

Consulting

au quotidien
200 fiches

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Sous la direction de
David **Autissier** et Jean-Michel **Moutot**

Consulting

au quotidien
200 fiches

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071625-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION : LE CONSULTING AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE ACTUELLE	1
PARTIE 1 LE CONSULTING : ACTEUR CLÉ DE L'ÉCONOMIE	5
DOSSIER 1 LE MARCHÉ DU CONSULTING	7
DOSSIER 2 LES ACTEURS DU CONSULTING	29
DOSSIER 3 LE CAPITAL HUMAIN DU CONSULTING	47
DOSSIER 4 LE CONSULTING ET L' <i>OFFSHORE</i>	67
DOSSIER 5 PRESTATION DE SERVICES ET VENTE DE PRODUITS	85
PARTIE 2 LES FONDAMENTAUX DU CONSULTING	103
DOSSIER 6 RÉPONDRE À DES APPELS D'OFFRES ET DES RÉFÉRENCEMENTS	105
DOSSIER 7 LA PROPOSITION COMMERCIALE : RÉDACTION ET SOUTENANCE	125
DOSSIER 8 DIAGNOSTIC ET CADRAGE D'UNE MISSION DE CONSEIL	141
DOSSIER 9 RÉSULTATS D'UNE MISSION, CAPITALISATION ET TRANSFERT	159
DOSSIER 10 DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	185
DOSSIER 11 MOBILISATION ET CONSULTING	207
DOSSIER 12 DÉFINIR UN BESOIN ET CHOISIR UN CABINET DE CONSEIL	229

PARTIE 3	LES DOMAINES D'INTERVENTION	251
DOSSIER 13	CONSULTING EN STRATÉGIE	253
DOSSIER 14	CONSULTING EN ORGANISATION	273
DOSSIER 15	CONSULTING EN EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	297
DOSSIER 16	CONSULTING DE L'INNOVATION	321
DOSSIER 17	CONSULTING EN GESTION DU CHANGEMENT	337
DOSSIER 18	CONSULTING EN <i>PEOPLE MANAGEMENT</i>	365
DOSSIER 19	CONSULTING EN QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	383
DOSSIER 20	CONSULTING EN SYSTÈME D'INFORMATION	405
DOSSIER 21	CONSULTING DIGITAL	423
DOSSIER 22	LA GOUVERNANCE DES DONNÉES	447
DOSSIER 23	CONSULTING EN PERFORMANCE COMMERCIALE	475
DOSSIER 24	CONSULTING ET DIALOGUE SOCIAL	501
PARTIE 4	LE MÉTIER DE CONSULTANT	527
DOSSIER 25	MÉTIERS ET CARRIÈRES	529
DOSSIER 26	POSTURE DU CONSULTANT	545
DOSSIER 27	LE MODÈLE « <i>THINK & DELIVER</i> »	557
DOSSIER 28	CONVICTIONS ET DEVOIR D'ALERTE DU CONSULTANT	575
DOSSIER 29	LE CONSULTANT COMME VECTEUR D'INNOVATION	599
DOSSIER 30	CONSULTING ET FORMATION	615
DOSSIER 31	CONSULTING ET COACHING	629
DOSSIER 32	MOBILISER ET FAIRE PARTICIPER LES CLIENTS	647

PARTIE 5	D'AUTRES FORMES DE CONSULTING	665
DOSSIER 33	CONSULTING INTERNE	667
DOSSIER 34	CONSULTING POUR PME-TPE	685
DOSSIER 35	CONSULTING ET MONDE ACADÉMIQUE	705
DOSSIER 36	CONSULTING DANS LES ENVIRONNEMENTS MULTICULTURELS	723
DOSSIER 37	CONSULTING PAR LE SPORT	747
DOSSIER 38	CONSULTING PAR L'ART	763
DOSSIER 39	CONSULTING DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	781
CONCLUSION : UNE RESSOURCE POUR LA PROFESSIONNALISATION		801
INDEX		803

Consulting au quotidien :

Des rubriques orientées vers l'action :

L'avis des pros

Cas d'entreprise

588 PARTIE 4 | LE MÉTIER DE CONSULTANT

CAS D'ENTREPRISE

LA CONSTRUCTION DE LA CONCLUSION : (SUITE)

En reprenant les éléments de l'exemple précédent : à partir de la collecte des faits réalisée sur le terrain, le consultant a pu construire son réseau de conviction : en analysant les faits (en rouge) et en les mettant en relation les uns avec les autres dans l'optique de construire son opinion (confirmer ou infirmer les hypothèses). En gris, sa conclusion : ce n'est pas le manque d'effectifs qui créé problème, c'est la méthode de contrôle du carnet de commandes. À partir de sa conclusion, le consultant est capable d'émettre une recommandation et d'en mesurer immédiatement l'impact (en rose).

Figure 28.3 - Chaîne de causalités

Dossier 9 | Résultats d'une mission, capitalisation et transfert 173

L'AVIS DES PROS

Laurence Suprano, associée, Axyx Consultants

« Chaque trimestre, nous rencontrons notre prescripteur et ses managers afin de faire un suivi de nos prestations. L'échange ne porte pas sur les aspects opérationnels (actions, livrables...) mais plutôt sur le déroulement des interventions : modes de fonctionnement, rôles et responsabilités des parties prenantes, transfert des connaissances...
Nous donnons également notre point de vue sur les faits marquants et les risques significatifs que nous avons observés. »

ÉVALUER LA PERFORMANCE À L'INITIATIVE DES SERVICES ACHATS

Lorsqu'un cabinet de conseil est référencé sur un domaine de prestations, parmi une liste restreinte de sociétés, il est fréquent que les services achats suivent régulièrement la performance de ses prestations.

En règle générale, les acheteurs réalisent une évaluation des prestations auprès des prescripteurs et animent ensuite une réunion au cours de laquelle ils restituent une synthèse de l'évaluation au cabinet de conseil, en présence du prescripteur. Cette synthèse comporte notamment :

- le bilan de l'activité du cabinet de conseil : nombre de consultations, nombre de dossiers « gagnés », chiffre d'affaires réalisé... ;
- la notation moyenne sur l'ensemble des prestations réalisées (qualité des résultats obtenus, qualité des intervenants mobilisés... ;
- le positionnement du cabinet par rapport à ses concurrents dans le périmètre du référencement.

Cette réunion permet également de consolider la relation de partenariat entre l'entreprise et le cabinet de conseil :

- les achats apportent un éclairage sur les perspectives et les projets à venir, en lien avec le périmètre du référencement ;
- le cabinet de conseil donne de la visibilité sur son actualité et sur la nature de ses interventions récentes dans d'autres contextes.

L'AVIS DES PROS

Laurence Suprano, associée, Axyx Consultants

« Cette réunion permet de nouer la relation de partenariat avec le client dans la durée. Nous pouvons affiner notre compréhension de ses enjeux, anticiper ses besoins et partager certains de nos retours d'expérience, dans des domaines différents de celui sur lequel nous intervenons déjà. »

Méthodologie, outils et dispositifs

Exemple

634 PARTIE 4 | LE MÉTIER DE CONSULTANT

EXEMPLE

Dans le coaching, au contraire, la posture comme on l'a vu est de non-savoir. Au-delà de ses connaissances acquises par ailleurs et, espérons qu'il ait, le coach doit savoir mettre de côté son avis et ne pas imposer au coaché sa vision de la problématique exposée ni les moyens de parvenir à surmonter ses difficultés.

! À SAVOIR

Le coaching se distingue des autres offres de conseil mais le coach peut aussi intervenir après une action de recrutement interne, repositionnement, fusion, formation, dans lesquelles d'autres spécialistes de conseil sont intervenus avant lui.

EN QUOI LE COACHING DIFFÈRE-T-IL DU MENTORING ?

Le mentoring est une forme de tutorat entre le coaching et la formation.

La charge de mentor peut être confiée à des collaborateurs proches de l'âge de la retraite, dont le savoir est important pour l'entreprise. Leur rôle va être d'apprendre à un collaborateur plus jeune à utiliser telle ou telle technique ou l'accompagner dans une prise de fonction de management par exemple. Le « jeune » collaborateur va ainsi pouvoir se référer à une personne d'expérience pour tous types de problèmes qu'il va rencontrer dans le management de ses outils ou techniques ou dans la conduite de son équipe et s'appuyer sur elle.

Cette manière de faire est celle de l'apprentissage en général et du compagnonnage en particulier.

Elle favorise la transmission du savoir, le lien intergénérationnel dans l'entreprise et redonne un rôle à des collaborateurs expérimentés qui n'ont plus de positionnement hiérarchique en raison de leur futur départ en retraite.

Le mentoring est en fait plus proche de la formation et du conseil qu'il ne l'est du coaching.

La posture est celle du formateur, en ce sens que le mentor transmet un savoir ; c'est

COMMENT ET EN QUOI LE COACHING SE DISTINGUE-T-IL DE LA FORMATION ?

DIFFÉRENCE DE SUJET

Dans la formation, l'enseignant est le supposé sachant. Il est expert dans son domaine, en a acquis la parfaite maîtrise.

Dans le coaching, le coach est supposé ne pas savoir, non qu'il soit ignare, mais il ne lui est pas nécessaire de maîtriser la technique de son interlocuteur pour bien l'accompagner. On peut accompagner un directeur financier sans être un expert en tableaux de bord ou un syndicaliste sans maîtriser la négociation.

DIFFÉRENCE D'OBJECTIFS

L'objectif du formateur, de l'enseignant est de transférer un « contenu » au coaché, de lui apprendre des choses.

En pratique

CONSULTING DANS LES ENVIRONNEMENTS MULTICULTURELS

2 ENJEUX ET INTÉRÊTS

FICHE

Dans un environnement mondialisé et globalisé avec l'utilisation d'expertises réparties internationalement, le consulting ne peut être une exception. Le multiculturel est un enjeu à la fois pour le consulting dans le contexte actuel mais aussi l'une de ses composantes.

EN PRATIQUE

EXERCICE SIMPLE À MENER AVEC VOS ÉQUIPES POUR LES SENSIBILISER À L'INTERCULTUREL

1. Demandez à vos collaborateurs d'écrire leur nom sur une feuille de papier. Demandez-leur ce qu'ils éprouvent à faire cela. Certains diront que c'est facile, qu'on n'a pas à y penser ; à se concentrer ou à faire d'effort. Écrivez son nom est l'une des premières choses que nous apprenons à l'école. C'est un geste si naturel qu'on pourrait le faire les yeux fermés.
2. Demandez aux participants de faire la même chose, mais en changeant de main. Vérifiez à nouveau leurs réactions et impressions. Les réactions sont en générale diverses : rires, hésitations. Certains diront que c'est difficile. La plupart indiqueront qu'ils n'ont pas l'habitude d'écrire avec leur autre main. Pour certains, ce sera la première fois. Pour d'autres, c'est trop long, bizarre et frustrant. Enfin, pour certains, cette nouvelle écriture ne reflète pas leur personnalité. Ils ne se reconnaissent pas dedans.
3. Expliquez comment cette activité se rapporte à l'interculturel.
 - Sentiment de devoir réapprendre certaines choses qu'on tenait pour acquises dans sa culture.
 - Maladresse en accomplissant des tâches simples qui demandent plus d'efforts et davantage de temps.
 - Réapprentissage de choses élémentaires.
 - Sentiment (temporaire) d'inadéquation et de frustration.

mode d'emploi

Des repères pour mémoriser et gagner du temps :

Définition

Dossier 17 | **Consulting en gestion du changement** 339

GESTION DU CHANGEMENT

Une organisation n'est jamais construite ex nihilo. Les changements viennent modifier une organisation existante, au travers de nouvelles règles, structures, processus, systèmes d'information. La pratique du management stratégique a sous-estimé l'importance d'anticiper et d'accompagner les changements vécus « sur le terrain ». Les entreprises se souciaient en priorité de la définition et la mise en œuvre de la stratégie, et se limitaient à des « menus d'accompagnement des changements » axés autour de la communication descendante et de la formation. Non pas que les managers n'en voyaient pas l'intérêt, mais plutôt parce que la priorité était donnée à l'opérationnel : mettre en œuvre les changements sans avoir de vision prospective sur les causes, les conséquences et les actions d'accompagnement nécessaires au changement. Cela permet d'expliquer pourquoi en observant une certaine société sur plusieurs années, Kotter a évalué que, dans 70 % des cas, le changement organisationnel ne permettait pas d'atteindre l'objectif initial¹.

EN PRATIQUE

LES TENDANCES ACTUELLES

L'échec de la mise en place pérenne de changements importants apparaît encore malgré les ressources allouées et les acteurs hautement qualifiés pour conduire le changement. Pour améliorer ce bilan, les tendances actuelles transforment les impératifs de la gestion du changement :

- comme un **processus stratégique**, c'est-à-dire surveillé et enchaîné avec la stratégie business, qui permet le succès de la transformation ;

DÉFINITION

C'est ce constat qui engage à ne plus considérer la gestion du changement comme uniquement lié à la stratégie, mais comme un processus essentiel qui permet le succès de la transformation.

DÉFINITION

La « gestion » du changement est un processus qui débute par une compréhension du besoin et de la capacité à changer, définit et enfin met à disposition les outils et les méthodes nécessaires à l'atteinte des résultats recherchés par le changement.

Une gestion du changement réussie est un processus qui permet le passage d'une organisation d'un état à un autre, en alignement avec la stratégie de l'organisation, emmenant avec soi tous les employés concernés dans cette trajectoire.

Le terme de « gestion » renvoie à la maîtrise d'un processus, ce qui pourrait paraître inadéquat quand l'homme en est au centre. Nous conservons ce terme provenant des sciences de gestion, car il s'agit davantage de considérer l'initiative comme un enchaînement de étapes, sans présupposer que l'acceptation du changement par l'homme se réalise avec le même déterminisme.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business Review, 1995.

À retenir

Dossier 9 | **Résultats d'une mission, capitalisation et transfert** 181

VALORISER LES ACTIONS DE CAPITALISATION ET PROMOUVOIR LA CULTURE DU PARTAGE

ACCENTUER L'INTÉGRATION DU PROCESSUS DE CAPITALISATION ET DE TRANSFERT DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES CONSULTANTS

Ces activités doivent faire partie de la lettre de mission et des objectifs des consultants. Cela implique d'intégrer le temps passé sur ces activités dans le référentiel d'activité du cabinet, de manière à ce que ce temps soit valorisé.

CONSIDÉRER QUE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES ET DES EXPÉRIENCES GAGNÉ À ÊTRE AVANT TOUT CENTRÉE SUR LES INDIVIDUS

Mettez à disposition et utilisez des documents et certes important mais sans doute pas suffisant ; afin d'inciter les collaborateurs à capitaliser, il est important de reconnaître leur contribution, en particulier en les sollicitant pour aller plus loin.

À RETENIR

Il est important de permettre à chacun de communiquer sur les missions réalisées et ainsi d'être identifié comme porteur d'une compétence ou d'un savoir-faire particulier. Cela permet qu'il soit sollicité par ses pairs et valorisé !

METTRE EN RÉSEAU LES HOMMES ET LES SAUVOIRS POUR CRÉER DE LA VALEUR¹

Parler de la gestion des connaissances et du développement des compétences revient le plus souvent à évoquer les communautés de pratiques et la mise en place de plateformes collaboratives, dans le cadre d'un projet, d'une entité ou de l'entreprise dans sa globalité.

En particulier, les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) permettent à chacun de partager et de valoriser son savoir-faire et ses compétences.

DÉVELOPPER UNE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE

L'université d'entreprise répond aux enjeux de partage des connaissances et des expériences ; dans les cabinets de conseil, l'université est animée par les acteurs internes² et contribue notamment :

- à la transmission des connaissances et des savoir-faire ;
- au partage des expériences ;
- à l'animation du réseau interne ;
- à la diffusion de la culture d'entreprise.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. Sous-titre de la 3^e édition de l'ouvrage de Jean-Yves Proulx, *Le Manuel du Knowledge Management*, Dunod, 2012.

Illustrations schémas

À savoir

342 PARTIE 5 | **LES DOMAINES D'INTERVENTION**

À SAVOIR

L'Organisation mondiale de la santé définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Les changements dans les dispositifs organisationnels peuvent avoir des conséquences sur la santé physique, la santé mentale et le bien-être au travail¹. Dans son livre *Souffrance en France*, Christophe Dejours² dresse un tableau inquiétant : l'intégrité physique et mentale des employés est mise en danger par les contraintes toujours plus dures du monde du travail. Et les changements organisationnels mal conduits y participent indubitablement. La gestion du changement doit s'approcher au plus près de la réalité de chaque acteur, pour anticiper les effets du changement et y répondre avec soin.

CONSEQUENCES D'UN CHANGEMENT MAL OU NON GÉRÉ

Tableau 17.1 – Les conséquences

Impacts pour les individus	Impacts organisationnels
Le départ de talents (cf. <i>Brain Drain</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pertes incontrôlables de talents, qui possèdent parfois des compétences stratégiques pour la société • Une nécessité d'embaucher des prestataires pour compenser les départs • Un impact potentiel sur la capacité à satisfaire les demandes et besoins des clients
Des équipes qui n'ont pas les savoir-faire nécessaires pour mener leur activité	<ul style="list-style-type: none"> • En interne : une baisse d'efficacité opérationnelle, voire un blocage de l'activité dans les cas aigus • En externe : une altération du niveau de service client (commande passée en double, perte de données, délais, etc.)
Des équipes désengagées	<ul style="list-style-type: none"> • Une baisse de la productivité • Des attentes clients non satisfaites • Des délais de projet non respectés • Parfois un échec total de la transformation, pour celles qui nécessitent un engagement complet des équipes (par exemple lors de changements culturels forts)
Une altération de la santé physique et mentale de certains employés	<ul style="list-style-type: none"> • Une hausse de l'absentéisme (arrêts maladie, demande de congés sans soldes importants, etc.) • Un engagement de la responsabilité sociale de l'entreprise, par exemple lors de cas d'épuisement professionnel (« burn-out »)
Le sentiment d'une promesse employeur non tenue	<ul style="list-style-type: none"> • La prolifération de rumeurs qui entachent le climat social de l'entreprise • Des résistances générales (méfiance) qui ne concernent pas seulement le changement concerné • La perte de crédibilité des décisions prises par la direction, et qui engendrent une remise en cause de tout le système organisationnel

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. Ong, S., Michel, A., & By, R., *The Psychology of Organizational Change*, New York, 2013.
2. Dejours, C., *Souffrance en France*, Seuil, 1998.

Tableaux

Dossier 15 | **Consulting en efficacité opérationnelle** 313

MÉTHODOLOGIE, OUTILS ET DISPOSITIFS

Figure 15.10 – La voie du client à travers le diagramme d'affinité, l'arbre CTQ, le modèle de Kane et la spécification des CTQ

Le diagramme d'affinité relie les besoins du client (VOC) à des exigences techniques (CTQ) via des liens d'affinité. L'arbre CTQ décompose ces exigences en sous-exigences. Le modèle de Kane illustre le processus de réalisation de ces exigences, montrant les interactions entre les équipes (Produit, Conception, Développement, Test, Déploiement) et les ressources (Compétences, Outils, Dispositifs). La spécification des CTQ est présentée sous forme de courbe de distribution, montrant la répartition des exigences techniques.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tableaux

LES AUTEURS

L'**APRAT**, Association pour l'échange et l'Amélioration des PRATiques de conseil, a été créée en 1989 et regroupe actuellement près d'une vingtaine de cabinets de conseil européens qui interviennent dans les domaines des Ressources Humaines, du Management et de l'Organisation du Travail. Les cabinets adhérents sont de toutes tailles avec, pour les plus importants en nombre de consultants, BPI group, SECAFI groupe Alpha, Syndex et aussi Adeo, Aegist, AL Consulting, Alter Orga, Arco, l'Atelier des Métiers, Caminando, DM Conseils, DS et O, GPB Conseil, Opus 3, Pragma Conseil ainsi qu'un tout nouvel adhérent, le cabinet Hommes & Performance. L'APRAT est un réseau de consultants qui privilégie l'esprit de coopération et d'innovation, convaincus que la performance des organisations et le développement humain doivent s'appuyer sur la participation effective de l'ensemble des parties prenantes et des acteurs du travail (Dirigeants, management, salariés, IRP, autres acteurs de la santé au travail...). L'APRAT a créé en mars 2011 l'ITMD (Institut du Travail et du Management Durable) qui regroupe au sein d'un comité d'orientation des dirigeants, des syndicalistes, des chercheurs et des consultants et centre ses travaux sur la performance durable, le bien-être au travail et la qualité du travail. L'APRAT compte parmi ses partenaires réguliers l'ANACT, l'association RDS (Réalités du Dialogue Social) et l'Université Ouverte des Compétences (UODC).

EMMANUEL ANES (dossier 9-*Résultats d'une mission, capitalisation et transfert*) est directeur associé au sein du cabinet Axys Consultants, en charge des activités de conduite du changement et d'accompagnement managérial au sein de la practice Digital et Management. Diplômé de l'université Paris Dauphine en 1993, il a débuté sa carrière chez Steria, avant de rejoindre Axys Consultants en 1998. Il a conduit de nombreux projets d'organisation, d'amélioration des processus et de déploiement de Systèmes d'Information auprès des fonctions support de grandes entreprises. Plus récemment, il est intervenu en accompagnement managérial et mobilisation d'équipes en situation de changement. Au sein d'Axys Consultants, Emmanuel ANES co-anime les processus internes liés à l'amélioration de la qualité des interventions et à la capitalisation des connaissances et des expériences.

ISABELLE AUROY (dossiers 24-*Consulting et Dialogue social* et 19-*Consulting en qualité de vie au travail*) est la présidente de l'APRAT depuis 2010 et également Directrice de Projets chez BPI group depuis plus de 15 ans. Elle a, à ce titre, accompagné de grandes organisations privées et publiques, dans leurs projets de transformation RH, liés à des restructurations, des réorganisations et à des politiques d'amélioration des organisations du travail. Ont également contribué à l'élaboration et la rédaction de ce dossier (hors encadrés) : Catherine Arnaud (Arco), Chrystelle Balleux (BPI group), Michel Bizac (Aegist), François Cochet (SECAFI groupe Alpha), Alain Coffineau et Jean-Paul Raillard (Syndex).

DAVID AUTISSIER (dossier 27-*Le modèle Think & Deliver*) est maître de conférences à l'IAE Gustave Eiffel de l'université Paris-Est Créteil. Docteur en science de gestion de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne en 1997, il est habilité à diriger des recherches. Spécialiste

de la gestion du changement, il a accompagné de nombreux grands groupes français et étrangers et dirige la chaire ESSEC du changement. Il enseigne le management et la gestion du changement à l'université et dans différents grands établissements et écoles (IAE Gustave Eiffel université Pari- Est, université Paris-Dauphine, ESSEC, ESCP, ENA). Ses travaux de recherches en management ont donné lieu à de nombreux articles (presse et revues scientifiques) et ouvrages dont *Méthode de conduite du changement* (Dunod, 2013), *Workshop* (Pearson, 2013), *Penser Management* (Eyrolles, 2013).

HERVÉ BACULARD (dossier 2-*Les acteurs du consulting*) est président de Syntec conseil en management depuis 2009. Ayant démarré sa carrière chez Bossard Consultants, il a co-fondé en 2001 le cabinet en stratégie Kea&Partners (140 personnes en France, membre du groupe The Transformation Alliance, 350 consultants en Europe). Diplômé de HEC, il est également co-auteur de l'ouvrage, *Les Immatériels actifs, le nouveau modèle de croissance* (Editions du Cherche-Midi, 2011) et administrateur de l'institut d'études économiques Coe-Rexecode.

ALINE BARON (dossier 5-*Prestation de services et vente de produits*) est conseillère exécutive chez Brio Conseils. Elle possède plus de 20 ans de pratique en gestion du changement, développement organisationnel, communication, formation et animation de groupes au sein d'entreprises internationales. Elle cumule les fonctions de chef de produit (pour le produit SherpaTO^{MC} de Brio Conseils) et de coach expert virtuel en gestion du changement. Elle supervise également toutes les activités de développement et de formation reliées à ce produit.

LIONEL BIANCHI (dossier 29-*Le consultant comme vecteur d'innovation*) est associé du cabinet AxyS consultants en charge de l'activité « transformation digitale et innovation managériale ». Diplômé de sciences économiques et du MBA de l'IAE de Paris, il a débuté sa carrière chez Plastic Omnium au sein du département contrôle de gestion avant de consacrer sa carrière professionnelle à la résolution des problématiques organisationnelles et opérationnelles des entreprises. Il conseille et accompagne depuis 20 ans les directions fonctionnelles (Finance, Achat, RH, IT, Marketing) de grandes entreprises dans la conception et le déploiement d'innovations managériales et technologiques.

PHILIPPE BIGARD (dossier 19-*Consulting en Qualité de vie au travail*) dirige le centre d'études et de prospective, l'Institut du Leadership chez BPI group depuis 2010. Ancien élève de l'École Normale Supérieure et diplômé de Sciences Po Paris, il développe les activités de conseil en organisation chez BPI group de 1996 à 2002 puis devient directeur générale de la filiale Leroy Consultants. Après un passage de trois ans comme directeur associé chez EURO RSCG, en charge des activités de communication interne, RH et de changement, il prend la direction de la Business Unit Talent Management de Hudson. Il a également créé et dispensé un cours sur la relation employeurs – salariés au sein du master GRH de Sciences Po. Ont également collaboré à ce dossier Marie de Togroff, Nathalie Lasnier et Malika Maucourt, consultantes chez BPI group.

EMMANUELLE BLONS (dossiers 4-*Le consulting et l'offshore*, 21-*Consulting digital* et 36-*Le consulting dans les environnements multiculturels*) est directeur chez Infoys au sein de la Practice Business Transformation. Elle est titulaire d'un Executive MBA de l'ESSEC et d'un DESS de Gestion des Ressources Humaines de l'ICP. Depuis plus de 15 ans, elle conseille de grandes entreprises européennes sur leur stratégie de conduite du changement lors de projet stratégiques de transformation informatique et d'offshoring en Inde et en Europe. Elle a notam-

ment créé la practice Conduite du Changement au sein d'AXA Group Solution et a reçu le Trophée ESSEC-La Tribune pour son approche conduite du changement en 2011. Elle est également formateur Interculturel notamment pour les entreprises souhaitant développer leur collaboration avec l'Inde.

FRÉDÉRIC BRAJON (dossier 22-*La gouvernance des données*) est associé au sein de CGI Business Consulting, où il a créé, en 2009, les offres Extended BI et en 2012, les Offres BigData. Il est par ailleurs conférencier et coauteur du BI Framework du groupe CGI. Frédéric Brajon préconise une approche empirique du Big Data ou plutôt de la DataScience, approche où la preuve algorithmique se fait par un accompagnement au travers de l'expérimentation.

SYLVIE CHARBONNEAU (dossiers 5-*Prestations de services et vente de produits* et 32-*Mobiliser et faire participer les clients*) est présidente de Brio Conseils. Elle possède plus de 35 ans d'expérience professionnelle, dont près de 25 ans à titre de spécialiste en gestion du changement. Elle a accompagné plusieurs entreprises dans la mise en œuvre de transformations organisationnelles et d'implantations de système d'envergures pendant lesquels elle a été appelée à coacher de nombreux gestionnaires. Conférencière et formatrice chevronnée, elle enseigne la gestion du changement à HEC Montréal, au centre de formation pour cadres et dirigeants.

ANNE COURTINES (dossier 17-*Consulting en gestion du changement*) est manager chez Accenture dans le secteur des Médias & Télécommunications. Spécialisée en Conduite du changement, elle intervient sur de vastes projets de transformation. Elle est diplômée d'un MBA de l'ESSEC Business School.

CHRISTOPHE DERUMEZ (dossier 34-*Consulting pour PME-TPE*) est à la fois dirigeant d'entreprise et consultant. Il a exercé pendant plus de 15 ans à des postes à responsabilités managériales dans des grands groupes multinationaux, puis a créé son entreprise dans le BtoB (150 collaborateurs, 15 millions de CA). Aujourd'hui, il intervient en entreprises dans la gestion des grands projets de changement et de réorganisation et accompagne les directions générales de PME dans leur développement tant commercial que financier et l'opérationnalisation de leur stratégie. Il est diplômé d'un DESS de Contrôle de gestion et Audit et titulaire de l'Advanced Management Program de l'INSEAD.

DIDIER DESERT (dossiers 25-*Métiers et Carrières en consulting* et 26-*Posture du consultant*) est associé chez EY en charge de l'activité Performance des ressources humaines. Il accompagne ses clients, grandes entreprises privées ou organisations publiques, sur de nombreux projets de transformation, réorganisation, fusion, alignement stratégique, à forte composante sociale et humaine. Spécialiste de la cohésion, il anime de nombreux séminaires, formation et accompagne des dirigeants pour décliner opérationnellement, culturellement et managérialement leurs orientations stratégiques. Diplômé de Sciences Po et de l'ESSEC, il a débuté sa carrière en entreprise, occupant pendant une quinzaine d'années différentes fonctions opérationnelles dans des groupes de tailles et de secteurs très différents, avant de rejoindre EY. Il a collaboré à de nombreux travaux collaboratifs (édition, think tank) sur l'évolution des pratiques managériales.

FRANÇOIS-XAVIER DUPERRET (dossier 10-*Développement de l'intelligence collective*) est président du cabinet KOBEN, spécialiste du management de la dynamique humaine et de l'intelligence collective. Diplômé de l'École de Management de Lyon, il a commencé sa carrière en conseil en *change management* chez Logica-CGI (ex Unilog Management) avant de

devenir directeur associé en charge des activités de conduite du changement et de développement RH chez Trexia consulting. En fondant le cabinet KOBEN, il s'est spécialisé sur le développement des démarches participatives au sein des entreprises, avec la construction d'approches basées sur « l'expérientiel ». Il intervient par ailleurs sur les thématiques de conduite du changement auprès de l'ESSEC Business School, l'École de Management de Lyon et l'école d'ingénieurs ESITPA.

FLORENT D'ESTALENX (Zéba` VdVá VVé SbbWe ViaXXVé VVé dEXdW UW W fefVef Bq` Z U]bS^Sg eWV Vg UST[VV EfVd W 5a` eg`f[Yž6[b`ó_ é VVt;` ef[fgf Vi7fgVWVWé DVMSf[a` e ;` fVd Sf[a` S Vd [^dVá[f EfVd W W #+++*ž;`^Vf dVba` eST VVWS bdfUW4S` cgVWW 8[S` UW W f VV;` hVefVW W f VV[f Vh[V f VS` e` S La` Vg[VWVWdS` VebdVWé VV Fd` eAd` Sf[a` f bq` U]bS`W W f VS` e` WeVfVgdTS` US[dV EfVd W 5a` eg`f[Y Vef g` UST[VV[VébW VS` fi SURVgdVWéXedW UWg La` eV`W _ S` SYW W f VVW adrS` [eSf[a` egd Vé eVfVgdVWS TS` cgVWVWSeegdS` UWW VWS bdfVUf[a` eaU]S`VZ

JULIEN FANON (dossiers 39-*Consulting pour le secteur de l'ESS* et 17 *Consulting en gestion du changement*) est manager chez Accenture Strategy. Il intervient sur des problématiques de transformations d'entreprise et de conduite du changement. Il est également co-fondateur de l'association Alter'Actions, qui fournit depuis plus de cinq ans des solutions de conseil aux acteurs de l'économie sociale et solidaire.

CATHERINE FOLIOT (dossier 38-*Le Consulting par l'art*) fondatrice de Passage Management, est consultante en management de l'innovation et des transformations depuis 20 ans (Musée du Louvre, Gemini Consulting, spin off de Bossard Consultants, puis Passage en 2008). De formation ESCP Europe (Master de Management des Hommes et des Organisations) et universitaire (marketing, sociologie et histoire de l'art), elle est passionnée par ce qui sous-tend sur le plan humain et organisationnel les trajectoires d'innovations. Elle travaille sur le regard et le changement de regard que l'on porte sur les pratiques d'innovation et de coopération. Elle utilise notamment l'art et le jeu dans ses interventions pédagogiques et s'attache à rendre visible les ressources individuelles et collectives des équipes. Sa phrase fétiche : « Changer la vue, c'est changer la vie » d'André Breton.

ALEXANDRE GUILLARD (dossier 3-*Le capital humain du consulting*) est directeur adjoint du Développement de l'Intelligence Collective – Covéa. Docteur en sciences sociales et titulaire d'un DEA philosophie des sciences sociales (université Paris IV Sorbonne), il est formé au modèle d'intervention systémique brève (Ecole du Paradoxe) et certifié C&T Transformation. Il est également vice-président de l'Institut de l'Audit Social, membre du conseil d'administration de l'Institut de l'Organisation en Entreprises (Afope), et est l'un des membres fondateurs de la Chaire Essec du Changement. Parmi ses axes de recherche et d'intervention figurent l'accompagnement et le coaching, le capital immatériel (capital humain et organisationnel), la conduite du changement, la mondialisation et les délocalisations. Il a publié plusieurs articles et chapitres d'ouvrages dont, récemment, « Délocalisation et capital humain », *Revue d'Économie Financière* (2011) ; *Encyclopédie de la Diversité* (EMS, 2011), *Tous DRH* (Ed. d'Organisation, 2013), *Tout Changer* (Éditions de La Martinière, 2013).

KEVIN J. JOHNSON (dossier 35-*Consulting et monde académique*) est professeur adjoint au service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Ph. D. en administration (management)

il y enseigne le développement organisationnel, la gestion du changement et la psychologie organisationnelle dans différents programmes d'études. Il a agi en tant que consultant en management auprès d'organisations publiques, d'entreprises privées et de firmes de services conseils, tout en participant à plusieurs travaux de recherche en gestion et en psychologie. Maintenant, ses intérêts de recherche et d'intervention portent entre autres sur le développement de capacités à changer, la gestion du changement, le sens du travail et la performance, la saturation de changement organisationnel et l'intelligence émotionnelle en gestion.

YVES LABAT (dossiers 1-*Le marché du consulting* et 28 *Convictions et devoir d'alerte du consultant*) est consultant depuis 35 ans, d'abord chez Andersen Consulting, puis dans son propre cabinet et enfin chez Eurogroup Consulting pendant 18 ans. Il est délégué général de Nextcontinent, le réseau international d'Eurogroup Consulting. Il enseigne sur les métiers du conseil dans plusieurs universités et business schools en Europe. Il a publié avec Jean-Marc Schoettl *Toute la fonction Consulting* aux Editions Dunod en 2013.

CÉLINE LAURENCEAU (dossier 17-*Consulting en gestion du changement*) est *managing director* chez Accenture Strategy, et dirige le département Gestion des Talents et des Organisations pour la France, la Belgique et les Pays-Bas. Elle est rattachée au bureau de Paris.

CHARLES-YVES MAHÉ (dossier 8-*Diagnostic et cadrage d'une mission de conseil*) est titulaire d'un EMBA HEC et d'un DESS Management. Il débute chez Cambridge Management Consulting avant d'évoluer comme directeur des opérations chez Celerant Consulting puis comme directeur du développement au sein de BPI group. Il est actuellement associé chez CGI Business Consulting où il porte l'offre « People, Change & Transformation ». Spécialiste de conseil aux directions générales, en France comme à l'international, il dispose d'une très forte expérience en stratégie opérationnelle, notamment dans l'accompagnement de la transformation, de l'amélioration de la performance et de la mobilisation des équipes. En plus de formations à destination des comités de direction qu'il accompagne, il intervient à Audencia École de Management sur le thème de la stratégie opérationnelle et de transformation. Son motto « *No Change, No Chance* ».

OLIVIER MARCHAL (dossier 13-*Consulting en stratégie*), Associé Senior, est le président du bureau de Paris chez Bain & Company. Diplômé de l'ESSEC (1981) et d'un MBA de la Wharton School (1986), il débute sa carrière en 1981 à la COGEMA au Gabon en tant que responsable administratif et financier. En 1982, il rejoint la First National Bank of Boston en qualité d'analyste financier, membre du Comité de Crédit puis comme « Loan Officer ». En 1986, il entre chez Bain & Company comme consultant au bureau de Londres en 1986, il participe en tant que manager à la création du bureau de Bruxelles en 1990, avant de rejoindre le bureau de Paris en 1993 où il est nommé Partner puis Director en 1998. Il dirige ce bureau entre 2001 et 2008 avant de devenir le directeur général de la zone Europe, Moyen-Orient & Afrique entre 2008 et 2013. Au cours de sa carrière, Olivier Marchal a acquis une expérience internationale très large tant par les diverses nationalités de ses clients que par le type de missions qu'il a dirigées. Il continue à être fortement impliqué dans les pôles Grande Consommation et fonds d'investissements qu'il a contribué à développer.

CAROLINE MÉNARD (dossier 32-*Mobiliser et faire participer les clients*) est associée chez Brio Conseils. Titulaire d'une maîtrise en management de HEC Montréal et d'un baccalauréat en

psychologie de l'université de Montréal, elle possède près de 15 ans d'expérience en consultation. Elle compte parmi ses clients de nombreuses organisations des secteurs financiers et manufacturiers ainsi que des organismes gouvernementaux et paragouvernementaux. Qu'il s'agisse d'accompagnement de gestionnaires dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur transformation, de conception des stratégies en gestion du changement, elle a maintes fois prouvé ses aptitudes en la matière.

PHILIPPE MINNSEN (dossiers 12-*Définir un besoin et choisir un cabinet de conseil* et 33-*Consulting interne*), Ingénieur Arts et Métiers, est directeur de La Banque Postale Consulting au sein du groupe La Poste. Son parcours de 30 années de vie professionnelle lui a permis de se forger une expérience projet dans l'automobile pendant 4 années chez Renault aux prémices des ateliers robotisés. Il a ensuite rejoint la Banque Worms puis HSBC France pour se consacrer au management des projets et des hommes sur des domaines aussi variés que les réseaux d'agences, les contrôles, l'organisation ou la détermination des coûts (méthode ABC par exemple). Il crée actuellement, avec une équipe totalement constituée en interne, la structure de conseil de la banque au service du plan stratégique du groupe.

JEAN-MICHEL MOUTOT (dossier 16-*Consulting de l'innovation*) est professeur de management à l'école de management AUDENCIA Nantes et titulaire de la chaire de recherche AUDENCIA Innovation et relation client de ERDF. Il est également membre du comité scientifique de la chaire ESSEC du changement. En tant qu'enseignant-chercheur, il anime des formations en conduite du changement, marketing, Gestion de la relation client, et management de la force de vente. Parallèlement, il intervient en entreprises en tant que consultant. Il a notamment travaillé pendant une dizaine d'années dans des cabinets de conseil anglo-saxons. Ingénieur ENAC et docteur en gestion à HEC, il est également l'auteur d'une dizaine d'ouvrages de management tels que *Passez en mode Workshop* (Pearson, 2013) et *Méthode de conduite du changement* (Dunod, 2013)

GUY ONTANON (dossier 37-*Consulting par le sport*) est entraîneur national d'athlétisme à l'Institut National du Sport de l'Expertise et de la Performance (INSEP). Professeur d'éducation physique et sportive depuis 1983, détaché auprès du Ministère des sports de 2002 à 2006 puis directeur du développement athlétisme dans la structure professionnelle du Team Lagardère de 2006 à 2010, il réintègre l'INSEP en 2011. Il a dirigé les meilleurs sprinteuses et sprinters français de ces dernières années, Christine Arron, Muriel Hurtis, Ronald Pognon premier français sous la barre des 10" et s'est occupé de la préparation physique de sportifs comme Richard Gasquet, Mickael Llodra, Paul Henri Mathieu en tennis, ou Sandrine Gruda en basket-ball.

CHRISTIAN PASQUETTI (dossier 14-*Consulting en organisation*), directeur associé, est responsable de la ligne de service « Transformation des organisations » pour EY Advisory France, Maghreb, Luxembourg. Il accompagne les entreprises, le secteur public et les organisations sans but lucratif dans leurs projets d'évolution organisationnelle telle que les fusions, les restructurations, les mutualisations et plus généralement leur recherche d'excellence opérationnelle et d'efficience. Spécialiste de la gestion de projet complexe, de l'accompagnement du changement et du *lean management*, il conseille les directions générales pour sécuriser ces projets à forte sensibilité sociale. Diplômé de Kedge Business School, titulaire d'un DEA en gestion des organisations de l'IAE. Christian Pasquetti est black belt lean six sigma (Centrale Paris) et praticien MBTI.

FRÉDÉRIC PETITBON (dossier 11-*Mobilisation et consulting*), associé à IDRH, anime « l'école IDRH ». Il conseille des groupes industriels et de service dans leur transformation dans des contextes de sensibilité sociale et managériale. Diplômé de l'ESSEC et d'un troisième cycle de sociologie à Sciences Po auprès de Michel Crozier, il a notamment co-rédigé *Conduire la transformation – faut-il mettre le feu ?* (Dunod, 2011) et *Renouveler le modèle social de l'entreprise – du business model au modèle social d'entreprise* (Dunod, 2013).

LAETITIA PFEIFFER (dossiers 4-*Le consulting et l'offshore*, 21-*Le consulting digital* et 36-*Consulting dans les environnements multiculturels*) est en charge du département Digital Innovation chez Infosys France. Diplômée de Sciences Politiques, elle a débuté sa carrière comme directrice éditoriale chez Nathan avant de sauter dans le grand bain du web en 1997. Elle conseille depuis 15 ans les entreprises du CAC 40 sur leurs stratégies digitales afin de favoriser la culture de l'innovation (collaboration & financement participatif, Big Data et récemment Social Learning & MOOC). Reconnue comme « 100 Pionniers du Net » par l'Unesco en 2001, elle donne des cours sur les Grandes figures Stratégiques à Sup de Pub depuis 5 ans. Elle a co-écrit en 2013 « Le référentiel des pratiques Marketing & Digitales » pour l'EBG. Elle est également membre de Vox Femina.

FRANCK REGNIER-PÉCASTAING (dossier 22-*La gouvernance des données*) est Associé au sein de CGI Business Consulting, où il a créé, dès 2005, les offres de Master Data Management et de Gouvernance des Données. Il est par ailleurs conférencier et coauteur de MDM : *Enjeux et méthodes de la gestion des données* chez Dunod éditeur, primé meilleur livre Informatique de l'année 2008. La particularité de son approche tient dans l'asservissement des moyens techniques aux métiers et se caractérise par une approche de gestion des données sous l'angle de la valeur. Son leitmotiv : In Data Veritas

ALAIN REYNAUD (dossier 11-*Mobilisation et consulting*) est directeur à IDRH. Il est spécialisé dans le développement du management et des ressources humaines, et intervient régulièrement dans des contextes de transformation à forts enjeux sociaux, en France comme à l'international. Diplômé HEC, titulaire du Msc HEC-Oxford Consulting and Coaching for Change, il a co-rédigé « Restaurer la Confiance dans l'Entreprise » (Dunod, 2010), Stylo d'Or de l'ANDRH. Il vient de contribuer à l'édition 2014 de Sociétal par un article intitulé « Décision et système d'action : pour une culture de l'initiative ».

JOSSE ROUSSEL (dossier 3-*Le capital humain du consulting*) est maître de conférences aux universités de Paris-8 et de Paris-Dauphine. Docteur en sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine et habilité à diriger des recherches (HDR), ses recherches portent sur le commerce électronique, la numérisation du management et le capital humain. Il est l'auteur notamment de *Economie et Management de l'Entreprise* (L'harmatan, 2011) et de *Misère de la Finance*, (L'harmatan, 2014). Il a publié des articles dans de nombreuses revues académiques à comité de lecture telles que *Human Resource Planning*, *The Journal of European and Industrial Training*, *E-Journal of Digital Enterprise*, *Entreprise et Humanisme*, *Management & Avenir* et *La Revue d'Economie Financière*.

MARC SABATIER (dossier 15-*Consulting en excellence opérationnelle*) est associé et co-fondateur de SterWen Consulting, cabinet de conseil indépendant, spécialisé dans la définition et la mise en œuvre de stratégies, les grands programmes de transformation, l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des risques. Il y conduit depuis 18 ans de nombreuses missions, en

particulier dans les secteurs de la banque et de l'assurance. Diplômé de l'Ecole Centrale de Nantes et de l'IAE de Paris, il commence sa carrière chez EADS, puis rejoint Ernst & Young Conseil en 1989 où il réalise des missions de restructuration industrielle, puis d'organisation dans le secteur bancaire. Il intègre en 1994 la Caisse des Dépôts et Consignations dont il prend la responsabilité du schéma directeur des systèmes d'information et de l'organisation des activités bancaires et financières, avant de créer SterWen, en 1996.

PAUL STRIPPE (dossier 20-*Consulting en système d'information*) est directeur général d'Axys Consultants depuis 2006. Il a commencé sa carrière au sein du Groupe Livre de la société Hachette. Au cours des 10 années passées dans ce groupe, il acquiert successivement des compétences dans la mise en œuvre des systèmes d'information puis en gestion/finance. Il quitte Hachette en tant que contrôleur de gestion en 1993 pour rejoindre Axys Consultants dont il devient l'un des associés en 1997. Il anime alors l'activité du cabinet dans le domaine du pilotage de grands projets puis la transformation et la performance des organisations. Il intervient auprès des grands comptes des secteurs de la banque et des services.

ANTOINE TALLON (dossier 17-*Consulting en gestion du changement*) est manager chez Accenture Strategy. Spécialisé en psychologie des organisations et neurosciences, il intervient sur des missions de transformation et de leadership. Il est diplômé d'un master en psychologie sociale et est ingénieur civil.

ALAIN THIBAUT (dossiers 18-*Consulting en people management*) est entrepreneur et dirigeant d'entreprise de conseil en management. Il a commencé sa carrière chez Accenture avant de créer, en 1989, son cabinet de conseil en management Exad Galons, cabinet spécialisé dans les Ressources Humaines. Il intègre avec son cabinet le groupe Renaissance Worldwide en 1998. En tant que Directeur Général International, il est responsable de la transformation de la structure internationale et du développement de l'ensemble des activités Europe/Asie. Il rejoint Cap Gemini en 2001, où il dirige deux importantes divisions opérationnelles de Cap Gemini France et prend en charge la restructuration des organisations existantes. En mars 2004, il acquiert à Havas le cabinet de conseil en management Bernard Julhiet pour construire le leader du Capital Humain sur le marché français.

FRÉDÉRIC THOMAS (dossier 30-*Consulting et formation*) est associé et co-fondateur de SterWen Consulting. Il est responsable de la practice Formation et de la practice Conseil aux DSI du cabinet. Après deux années à l'informatique du Groupe Elf en Asie du Sud-Est, il rejoint Ernst & Young Conseil en 1993 avant de créer SterWen Consulting en 1996. Il intervient principalement en matière d'audit organisationnel, de transformation d'organisation ou d'amélioration des processus, intégrant la relation commerciale et/ou managériale de l'informatique. Il anime par ailleurs depuis 3 ans l'équipe SterWen Formation. Frédéric Thomas est ingénieur INSA Lyon et Mastère en management des systèmes d'information de l'Essec.

GÉRARD TRESANINI (dossiers 7-*La proposition commerciale : rédaction et soutenance*, 27-*Le modèle Think & Deliver* et 33-*Consulting interne* -) est diplômé d'une Ecole Supérieure de Commerce et Docteur en marketing. Il partage sa vie professionnelle entre marketing et consulting. Après avoir exercé des responsabilités commerciales et marketing chez MOBIL, puis TRIGANO, il devient consultant chez Bernard Julhiet Conseil. En 1990, il intègre le Groupe TOTAL où il a notamment dirigé les développements Marketing au niveau international. Il contribue ensuite à la création de TOTAL Consulting, In House Consulting, qu'il dirige

actuellement, utilisant les compétences des collaborateurs pour des missions de conseil au sein du Groupe TOTAL.

MARIE TRESANINI (dossier 31-*Consulting et coaching*) est la dirigeante fondatrice de MT CONSEIL, cabinet de recrutement et de développement des potentiels, créé en 1985. Elle accompagne les directions générales, les cadres dirigeants et les managers des plus grands groupes pour l'identification et le développement de leur potentiel tant au niveau du recrutement que du coaching. Elle supervise des coachs et des équipes et intervient en tant que coach pour le MBA RH de Paris IX-Dauphine. Elle enseigne également les RH au Master 2 Humanités et Management de Paris X Nanterre. Elle a publié *Évaluer les compétences, du recrutement à la gestion de carrière* (Editions EMS, 2013). Elle a participé à l'ouvrage collectif de SYNTEC COACHING, *Le coaching en mouvement* (Dunod, 2011).

FRÉDÉRIC VENDEUVRE, diplômé de l'Ecole de Management de Lyon et **NICOLAS CARON**, titulaire d'un 3^{ème} cycle en commerce international (dossier 23-*Consulting en performance commerciale*) ont eu une carrière de commerciaux et managers commerciaux dans de grandes entreprises avant de co-fonder le cabinet Halifax Consulting, spécialisé en performance commerciale (conseil et formation présent dans 7 pays), qui conduit des projets français et internationaux de coaching de commerciaux et d'accompagnement des managers. Ils sont par ailleurs co-auteurs de livres référents en efficacité commerciale dont *Le Grand Livre de la Vente* (Dunod, 2012) et éditeurs du principal blog commercial francophone www.legrandblogdelavente.com.

PRÉFACE

« La seule limite au développement du marché est la créativité du consultant ». Cent trente ans après l'apparition des premiers cabinets de conseil en management, ce métier reste en croissance et se vit avec passion. En dévorant les chapitres de ce livre, vous vous apercevrez que notre métier est confronté à deux réalités : a) il est en pleine transformation; nous passons d'une activité de prestations intellectuelles à une activité de production intellectuelle; nous devons investir en R&D, développer en permanence notre valeur ajoutée, construire les réseaux de compétences ou internationaux pour déployer nos savoir-faire. C'est une autre logique économique, un métissage des talents et d'autres modes de pilotage qui attendent nos entreprises. b) deuxième idée : nous sommes devenus des sociétés comme les autres, par la taille, la complexité des enjeux; nous devons protéger nos actifs (social, juridique, propriété intellectuelle,..) et se mobiliser comme toute profession pour que l'environnement externe soit favorable au développement de nos affaires. Nous avons devant nous une formidable opportunité de progrès avec aussi une constante qui va marquer les années à venir : un écart de performance de plus en plus grand entre cabinets de conseil... Si vous voulez faire partie de ceux qui vont écrire la prochaine page de notre histoire, alors lisez ce livre !

Hervé Baculard

Président Syntec Conseil en management

INTRODUCTION :

LE CONSULTING AU COEUR

DE L'ÉCONOMIE ACTUELLE

De plus en plus de programmes de formation sur le thème du consulting sont proposés par les écoles et les universités. La plupart des grands groupes créent des entités de consulting interne. Les projets de transformation dans les entreprises se multiplient et mobilisent des consultants. Il y a des grandes entreprises de consulting et de nombreux petits intervenants. Tous ces éléments sont autant de facteurs qui nous amènent à formaliser des savoirs et des contenus pour comprendre et appréhender le monde du conseil.

Le marché du consulting en France représente près de 7 milliards d'euros (Source Xerfi). Initié sous sa forme contemporaine aux Etats Unis après la Seconde Guerre mondiale par des cabinets de conseil en stratégie en lien avec les grandes universités, le consulting constitue aujourd'hui un secteur économique à part entière et un ensemble de métiers spécifiques avec des compétences singulières. En relation avec les problématiques des entreprises, les cabinets de conseil ont évolué dans leurs tailles, organisations et thèmes d'intervention. Les cabinets de conseil accompagnent les entreprises pour les déploiements informatiques, le développement des réseaux commerciaux, le reengineering des processus, la mise en place des systèmes de contrôle, la gestion du changement, l'innovation, etc.

De nombreux grands projets dans les entreprises et les administrations se font avec l'intervention de consultants. Cet ouvrage s'adresse à tous les consultants, mais aussi à tous ceux qui travaillent et font travailler des consultants dans leur environnement professionnel.

Afin de bien comprendre le secteur du consulting, son évolution dans le temps mais aussi les thèmes d'intervention et les compétences du consultant, ce livre développe 39 dossiers regroupés en 5 grandes parties :

- Partie 1 : Le consulting : acteur clé de l'économie
- Partie 2 : Les fondamentaux du consulting
- Partie 3 : Les domaines d'intervention
- Partie 4 : Le métier de consultant
- Partie 5 : D'autres formes de consulting

Les dossiers ont été écrits par des professionnels du secteur avec le souci de partager leur savoir et leurs connaissances. L'objectif a été de créer un ouvrage de référence en langue française sur le thème du consulting donnant ainsi des réponses opérationnelles à toutes les personnes intéressées par ce thème.

Si vous avez une question sur le secteur et les activités du consulting, vous trouverez des éléments de réponse dans cet ouvrage. Nous avons privilégié le point de vue des experts du secteur et le partage de leurs méthodes et expériences avec de nombreux exemples, outils et méthodes.

Un grand merci à tous les auteurs qui ont su être co-auteurs et se mettre en logique collaborative dans un environnement habituellement concurrentiel.

SOMMAIRE

DOSSIER 1	LE MARCHÉ DU CONSULTING	7
DOSSIER 2	LES ACTEURS DU CONSULTING	29
DOSSIER 3	LE CAPITAL HUMAIN DU CONSULTING	47
DOSSIER 4	LE CONSULTING ET L' <i>OFFSHORE</i>	67
DOSSIER 5	CONSULTING : ENTRE PRESTATION DE SERVICES ET VENTE DE PRODUITS	85

LE CONSULTING :

ACTEUR CLÉ
DE L'ÉCONOMIE

PARTIE



1

FICHE 1	CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DU CONSEIL	8
FICHE 2	DES CLIENTS DIVERS ET DES DÉCIDEURS MULTIPLES...	10
FICHE 3	UNE OFFRE TRÈS HÉTÉROGÈNE	12
FICHE 4	LA DEMANDE SE BANALISE	17
FICHE 5	L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ	23

1

DOSSIER

LE MARCHÉ DU CONSULTING

YVES LABAT

Quel est donc ce métier qui peut se pratiquer avec les mêmes obligations, que l'on soit consultant indépendant ou employé dans une entreprise de plusieurs dizaines de milliers de consultants ?

Pour aborder le sujet, le plus simple est de commencer par observer comment fonctionnent ces structures qui hébergent les consultants, appelées cabinets de conseil. Combien sont-ils dans le monde ? En Europe ? En France ? Quelle est la taille de leur marché ? Quelle est leur offre ? Leur positionnement ? Y a-t-il d'autres structures d'accueil que les cabinets externes constitués pour exercer ce métier ? Comment les consultants vivent-ils la crise d'aujourd'hui et que peut-on dire de leur lendemain ?

Cette observation tous azimuts n'est pas faite de vaines informations, aussitôt obsolètes dès que publiées. Nous allons découvrir grâce à elle que le métier de consultant, même s'il doit se préparer à une profonde mutation, repose sur une posture intangible vis-à-vis du client.

Érasme, en son temps, a su entrevoir la naissance de cette industrie en écrivant : « Ne donne pas de conseil à moins qu'on ne t'en prie¹ ».

1. Érasme, *Adages : Editio minor*, Les Belles Lettres, 2013.

LE MARCHÉ DU CONSULTING

1 FICHE

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DU CONSEIL

L'activité de conseil est vieille comme le monde. Mais son organisation en tant qu'*industrie* est relativement récente. Même si elle a significativement accompagné la révolution industrielle dès la fin du XIX^e siècle, ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale qu'elle prit vraiment son essor.

UNE HISTOIRE RELATIVEMENT RÉCENTE

Arthur D. Little, fondé à la fin des années 1890 par un professeur de MIT du même nom, fut le premier cabinet de conseil. ADL était à l'origine spécialisé dans la recherche technologique. Par la suite, il étendit ses activités au conseil en management. Booz Allen Hamilton fut créé en 1914 par Edwin G. Booz. Il fut le premier cabinet à avoir à la fois des clients dans le secteur privé et dans l'administration. McKinsey, créé à Chicago par James O. McKinsey, fut modelé par Martin Bower, qui était convaincu que les consultants devaient avoir les mêmes standards d'exigence professionnelle que les avocats ou les médecins. McKinsey fut le premier cabinet

à recruter des jeunes diplômés des *business schools* plutôt que des opérationnels expérimentés. Andrew Kearney quitta McKinsey pour créer le cabinet A.T. Kearney en 1937.

Après la Seconde Guerre mondiale, un grand nombre de cabinets de conseil se créent et notamment le Boston Consulting Group, fondé en 1963. Il apportera une démarche rigoureuse et analytique pour traiter des problèmes de management et de stratégie. Les travaux conduits au BCG, Booz Allen et Hamilton, McKinsey et la Harvard Business School au cours des années 1960 et 1970 permirent de développer les outils et méthodes qui vont établir le champ du management stratégique et constituer les fondations pour le développement de nouveaux cabinets de conseil.

À la fin des années 1950, les cabinets de conseil vont s'internationaliser principale-

ment en Europe pour conduire des projets à dimension internationale pour leurs grands clients.

Une nouvelle vague de transformation va toucher le secteur du conseil avec le développement massif des systèmes d'information. Ceci se traduit par l'émergence d'entreprises comme Computer Science corporation ou Electronic Data System, qui vont apporter des services dans la programmation et la technologie de l'information.

C'est d'abord dans le domaine de la comptabilité que des développements massifs de prestations de conseil ont eu lieu : de grandes entreprises d'audit comme Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Price Waterhouse et Coopers & Lybrand ont identifié ce besoin et proposé des services de conseil et de mise en œuvre des systèmes comptables ; le conseil est venu ainsi accompagner leur activité d'audit en fournissant des prestations complémentaires propres à fidéliser les clients. Si on compare le mode d'intervention de ces cabinets, ils furent nettement plus orientés vers la mise en œuvre opérationnelle des projets que leurs concurrents stratégiques. Au cours des années 1990, les activités de conseil des auditeurs devinrent plus indépendantes en créant des divisions spécifiques ; clairement, le modèle économique de l'audit avec ses revenus récurrents mais des marges inférieures était distinct de celui du conseil.

À la fin des années 1990, le développement des pays émergents, la globalisation des

marchés, les privatisations et le développement des systèmes d'information conduisent à une croissance supérieure à 20 % pour les acteurs en place et la création de nouvelles sociétés de conseil.

Au niveau européen, le marché du conseil a connu une croissance très forte sur une longue période : il est passé de 42,5 milliards d'euros en 2000 à 86,3 milliards d'euros en 2010, soit un doublement en dix ans.

Cette croissance à long terme s'explique par les besoins de transformation des organisations dans un environnement en mutation. Les consultants sont des accompagnateurs et des accélérateurs du changement ; aussi, leur activité est-elle tirée par plusieurs facteurs de changement : l'évolution technologique (explosion des NTIC, commerce électronique, Internet, progiciels de gestion intégrés, etc.), les changements réglementaires (IFRS, Bale3, Solvency 2), les restructurations, la mondialisation des économies, la complexification de l'environnement économique, le développement du « *green business* », etc.

Néanmoins, confrontés aujourd'hui à un contexte économique plus difficile, les cabinets ne pourront guère compter sur la reprise pour profiter mécaniquement d'un environnement structurel plus porteur : les attentes et les comportements des clients ont profondément changé au cours des dernières années. Ces derniers ont appris à acheter du conseil. Et s'ils ne savent pas toujours précisément ce qu'ils veulent, ils commencent à très bien savoir ce dont ils ne veulent pas.

DES CLIENTS DIVERS ET DES DÉCIDEURS MULTIPLES

Le conseil structuré en compagnies est né aux États-Unis. Le marché européen s'est développé dès le milieu des années 1950, principalement du fait de l'installation de filiales de grands cabinets américains soucieux d'accompagner leurs clients. Depuis, le conseil s'est répandu en profondeur dans tous les pays européens. Quelques grands cabinets européens – peu nombreux il est vrai – ont à leur tour réussi à affirmer leur présence sur le marché.

UN MARCHÉ IMPORTANT EN EUROPE, NOTAM- MENT EN ALLEMAGNE ET AU ROYAUME-UNI

Le conseil en management est un secteur économique à part entière qui pesait 85 milliards d'euros en 2011. Ce qui fait de l'Europe le deuxième marché du conseil après les États-Unis. L'Allemagne occupe la première place avec 32 % du marché européen. Elle est suivie du Royaume-Uni (22,1 %) et de l'Espagne (11,5 %). Avec 10,27 %, la France ne représente que le quatrième marché du conseil en Europe ; si on admet qu'il existe une relation entre la taille du marché et le

PNB qui se situe d'après la Feaco¹ autour de 0,68 %, on peut penser que les marges de croissance du marché français restent importantes compte tenu de son PNB.

LA BANQUE- ASSURANCE, PREMIER CLIENT DU CONSEIL, MAIS LES CLIENTS SONT DIVERS

La banque-assurance représente 25 % du marché, suivi du secteur très hétérogène de

1. Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation