

## Les clients demandent toujours plus d'opérationnel au conseil en stratégie

*Tandis que la tendance à des missions plus opérationnelles se poursuit, le conseil en stratégie doit continuer à cultiver sa valeur ajoutée : la capacité à prendre de la hauteur pour développer une vision réellement stratégique. Et dans un contexte d'entreprise globalisée, multipliant les implantations géographiques et les métiers, conserver ce recul implique d'être également présent partout et de manière pointue. Les donneurs d'ordres soumettent la stratégie à une injonction contradictoire : dégager une vision par le recul et aller toujours plus loin dans la mise en oeuvre.*

Engagé depuis déjà une bonne dizaine d'années, le développement des missions opérationnelles se poursuit au sein des cabinets de conseil en stratégie, dans l'intérêt des donneurs d'ordre comme des prestataires. Comme l'expliquait déjà un consultant lors que nous avons fait le point sur ce segment du conseil il y a cinq ans : « Une mission de stratégie excède rarement trois mois et se facture en centaines de milliers d'euros tandis qu'une mission de mise en œuvre peut se chiffrer en millions d'euros. Les missions opérationnelles sont donc plus rentables dans la durée, même si les prix de journée sont renégociés. » Un adage qui reste évidemment valable en cette période tourmentée. Cette tendance est aussi largement appuyée par les donneurs d'ordre. «Les clients souhaitent passer moins de temps sur les phases conceptuelles et exigent des résultats tangibles à plus court terme», indique Pierre Péladeau, directeur général de Booz & Co.



La phase stratégique subsiste mais la mise en œuvre est, de plus en plus, au coeur des préoccupations. «Les entreprises sont soucieuses de pouvoir réellement déployer les plans stratégiques et attendent des consultants qu'ils facilitent cette articulation en travaillant avec les équipes en place pour évaluer les éventuels freins à la mise en œuvre et les capacités ou non à les lever. Toutes les sociétés n'ont en effet pas les mêmes capacités de réaction. Certaines sont par exemple très aptes à intégrer de nouvelles entreprises, d'autres pas. Cela dépend de la

culture d'entreprise, des processus, des savoir faire. Lorsque nous proposons des options stratégiques, nous devons nous assurer que l'entreprise a la capacité de les mettre en œuvre et trouver de nouvelles solutions si ce n'est pas le cas. Ceci implique d'aller loin dans la compréhension du client et de descendre sur le terrain», détaille Philippe Jaegy, associé chez Solving Efeso. Pour ce dernier, la mise en œuvre est réciproquement indissociable de la phase amont. «Nous intervenons sur les dimensions opérationnelles (pilotage de plan de progrès, gestion du changement...) mais uniquement sur les projets sur lesquels nous sommes intervenus en amont, lors de la définition stratégique. Il ne s'agit pas d'une offre séparée mais de la composante d'une démarche complète», précise le consultant. Pas question de toute façon pour les donneurs d'ordre d'acheter du conseil en stratégie comme de la ressource de gestion de projet, cela ne serait pas rationnel économiquement, même si les conseils en stratégie savent aussi tirer les prix si nécessaire.

### **Compétences métier pointues**



Les entreprises exigent aussi de leurs consultants une expertise et une expérience métier pointues et directement utilisables. «Les clients sont en quête de compétences spécifiques et nous investissons de manière de plus en plus pointue sur des métiers comme l'accompagnement de la transformation, la chaîne logistique, les achats... », pointe Pierre Péladeau. «Au-delà des approches méthodologiques, les clients attendent de plus en plus de leur cabinet de conseil qu'il soit capable de mobiliser des consultants disposant d'une expertise donnée afin de collaborer étroitement avec leurs équipes internes dès le premier jour, explique Fabrice Asvazadourian, associé chez Oliver Wyman. Ils requièrent une expérience dans des processus de transformation et dans le dialogue avec les dirigeants. La mise à disposition de bases de connaissances mondiales permettant de réellement comprendre les écarts de performance et les meilleures pratiques sont un atout majeur.»

### **Vision globale et maîtrise de la complexité**

Et pourtant, les sociétés tentaculaires en prise avec un quotidien débordant de complexité, ont plus que jamais besoin de ce regard extérieur, conciliant une forte intimité avec le fonctionnement de l'entreprise et une vision d'ensemble. «Les missions peuvent avoir des ressorts locaux, comme par exemple la stratégie d'entrée dans tel pays, ou globaux, comme l'homogénéisation des méthodes de management d'un groupe, commente Sébastien Declercq, associé chez AT Kearney. Aujourd'hui, nos clients sont de plus en plus globaux et exigent un

accompagnement au même niveau, ce qui implique de notre côté une présence mondiale. Nous devons comprendre le génome de l'entreprise afin d'apporter une réponse stratégique appropriée et la mettre en œuvre en identifiant les bons leviers.

*Les consultants en stratégie doivent avoir une forte capacité de dialogue avec les hauts dirigeants*

Ceci repose sur une connaissance de l'entreprise dans tous ses métiers et ses implantations, conduisant à une vision globale et stratégique. L'enjeu pour nos clients est la capacité d'intégration de problématiques complexes au niveau international, et c'est sur ce terrain que nous sommes attendus. Dans cette optique, les clients mettent de plus en plus en place des directions d'achat globales, y compris pour le conseil en direction générale...»

### **Court terme et long terme**

De même incombe-t-il aussi aux consultants d'accompagner leurs clients dans la difficile conciliation entre pression du quotidien et action à long terme. «Les entreprises achètent de moins en moins des études ou pures recommandations et exigent à la fois des résultats sur le court terme et de la transformation sur le moyen terme. Concilier ces deux horizons de temps constitue l'un des grands défis du moment», note Philippe Jaegy.

### **La quadrature du cercle**

C'est donc autour de ces distinctions entre stratégie pure et opérationnelle d'une part, action sur un métier spécifique ou transformation globale, que se positionnent les cabinets. Comme l'explique Fabrice Asvazadourian : « Deux axes segmentent notre approche. Le premier distingue le conseil spécifique à un métier ou une division au sein d'un grand groupe et le conseil de direction générale de grand groupe multi-métier. Le second axe sépare le conseil en stratégie et en transformation et le conseil en efficacité opérationnelle. Notre activité se répartit entre plusieurs pôles autour de ces axes : stratégie groupe, stratégie métier, efficacité organisationnelle et managériale groupe, efficacité opérationnelle métier. La tendance actuelle est à l'augmentation des missions groupe car en période d'incertitude, les décisions stratégiques remontent au niveau de la direction générale.» Constat général : on sent bien que les cabinets sont aujourd'hui soumis à différentes injonctions presque contradictoires de la part des donneurs d'ordres : les consultants en stratégie doivent conduire des missions de court terme mais en dégageant des missions à long terme, se concentrer sur la valeur ajoutée de la stratégie pure, mais en allant toujours plus loin dans l'opérationnel. Une sorte de quadrature du cercle qui risque, virtuellement, de faire exploser le concept même de conseil en stratégie. Vaste sujet.

### **Une concentration inéluc-table ?**

Sur le moyen terme, le besoin d'un accompagnement à la fois global, pointu et hyper réactif de la part des entreprises pose la question de la taille critique des cabinets de conseil en stratégie pour financer leur développement. La concentration des acteurs est désormais en débat. Sur ce terrain, les échecs des alliances constituées au début des années 2000 entre conseil en stratégie et SSII - et peut-être aussi les expériences de leurs clients -ont toutefois laissé des traces chez les associés. Ces derniers ont pris conscience de l'importance de leur culture d'entreprise, son identité, la rapidité avec laquelle elles peuvent être mises à mal et les

effets dévastateurs qui s'ensuivent. C'est donc plutôt à reculer qu'ils marchent vers cette perspective.

### **Ou le choix de l'autonomie...**

*Des rumeurs de rapprochements entre cabinets fument régulièrement pour « tester » certains scénarios*

Même les rapprochements s'inscrivant dans le même cœur de métier ne vont pas de soi. En témoignent les deux récents abandons de rapprochement, entre AT Kearney et Booz & Co cet été, Roland Berger et Deloitte (practices Stratégie et Opérations) ces jours-ci. Le mariage entre AT Kearney et Booz & Co devait donner naissance au troisième cabinet mondial en stratégie, juste derrière McKinsey et Boston Consulting Group, qui aurait pesé environ 1,8 milliards \$ de chiffre d'affaires et 6000 personnes dont près de 10 % d'associés. L'union entre Roland Berger et les practices Stratégie et Opérations de Deloitte aurait pour sa part engendré, si elle s'était concrétisée (voir p1) le numéro deux mondial de la stratégie, avec un chiffre d'affaires d'environ 2,8 milliards \$. Dans un message adressé à leurs collaborateurs, Burkhard Schwenker, président du Conseil de surveillance de Roland Berger et Martin Wittig, son CEO, reconnaissent que la fusion aurait permis d'étendre leur chaîne de valeur avant de pointer aussitôt l'esprit entrepreneurial unique du cabinet -qu'il aurait été trop risqué de remettre en cause. Au final, les associés ont donc préféré accroître leur participation financière dans le cabinet afin de pouvoir mettre en œuvre leur futur plan de croissance, car comme l'ont conclu les dirigeants : «Nous avons réalisé que notre ADN nous permet de continuer à croître par nous-mêmes.» Cette réaction est assez emblématique des cabinets de stratégies, soucieuses de conserver leur spécificité et de promouvoir un branding clairement orienté sur le haut de gamme du consulting.

Cécile DUBOIS

#### **Une demande centrée sur les plans de performance**

Que dire de l'évolution des missions confiées aux consultants en stratégie ? D'abord, le fait que la crise a continué de braquer le projecteur sur tous les gisements possibles d'économie. Mais aujourd'hui, on constate que les entreprises sont aussi très concernées par les conditions de leur future croissance. «Au début de la crise, nous avons été sollicités pour aider nos clients à mettre en œuvre des plans d'efficacité opérationnelle, optimiser leurs moyens commerciaux/marketing et mener des plans de restructuration des métiers les plus impactés. Depuis l'année dernière, et surtout cette année, nos clients se posent à nouveau des questions stratégiques : arbitrages au sein de leur portefeuille d'activités, résilience de leur modèle économique et optimisation de la marge... Les vrais sujets de stratégie et de transformation sont vraiment revenus en 2010», indique Fabrice Asvazadourian. Un constat partagé par Philippe Jaegy : «La crise a entraîné un repli sur soi et une focalisation sur les plans de performance. Pour nous, la réduction de l'activité stratégie pure a été compensée en partie par les missions d'amélioration de la performance opérationnelle. La demande en stratégie revient aujourd'hui avec de nouvelles requêtes comme par exemple : comment générer de la croissance dans les économies matures. Réduire les coûts permet en effet de faire le dos rond mais ne pérennise pas la situation, les entreprises cherchent à renouer avec la croissance, ce qui peut impliquer une profonde remise en question de leur modèle économique. Dans le secteur de la grande consommation par exemple, la suprématie des marques a atteint ses limites.» La crise n'a pas frappé tous les pays pareillement, certains restant plus

consommateurs de conseil, obligeant les cabinets à arbitrer leur présence. «Nous avons tiré notre épingle du jeu grâce à notre positionnement mondial, très orienté client. Nous avons aussi incité des consultants à partir en mission dans des zones qui étaient en pleine croissance comme par exemple Dubaï», témoigne Sébastien Declercq. «Le cabinet en France a bien résisté et est en croissance grâce à notre forte implantation locale avec plus de 40 partners. En temps de crise, les entreprises privilégient les cabinets qu'ils connaissent le mieux et réciproquement pour les aider à prendre des décisions difficiles et les mettre le plus rapidement possible en place. Nous percevons la reprise cette année même si la crise n'est pas complètement derrière nous. La visibilité sur notre portefeuille de missions reste un peu plus courte qu'avant la crise», pointe pour sa part Fabrice Asvazardourian. Enfin, de l'avis des consultants, le creux de la vague a été atteint en 2008 et la reprise se fait surtout sentir depuis le second semestre 2010. «Nous avons perçu une reprise assez nette aux Etats-Unis depuis neuf mois. En Europe, le redémarrage est un peu plus lent et plus récent, moins de six mois», conclut Pierre Péladeau.

### **De la crise à la reprise**

Selon le Syntec Conseil en management, la part de marché du conseil en stratégie serait restée stable sur 2009-2010, représentant autour 9-10 % du marché, soit entre 500 millions et 600 millions €, sachant que l'ensemble du marché du conseil a reculé en 2009 d'environ 7%. Le Syntec précise néanmoins que le chiffrage du conseil en stratégie n'est pas très simple à établir, le périmètre de ses activités n'étant pas très facile à circonscrire. De la conduite des fusions-acquisitions à l'optimisation des performances des réseaux commerciaux, en passant par la réorganisation des portefeuilles fournisseurs, le spectre couvert est inévitablement large. Les consultants reconnaissent qu'il y a eu des tensions fortes sur les prix de journée (avec des rabais pouvant atteindre 30 % et des réductions de durée d'intervention concentrées souvent sur 3, voire 2 semaines pour certaines « missions-éclair »).