

Le marché du conseil : tendances et facteurs déterminants



UNE ÉTUDE EN AVANCE ET DANS LE MONDE



sommaire

sommaire

Page

2

1. OBJECTIFS

3

2. POSTULATS

3

3. CIBLE ET ÉCHANTILLON

3

4. MÉTHODOLOGIE

4

5. PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le passage du consultant qui sait au consultant qui fait.

Un mode de rémunération en mutation ?

Un équilibre délicat entre faire et faire faire

7

CONCLUSION

2

1. OBJECTIFS

Le marché du conseil est en permanente évolution. Les deux dernières années ont été ponctuées par des baisses de chiffre d'affaires pour la plupart des acteurs. Pourtant, certains cabinets spécialisés ont profité d'une relative stagnation du marché du conseil pour proposer une approche différente. Il semble en effet que les clients ont été plus sensibles aux missions de conseil qui conduisaient à des résultats tangibles dans leur entreprise et moins intéressés par des recommandations stratégiques qu'ils étaient seuls à mettre en place.

Une certaine suspicion sur la qualité des prestations de conseil aurait également conduit les entreprises à négocier les honoraires sur la base de « success fees » liant la rémunération du consultant à sa performance.

Celerant a souhaité comprendre en profondeur les attentes réelles des clients des cabinets de conseil en France, en Europe et aux États-Unis afin d'étudier ces évolutions et d'en évaluer les conséquences sur le marché.

2. POSTULATS

L'étude s'est appuyée sur quatre postulats et a cherché à les infirmer ou à les confirmer :

- 1- Les utilisateurs du conseil perçoivent une évolution du métier de la stratégie vers la mise en œuvre.
- 2- Les raisons de cette évolution sont liées non seulement aux conditions économiques actuelles, mais de façon prédominante, au besoin de services de conseil orientés vers le concret et conduisant à une efficacité accrue de l'entreprise.
- 3- La rémunération basée sur les résultats est devenue le mode principal de paiement des consultants.
- 4- Dans le cadre de projets de conduite du changement, la phase de mise en œuvre est toujours le plus grand défi des dirigeants.

idéalement en stratégie et en mise en œuvre.

Les répondants ont été recrutés de façon aléatoire auprès d'entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros (500 millions de dollars aux États-Unis).

Les entretiens ont été réalisés comme suit :

Bénélux	102
France	100
Allemagne	100
Grande Bretagne	100
Scandinavie	100
États-Unis	200

L'ensemble des secteurs industriels et commerciaux a été abordé.

3. CIBLE ET ÉCHANTILLON

La cible type de cette étude a été définie comme étant un dirigeant d'entreprise ayant l'autorité pour acheter des missions de conseil en management et qui a eu une expérience personnelle récente de gestion de tels projets,

4. MÉTHODOLOGIE

L'étude a été menée par le groupe TNS Sofres sous la forme d'un entretien téléphonique d'environ 20 minutes assisté par ordinateur. La phase d'enquête s'est déroulée au printemps 2003.



CELERANT A SOUHAITÉ
 COMPRENDRE EN
 PROFONDEUR LES
 ATTENTES RÉELLES DES
 CLIENTS DES CABINETS
 DE CONSEIL EN FRANCE,
 EN EUROPE ET AUX
 ÉTATS-UNIS

5. PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le passage du consultant qui sait au consultant qui fait.

L'étude montre une forte évolution du marché du conseil de la stratégie vers la mise en œuvre. Elle souligne par ailleurs que, dans l'ensemble, les clients des cabinets de conseil sont plutôt satisfaits des services rendus par les consultants.

Cette évolution se manifeste dans les taux de croissance du secteur: par exemple, en Grande-Bretagne sur 2002, baisse des chiffres d'affaires du conseil en stratégie de 32 % et croissance de l'accompagnement de programmes de changement de 57 %.

Elle se retrouve également dans l'étude:

- 47 % des américains pensent que la demande de conseil passe de la stratégie à la mise en œuvre
- 34 % des français ont une opinion identique.

Comment les dirigeants d'entreprise expliquent-ils cette évolution ?

Dans le climat actuel d'incertitude et d'imprévisibilité, les réponses sont assez claires: dans tous les pays, les clients attendent une plus grande orientation vers les résultats et vers la pratique. Des divergences apparaissent cependant entre les pays.

Question : à quoi attribuez vous le succès des cabinets de conseil orientés vers la mise en œuvre ? (plusieurs réponses possibles)

EN %	BÉNÉLUX	FRANCE	ALLEMAG.	SCANDIN.	GB	É-U
Une plus forte orientation vers l'obtention de résultats	80	73	73	78	61	74
Une orientation plus forte vers la mise en œuvre	65	63	63	63	54	67
Meilleure appréciation par les dirigeants et leurs équipes	50	47	47	48	54	48
Pérennité des résultats obtenus	40	57	57	59	39	54
Un ratio prix/performances plus compétitif	55	30	30	33	29	54

Pour aller plus loin, l'étude a cherché à comprendre les critères de choix des cabinets de conseil. Les réponses montrent un champ vaste de critères rendant la différenciation difficile. On peut toutefois dégager les conclusions suivantes:

- Les connaissances techniques et sectorielles comptent pour moins de 50 %, annonçant la fin du consultant « expert ».
- Deux critères qui complètent le « savoir » prennent de l'importance: Il s'agit désormais pour les consultants, non pas de dire où il faut aller, mais de dessiner le chemin

précis pour y parvenir et, tout en apportant des ressources complémentaires dans une période critique de changement, de s'appuyer sur les équipes internes pour mettre en œuvre le programme. Les consultants doivent démontrer leur pragmatisme et être des hommes de terrain.

« Nos clients n'attendent plus seulement du savoir, mais aussi du savoir-faire et du savoir-être. Le consultant "qui sait", que les entreprises doivent utiliser à tout prix pour ne pas passer à côté des nouvelles tendances du management n'a plus la cote. Les

Question : sur quel(s) critère(s) choisissez vous un cabinet de conseil ?

	BÉNÉLUX	FRANCE	ALLEMAG.	SCANDIN.	GB	É-U
Connaissances techniques sectorielles ou techniques	46	46	39	42	47	57
Capacité à définir un programme de changement pertinent	24	22	38	24	19	25
Capacité à mobiliser les équipes pour mettre en œuvre le changement	18	22	12	15	18	10
Disponibilité des ressources	14	6	17	12	14	8



entreprises recherchent davantage aujourd'hui celui qui va descendre de la salle du conseil à la salle des machines. C'est concevoir et mettre en place avec le personnel de l'entreprise ce qui lui convient le mieux compte tenu de sa situation. » analyse Pascal Ansart, Directeur Général de Celerant en France.

« Il ne s'agit plus de concevoir de grandes choses mais de faire les petites choses de façon extra-ordinaire. Et c'est justement ce que nous faisons depuis notre création, il y a plus de quinze ans, » conclue Eric Guyader, Président Europe de Celerant.

Un mode de rémunération en mutation ?

S'il est vrai que les États-Unis donnent le ton en matière d'économie des entreprises, il faudra attendre encore longtemps pour que la rémunération des consultants soit basée sur le succès de leurs missions. En fait, ce sont les États-Unis qui utilisent le moins ce type de rémunération.

Question : Comment rémunérez-vous vos consultants

	BÉNÉLUX	FRANCE	ALLEMAG.	SCANDIN.	GB	É-U
Une partie de rémunération variable	19	25	28	7	26	15
Base fixe seulement	79	73	65	93	74	85
Sans réponse	2	2	7	0	0	0

En France, un quart des projets confiés à des consultants comporte une clause de rémunération liée au succès. Le taux varie avec le type de conseil

apporté, il sera plus élevé pour le conseil en mise en œuvre que pour le conseil en stratégie.

Quand on demande aux dirigeants d'entreprise les objectifs sur lesquels est basée la rémunération variable, on découvre que les réponses sont complexes. L'étude soulève aussi de grandes divergences entre pays :

Question : Sur quels éléments sont basés les honoraires de succès ?

EN % (RÉPONSES MULTIPLES)	FRANCE	ALLEMAG.	GB	É-U
Amélioration de l'efficacité	56	79	69	77
Évaluation subjective du client	56	18	62	50
Amélioration de la qualité	64	57	38	47
Augmentation des ventes	56	54	31	30
Assistance réussie dans une intégration post-acquisition	40	32	27	23
Assistance réussie dans le lancement d'un produit	44	29	38	43

La rémunération variable est une des spécificités de Celerant. Elle a été mise en place dès la fin des années 80 et fait partie intégrante de la relation de



« IL NE S'AGIT PLUS

DE CONCEVOIR DE GRANDES CHOSES MAIS DE FAIRE LES PETITES CHOSES DE FAÇON EXTRA-ORDINAIRE »

Eric Guyader, Président Europe de Celerant

ration de base fixée au préalable
- « retention fee », honoraires de progression dont le versement est lié à certaines étapes pré-établies dans le temps

- « success fee », honoraires de succès qui sont proportionnels aux bénéfices excédentaires que Celerant a apporté à son client.

Plus de 90 % des projets de Celerant utilisent tout ou partie des éléments variables. « Sur la quasi totalité de nos projets, nous arrivons à maximiser notre facturation, ce qui signifie aussi que nos clients maximisent leur investissement », souligne Pascal Ansart.

Un équilibre délicat entre faire et faire faire

Un projet de conseil est typiquement réparti en quatre phases :

1. Validation de la stratégie et articulation des objectifs opérationnels
2. Analyse des améliorations nécessaires et définition des changements à entreprendre

La complexité : un nouveau vécu

3. Planification des actions de changement

4. Mise en œuvre et accompagnement du plan de changement.

A la question de savoir quelle est l'étape la plus difficile, les grands clients internationaux sont sans équivoque : une grande majorité indique que la phase de mise en œuvre est la plus délicate. La France occupe pourtant une position à part puisque les clients considèrent que la phase d'analyse est de même niveau de difficulté.

Écueils des missions de conseil

EN % (RÉPONSES MULTIPLES)	BÉNÉLUX	FRANCE	ALLEMAG.	SCANDIN.	GB	É-U
Déficiences de la communication interne	75	38	56	29	47	47
Écart théorique/pratique	70	44	66	37	65	45
Manque d'engagement des collaborateurs	68	43	86	35	61	51
Difficulté d'engagement des dirigeants	41	23	62	26	42	50
Autres	6	13	17	25	19	1

« Les grands groupes français ont mené tellement de plans de restructuration au cours des dix dernières années que l'enjeu n'est plus, quels coûts réduire, mais comment rendre un service plus performant aux clients, avec une structure qui s'est déjà beaucoup allégée », indique Pascal Ansart.

En poursuivant l'analyse, l'étude permet de comprendre les écueils des missions de conseil. Encore une fois, on constate des visions assez divergentes au niveau mondial :

- En Allemagne, c'est le manque

EN %	BÉNÉLUX	FRANCE	ALLEMAG.	SCANDIN.	GB	É-U
Phase 1 : Validation de la stratégie et articulation des objectifs opérationnels	18	14	6	8	18	19
Phase 2 : Analyse des améliorations nécessaires et définition des changements à entreprendre	27	35	19	15	14	21
Phase 3 : Planification des actions de changement	8	11	8	2	12	13
Phase 4 : Mise en œuvre et accompagnement du changement	48	39	67	75	55	48

d'implication du management ou des collaborateurs qui se révèle la principale difficulté,

- Au Benelux, c'est la déficience de la communication interne qui est mise en cause,

- En Grande-Bretagne, c'est l'écart entre la théorie et la pratique.

Les dirigeants français sont plus nuancés dans leurs commentaires, comme le montre le tableau ci-dessus.



Les résultats français ne sont finalement pas si surprenants: la mise en place de changements est une tâche complexe. La résistance au changement est une attitude classique et reconnue, et les entreprises sont encore mal préparées pour y faire face.

Depuis sa création, l'approche de Celerant Consulting a intégré cette complexité et en démontre l'efficacité sur tous ses projets. Chacun des consultants de Celerant peut témoigner de la manière dont une stratégie parfaite sur le papier se heurte à des contraintes opérationnelles coûteuses et... frustrantes dans la mise en œuvre.

« 95 % des difficultés sont liées à des questions d'exécution, et ne sont pas d'ordre stratégique. La technique de mise en œuvre donne de la valeur à la stratégie », poursuit Pascal Ansart.

Celerant, depuis sa création en 1987, s'est positionné sur cet aspect: sans solution magique, les consultants travaillent avec les collaborateurs de l'entreprise pour optimiser les modes de fonctionnement et faire évoluer en profondeur les attitudes. « C'est ce qui nous permet d'être considéré comme un partenaire de long terme par nos clients et d'envisager l'avenir avec confiance » conclut Pascal Ansart.

CONCLUSION

conclusion

Les années 80 et 90 ont été marquées par une succession de grandes idées sur le management, censées apporter aux entreprises qui les adopteraient l'avantage décisif sur leurs concurrents. Beaucoup de consultants en management en ont largement bénéficié et il n'est pas surprenant qu'aujourd'hui les clients de ces mêmes consultants demandent que les projets qu'ils entreprennent conduisent à des résultats tangibles et mesurables.



« 95 %

DES DIFFICULTÉS SONT LIÉES À DES QUESTIONS D'EXÉCUTION, ET NE SONT PAS D'ORDRE STRATÉGIQUE. LA TECHNIQUE DE MISE EN ŒUVRE DONNE DE LA VALEUR À LA STRATÉGIE »

Pascal Ansart,
Directeur Général de Celerant
en France

UNE ÉTUDE EN AVANCE ET DANS LE MONDE

Le marché du conseil : **tendances et facteurs déterminants**



CELERANT

www.celerantconsulting.fr

Celerant Consulting SA, 60 rue de Monceau, F-75008 Paris

Tél : + 33 1 56 69 53 25 - Fax : + 33 1 56 69 53 99