ils remontent pour certains
- Les taux d'activité remontent

L'évolution des taux journaliers



Les plus optimistes (près de 75 %) :

- Les cabinets en raison d'une remontée des taux et d'une meilleure visibilité

Les plus pessimistes (moins de 60 % d'optimistes) :

- Les formateurs
- Les méthodologues







Le taux moyen journalier réellement facturé est de l'ordre de (H.T.) : En pourcentage

| | | |
|------------------------|------|--|
| < 750 Euros | 10,8 | |
| entre 750 et 1.000 € | 27,9 | |
| entre 1.000 et 1.250 € | 27,1 | |
| entre 1.250 et 1.500 € | 14,5 | |
| > 1.500 Euros | 19,7 | |

taux d'activité actuel En pourcentage

| | | |
|------------------|------|--|
| < 30 % | 7,9 | |
| entre 30 et 50 % | 10,9 | |
| entre 50 et 65 % | 19,1 | |
| entre 65 et 75 % | 24 | |
| > à 75 % | 38,2 | |

La spécialisation est vue comme une tendance lourde et un renforcement du marché

| nbr | % | Tes interventions concernent principalement | |
|-----|------|---|------------------------------|
| 54 | 20,1 |  | Finances |
| 65 | 24,2 |  | Marketing et ventes |
| 70 | 26 |  | Production et logistique |
| 94 | 34,9 |  | Technologie de l'information |
| 99 | 36,8 |  | Stratégie |
| 12 | 4,5 |  | PAS DE SPECIALITE TECHNIQUE |

95 % ont une spécialité technique

- en moyenne 2,2 spécialités pour ceux qui en ont
- 1/3 font de la stratégie, 1/3 font de l'IT
- Ce sont surtout des spécialités revendiquées par les cabinets de conseil
- les autres spécialités importantes sont :
 - ✓ Production & Logistique
 - ✓ Marketing & ventes
 - ✓ Finances)

69 % des répondants ont une spécialisation sectorielle

- En moyenne ils ont 2 spécialités sectorielles
- Le secteur industriel représente 1/2 des spécialités revendiquées






| nbr | % | Avec une spécialisation sectorielle : | |
|-----|------|---|-------------------------------|
| 100 | 36,2 |  | Entreprises industrielles |
| 82 | 29,7 |  | PAS DE SPECIALITE SECTORIELLE |

La nécessité d'être spécialisé est mieux reconnue par les consultants facturant à des taux élevés.

Faut-il y voir une relation de cause à effet et en déduire que la spécialisation permet de mieux rémunérer son expertise ?

| Segmentation des prestations de conseil et spécialisation | taux <750 (29 réponses) | | taux 750 à 1.000 (75 réponses) | | taux 1.000 à 1.250 (73 réponses) | | taux 1.250 à 1.500 (39 réponses) | | taux > 1.500 (53 réponses) | |
|---|-------------------------|------|--------------------------------|------|----------------------------------|------|----------------------------------|------|----------------------------|------|
| | nbr | % | nbr | % | nbr | % | nbr | % | nbr | % |
| Oui, mais Effet de mode | 3 | 10,3 | 10 | 14,3 | 3 | 4,2 | 2 | 5,1 | 3 | 5,7 |
| Oui et Tendance lourde | 10 | 34,5 | 29 | 41,4 | 44 | 61,1 | 21 | 53,8 | 39 | 73,6 |
| Ne sais pas | 11 | 37,9 | 22 | 31,4 | 16 | 22,2 | 12 | 30,8 | 7 | 13,2 |
| Non, ce n'est pas le cas | 5 | 17,2 | 9 | 12,9 | 9 | 12,5 | 4 | 10,3 | 4 | 7,5 |

Les ratios économiques : la convalescence

-  Le modèle spécifique des consultants en système d'information est confirmé, avec des taux plus bas que la moyenne. Il ne s'applique pas à la spécialisation en stratégie informatique.
-  Le modèle du consultant en stratégie est confirmé, toujours au dessus de 1500 €
-  La plupart des taux supérieurs à 1500 € concerne des consultants en cabinet. Les taux des indépendants sont confirmés inférieurs aux taux des cabinets.
-  Paradoxalement, les taux les plus élevés correspondent aux managers en cabinet, plus qu'aux experts et réels gourous du conseil. Le marché continue donc à rémunérer une structure d'équipe plus qu'une expertise. Cet effet est sûrement accentué par un certain vieillissement des populations de consultants en cabinets, lesquels n'ont que peu recrutés ces dernières années et n'ont donc pas renouvelé leur pyramide.
-  La conjoncture est vue de façon plus mauvaise par les consultants facturant à des taux bas que par ceux facturant à des taux élevés : ceux qui souffrent de taux trop bas en font d'abord grief à la conjoncture avant d'analyser les raisons intrinsèques (spécialisation, type de marché, niveau de compétence ...).

Les ratios économiques : la convalescence au travers des chiffres

Le label stratégie tire les taux et le moral vers le haut

| | taux <750 (29 réponses) | | taux 750 à 1.000 (75 réponses) | | taux 1.000 à 1.250 (73 réponses) | | taux 1.250 à 1.500 (39 réponses) | | taux > 1.500 (53 réponses) | |
|-------------------------------|----------------------------|------|-----------------------------------|------|-------------------------------------|------|-------------------------------------|------|-------------------------------|------|
| | nbr | % | nbr | % | nbr | % | nbr | % | nbr | % |
| Comme indépendant | 14 | 48,3 | 23 | 30,7 | 16 | 21,9 | 8 | 20,5 | 5 | 9,4 |
| Dans un cabinet de conseil | 12 | 41,4 | 37 | 49,3 | 45 | 61,6 | 20 | 51,3 | 45 | 84,9 |
| Spécialités techniques | | | | | | | | | | |
| Finances | 2 | 6,9 | 10 | 13,5 | 20 | 28,6 | 9 | 23,1 | 11 | 21,6 |
| Marketing et ventes | 4 | 13,8 | 16 | 21,6 | 16 | 22,9 | 9 | 23,1 | 19 | 37,3 |
| Production et logistique | 4 | 13,8 | 20 | 27,0 | 23 | 32,9 | 7 | 17,9 | 16 | 31,4 |
| Stratégie | 3 | 10,3 | 9 | 12,2 | 25 | 35,7 | 18 | 46,2 | 42 | 82,4 |
| Technologie de l'information | 14 | 48,3 | 35 | 47,3 | 28 | 40,0 | 11 | 28,2 | 5 | 9,8 |
| Perspectives | | | | | | | | | | |
| Favorables ? Tout à fait ! | 5 | 17,2 | 12 | 16,0 | 17 | 23,6 | 10 | 25,6 | 19 | 35,8 |
| Favorables ? Plutôt ! | 12 | 41,4 | 33 | 44,0 | 34 | 47,2 | 21 | 53,8 | 20 | 37,7 |
| TJM évolution | | | | | | | | | | |
| toujours en baisse | 7 | 24,1 | 10 | 13,5 | 5 | 6,8 | 3 | 7,7 | 3 | 5,7 |
| en légère croissance | 5 | 17,2 | 15 | 20,3 | 20 | 27,4 | 7 | 17,9 | 14 | 26,4 |

Quatre profils se dégagent par la cohérence de leurs positionnements :

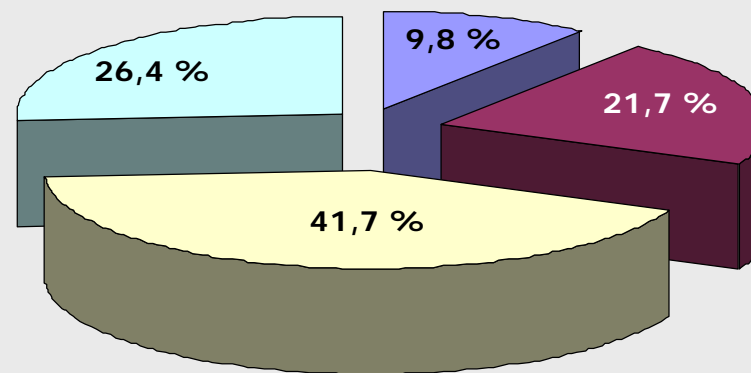
Les indépendants et les consultants en portage salarial :

- Jeunes dans le métier (moins de 3 ans)
- Installés dans le métier (plus de 3 ans)

Les consultants en cabinet ou en entreprise :

- Pratiquant des taux d'honoraires inférieurs à 1.500 €
- Pratiquant des taux d'honoraires supérieurs à 1.500 €

REPRESENTATION DE CES PROFILS DANS NOTRE ENQUETE



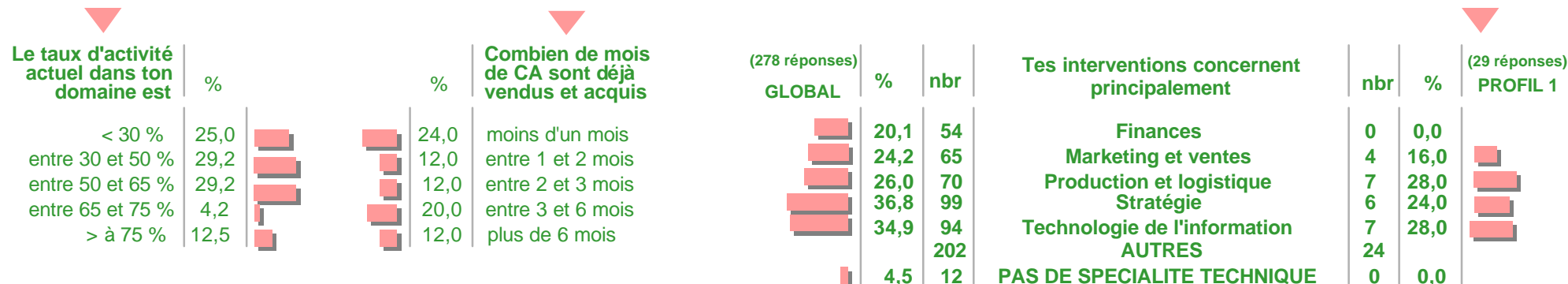
Les indépendants et les consultants en portage salarial : Jeunes dans le métier (moins de 3 ans) 10

Les indépendants et les consultants en portage salarial : Installés dans le métier (plus de 3 ans) 22

Les consultants en cabinet ou en entreprise : Pratiquant des taux d'honoraires inférieurs à 1.500 € 42

Les consultants en cabinet ou en entreprise : Pratiquant des taux d'honoraires supérieurs à 1.500 € 26

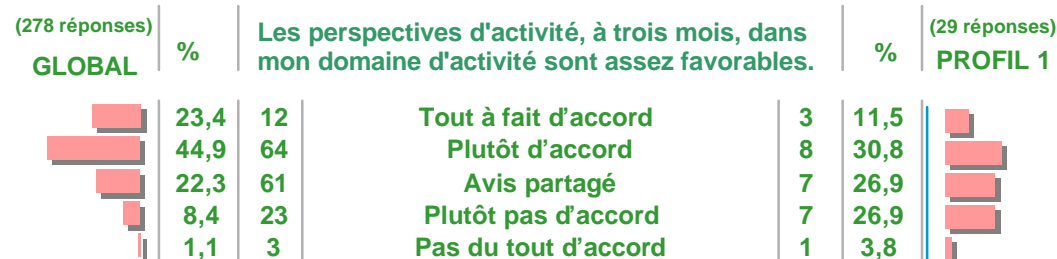
Profil 1 : Indépendant + Portage moins de 3 ans : une population en devenir qui découvre son métier.



le moral est faible mais pas catastrophiste.

pas de spécialité en flèche ; hésitation sur question de la spécialisation ; on démarre avec une ou deux spécialités techniques et dans 1/3 des cas sans spécialité sectorielle ou bien très majoritairement l'entreprise industrielle (d'où l'on vient ?).

opinions incertaines sur questions posées (40 % des «non réponses» et 20 % des «ne sais pas» loin de leur poids relatif : 10 %).



Profil 2 : Indépendant + Portage plus de 3 ans industrie et spécialité finances

| Le taux d'activité actuel dans ton domaine est | | | | Combien de mois de CA sont déjà vendus et acquis | |
|--|------|--|---|--|------|
| | % | | % | | % |
| < 30 % | 23,2 | | | moins d'un mois | 10,2 |
| entre 30 et 50 % | 16,1 | | | entre 1 et 2 mois | 13,6 |
| entre 50 et 65 % | 23,2 | | | entre 2 et 3 mois | 18,6 |
| entre 65 et 75 % | 10,7 | | | entre 3 et 6 mois | 10,2 |
| > à 75 % | 26,8 | | | plus de 6 mois | 13,6 |

| (278 réponses) GLOBAL | | | Tes interventions concernent principalement | | (60 réponses) PROFIL 2 | | |
|--------------------------|------|-----|--|-----|---------------------------|--|--|
| | % | nbr | | nbr | % | | |
| | 20,1 | 54 | Finances | 21 | 36,2 | | |
| | 24,2 | 65 | Marketing et ventes | 12 | 20,7 | | |
| | 26,0 | 70 | Production et logistique | 18 | 31,0 | | |
| | 36,8 | 99 | Stratégie | 15 | 25,9 | | |
| | 34,9 | 94 | Technologie de l'information | 14 | 24,1 | | |
| | 4,5 | 12 | AUTRES | 60 | | | |
| | | 202 | PAS DE SPECIALITE TECHNIQUE | 3 | 5,2 | | |

moral : il n'est pas excellent, et il y a beaucoup d'avis partagés ; cela représente la diversité des situations de ce positionnement.

Les taux d'activité déclarés illustrent bien cela ; l'indépendant remonte son rocher (30% 50% 70%) et tel Sisyphe le voit dégringoler la pente : vendre ou produire, il faut choisir !

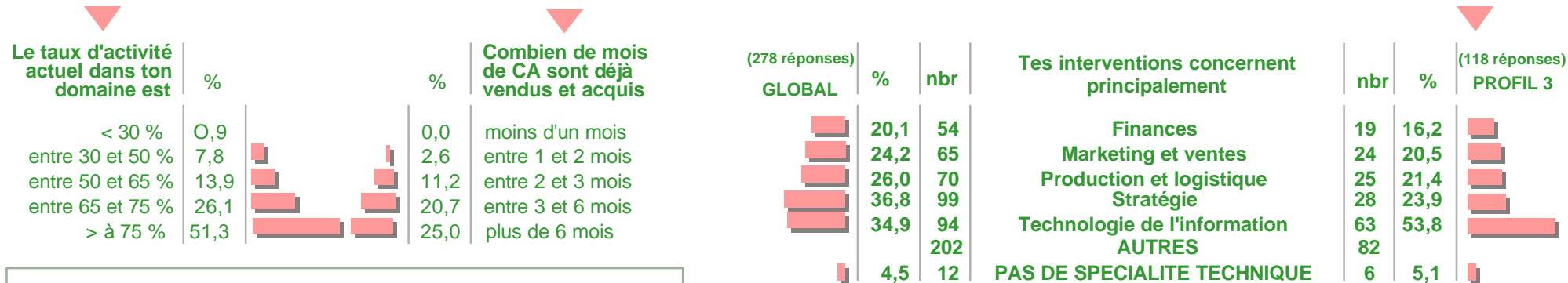
Avec une spécialisation sectorielle :

| | | | | | | |
|--|------|-----|-------------------------------|----|------|--|
| | 36,2 | 100 | Entreprises industrielles | 27 | 45,0 | |
| | 16,3 | 45 | Secteur financier | 12 | 20,0 | |
| | 14,9 | 41 | Télécommunications | 9 | 15,0 | |
| | 14,1 | 39 | Energie | 8 | 13,3 | |
| | 29,7 | 82 | AUTRES | 38 | | |
| | | 167 | PAS DE SPECIALITE SECTORIELLE | 20 | 33,3 | |

| (278 réponses) GLOBAL | | Les perspectives d'activité, à trois mois, dans mon domaine d'activité sont assez favorables. | | (60 réponses) PROFIL 2 | |
|--------------------------|------|--|----------------------|---------------------------|------|
| | % | | % | | % |
| | 23,4 | 12 | Tout à fait d'accord | 10 | 16,9 |
| | 44,9 | 64 | Plutôt d'accord | 23 | 39,0 |
| | 22,3 | 61 | Avis partagé | 23 | 39,0 |
| | 8,4 | 23 | Plutôt pas d'accord | 2 | 3,4 |
| | 1,1 | 3 | Pas du tout d'accord | 1 | 1,7 |

Profil 3 : cabinet + société à 1000 €

Le moral est bon mais, les taux journaliers ne suivent pas encore

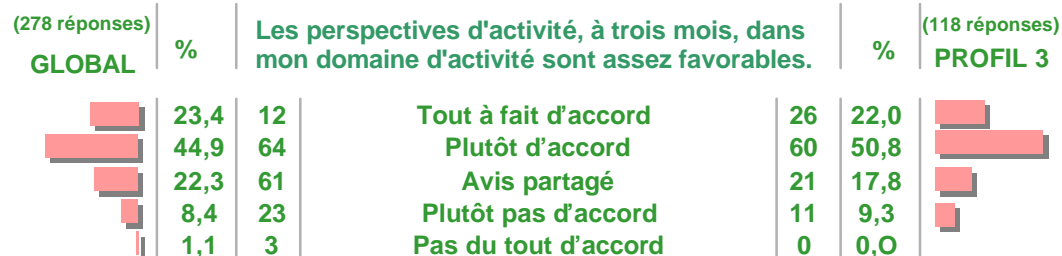


Les taux d'activité sont revenus à la norme de ce segment (supérieur à 75 % pour la moitié des répondants).

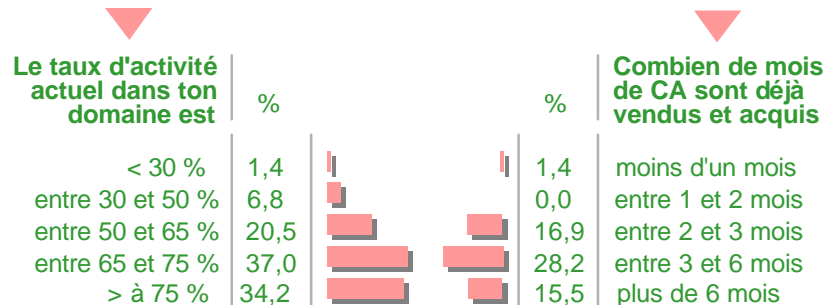
Le carnet de commande est bon (pour 70% de ceux qui ont répondu à ces questions).

Les taux journaliers sont encore en retrait mais stabilisés :

- Technologie de l'information : centre de gravité entre 750 et 1000 €/j
- Finances : centre de gravité entre 1000 et 1250 €/j
- Marketing & ventes et Production & Logistique : répartis sur le spectre 750 à 1250 €/j



Profil 4 : cabinet + société à 2000 € stratégie for ever

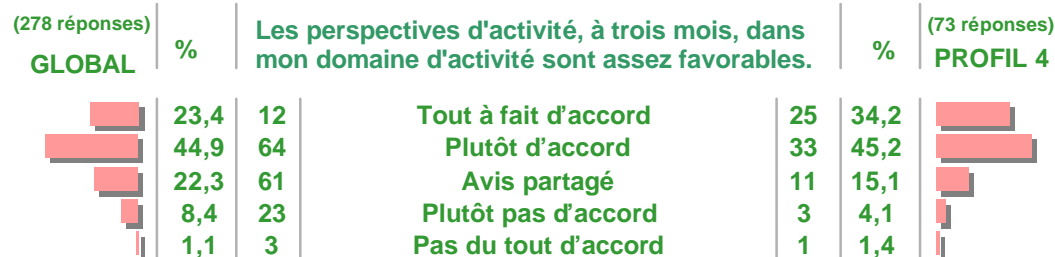


Plus de la moitié pensent leur modèle pérenne : celui du grand cabinet de conseil.

Le moral bon et bien au-dessus de la moyenne.

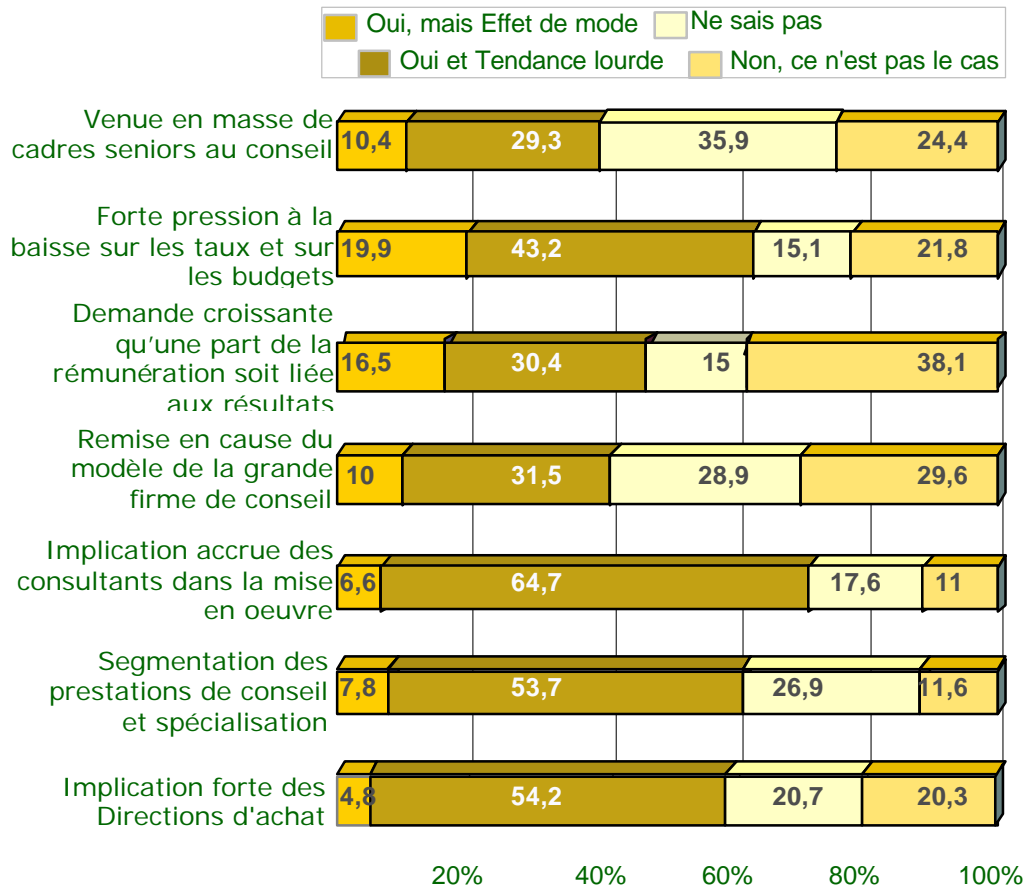
Les taux d'activité semblent revenus à la normale ; le carnet de commande est correct.

Les cabinets paraissent à l'aise avec la présence des Directions des achats. Cette question méritera un approfondissement lors d'une prochaine enquête.



Les grandes tendances et les attentes

un grand credo : l'implication accrue du consultant dans la mise en œuvre



Un grand credo : L'implication accrue du consultant dans la mise en œuvre. Même les stratégies en sont convaincus.

Et trois fortes préoccupations :

- La pression sur les taux et les budgets avec l'espoir que cela cesse
- La segmentation du métier et le besoin de spécialisation
- L'implication des Directions d'achats dans les processus d'achat de conseil

En revanche, on croit moins aux success fees, notamment les cabinets et on croit peu à la remise en cause du modèle classique de la firme de conseil, surtout les intéressés qui ne voient pas leur modèle menacé.

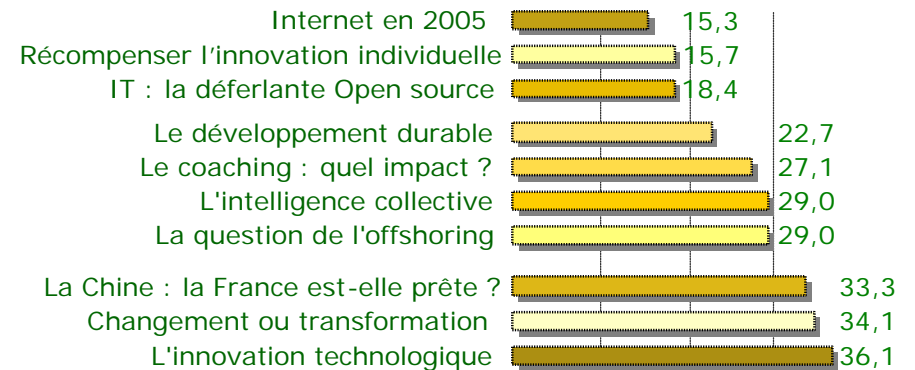
L'Innovation technologique est le principal sujet d'intérêt

☞ L'innovation technologique intéresse plus que la technologie de l'information. L'ingénieur apparaît derrière le consultant.

☞ L'Internet est tombé dans le domaine public.

☞ Le trio gagnant parmi les thèmes proposés :

- Innovation technologique
- Changement ou transformation
- La France est-elle prête pour la Chine



La crise qu'a connu le conseil semble se terminer, mais ...

 Cette crise a profondément changé ce que le client attend de son consultant :

- plus expert,
- plus engagé dans l'action,
- plus intégré à la vie de l'entreprise.

 Et la façon dont le client achète le conseil :

- Le conseil est plus souvent vu comme un prestataire, fournisseur classique, à mettre en concurrence, surtout pour les prestations à caractère informatique,
- Les Directions des Achats ont profondément fait évoluer les pratiques,
- Les facteurs de différenciation doivent être renouvelés,
- Ceux qui savent s'adapter à ces demandes sont mieux positionnés pour le futur.