

Les cabinets de conseil en management *Opportunités et facteurs clés de succès après la crise*

Les derniers mois ont été difficiles pour les professionnels de conseil ! Mais si la crise de 2008-2009 a été plus violente que la précédente, la profession était toutefois mieux armée qu'au début des années 2000 pour affronter un tel choc. Et même si les perspectives macro-économiques ne poussent guère à l'euphorie, les motifs d'espoirs sont réels pour les cabinets :

- les grandes entreprises, qui assurent l'essentiel des revenus des cabinets, ont déjà rétabli leurs résultats, comme en témoigne l'évolution récente des principaux indices boursiers. Ayant rapidement réagi (par des restructurations ou en mettant la pression sur leurs sous-traitants), elles sont aujourd'hui pour la plupart prêtes à repasser à l'offensive ;
- l'environnement structurel des cabinets demeure globalement favorable : le monde change de plus en plus vite et se complexifie sans cesse, de nouveaux champs d'intervention s'ouvrent aux cabinets de conseil (secteur public, *green business*, missions liées aux thématiques de l'entreprise citoyenne), etc. ;
- les missions de fusions-acquisitions, qui ont énormément souffert au cours des derniers mois, vont repartir en flèche comme c'est le cas après chaque crise. Les crises affaiblissent en effet les entreprises les plus fragiles, ce qui en fait des proies tentantes...

Alors que l'environnement des cabinets demeure extrêmement mouvant, l'étude menée par **Precepta** fait le point sur les grandes tendances à l'œuvre au sein de la profession et sur ses perspectives d'évolution pour les mois à venir :

- 1/ au niveau de l'activité**, le monde du conseil apparaît en ordre de marche pour rebondir, mais la visibilité demeure très limitée et il ne faut pas compter sur une reprise massive avant 2011. Les projets commencent à ressortir des cartons, mais la prudence reste de mise chez les clients ;

2/ au niveau des marges ⁽¹⁾, le « retour à la normale » sera également long à se dessiner. La crise laissera en effet des traces, notamment en termes de prix des prestations. Dans un contexte délétère, les acheteurs ont sans surprise négocié les prix à la baisse et il est toujours difficile (et long) de remonter la pente en la matière ;

3/ au niveau du paysage concurrentiel, avec des mutations qui se sont poursuivies au cours des derniers mois : reconstitution à marche forcée des branches *consulting* des grands réseaux d'audit (qui sont redevenus de véritables concurrents des cabinets de conseil), montée en puissance de groupes intervenant sur plusieurs métiers du conseil...

Au final, les mutations de plus en plus rapides de l'environnement et de la nature de la demande des entreprises créent certes des opportunités, mais elles imposent également aux cabinets de se remettre perpétuellement en question et de poursuivre les stratégies de professionnalisation et de rationalisation engagées (du moins pour une partie de la profession) depuis quelques années. L'étude de **Precepta** fait le point sur les grandes problématiques stratégiques qui s'imposent désormais aux cabinets : clarification de leur positionnement et de leur image, différenciation de leurs prestations, capacité à marier approche locale et dimension globale, renforcement de leur attractivité...

L'aptitude des cabinets à proposer des offres de rupture et à profiter de l'éclosion de nouveaux champs d'action sera par ailleurs une composante déterminante de leur compétitivité et de leur rentabilité futures. Les entreprises ne peuvent plus, par exemple, écarter la dimension écologique et environnementale de leur réflexion stratégique ; mais elles ont clairement besoin de partenaires compétents pour éviter de sombrer dans le *green-washing*. Alors que les tensions resteront fortes sur les prix des missions bien balisées (les entreprises savent désormais acheter ce type de prestations), seules les approches innovantes permettront de réduire la pression sur les tarifs...

Grâce à cette analyse complète et opérationnelle, PRECEPTA met à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Frank Benedic
Directeur de Precepta

⁽¹⁾ La détérioration des performances était déjà perceptible dans les comptes 2008 et le millésime 2009 sera très certainement franchement mauvais.

Les cabinets de conseil en management ***Opportunités et facteurs clés de succès après la crise***

Edition : Janvier 2010

- **L'analyse des perspectives du marché à l'horizon 2010**
- **Les logiques de croissance et de développement en cours**
- **L'identification des enjeux stratégiques et des facteurs de mutations**
- **Les contraintes liées à la nécessité d'allier le « global » et le « local »**
- **Les modèles économiques des opérateurs et leurs performances financières**

UNE ETUDE INDISPENSABLE

L'étude la plus complète pour comprendre le marché du conseil en management, les enjeux et les perspectives ainsi que le contexte concurrentiel spécifiques à ce secteur d'activité. Les travaux de recueil d'informations, d'enquête et d'analyse ont été coordonnés par Ludovic Melot, directeur d'études, responsable du Services aux entreprises au sein de Precepta.

Ce document exceptionnel de 250 pages comprend trois niveaux d'information :

1. une « synthèse exécutive » qui tire tous les enseignements de 3 mois d'enquêtes ;
2. une analyse et un décryptage des stratégies des opérateurs ;
3. une somme exceptionnelle d'informations sur le marché du conseil en management.

PRECEPTA, STIMULATEUR DE STRATEGIES

Les études de Precepta sont publiées à sa seule initiative. Elles sont réalisées avec la plus grande rigueur professionnelle et une indépendance d'esprit totale. Elles ont pour but d'offrir une représentation vivante des évolutions décisives d'un marché et de la concurrence sectorielle. Elles mettent à disposition des décideurs une analyse pertinente des positionnements et des performances des entreprises. Les études s'inscrivent dans une méthodologie rigoureuse et éprouvée.

Precepta a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans l'analyse des stratégies d'entreprise et de leur environnement concurrentiel. Son intégration dans le groupe Xerfi en 2004 lui a permis de renforcer ses moyens d'investigation et d'accéder aux meilleures sources de données. Chaque étude Precepta est ainsi l'outil de référence indispensable pour stimuler la réflexion et préparer les décisions.

Retrouver le catalogue complet des études Precepta sur les sites precepta.fr ou xerfi.com.

Les cabinets de conseil en management

Opportunités et facteurs clés de succès après la crise

1. SYNTHÈSE EXECUTIVE

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

2. L'ENVIRONNEMENT

2.1. La présentation de la profession

- 2.1.1. La définition du métier
- 2.1.2. Des frontières mouvantes et poreuses
- 2.1.3. Pourquoi recourir à un cabinet de conseil ?
- 2.1.4. Les grandes étapes d'une mission de conseil
- 2.1.5. Une profession (toujours) en phase de mutation

2.2. L'analyse PESTEL

- 2.2.1. D'importants facteurs structurels de croissance
- 2.2.2. Les évolutions de la demande
- 2.2.3. L'environnement réglementaire
- 2.2.4. Les mutations démographiques

2.3. L'environnement économique à l'horizon 2011

- 2.3.1. La croissance mondiale
- 2.3.2. Le PIB français
- 2.3.3. Les secteurs qui créent de la valeur en France

3. ANALYSE ET PERSPECTIVES DU MARCHÉ

3.1. L'activité des cabinets de conseil

- 3.1.1. Le conseil en Europe
- 3.1.2. Qui achète du conseil ?
- 3.1.3. Le chiffre d'affaires (données Syntec) : 2002-2009
 - Vue d'ensemble
 - La segmentation du CA des cabinets
- 3.1.4. Le chiffre d'affaires (données Precepta) : 2005-2009

Les indicateurs Precepta ont été réalisés sur la base d'un échantillon représentatif et constant de cabinets de conseil. La méthode exclut par construction les cabinets disparus, ceux récemment créés et ceux n'ayant pas déposé régulièrement leurs comptes entre 2005 et 2008. Les résultats reflètent par conséquent les performances des entités pérennes sur la période.

- Vue d'ensemble
- Dynamisme de l'activité selon le positionnement

- 3.1.5. Le chiffre d'affaires selon la taille : 2005-2008

3.2. Les performances des cabinets (2005-2008 et tendances 2009)

- 3.2.1. Vue d'ensemble
- 3.2.2. Le retour des tensions sur les prix
- 3.2.3. Les autres achats et charges externes
- 3.2.4. Les frais de personnel
- 3.2.5. Les performances d'exploitation
- 3.2.6. Les performances nettes
- 3.2.7. Les comparaisons des performances selon la taille

3.3. Les perspectives d'activité à l'horizon 2011

- 3.3.1. Encore de sérieuses difficultés à court terme
- 3.3.2. Des perspectives plus favorables à moyen terme, mais le marché restera tendu

4. LE PAYSAGE CONCURRENTIEL

4.1. Les mutations du paysage concurrentiel

- 4.1.1. Des frontières communes (et de plus en plus poreuses) avec de nombreuses professions
- 4.1.2. Des liens très étroits (et complexes) avec les services informatiques
- 4.1.3. La montée en puissance du contrôle interne : une véritable concurrence pour les cabinets ?
- 4.1.4. Des évolutions rapides et incessantes, ce qui impose de s'adapter en permanence.

4.2. La typologie du marché du conseil

- 4.2.1. Une segmentation traditionnelle qui ne veut plus dire grand chose
- 4.2.2. Une typologie de la profession délicate à réaliser
- 4.2.3. la segmentation Precepta de la profession

4.3. Les principaux cabinets de conseil de l'Hexagone

- 4.3.1. L'actionnariat et le positionnement
- 4.3.2. Le champ d'intervention
- 4.3.3. Tableaux récapitulatifs

4.4. Les principaux faits marquants de la profession : 2006-2009

5. LES MONOGRAPHIES

Les monographies présentent les principaux intervenants du conseil en management dans l'Hexagone : positionnement, chiffres clés, principaux axes de développement...

5.1. Les cabinets qui intègrent une offre informatique

- 5.1.1. Accenture
- 5.1.2. BearingPoint
- 5.1.3. IBM Global Business Services
- 5.1.4. CSC

5.2. Les pôles conseil ou les filiales de SSII

- 5.2.1. Atos Consulting
- 5.2.2. Capgemini Consulting
- 5.2.3. Logica Management Consulting
- 5.2.4. Sopra Consulting (ex-Orga consultants)

5.3. Les cabinets pluridisciplinaires indépendants

- 5.3.1. Algoé
- 5.3.2. Eurogroup
- 5.3.3. SIA Conseil

5.4. Un des rares cabinets de conseil coté

- 5.4.1. Solving Efeso International

5.5. Les groupes de conseil ou les cabinets appartenant à un groupe de conseil

- 5.5.1. Ineum Consulting
- 5.5.2. Oliver Wyman

5.6. Les filiales de cabinets d'audit

- 5.6.1. L'activité conseil des Big : vue d'ensemble
- 5.6.2. Deloitte Conseil
- 5.6.3. Ernst & Young Advisory
- 5.6.4. PricewaterhouseCoopers Advisory

5.7. Les autres cabinets de taille significative : présentation synthétique

- 5.7.1. Les pôles conseil ou les filiales de SSII
- 5.7.2. Les cabinets pluridisciplinaires indépendants
- 5.7.3. Les cabinets spécialisés : « stratégie »
- 5.7.4. Les cabinets spécialisés : optimisation des coûts
- 5.7.5. Les cabinets spécialisés : ressources humaines
- 5.7.6. Les cabinets spécialisés sur un secteur d'activité

6. LES PRINCIPAUX DÉFIS STRATEGIQUES DES CABINETS

6.1. La crise renforce les défis stratégiques traditionnels des cabinets

- 6.1.1. Clarifier son positionnement
 - Tout le monde ne peut pas tout faire
 - Mettre en adéquation le positionnement et la perception qu'en a l'environnement
- 6.1.2. Se différencier de la concurrence : un impératif alors que les modèles intermédiaires sont à la peine
- 6.1.3. Soigner son attractivité
 - Pas de prestations de qualité sans des équipes performantes et motivées
 - D'importants défis en matière de gestion des RH
 - Focus sur la génération Y
 - Capitaliser sur la « marque employeur »
- 6.1.4. Compenser le renchérissement du coût des RH : jouer la carte de la qualité et en convaincre les clients
- 6.1.5. Synthèse : se forger une image cohérente avec son identité

6.2. Marier le local et le global

- 6.2.1. Vue d'ensemble
- 6.2.2. Les poids lourds doivent soigner la proximité
- 6.2.3. Les plus petits doivent renforcer leur « globalité »
- 6.2.4. Vers une reconfiguration du paysage concurrentiel ?

6.3. Focus sur trois segments porteurs du marché

- 6.3.1. Le conseil en optimisation des coûts
- 6.3.2. Le secteur public
- 6.3.3. Le développement durable et le *green business*

7. BILAN ÉCONOMIQUE & FINANCIER

Ce bilan présente environ 250 cabinets selon une batterie de 25 ratios, indicateurs de gestion et de performances (2003-2008, selon la disponibilité) : chiffre d'affaires, autres achats et charges externes, frais de personnel, excédent brut d'exploitation, taux de marge économique nette, résultat net, rentabilité, BFR, créances clients, dettes fournisseurs, dettes financières, endettement... Plus de 75% des comptes non consolidés pour 2008 étaient disponibles au moment de la publication et ont été analysés dans cette étude.

