



# Le métier de consultant et les points de différenciation avec le management de transition

**1<sup>er</sup> juin 2017**

Par Nicolas Chainé, Jacques Lannefranque et Thierry Lemaire

# Sommaire

[Préliminaire](#)

[Définition et marché du conseil](#)

[Les aptitudes clés du consultant](#)

[Les différentes phases d'une mission](#)

[Comparaison Salariat / Management de Transition / Conseil](#)

[Conclusion](#)

# Préliminaire

Ce document est à destination des Ambassadeurs immédia! qui n'ont jamais eu d'expérience « formelle » de consultant et qui souhaitent en savoir plus sur ce métier :

Le marché

Le métier (ses avantages et ses inconvénients...)

Le déroulement d'une mission

Il a pour ambition de communiquer des conseils pratiques et utilisables pour des missions et d'attirer l'attention sur des points clés dans les différentes phases d'une mission de conseil.

Une mise en perspective de la « posture » spécifique du consultant et une comparaison avec les autres formes contractuelles (salarial ou MdT) sera faite.

Les activités de prestation de services intellectuels de type développement SI ou ingénierie ne sont pas abordées dans ce document.

# Définition du (des) métier(s) du conseil :

## Les différents types de missions de conseil

### **Conseil en stratégie** : Conseil de direction générale (DG et Comité Exécutif)

En général des missions de visionning ou de repositionnement stratégique qui sont menées par des cabinets de réputation nationale ou mondiale qui disposent de bases de capitalisation de très bon niveau.

Les honoraires sont très élevés (~2000€/j) et le livrable est en général un rapport prospectif et des recommandations.

Les grands acteurs du domaine sont des cabinets (plutôt) anglo-saxons : Mc Kinsey, BCG, Bain, Mars &Co, Oliver Wyman, Kea Partners, ...

Une partie de leur chiffre d'affaires est réalisée dans des missions de type « conseil en management » (voir ci-dessous).

### **Conseil en management** : Conseil de direction (Comité Exécutif et Directeurs opérationnels)

Des missions plus opérationnelles qui visent à apporter des améliorations dans les pratiques des entreprises sur toutes ses dimensions (organisation, RH, finances, processus, SI, ...).

Les honoraires sont plus faibles (~1200€/j) mais les missions sont plus longues et souvent menées conjointement avec les équipes du client.

Les grands acteurs du domaine sont très nombreux et (plutôt) connus : Accenture, Bearing Point, les « Big 4 », Capgemini Consulting, Sia, Weave, Eurogroup, Sopra Steria Consulting, Wavestone, Keyrus, et beaucoup d'autres...

Une partie de leur chiffre d'affaires est réalisée dans des missions de type « conseil en gestion de projet » (voir ci-après).

**Dans tous les cas, le conseil a pour ambition d'aider les clients  
à accélérer leur transformation**

# Définition du (des) métier(s) du conseil :

## Les différents types de missions de conseil

### **Conseil en gestion de projet (PMO, AMOA, ...)** : Conseil opérationnel (Directeurs opérationnels et Managers)

Des missions dont l'essentiel de la valeur est d'apporter un renfort méthodologique (p.ex. gestion de projet) et opérationnel (p.ex. assistance aux tests) aux clients dans le cadre du pilotage et de l'exécution de grands projets.

Les honoraires sont faibles (<900€/j) mais les missions sont généralement longues (>6mois) et permettent aux cabinets de former leurs jeunes consultants.

Tous les grands acteurs du domaine du conseil en management ont des collaborateurs qui mènent ce type de mission (cf ci-dessus) et de très nombreux plus petits acteurs vivent de ce type d'interventions.

### **Conseil Spécialisé Métier** : Conseil opérationnel (Directeurs opérationnels et Managers)

Des missions dont l'essentiel de la valeur est d'apporter de l'expertise sur un métier précis en réponse à une problématique précise ou à un manque de ressources.

Les honoraires sont très variables (de 1000 à 1500€/j) et les missions sont souvent très courtes. Elles sont en général menées par des consultants ayant une grande expérience du secteur du client.

Les acteurs sont le plus souvent des acteurs de niche et de (très) petite taille (maximum quelques dizaines de consultants) ou des consultants indépendants (« experts »).

**Dans tous les cas, les ressources des cabinets sont  
des profils de bon niveau (bac+5 et plus ...)**

# Définition du (des) métier(s) du conseil :

## Le conseil est un métier !!!

### **Avec des règles :**

Il n'y a pas/peu de formation « conseil », c'est un métier de « compagnonnage » qui s'acquiert sur le terrain.

Les rôles dans les missions sont généralement bien définis (junior, senior, manager, associé) et les responsabilités liées se recouvrent peu.

Les « outils du conseil » (méthodologies, outils d'animation, outils de gestion de projet, outils de conduite du changement, ...) sont fournis par les cabinets et enseignés (un peu) en formation et (beaucoup) sur mission.

### **Avec des contraintes :**

Les cabinets sont souvent très hiérarchisés (cf les deux premiers points ci-dessus).

Les interventions se font (en général) chez les clients... ce qui rend les consultants très « nomades ».

C'est un métier très formateur (interlocuteurs clients de bon niveau, problématiques complexes, diversité des clients et des secteurs abordés, ...) mais exigeant sur la forme (rigueur, qualité des livrables, tenue, ...) et sur le fond (innovation, apport de valeur, disponibilité, ...).

C'est un métier « de flux » (à la fin d'une mission, il faut enchaîner sur une autre) qui, à la longue, peut être fatigant.

### **Le consultant donne peu de conseils... mais construit, avec son client, des recommandations 😊**

L'expertise de l'entreprise est maîtrisée par le client... qui, souvent par manque de recul, ne trouve pas les solutions à son/ses problèmes ; il a besoin de quelqu'un de bon niveau, focalisé sur sa problématique qui l'aide à avancer.

Le consultant lui apporte la méthode, son expérience de situations similaires, son recul (« effet miroir ») et l'aide à trouver et à formaliser la solution... il est très rare (et en général pas souhaitable) qu'il apporte seul la solution.

# Le marché du conseil en France

Le marché total du conseil aux entreprises et aux dirigeants représente environ 80 Mrd d'euros.

D'après une étude de Global Research le marché du conseil en management et en stratégie en France est en progression constante : croissance de + 4,2 % pour une valeur de 4,3 Mrd d'euros, 39% des activités à l'international.

## Axes de développement :

La transition numérique va devenir l'un des principaux relais de croissance des cabinets conseils.

Les projets de croissance (M&A..) et de développements stratégiques sur lesquels les entreprises veulent s'investir

Des projets liés :

- A de nouvelles obligations réglementaires impactant tous les secteurs d'activités; la protection et la gestion des données personnelles (RGDP), ce règlement Européen étant applicable fin mai 2018.

- A la réalité des menaces et des attaques qui s'intensifient en cybersécurité.

- Aux nouvelles attentes et besoins des utilisateurs dans la transformation numérique; Big Data....

## Les secteurs :

**Secteur Financier** en hausse de 7,1 % à 1,3 Mrd EUR, 30% de l'activité projets notamment sur la gestion réglementaire, la mise en conformité (Bale 3 pour les banques, Solvency2 pour les assurances).

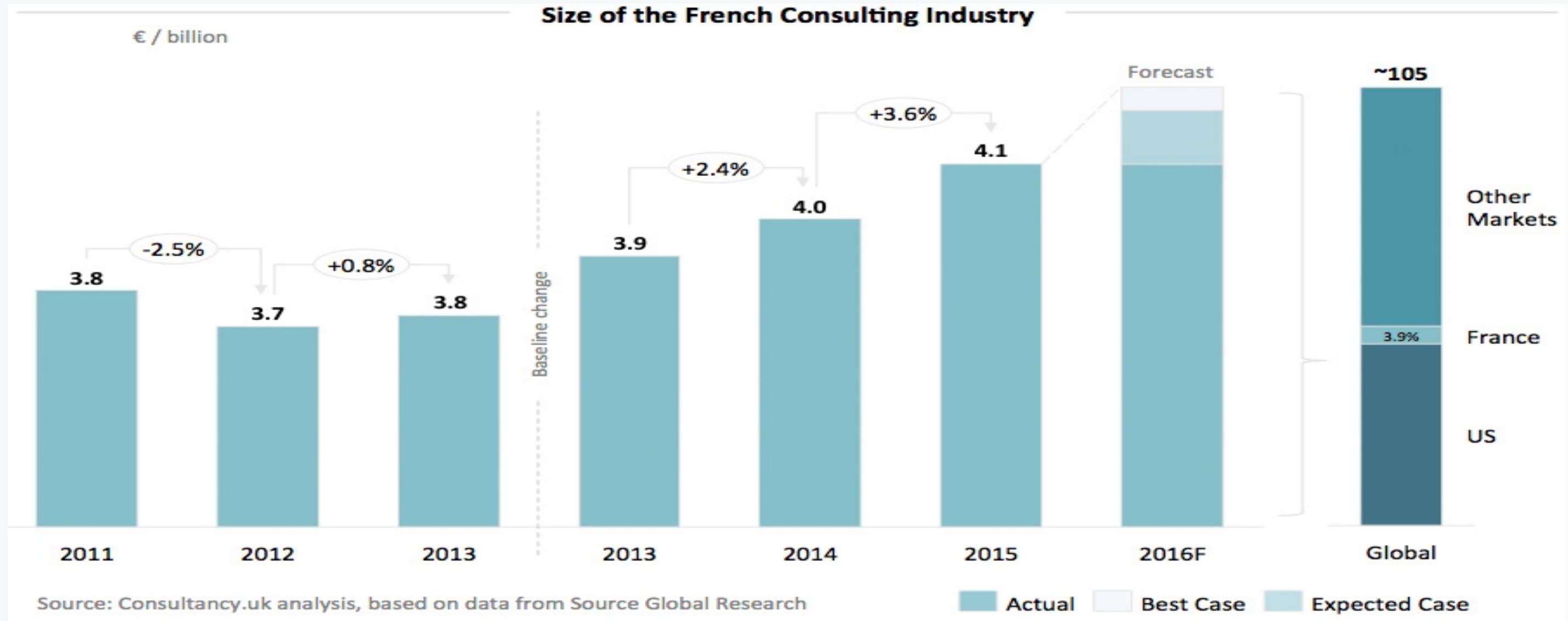
**L'industrie** 26% de l'activité en croissance dans l'automobile, (+14%) les sciences de la vie (+13%).

**Retail** (6,2 % à 342 Mio EUR) secteur en forte progression du fait notamment des nouvelles menaces avec Amazon.

**Pharmacie et bio technologies** 5,7 % à 55 Mio EUR.

**Energie Environnement** (11%).

# Le marché du conseil : évolution





# Le marché du conseil : les tendances

Lutter sur un marché en croissance mais plus difficile et on constate une baisse des marges due :

A la **complexité des nouveaux projets de transformation** pour lesquels les cabinets ont encore peu d'expérience et de capitalisation notamment dans le digital.

A la **maturité et aux attentes des clients** de plus en plus exigeants qui attendent des solutions performantes, innovantes et personnalisées, des résultats rapides, de la valeur ajoutée.

Aux **nouveaux entrants** (experts technologiques, ESN, experts comptables, avocats d'affaires, banques d'affaires, cabinets de M&A, agences de communication,...).

A la concurrence des **activités internes de consulting** dans les grands groupes (Axa, Renault...).

Elargir des offres intégrant des expertises éloignées du cœur des activités pour améliorer la valeur ajoutée perçue et se différencier de la concurrence.

Réinventer les business models et la construction des offres pour répondre à tous les enjeux (contenu, finances, RH, ...).

Créer des écosystèmes du conseil en rassemblant un réseau de partenaires externes.

Nécessité pour les cabinets d'investir davantage en étant attentifs aux retournements économiques.

Adapter les actifs stratégiques ; la marque, gestion des RH, digital (e-learning, plateforme, community management...).

Construire des relations et des partenariats de long terme avec les clients.

# Le marché du conseil : les indépendants

Le nombre de consultants a presque triplé ces dix dernières années. Il y avait environ 700 000 travailleurs indépendants en 2014 et 100 000 structures de conseil en 2011. (INSEE)

Le marché du conseil pour les indépendants est plus difficile en IDF qui concentre 62 % des emplois du conseil en concurrence avec l'ensemble des structures de conseil dont les Big Four. Il y a un meilleur potentiel en province auprès des PME et des TPE (marché très spécifique). Sur les 24 millions d'entreprises en France, 98,5 % d'entre elles ont entre 0 et 19 salariés.

Tendance à l'hyper spécialisation des consultants indépendants et à l'Uberisation (désintermédiation des cabinets et mise en relation entre les clients et les consultants par des plateformes comme Experdeus, Business Talent Group, Eden McCallum, Hourlynerd, Glg...).

Création de réseaux d'indépendants et de franchises : image de marque sans les coûts de structure.

# Les aptitudes clés du consultant

## Savoir faire

Talent de communicant, savoir démontrer et convaincre lié à une capacité commerciale - vendre et négocier un projet-  
Esprit d'analyse et de synthèse  
Compétence transversale de gestion de projet  
Compétence technique / expertise  
Capacité de rédiger de manière structurée et claire

## Savoir être

Générer de la confiance  
Capacité d'adaptation  
Conviction et souplesse  
Contrôle de soi  
Enthousiasme et positivisme  
Énergie, force de travail et organisation  
Leadership

# Les différentes phases d'une mission :

## La phase commerciale

### **Engagement de la mission : Rendez-vous décideur**

Positionnement de son activité de consultant

Identification des problématiques du client

Transformation de l'idée en mission

Choix du mode d'intervention ; au temps passé, forfait, engagement ou non avec des livrables.

Proposition de mission

### **Négociation et closing du contrat**

Définition de la mission du périmètre et du hors périmètre

Types de contrat, temps passé sur une période, forfait...

Mode d'Intervention : Contrat direct, sous-traitance

Organisation de la mission (découpage en phases)

Modalités financières de facturation et de paiements

# Les 10 points clés de la gestion du contrat

## Rédaction du contrat :

Définir le cadre de la mission, en précisant le **périmètre** et le hors périmètre.

Indiquer la **gouvernance**, les instances de pilotage et d'arbitrage, les ressources et leur disponibilité mises à disposition par le client pendant la mission.

Préciser les rôles et **responsabilités** (y compris les limitations de responsabilités).

**Obligation de moyens** seulement, pas d'engagement de résultats hors remise des livrables.

Détailler les **livrables** de manière très précise.

Diviser la mission en **étapes facturables** et veiller par la suite à ce qu'il n'y ait pas de décalage important entre la facturation et les charges engagées.

Obtenir un **acompte** significatif d'un minimum de 30 % du coût de la mission.

## Gérer la vie du contrat :

**Se faire payer** les factures par le client en temps et en heure.

Gérer les nouvelles demandes par **avenant**.

Remettre des **comptes rendus** de réunion et d'avancement de la mission...

# Les différentes phases d'une mission :

## Le lancement de la mission

### Prise de connaissance du contexte :

**L'empathie et le questionnement** sont essentiels dans la prise de connaissance du contexte.

**Bien appréhender les enjeux et les contraintes** de la mission (enjeux personnels/Contraintes collectives : Organisation).

### Lancement de la mission (« kickoff ») avec le client :

**Validation des actions correctives** et s'assurer que les actions correctives sélectionnées résolvent le problème et ne créent pas d'effets secondaires indésirables.

**Définition** des critères de sélection tels que le coût, les moyens matériels et humains.

**Ajuster** la constitution de l'équipe en fonction des compétences nécessaires.

**Planification** de la mise en place des actions et **organisation** du suivi des actions.

# Les différentes phases d'une mission :

## Le lancement de la mission

### Phase de diagnostic :

**Une phase d'interviews et d'analyse documentaire** qui a pour vocation après questionnement de clarifier les premières hypothèses et orientations possibles.

**Préciser** les enjeux et identifier les contraintes.

**Présentation du diagnostic** qui permet une définition précise de la suite de la mission en termes de :

Timing, Phases, délais.

Composition d'équipe et déploiement opérationnel.

Vision 360° (corrective et préventive).

# Les différentes phases d'une mission :

## La réalisation de la mission

### Cadrage, Périmètre :

Etape importante qui permet à la fois de préciser avec le client ce qu'il y a à faire mais aussi qui permet de ne pas « se perdre » en allant trop loin... (tentation classique du consultant qui peut regarder partout et se rend compte de nombreux dysfonctionnements...).

### Organisation et Gouvernance :

Seul ou en équipe, il est important que la répartition des rôles et responsabilités soit claire aussi bien côté consultant(s) que côté client et que chacun connaisse ses droits (y compris le consultant) et ses devoirs (y compris le client...).

Une bonne gouvernance de projet (les « comités » et la répartition des R&R) est importante dès le démarrage de la mission pour établir la confiance qui est indispensable quand les choses deviennent plus délicates (ce qui arrive parfois...).

### Outils et méthodes :

Les cabinets de conseil proposent souvent leur méthodologie de pilotage de projet et leurs outils du « métier du conseil ».

Elles sont le plus souvent cohérentes avec des guides de bonnes pratiques très répandus comme le PMBoK du PMI ou Prince 2.

De plus en plus fréquemment, les méthodes « agiles » sont demandées pour mettre en œuvre les transformations.

### Suivi, Reporting :

En lien avec la gouvernance du projet, un bon suivi de projet est un gage de réussite de la mission : c'est quand on pilote qu'on sait où on est et si on va au bon endroit...

C'est aussi un bon outil de dialogue avec le client car il permet d'anticiper les bonnes et les moins bonnes nouvelles.

Enfin, en cas de souci contractuel, c'est le seul moyen d'avoir quelque chose à opposer au client de mauvaise foi.



# Les différentes phases d'une mission :

## La fin de la mission

Effectuer avec le client une réunion peu de temps avant la fin de mission pour identifier et planifier les derniers points à traiter puis effectuer un bilan de fin de mission.

Réaliser une auto évaluation de la mission.

Capitaliser sur les apports, les outils et méthodes utilisées.

Rédiger des business cases après la fin des missions utilisables en avant vente.

Garder le contact avec le client pour des suites à la mission, des recommandations, obtenir des indications sur des opportunités...



# Différences de posture entre salariat, management de transition et conseil

## Le salariat

Une posture et un statut ou les situations bien que complexes, sont vécues et effectuées dans un environnement d'entreprise connu, dont on est le salarié et où le résultat est également lié à la volonté des parties présentes, où les situations complexes en interne peuvent se gérer dans le temps.

Pas ou peu d'impératifs de timing.

Un contexte d'entreprise connu et très souvent interdépendant d'autres départements/services.

Un effet de politique interne.

# Différences de posture entre salariat, management de transition et conseil

**Le management de transition** (problème identifié = intervention définie)

Etre manager de transition, c'est être un manager qui fait du « consulting opérationnel » sur une période courte, et par la suite, met les mains dans le cambouis, travaille avec les équipes et au service de l'entreprise, pour **délivrer le résultat attendu** en évitant toute dérive de timing après la définition des règles du jeu.

Le **diagnostic rapide** et le **mode opératoire** sont clés pour la réussite du business avec parfois des enjeux forts.

Le manager de transition n'a pas à assumer le **poids du passé...** et n'est pas engagé dans les luttes de **pouvoir** internes.

Le management de transition est un métier de **sprinter endurant**.

# Différences de posture entre salariat, management de transition et conseil

**Le conseil** (Aide à l'identification du problème = intervention en amont)

La **posture** est liée à la bonne interprétation du/des problématiques et au processus requis pour les identifier clairement et les résoudre.

La **résolution de problèmes est un travail collaboratif** : un consultant ne peut trouver une solution efficace à un problème qui n'est, à l'origine, pas le sien. Il doit intégrer un ensemble de paramètres complexes. Ce qui ne peut se faire que par une étroite collaboration avec son client. Vous n'êtes pas embauché pour trouver la solution seul, mais pour faciliter l'identification des meilleures alternatives pour votre client.

Une partie importante de la valeur de la mission réside dans la capacité de **focalisation** sur un sujet précis.

# Conclusion : les 10 points clés pour réussir

**Stratégie** (vision, pensée systémique...).

**Innovation** dans l'approche et les solutions proposées.

**Veille** permanente, **anticipation** des enjeux et des tendances.

Compétence **commerciale** et **expertise** technique.

Savoir être et **qualité relationnelle** (contact humain, bienveillance, diplomatie..).

**Communication**, savoir parler à tous types d'interlocuteurs et à tous niveaux.

Capacité **d'apprendre** et de remise en cause, **humilité**.

Esprit **d'analyse et de synthèse**, qualité rédactionnelle, maîtrise des outils et méthodes.

Identifier les **problématiques** et les enjeux de **performance**.

Savoir **s'impliquer** et laisser les bénéfices de la mission et la gloire à son client.

imm!

22



C'EST MAINTENANT

# Merci!

**immédia!**

MANAGEMENT DE TRANSITION depuis 1995

Bruno CALBRY  
Partner

calbry@immedia.fr  
T. 01 34 84 50 01  
M. 06 77 85 01 81

immédia!  
44, rue de la Bienfaisance  
75008 - Paris

immédia!  
93, rue de la Villette  
69003 - Lyon



23