

PAR CLAUDE AULAGNON (82)



cofondateur,
directeur général de
Magellan Consulting

Le métier de conseil après la crise de 2008

La crise de 2008 a profondément changé le degré d'exigence des entreprises en matière de conseil. La capacité de piloter des transformations, la maîtrise des enjeux liés aux systèmes d'information et la vision prospective de l'évolution des secteurs d'activité constituent désormais trois piliers fondamentaux des cabinets de conseil de l'avenir.

REPÈRES

Septembre 2008 : le monde financier s'écroule, la planète vacille, plusieurs États entrent en récession, les entreprises et en premier lieu les banques réduisent brutalement leurs investissements. L'activité de conseil, liée aux cycles d'investissement et d'expansion, subit au premier ordre les effets de la crise de 2008-2009. Dans nombre de secteurs, les budgets consacrés au conseil sont gelés, ou *a minima* mis sous coupe réglée.

La crise de 2008 a secoué le domaine du conseil. Mais cette crise portait aussi en elle une évolution profonde des besoins des entreprises, ouvrant ainsi des opportunités à ceux qui, les premiers, comprendraient les nouveaux enjeux. Elle a transformé le métier du conseil en redéfinissant la demande des entreprises et l'offre des consultants. Si l'on peut regretter la brutalité de la crise, on peut parallèlement se réjouir de la transformation qu'elle a induite pour le secteur.

Trois lignes de force

La demande des entreprises s'est modifiée selon trois lignes de force. Tout d'abord, les entreprises exigent un conseil plus engagé et plus opérationnel, tourné vers la transformation et les résultats promis. En second lieu, la maîtrise des enjeux du système d'informa-

tion et des technologies est devenue indispensable, voire centrale dans les missions de conseil. Enfin, le conseil doit apporter à ses clients une vision plus large et plus prospective des secteurs.

Un conseil tourné vers la transformation

Sous l'effet de la crise s'est développée une demande de conseil plus opérationnel, capable à la fois de concevoir la cible et de mettre en œuvre concrètement la trajectoire de transformation. La qualité des consultants s'éprouve désormais sur leur capacité réelle à piloter une transformation, c'est-à-dire à maîtriser les facteurs techniques, économiques et sociaux, la conduite de projet et du changement, le système d'information.

Des équipes mixtes

Le caractère pragmatique et opérationnel du conseil devient déterminant : ce qui conduit à créer des équipes plus diverses, riches d'expériences variées issues du conseil traditionnel, du management des entreprises, de l'entreprenariat, des SSII. Aujourd'hui, les clients souhaitent recevoir des équipes mixtes capables de les accompagner dans la durée depuis les phases amont les plus conceptuelles jusqu'au pilotage des projets. Les cabinets de taille moyenne, souvent plus agiles que les autres pour composer des équipes mixtes et optimisées, en profitent pour se développer.

Diversité professionnelle

Il faut croire fermement à la valeur produite par la diversité des parcours professionnels des consultants. Le profil des fondateurs d'un cabinet, dirigeants de l'entreprise, entrepreneurs et consultants, est source de valeur pour ses clients et ses collaborateurs.

La qualité des consultants s'éprouve sur leur capacité à piloter une transformation

Système d'information et compétitivité

Les enjeux en matière de systèmes d'information sont devenus si déterminants que leur maîtrise est désormais un élément clé pour l'entreprise, donc pour le conseil. En effet, les entreprises portent un regard nouveau sur leur système d'information et le perçoivent de plus en plus comme un outil au service de leurs performances et de leur compétitivité. Ainsi, l'exigence d'alignement entre les métiers et les SI n'a jamais été aussi forte. Une situation qui se traduit par une réappropriation du SI par les métiers *via* une gouvernance partagée et un copilotage des décisions avec la DSI. En parallèle les entreprises cherchent à globaliser et mutualiser ce qui peut l'être à la fois pour réduire les coûts de la fonction informatique et pour accroître la qualité.

Innover pour réussir

Le développement très rapide des offres de *cloud computing*, la diffusion des tablettes et des smartphones ou l'omniprésence des réseaux sociaux représentent quelques défis considérables pour les entreprises.

Les technologies de l'information dans l'entreprise sont ainsi devenues en quelques années un moteur de transformation. L'innovation et les nouveaux moyens de collaboration transforment notre économie, notre société et nos institutions. Prenons l'exemple de la banque de détail : les offres bancaires vont se simplifier, les smartphones envahissent le champ des moyens de paiement. De nouveaux entrants arrivent. Pourquoi pas Amazon, Google ou Facebook ? La transformation a commencé. Pour réussir, les acteurs doivent innover, s'appuyer sur les nouvelles technologies et créer de nouveaux usages.

Spécialisation par secteurs

Plus que jamais, les clients exigent de leurs consultants qu'ils portent une vision prospective de leur secteur. Voir plus loin, être habilités de quelques convictions, voilà ce que les clients attendent d'eux. Les consultants dits généralistes ont vécu. Les consultants de la décennie 2010 doivent comprendre les ruptures de marché, en analyser les impacts sur les processus, les métiers, les organisations et les systèmes d'information.

Prenons le marché de l'énergie. Nous sommes dans la situation paradoxale exposée dans le

Nouveaux paradigmes

La transformation de l'entreprise et de ses métiers passe nécessairement par celle de son système d'information. Allons plus loin : il est certain que les technologies de l'information seront de plus en plus à l'origine des modèles économiques et des modes de collaboration de demain. L'activité de conseil des années 2010 doit maîtriser à la fois les enjeux des métiers et ceux des technologies informatiques.

document *World Energy Outlook 2010* : « Le monde est confronté à une double menace liée à l'énergie : celle de ne pas disposer d'approvisionnement suffisant et sûr à des prix abordables, et celle de nuire à l'environnement par une consommation excessive. » Tous les acteurs de la chaîne anticipent que des ruptures majeures modifieront à moyen terme leur périmètre, leurs organisations et leurs processus métier.

Construire des scénarios

Mais comment les modéliser ? Face à la multiplication des contraintes : évolutions réglementaires, accentuation de la concurrence liée à l'ouverture des marchés et exigences environnementales, les acteurs du secteur de l'énergie doivent se transformer dès aujourd'hui. Le rôle des consultants est bien d'aider les entreprises du secteur de l'énergie à caractériser et à dater ces ruptures, à construire des scénarios de transformation et à lancer dès à présent les premières transformations. ■

Magellan Consulting

Créé en 2008, Magellan Consulting intervient principalement sur quatre secteurs d'activité : banque et assurance ; énergie et « utilités », secteur public-santé-social ; et enfin télécommunications et médias. Son expérience s'exerce dans la stratégie opérationnelle, la transformation organisationnelle, les ressources humaines, la finance et les systèmes d'information.

Les technologies de l'information sont un moteur de la compétitivité