

**Séminaire  
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École  
de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel 00  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> mars 2012)

**UTILITÉ ET ATTRACTIVITÉ DU CONSEIL :  
CHRONIQUE D'UNE MUTATION  
ANNONCÉE ?**

par

**Christian CHATTEY**

Associé, dirigeant les activités Deloitte Conseil  
Membre du comité exécutif de Deloitte  
Administrateur de Syntec Conseil en Management

Séance du 13 janvier 2012

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

**En bref**

Le conseil serait-il une prestation trop cher payée et dont l'utilité, dans bien des cas, resterait à prouver ? Les préjugés sur les consultants ont la vie dure, bien que cette activité ne cesse de se développer dans le monde et en France. En quoi consiste véritablement ce métier, quels en sont les facettes, les enjeux et les perspectives ? Le conseil s'exerce sur des modes extrêmement divers, explique Christian Chattey, depuis les grands cabinets pluridisciplinaires jusqu'aux petites structures spécialisées, depuis les stratèges jusqu'aux opérationnels. Une tendance majeure semble toutefois s'imposer à tous : une certaine banalisation de la prestation, de plus en plus considérée comme une fourniture de services comme une autre par ses clients — ou plutôt par leurs directions des achats. À tel point que l'on voit apparaître un conseil *low cost* qui pourrait bien révolutionner le modèle économique du secteur.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Christian CHATTEY

La profession du conseil prend assez peu la parole publiquement, ce qui peut avoir pour effet d'entretenir certains préjugés. Notre métier est régulièrement brocardé, en particulier parce que ses prestations sont jugées onéreuses. En quoi consiste le conseil, a-t-il une véritable utilité, ses tarifs sont-ils justifiés ? Ces questions, qui nous sont souvent adressées, ont leur pertinence. Je suis tenté de répondre que si cette activité a connu un tel développement ces quinze dernières années, avec un taux de croissance supérieur à celui de nombreux autres métiers, c'est bien qu'il répond à des besoins. Pour autant, le recours au conseil s'est aussi banalisé, tant dans la nature des services sollicités que dans les pratiques d'achat des prestations. De fait, l'attractivité du métier s'est quelque peu érodée.

Y a-t-il lieu, comme l'annonce le titre de la conférence, de faire la chronique d'une mutation annoncée du conseil ? Étant plongé dans la vie opérationnelle, je ne suis peut-être pas le mieux placé pour en juger. J'évoquerai plutôt les évolutions que je constate dans la façon d'exercer ce métier, dans son modèle économique et dans les enjeux auxquels il doit faire face. Mais auparavant, je dirai quelques mots rapides sur mon parcours.

J'ai commencé ma carrière dans le conseil, il y a vingt-cinq ans, dans ce qui était alors l'un des huit plus grands cabinets au monde, Touche Ross, qui a fusionné avec Deloitte Haskins & Sells en 1990. Après l'affaire Enron et la disparition d'Arthur Andersen, en 2003 la loi de sécurité financière a interdit aux auditeurs d'exercer des missions de conseil chez les clients dont ils étaient aussi commissaires aux comptes, afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêt. Deloitte s'est par conséquent séparé de son activité de conseil, dont j'ai pris la direction en créant le cabinet Ineum, devenu Kurt Salmon. J'ai réintégré Deloitte en 2006 pour y relancer l'activité de conseil auprès des clients dont Deloitte n'était pas commissaire aux comptes. Je livrerai donc aujourd'hui une vision du conseil qui ne se veut pas universelle, mais qui est celle d'un des quatre grands cabinets mondiaux, l'un des *big four*.

### Le marché du conseil dans le monde et en France

Le conseil recouvre une variété d'activités, de métiers et d'acteurs. Pour décrire ce paysage, retenons la distinction qu'établit le cabinet Kennedy entre les trois principaux domaines d'intervention des consultants : le conseil en management tout d'abord, qui recouvre la stratégie et le management des opérations ; le *business advisory* ensuite, dans lequel les consultants délivrent des expertises portant par exemple sur un secteur industriel, les ressources humaines ou le marketing ; le conseil en systèmes d'information enfin, ou *IT consulting*. Les segments qui connaissent le développement le plus marqué sont le *business advisory* et le management des opérations, ce dernier consistant dans la mise en place d'organisations, de solutions ou de *process*. Si certains cabinets se concentrent sur ce volet opérationnel, Deloitte, pour sa part, ne le distingue pas du volet du conseil qui intervient en amont, considérant que celui qui préconise une solution est le mieux placé pour la déployer.

#### *Panorama du marché mondial<sup>1</sup>*

Deloitte est le premier acteur mondial du conseil (hors activité d'intégration informatique), affichant 13 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Avec PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young et KPMG, il fait partie des *big four* qui, outre le consulting, interviennent aussi dans l'audit, le domaine juridique et fiscal ainsi que l'ingénierie financière. Tendance partagée, ces cabinets renforcent actuellement leurs activités de conseil.

---

<sup>1</sup> *Global Consulting Marketplace 2009-2013*, Kennedy Consulting Research & Advisory Estimates, Janvier 2011.

Dans le panorama mondial, on distingue également le groupe des “leaders IT” comme IBM ou CSC, orientés vers les services informatiques au sens large et intégrant conseil et prestations de service. Par ailleurs, les “stratèges” comme McKinsey ou Boston Consulting Group sont plutôt positionnés sur le conseil pur. Ils tendent néanmoins à se diversifier dans l’opérationnel, car avec une croissance de l’ordre de 0,5 % à 1 %, le marché de la stratégie est plutôt atone, tandis que ceux du *business advisory* et du management des opérations croissent à un rythme annuel de 2 % à 3 %.

À l’échelle mondiale, le marché se concentre massivement sur l’Amérique du Nord. Sur les 13 milliards de dollars d’honoraires que perçoit Deloitte en *consulting*, 4 à 5 milliards proviennent ainsi des États-Unis. Le marché européen est nettement plus restreint. Ce sont les pays émergents qui offrent les plus fortes perspectives de croissance, en particulier la zone Asie-Pacifique, et dans une moindre mesure l’Amérique Latine. Cette réorientation des besoins n’est pas sans soulever des enjeux de mobilité pour les cabinets mondiaux.

### *Spécificités du marché français*

Le marché français du conseil est estimé à 3,8 milliards d’euros<sup>2</sup>, loin derrière l’Allemagne ou le Royaume-Uni où le consulting représente 15 à 20 milliards d’euros. Certes, les taux moyens de facturation sont plus élevés chez nos voisins. Il reste qu’au regard de sa taille, de son économie et de son produit intérieur brut, notre pays se caractérise par un marché assez restreint du conseil, en particulier dans le secteur public.

En quinze ans, le conseil a néanmoins connu un très fort développement en France, voyant son marché multiplié par quatre. Certes, la crise de 2002/2003 a profondément affecté la profession et rendu nécessaires des évolutions dans le mode de management au regard de considérations de bonne gestion, de rentabilité ou d’occupation optimale des équipes. Mais après ce choc, la croissance est repartie, tout comme la crise de 2008/2009 a été suivie d’une reprise assez rapide. Aussi le marché a-t-il affiché entre 2010 et 2011 une progression de l’ordre de 5 % à 7 %, très honorable dans l’environnement économique actuel, et ceci malgré une baisse constante des taux de facturation.

Le *Guide des cabinets de conseil de management 2011* classe CSC en tête des cabinets français, suivi d’Accenture, Ernst & Young Advisory et KPMG pour ses activités de conseil – classement fondé sur des données déclaratives, ce qui pourrait porter à discussion. La place de leader paraît vraisemblablement occupée par Accenture, qui s’est créée essentiellement par croissance interne et s’est dotée d’une culture extrêmement forte. Selon ce même guide, Accenture réaliserait en France un chiffre d’affaires – probablement sous-estimé – de 370 millions d’euros hors *outsourcing*. Puis, viennent Cap Gemini (200 à 300 millions d’euros de chiffre d’affaires), CSC, Bearing Point et Kurt Salmon (100 à 200 millions d’euros) et, dans la catégorie des stratèges, McKinsey (220 millions d’euros). En France, du fait notamment de la séparation d’avec Ineum en 2003, Deloitte occupe une part de marché moins importante que sur le plan international. Parmi les autres acteurs français importants, citons Eurogroup.

Particularité française forte, les dix premiers cabinets de conseil occupent la moitié du marché, l’autre moitié étant constituée de centaines de petits cabinets, souvent spécialisés.

Notre marché distingue classiquement l’activité de conseil proprement dite (79 %) et celle d’assistance à maîtrise d’ouvrage, ou AMOA (21 %). Cette dernière exerce un rôle d’intermédiaire entre les directions des systèmes informatiques, réputées ne pas connaître les métiers de l’entreprise de façon suffisamment opérationnelle, et les utilisateurs réputés ne pas savoir exprimer précisément leurs besoins.

---

<sup>2</sup> *Syntec Management 2010*, et Assemblée générale du Syntec du 26 mai 2011.

Les adhérents du Syntec déclarent que leur chiffre d'affaires provient à 30 % de missions d'organisation et de conduite du changement, et seulement à 4 % du conseil en ressources humaines – ce qui paraît sous-évalué. On notera que le conseil en développement durable, pourtant censé toucher tous les métiers, génère encore peu de missions.

Parmi les secteurs les plus consommateurs de conseil en France viennent en tête les services financiers (30 % du chiffre d'affaires du conseil), soumis à des contraintes réglementaires croissantes, et l'industrie (23 %). Cette répartition a nettement évolué depuis vingt-cinq ans, quand la distribution était alors l'un des premiers demandeurs de conseil. Sa part s'est réduite au profit des services financiers, du secteur public – certes encore timidement – et du secteur des énergies, des “utilités” et de l'environnement. De même, le poids des télécommunications s'est amoindri dans le recours au conseil, après les grands projets de transformations et les programmes de gestion de la relation client qui ont été déployés dans les années 1990/2000.

Soulignons la faible consommation du secteur public en missions de conseil (15 % du marché), comparativement à la place qu'occupe ce secteur dans le marché mondial du consulting (21,3 %). À l'inverse, les services financiers sont moins demandeurs de conseil à l'échelle mondiale, ce qui s'explique probablement par l'impact des pays non occidentaux où le conseil concerne plutôt les infrastructures, l'énergie et les télécommunications que la finance.

Le marché français présente, enfin, des disparités assez importantes en matière de facturation, exprimée en taux journalier moyen (TJM)<sup>3</sup>. Les cabinets “stratèges”, qui appliquent des TJM de quelque 2 500 euros, représentent près de 10 % du marché. La majorité des acteurs se situe plutôt entre 1 000 et 1 500 euros. Mais 17 % sont en deçà, leurs TJM pouvant descendre aussi bas que 800 euros. Il est probable que leur proportion ira croissant. La tendance générale à la baisse des honoraires, imposée par des directions des achats toujours plus exigeantes, interroge la nature même du métier de conseil : quel service sommes-nous prêts à rendre, et à quel prix ? Certains clients n'hésitent plus à exiger que des prestations à valeur ajoutée soient facturées à 800 euros de TJM, ce qui s'avère véritablement problématique.

### **Pourquoi recourir au conseil ?**

Comme le révèle une étude menée en 2011 par Xerfi, les clients recourent avant tout au conseil pour accéder à une expertise et à des compétences spécifiques, ainsi que pour bénéficier d'une intervention neutre et indépendante. Quand ils sollicitent des cabinets internationaux, ils sont intéressés par la capacité qu'ont ces derniers à établir des comparaisons avec d'autres marchés ou entreprises. Sont également appréciées les qualités de coaching et de formation des consultants.

Cependant, s'il y a de bonnes raisons de recourir au conseil, il y en a aussi de mauvaises. Ainsi certaines entreprises font-elles appel à des consultants pour pallier leur propre incapacité à mobiliser en interne, en mode projet, des ressources déjà très occupées par le quotidien. Il fut un temps, lorsque le conseil était en plein essor, où l'on recourait à lui pour des missions assez indéterminées, sans objectifs réellement annoncés ni résultats formalisés. C'est certainement moins vrai aujourd'hui. Reconnaissons que les consultants, au même titre que leurs clients, se sont parfois complus dans ce modèle. Aujourd'hui encore, il arrive de voir certaines missions traîner en longueur, le consultant devenant en quelque sorte une “commodité”.

---

<sup>3</sup> Xerfi, janvier 2011.

La valeur ajoutée du métier réside évidemment dans l'avis et la recommandation, mais aussi dans l'apport de solutions. Deux postures sont possibles à cet égard. Soit le consultant analyse vos problématiques et, au regard de son expérience et de son expertise, établit un diagnostic et vous conseille de privilégier tel investissement, telle solution, tel type d'organisation ou tel marché, soit il vous vend une solution toute faite. Dans l'un et l'autre cas, il reste à déployer la solution sur le plan opérationnel. C'est dans ce volet de l'accompagnement que les cabinets ont le plus cherché à se développer, répondant d'ailleurs au désir des clients que les consultants s'impliquent dans la mise en place des solutions qu'ils préconisent.

Enfin, certains clients se tournent simplement vers les cabinets pour disposer de main-d'œuvre, par exemple pour rédiger des processus ou paramétrer des systèmes. Certains cabinets en ont fait leur spécialité. Cette prestation, dont la valeur ajoutée se limite à proposer de la disponibilité et de la ressource, est évidemment facturée de moins en moins cher.

### **Perspectives du conseil en France et dans le monde**

La source majeure de croissance future des cabinets de conseil réside dans les marchés émergents, dont le poids se fait plus fort année après année, face à des marchés européens et américains matures. Pour des firmes internationales comme Deloitte, les axes de développement et de recrutement, voire de mobilité, visent en priorité le Brésil, le Mexique, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Inde, la Chine et l'Asie du Sud-Est (Vietnam, Malaisie). Des cabinets américains commencent à transférer des ressources vers ces pays, notamment vers l'Inde. En effet, même s'il y existe des réservoirs de recrutement importants, ces candidats ne sont pas nécessairement en mesure de délivrer des missions répondant aux mêmes standards qu'en Europe ou aux États-Unis.

Les secteurs appelés à se développer sont ceux qui voient se profiler des mutations profondes. Il en est ainsi de l'assurance (retraite, services à la personne...), de la santé et de l'énergie. Certaines problématiques sont en outre appelées à se renforcer dans les missions de conseil, parmi lesquelles la gestion des risques, la capacité à analyser et à utiliser la masse d'informations dont dispose l'entreprise pour mieux piloter son activité (ou *business analytics*), le *cloud computing*, les réseaux sociaux, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. Si ces sujets quelque peu à la mode cachent de vraies réalités opérationnelles, ils n'annoncent toutefois pas de réelle vague de transformation pour le conseil comme ont pu l'être par le passé l'implémentation de grands systèmes informatiques ou le passage à l'euro.

#### *Enjeux de positionnement dans un monde qui change*

Les façons d'exercer le métier de conseil étant diverses, chaque cabinet doit trouver, dans un contexte qui évolue rapidement, le positionnement qui lui permettra au mieux de développer son activité et de mettre en avant sa valeur ajoutée.

Certains jouent sur la neutralité de leurs conseils, tandis que d'autres travaillent ouvertement en partenariat avec des fournisseurs de solutions informatiques dont ils recommandent la vente et accompagnent la mise en place. Certains misent sur la méthodologie et l'approche théorique, quand d'autres privilégient délibérément l'accompagnement et le pragmatisme. Les uns visent l'innovation, les autres l'industrialisation massive. Les uns choisissent d'intervenir ponctuellement auprès d'un large panel de clientèle, quand d'autres préfèrent suivre dans la durée des clients moins nombreux. Les grands valorisent la force de leur réseau et leur pluridisciplinarité, les plus petits leur positionnement local et leur expertise ciblée.

Au-delà de ces distinctions dans les manières de faire, une interrogation me paraît aujourd'hui fondamentale pour tous les acteurs du conseil : le consultant est-il un partenaire de son client, capable de l'accompagner dans le temps, ou un simple fournisseur comme tendent à le

considérer les directions des achats ? Car il est désormais presque impossible d'échapper aux fourches caudines de services achats soucieux de réduire toujours davantage les coûts et les durées d'engagement. Or, imposer aux cabinets une renégociation annuelle de leur contrat ne facilite pas le débat sur la qualité ni sur les attendus de la mission. Qui plus est, même si le client s'engage dans un projet de deux ans, il achète désormais la prestation par tranches de trois mois. Là encore, cela témoigne davantage d'une logique de fournisseur que de partenaire. Les consultants ont voulu être référencés auprès des services achats, mais finalement cela s'avère très contraignant. Il y a là un véritable enjeu d'évolution du métier.

Autre débat central, le consultant prend-il un engagement de résultats ou de moyens ? Apporte-t-il uniquement à son client la garantie de lui fournir des compétences, de l'accompagner, de le conseiller et de l'alerter, ou d'atteindre un résultat donné ? Encore faut-il – et c'est rarement le cas en France – que ce résultat soit identifié et mesuré, et que l'on s'accorde sur la façon dont son atteinte sera évaluée. Cette approche est plus aisée dans le monde anglo-saxon où il est habituel de définir de façon concertée les résultats attendus d'une mission de conseil, la facturation étant conditionnée par le degré d'atteinte des objectifs.

*Vers un conseil low cost ?*

Quelle valeur ajoutée sont capables de délivrer les cabinets de conseil ? Que sont prêts à payer les clients pour cette valeur ? Le choix d'un prestataire pour une mission de conseil longue et d'une certaine ampleur est de plus en plus subordonné au seul critère du prix. S'ensuit une baisse des taux de facturation, à tel point que certains cabinets ont dû développer des pratiques de *low cost* en créant des entités à l'étranger, au Maroc, en Tunisie ou en Inde, pays dotés de bassins d'emplois et d'un personnel de qualité capable de délivrer une partie des missions à moindre coût. Dans les modèles économiques du conseil qui prévalent aujourd'hui en France, un consultant ne peut pas livrer une prestation à valeur ajoutée à 800 euros de taux journalier moyen. Il faut inventer d'autres modèles.

Cette délocalisation est-elle souhaitable pour la France ? Elle est en tout cas inévitable, sauf à accepter de payer les services à leur juste valeur. Ce phénomène a un impact non négligeable sur les recrutements et sur la structure des effectifs, ainsi que sur l'attractivité du métier de conseil. La structure en pyramide à laquelle aspiraient auparavant les cabinets, avec quelques associés au sommet et un élargissement progressif de la population, est plus difficile à tenir. Elle s'apparente désormais à un tronc : le haut de la pyramide se renforce en permanence dans les pays comme la France, tandis que le bas de la pyramide pourrait disparaître car il est mobilisé dans d'autres pays. Y aura-t-il encore une place en France pour les jeunes qui débutent ? Cela ne risque-t-il pas de nuire à l'attractivité du métier ? La question est ouverte.

## DÉBAT

### À la recherche de modèles économiques

**Un intervenant :** *On avait pu croire la délocalisation limitée aux métiers industriels. Or, vous démontrez qu'elle s'amorce dans les services.*

**Christian Chattey :** Elle est déjà très amorcée dans le conseil. En l'espace de trois ou quatre ans, Deloitte a créé une entité indienne de 10 000 personnes, qui ne travaille pas pour le marché local mais pour des projets situés en dehors de l'Inde. Nous avons également fondé, il y a deux ans, un Deloitte *near-shore* au Maroc, qui compte 70 consultants, parallèlement à Deloitte Maroc qui s'adresse au marché marocain. La plupart des grands cabinets font de même. Ce sont les clients qui nous y incitent, voire qui nous l'imposent en réclamant des prix toujours plus bas.

Nous nous sommes trouvés à plusieurs reprises dans des situations où, au prix voulu par nos clients, nous ne pouvions plus travailler avec eux. Si le modèle économique d'une mission, dans les conditions qui vous sont posées, ne correspond pas au vôtre, soit vous la déclinez – et vous renoncez à la croissance –, soit vous l'acceptez – mais vous renoncez à votre marge –, soit vous changez de modèle. Pourquoi, me direz-vous, ne pas plutôt recourir à des sous-traitants locaux ? Parce que cette solution aurait aussi une incidence sur la marge et nécessiterait de mobiliser du temps et des moyens pour suivre le travail de ces sous-traitants.

Certains appliquent chez Deloitte un modèle mixte, mêlant une ressource ad hoc créée en interne sur certains types de compétences et de la sous-traitance externe pour d'autres expertises. En effet, nous n'avons pas intérêt à développer en interne des domaines de compétences où d'autres acteurs sont déjà très performants, et qui impliquent un ticket d'entrée trop élevé. Le recours à la sous-traitance va probablement se développer, mais j'ignore dans quelles proportions. Quoi qu'il en soit, nous devons faire évoluer le modèle actuel.

**Int. :** *Développez-vous des relations de partenariat avec des petits cabinets en France ?*

**C. C. :** Nous le faisons, surtout lorsque nous avons besoin d'accéder à des compétences spécifiques mais assez peu pour des raisons économiques. Le domaine de la mobilisation des ressources humaines, qui est fondamental dans tout projet de transformation, est principalement occupé par des petits cabinets spécialistes. Les grands cabinets sont moins sollicités sur ce sujet. Nous pourrions donc nous rapprocher de ces petits acteurs pour construire des réponses communes.

Il est probable que ce type de partenariats se développe, si toutefois nous apprenons à nous organiser en conséquence. Faut-il encore que nous puissions identifier les bons partenaires. Or aujourd'hui, le paysage est largement atomisé. Il n'existe pas de marché organisé pour cette forme d'alliance. Nous sommes de temps en temps sollicités par des petits cabinets en ce sens.

### Le consultant, entre conseil et service

**Int. :** *Affichez-vous, dans vos prestations, une distinction entre le conseil et le service ? Est-elle matérialisée par des tarifications particulières ?*

**C. C. :** Quand nous conseillons à un client telle solution informatique répondant à ses besoins précis, nous faisons du conseil. Quand nous l'aidons à mettre en place cette solution, on peut dire que nous entrons dans un métier de services. Il s'agit alors de construire une équipe, de bâtir des plannings, d'apporter de nouvelles compétences par rapport à la phase précédente. Cela dit, je ne vois pas une opposition entre ces deux volets, mais une continuité. Deloitte est très attaché à assurer cette continuité, répondant d'ailleurs à une demande des clients : le conseil a davantage de valeur si le cabinet qui le dispense s'engage aussi à le mettre en œuvre.

Aujourd'hui, il découle de cet enchaînement entre l'amont et l'aval un problème d'ordre tarifaire. Les clients voudraient évidemment que nous facturions le conseil au prix du service ! Ce n'est pas envisageable.

**Int. :** *La hiérarchie interne des cabinets (junior, senior manager, partner) ne reflète-t-elle pas cette distinction, le partner donnant le conseil et le junior assurant le service ?*

**C. C. :** Pas exactement. Naturellement, il faut de l'expérience et de la technicité pour prodiguer un conseil. Il arrive cependant de recourir à des juniors dans le cadre de missions de conseil, pour effectuer des recherches et contribuer à l'élaboration du rapport. À l'inverse, des managers ou des *senior managers* peuvent avoir des profils de chefs de projet. Leur objectif n'est alors pas d'intervenir dans le choix d'une solution, mais d'assurer le bon déroulement d'une mission en termes de délais, de respect de la qualité et du budget.

**Int. :** *Comment vous positionnez-vous par rapport aux cabinets stratégiques ?*

**C. C. :** On distinguait originellement, parmi les grands cabinets, les stratégiques d'une part, les intégrateurs d'autre part, le reste étant constitué d'acteurs intermédiaires. Les stratégiques sont assez performants sur ce qui touche aux marchés, aux nouvelles offres et aux revenus, moins sur les coûts. Deloitte se positionne légèrement en aval des stratégiques. Nous entendons faire valoir notre capacité à orienter la stratégie, mais aussi à l'exécuter dans toutes ses composantes opérationnelles. En toute logique, cette partie intermédiaire de l'activité doit se vendre moins cher que la stratégie, mais davantage que les services informatiques. Or les directions des achats adoptent souvent une vision plus binaire : soit elles vous considèrent comme un stratège qui peut légitimement imposer des tarifs élevés, soit vous basculez de l'autre côté. Notre enjeu est de préserver une position médiane qui concilie le meilleur des deux mondes, la stratégie et l'opérationnel.

Les stratégiques sont toutefois venus nous concurrencer dans la partie aval, y voyant une opportunité de croissance. C'était à l'époque faste où les clients étaient disposés à payer 2 500 euros une journée de *program management*... Ce temps est révolu. Ils vont donc très probablement rester dans la configuration de stratégiques à laquelle correspond leur modèle économique. Ils se posent néanmoins des questions, notamment sur l'opportunité de s'associer avec des firmes comme la nôtre.

**Int. :** *Comment de grandes organisations comme la vôtre parviennent-elles à détenir des expertises pointues dans des secteurs diversifiés ? L'expertise ne passe-t-elle pas nécessairement par une spécialisation ?*

**C. C. :** Deloitte compte des expertises très poussées dans les secteurs industriels – même si nous ne les couvrons pas tous – mais aussi dans l'assurance, la santé, la retraite ou encore les télécommunications. Leur qualité d'intervention repose sur une excellente compréhension de ces métiers. Un cabinet comme le nôtre compte aussi bien des consultants qui entrent chez le client par une très bonne connaissance du segment que des consultants qui y entrent par la maîtrise d'une solution, notamment informatique. Ce sont deux formes de conseil.

**Int. :** *Le secteur du conseil n'aurait-il pas intérêt à se débarrasser des anciennes catégories que sont la stratégie et les services informatiques, pour adopter une segmentation plus précise et conforme à la réalité des pratiques ?*

**C. C. :** Ces réflexions ont été lancées de nombreuses fois au Syntec, sans jamais aboutir. Les consultants ont les plus grandes difficultés à s'accorder sur une segmentation. Nous sommes donc en partie responsables du manque de visibilité, voire de compréhension de nos métiers par le marché.



## Risques et responsabilité du conseil

**Int. :** *Les associés se concertent-ils avant d'accepter un contrat de grande ampleur, pouvant comporter des risques ?*

**C. C. :** Quand les contrats dépassent un certain seuil, nous suivons des processus d'acceptation de telle sorte qu'un associé ne prenne pas la décision seul. Nous discutons des risques éventuels, mais aussi des conditions financières de l'offre, voire de l'approche que devra adopter la mission.

**Int. :** *Vous avez souligné qu'un client avait parfois de mauvaises raisons de faire appel au conseil. Pour sa part, un consultant pourrait se contenter d'un compromis superficiel entre les acteurs de l'entreprise et les intérêts en jeu, sans aborder les raisons profondes pour lesquelles l'organisation doit se transformer. Comment éviter ce risque ?*

**C. C. :** Le consultant s'impose-t-il un niveau d'exigence suffisant pour transformer véritablement l'entreprise ? Il pourrait se contenter d'une voie moyenne correspondant à l'opinion de son commanditaire. S'il constate que le projet n'avance pas ou que des poches de résistance subsistent, en alerte-t-il son client ? Le prévient-il que dans ces conditions, la mission ne saurait être menée à bien ? Telle est la façon dont nous concevons notre métier et la valeur ajoutée du consultant. La formation de nos consultants l'intègre d'emblée. Ils doivent être capables de se forger des convictions et d'alerter leur client si le projet dérive des objectifs initiaux.

Récemment, dans le cadre d'un appel d'offres lancé par une grande institution française pour un projet de transformation, nous sommes entrés en concurrence avec un autre cabinet qui proposait un budget nettement plus bas que le nôtre. Le commanditaire, qui préférait travailler avec Deloitte, nous a demandé de nous aligner. Cela nous a conduits à analyser les conditions de succès de la mission, pour constater qu'elles ne pouvaient être remplies dans le cadre d'un budget tel que celui proposé par le concurrent. Hors de question pour nous. Nous avons donc alerté le directeur de la stratégie. C'était un pari, mais il nous a écoutés. De fait, le périmètre de la mission a changé. Nous avons su mettre de côté un intérêt financier de court terme – remporter le contrat coûte que coûte – au profit de la réussite du projet. Cela participe de la construction d'une posture et de la valeur ajoutée du conseil.

Présentation de l'orateur :

Christian Chattey : diplômé de l'ESSEC en 1986, il a plus de vingt ans d'expérience en *management consulting* et a conduit de nombreux projets de transformation et d'amélioration de la performance dans le monde des banques et des assurances ; associé en 1996, il dirige les activités de Deloitte Consulting dédiées aux institutions financières en 2000, et prend la tête de l'ensemble de Deloitte Consulting France en janvier 2002 ; il crée Ineum Consulting en 2003, et en devient le directeur général ; en 2006, il rejoint à nouveau Deloitte et reprend en 2010 la responsabilité des activités de conseil ; il est membre du comité exécutif de Deloitte France ; il est administrateur de Syntec Conseil en Management depuis 2005.

Diffusion mars 2012