

# Quelle valeur ajoutée du conseil ?

## **Rencontre de Lisbonne**

Compte rendu des débats du 21 avril 2010

Avec

**Grégoire Amigues**, directeur de la stratégie et du développement de PPR

**Patrick Besson**, professeur à ESCP Europe

**Roberto Cirillo**, directeur général adjoint et directeur de la stratégie Groupe Sodexo

**Xavier Hochet**, directeur exécutif de Capgemini Consulting France et vice président de Syntec Conseil en management

# Quelle valeur ajoutée du conseil ?

## Rencontre de Lisbonne du 21 avril 2010

Comme le rappelle en introduction **Eudoxe Denis**, directeur des études de l'Institut de l'entreprise, la question de la valeur ajoutée du conseil se présente sous l'angle d'un paradoxe. D'une part, la complexité des organisations et leurs impératifs d'adaptation continue semblent rendre nécessaire l'intervention de tiers apportant à la fois un regard extérieur et des compétences non disponibles en interne. D'autre part, on perçoit une difficulté toujours plus grande à quantifier l'effet de ces tiers sur la performance effective des entreprises. Si cet impact ne peut être nul, l'évolution des montants consacrés à l'intervention des cabinets de conseil interpelle de plus en plus les responsables d'entreprise sur le bénéfice réel qu'il est possible d'en tirer. Dit brutalement, les entreprises en ont-elles pour leur argent ?

Dans le cadre de cette rencontre, **Xavier Hochet**, directeur exécutif de Capgemini Consulting France et vice-président de Syntec Conseil en Management, et **Patrick Besson**, professeur à ESCP Europe, ont tour à tour présenté les conditions qui ont présidées à la naissance de l'étude menée par ce dernier<sup>1</sup> sur la

contribution du conseil à la création de valeur ainsi que ses principaux résultats. Ensuite, **Grégoire Amigues**, directeur de la stratégie et du développement de PPR, et **Roberto Cirillo**, directeur général adjoint Groupe et directeur de la stratégie de Sodexo, ont apporté le point de vue de l'entreprise sur l'apport du conseil et sa contribution à la création de valeur. Leurs expériences passées, chez Lazard, Lehman Brothers et Toulouse & Associés pour le premier, chez McKinsey & Co pour le second, leur ont permis d'adopter un regard croisé.

### ▲ XAVIER HOCHET

directeur exécutif de Capgemini Consulting France et vice-président de Syntec Conseil en Management

### *Quelle création de valeur ?*

Syntec Conseil en Management, rappelle **Xavier Hochet**, est le syndicat des métiers du conseil en management et représente environ 60 % de cette profession. Le conseil d'administration de Syntec Conseil en Management a pris très au sérieux ce paradoxe mentionné en introduction. En effet, il faut bien constater la croissance fulgurante du marché du conseil : avec 95 000 collaborateurs, il représentait 11 milliards d'euros en 1994 et représente en

1. « Le conseil en management à l'épreuve de la création de valeur pour l'entreprise », étude de Patrick Besson et Frantz Rowe pour Syntec Conseil en management, juin 2009, disponible sur le site de l'Institut de l'entreprise (<http://www.institut-entreprise.fr/index.php?id=1034>).

2008 plus de 88 milliards d'euros, avec environ 583 000 collaborateurs. La France présente à ce titre un profil singulier, dans la mesure où le conseil y pèse 0,5 % du PIB alors qu'il est à 1 % en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les autres grands pays européens. Parallèlement, l'étude qualitative conduite par Syntec, à la fois en France et au Royaume-Uni, a bien montré que la perception de la création de valeur ajoutée est tout à fait imprécise. Elle est imprécise à double titre, du point de vue de son intensité et de ses caractéristiques. Son intensité est qualifiée de « plutôt bonne » ou « assez importante », sans qu'il y ait d'opinions vraiment tranchées. Quant à ses caractéristiques, c'est d'abord l'efficacité des processus qui est mentionnée. Si la capacité à faciliter la croissance des entreprises bénéficiaires est aussi mentionnée, seulement 25 % des personnes interrogées considère que cette capacité est réelle.

Prenant acte de ce paradoxe, le syndicat a cherché à définir de la façon la plus concrète les dimensions essentielles de la création de valeur, en mandatant Patrick Besson pour construire une grille d'analyse de cette création de valeur.

▀ **PATRICK BESSON**  
professeur à ESCP Europe

### ***Le désamour des académiques et des consultants***

La première question traitée par **Patrick Besson** est celle de la perception des académiques. Or un désamour très net apparaît en la matière: le point n'est pas traité ou presque par ces derniers. Parmi les 300 articles académiques recensés, plus de 80 % ne posent pas la question de la création de valeur mais traite de la relation de confiance entre le

consultant et ses clients. Seule une quarantaine d'articles scientifiques aborde cette question. Si l'on entre dans le détail, on s'aperçoit par ailleurs que les chercheurs ont une vision relativement négative des consultants. Avant les années 1990, les consultants, en particulier en stratégie, suscitaient l'attention voire l'admiration des chercheurs. Après les difficultés économiques, les scandales comme Enron, il y a eu un véritable retournement de tendance. Ce retournement a pris parfois l'aspect d'une négation totale quant à la capacité des consultants à créer de la valeur ; certains chercheurs voient avant tout dans le métier de conseil une capacité marketing à capter la valeur déjà créée par l'entreprise.

Toujours sur le plan académique, le retour à certains auteurs fondateurs va à l'encontre de cette situation actuelle. Pour Adam Smith, la division du travail joue un rôle essentiel dans la création de valeur, or les consultants peuvent être vus comme des acteurs qui justement approfondissent cette division. Pour Williamson, ensuite, l'entreprise externalise ses activités dès lors que le coût de transaction est inférieur au coût de production et de coordination interne : l'entreprise va ainsi rechercher sur le marché des activités qui lui coûteraient plus cher d'assurer en interne. Si des consultants sont mandatés, c'est qu'il doit y avoir, d'une manière ou d'une autre, création de valeur.

### ***Les six facteurs de création de valeur***

Dans la littérature qui s'attache à la question, on peut distinguer six grandes théories qui détaillent le processus de création de valeur.

- La première, la plus classique, veut que l'on crée de la valeur lorsque l'on alloue de façon efficiente les facteurs de production.

- La deuxième concerne l'utilisation du savoir : une entreprise crée de la valeur dès qu'elle crée du savoir et surtout dès qu'elle le codifie et le transmet.
- Le troisième levier touche, quant à lui, aux coûts de coordination : créer des routines et des processus permet de diminuer ces coûts. Ces processus sont un moyen considérable de régulariser les opérations et de diminuer parallèlement le poids de la coordination.
- Le quatrième moyen est lié à la création de normes, notamment les normes qui permettent d'organiser les marchés et la circulation des biens.
- L'avant dernier mécanisme tient de ce qui est appelé « l'alignement » : il s'agit de diminuer au maximum l'écart entre le management d'une part et la stratégie et les résultats effectifs d'autre part. Ainsi, on crée de la valeur dans ce sens, dès que des auditeurs, par exemple, font remonter jusqu'à la direction les informations liées aux processus.
- La dernière théorie, tout à fait récente, touche à l'évolution de l'entreprise et sa capacité à se réinventer ; cette théorie est celle des capacités dynamiques.

Ces six théories ont été synthétisées pour former un modèle, comprenant trois dimensions. Les théories 1, 2, 3 traitent toutes trois de la création de valeur comme valeur fonctionnelle. La théorie 4 aborde la valeur du point de vue normatif et enfin les deux dernières traitent de la valeur comme valeur transformationnelle.

### ***L'activité de conseil passée au crible du modèle***

Les consultants jouent bien un rôle dans les trois dimensions de création de valeur. La première dimension, fonctionnelle, est la plus classique, la plus explicitement liée à l'activité des consultants. L'entreprise est en règle générale particulièrement sensible à cette dimension ; elle la comprend bien et parfois peut la mesurer. Les consultants peuvent jouer ici trois rôles. D'abord, ils peuvent apporter des compétences rares, non existantes dans l'entreprise, trop coûteuses à l'extérieur ou nécessaires seulement en période de pic. Ensuite, si les consultants font beaucoup de PowerPoint, il faut bien reconnaître que par là ils participent à la codification du savoir au sein de l'entreprise ainsi qu'à sa transmission. Enfin, les consultants jouent un rôle essentiel sous la casquette d'ingénieurs « process ». La vision de cette création de valeur est donc assez précise. Par ailleurs, l'offre des consultants en la matière a beaucoup évolué, en parallèle avec l'évolution des besoins des entreprises.

La valeur normative, paradoxalement, est la moins bien perçue alors que son impact est tout à fait considérable. Les entreprises, aujourd'hui, disposent d'un portefeuille important de projets ou d'outils : Balance Scorecard, Lean Facturing, 360°, etc. Tous ces projets et ces outils véhiculent des normes, qui s'imposent sur l'ensemble du marché. Ici aussi le rôle des consultants est triple. D'abord, ils créent des normes. Ce marché des normes vient essentiellement des États-Unis où le monde économique entretient des liens plus resserrés avec le monde académique. Ensuite, ces normes sont concrètement diffusées par les consultants. Et enfin, cette diffusion nécessite une adaptation des entreprises, adaptation parfois seulement facilitée par les consultants, parfois entièrement orchestrée par eux.

La valeur transformationnelle implique la faculté d'adaptation de l'entreprise à l'évolution des normes de performance qui lui sont imposées, le plus souvent, de l'extérieur. Il y a ainsi tout un travail à faire sur l'enracinement de ces normes de performance, qui suppose un travail sur les compétences, les processus et la culture. Les consultants jouent alors quatre grands rôles. D'abord, ils jouent un rôle symbolique : annoncer qu'un consultant va intervenir crée de la valeur, car cela focalise l'attention et crée une tension. Les directions savent très bien utiliser ce mécanisme. Ensuite, l'intervention d'un tiers apporte un regard neuf et une distance qu'il n'est pas possible de produire en interne. Cela aide l'entreprise à mieux évoluer en ouvrant ses perspectives. Le troisième rôle est politique ; également très bien connu des directions, ce rôle permet de résoudre certains conflits ou d'accélérer des alliances. Enfin, le consultant joue un rôle disciplinaire : il impose des échéances, des étapes de projet.

Ainsi, pour Patrick Besson, il va de soi que le conseil crée de la valeur pour l'entreprise. La vraie question est en réalité : « combien de valeur crée-t-il pour l'entreprise ? ». Ce point, tout à fait central, doit faire l'objet de recherches approfondies. En règle générale, l'entreprise perçoit bien la valeur fonctionnelle, mais reçoit implicitement souvent sur un mode négatif la question de la valeur normative. Un vrai travail de revalorisation serait souhaitable en la matière. Enfin, le conseil en management doit également évoluer et progresser pour accroître sa capacité à créer de la valeur. L'enjeu est double. La profession doit d'abord repenser son articulation avec son environnement académique, économique et social. Ensuite, un travail d'ensemble est à conduire pour promouvoir les deux dernières dimensions de création de valeur, notamment la valeur transformationnelle à l'heure où le coût d'opportunité du temps devient

tout à fait central, en raison du rythme de transformation fulgurant que connaissent nos sociétés.

## ▀ GRÉGOIRE AMIGUES

directeur de la stratégie et du développement  
de PPR

### ***La pluralité des besoins en conseil***

PPR, comme le précise en introduction **Grégoire Amigues**, est une holding qui chapeaute cinq grandes entreprises : La Fnac, Gucci Group, Puma, Redcats et Conforama. Chacune de ces entreprises a ses propres besoins et donc un usage très différent du conseil. La holding elle-même, à ce titre, fait appel pour des besoins très spécifiques à des consultants.

Parmi les types d'usage que l'on peut distinguer, il faut noter d'abord le cas de Puma qui a d'abord été très réfractaire à l'intervention de consultants extérieurs. Cette entreprise a connu une très forte croissance ces 15 dernières années, en multipliant par 10 son chiffre d'affaires grâce à la combinaison d'un marché très dynamique et de produits innovants. Étant passé d'un succès à un autre, Puma percevait mal l'utilité de faire intervenir des consultants. La société est petit à petit revenue sur sa position, étant parvenue à un niveau de taille et un plateau appelant une réflexion de fond et certaines réorganisations, notamment sur des questions de *supply chain*. Dans ce cas, les consultants ont essentiellement apporté de la ressource humaine non disponible en interne ainsi que certaines compétences bien ciblées. Gucci Group ne fait pas appel à des consultants, mais pour des raisons tout à fait différentes. Il s'agit d'une entreprise qui va bien et dispose de marges élevées : pour eux, il n'y a pas un réel intérêt à se poser des

questions de fond ou à dépenser de l'argent en conseils extérieurs. Ainsi, justement par la non-utilisation du conseil, la question de la valeur se pose également ; un niveau élevé de création de valeur n'appelle pas son amélioration, si celle-ci doit être seulement marginale.

Redcats, Conforama et La Fnac font appel à des consultants de manière ponctuelle, ciblée, sur des points plus spécifiquement liés à l'organisation que sur des problématiques stratégiques. Dans ce cas, les consultants les aident à analyser l'existant et à prendre la main sur des solutions auxquelles ils n'auraient pas pensé.

PPR, enfin, utilise les services des consultants de façon plutôt parcimonieuse. Ce fut le cas lors de l'acquisition de Puma, où il s'agissait de réfléchir sur la possibilité de constituer un sous-groupe, à l'instar de Gucci Group. Une analyse stratégique était donc requise pour concevoir les différentes synergies possibles. Cette analyse a permis de nommer et catégoriser un grand nombre d'éléments et de possibilités.

### ***Valeur créée & relation de confiance***

- Cette dernière étude n'a pas apporté de révolution ou d'éléments essentiels qui auraient échappé au management. Mais, comme le précise Grégoire Amigues, il est justement nécessaire de faire tomber un certain fantasme quant à l'apport du consultant ; fantasme qui naît souvent de la situation de crise ou de difficulté à l'origine des demandes en conseil de la part des entreprises. Il n'est pas si sûr qu'il faille distinguer si nettement la question de la valeur créée par le conseil de celle de la relation de confiance entre les consultants et leurs clients. La valeur perçue dépend justement et aussi de la rela-

tion de confiance que l'on a avec son prestataire de services. Au fil d'une mission de conseil, si l'on s'aperçoit que le travail fourni n'est pas forcément à la hauteur de l'attente, il reste que la relation de confiance nous a permis de nous approprier nos propres difficultés et d'avancer.

Le conseil des banques d'affaires, en fusion-acquisition particulièrement, permet de déterminer plus clairement la valeur de la prestation. Le conseil est chiffré en fonction des synergies et de la valeur de transaction d'un actif. Or tel n'est pas le cas du conseil en stratégie ou management, ce qui implique encore plus la dimension de confiance dans le rapport qui lie consultant et manager. Le prix du conseil n'est en effet fixé que par le marché, par les cotations effectives des prestations et la comparaison entre elles de ces cotations.

### ***Mission de conseil & appropriation du savoir***

Enfin, selon Grégoire Amigues, une partie clef de la valeur créée dépend de l'appropriation faite du travail délivré par les consultants. Une fois la mission achevée, l'ensemble du savoir produit et organisé sous la forme de documents, il est absolument nécessaire de digérer ce savoir, d'y revenir au travers d'un processus d'appropriation continu. C'est là que se trouve une part importante de la valeur créée par les consultants et à côté de laquelle on passe trop souvent. Le dernier élément vient de la traduction de cette appropriation en actions et du retour au savoir une fois les diverses actions enclenchées et leurs premiers résultats observés.

**Eudoxe Denis** demande alors ce que recherche fondamentalement une entreprise dans son rapport aux consultants, une relation personnelle ou une forme de certification liée à une marque ? Pour **Grégoire Amigues**, tout dépend du type de mission et

des raisons qui motivent la réalisation d'une mission. Si ces raisons sont essentiellement politiques, alors cette dimension de marque jouera pleinement son rôle. Par contre, s'il y a une nécessité opérationnelle précisément identifiée, alors il est possible de se satisfaire d'un nom moins reconnu, coûtant nettement moins cher. La question des destinataires d'une mission, comme le précise **Eudoxe Denis**, entre également dans ce schéma : une mission à caractère essentiellement politique est en règle générale adressée aux actionnaires.

Pour **Yves Cannac**, président d'honneur de l'Institut de l'entreprise, ce processus d'appropriation du travail des consultants appelle également une formation supplémentaire des managers, formation visant à leur apprendre cette gestion et implémentation des conclusions d'une mission. Devoir de conseil et nécessité d'appropriation doivent ainsi se répondre si l'on veut maximiser la création de valeur sur le long terme.

## ▀ **ROBERTO CIRILLO**

directeur général adjoint Groupe et directeur de la stratégie de Sodexo

### **Consultant, Paysage Économique & Management**

Prenant part à la discussion, **Roberto Cirillo**, invite l'assistance et les intervenants à ne pas trop isoler l'action du consultant dans l'analyse de la création de valeur. Le consultant n'est pas une espèce rare d'agent économique, qu'il faudrait considérer avec un regard tout à fait autre que celui avec lequel on analyse d'autres métiers, comme celui d'avocat. L'activité de conseil fait partie intégrante d'un acte

de management plus large, de définition de stratégies et d'allocation de ressources.

Par ailleurs, les consultants existaient déjà lorsque les entreprises actuelles sont nées, il y a 50, 70 ou 100 ans ; ils les ont toujours d'une manière ou d'une autre accompagnées dans leur développement. Consultants et entreprises entretiennent donc une relation économique fondamentale, d'échange réciproque.

Enfin, la question du prix du conseil, si elle est délicate, ne l'est pas tant dès lors que l'on situe le conseil dans un champ plus vaste de professions libérales, comme les médecins. Comment apprécier une consultation facturée 30€ ? Comment juger du prix de cette consultation ? Tout dépend, comme il a déjà été dit, de l'attente et de l'ensemble des critères qui ont amené à mandater le consultant.

### **Apport d'information et circulation de l'information**

Une raison clef, pas assez souvent mise en lumière, qui rend le travail du consultant nécessaire est l'évolution rapide et non linéaire des marchés. Les entreprises évoluent dans des environnements complexes, mouvants et dont l'évolution prend des aspects qu'il est trop souvent difficile d'anticiper. Cette difficulté d'anticipation est accentuée lorsque l'on est à l'intérieur de l'entreprise, ce qui rend particulièrement nécessaire l'intervention des consultants. Cette nécessité est aussi liée à l'information : les consultants détiennent des informations que n'ont pas les entreprises et pour lesquelles elles sont prêtes à les payer. Non seulement certaines informations ne sont pas accessibles aux entreprises, mais pour celles qui le sont, la plupart du temps, elles ne circulent pas suffisamment au sein même de l'entreprise,

du fait de la complexité des relations et des aspects politiques ou hiérarchiques de ces relations. Dans ce contexte, le consultant jouit d'une position tout à fait favorable, circulant entre l'ensemble des collaborateurs et disposant ainsi d'une capacité réelle de circulation de l'information.

### ***Le regard critique de l'entreprise envers sa propre performance et sa capacité d'adaptation***

Qu'est-ce qui explique le succès d'une nouvelle campagne, d'un produit, d'un changement stratégique ? Trop souvent on applique des recettes dans la gestion des entreprises et ainsi on n'aperçoit pas les réels mécanismes et les raisons, à la fois micro et macro-économiques, qui ont permis de croître. Les consultants doivent apporter leur regard sur ce point et aider les managers à dépasser l'application de recettes dont l'obsolescence est rapide. Leur apport peut à ce titre être tout à fait basique, concernant des points très classiques de création de valeur. Il n'en reste pas moins que ces éléments sont en réalité rarement conçus et observés en entreprise. Ce point est directement lié à l'adaptation aux marchés et à leur évolution non linéaire. Une entreprise doit pouvoir élaborer l'offre qui lui permettra de croître. Pour cela, elle doit investir mais le retour de son investissement peut être lent et les besoins du marché évoluer entre-temps. Il faut ainsi à la fois investir, adapter son modèle économique, et garder suffisamment de souplesse dans la conception et l'implémentation de ses projets.

### ***La gestion du changement***

Enfin, le changement appelé par l'adaptation à l'environnement, n'est pas une situation confortable pour les salariés et les managers en général ; c'est

une situation de remise en question, de doute qui est trop souvent fuie. Le changement nécessite aussi beaucoup d'énergie et d'argent. Dans ces phases de changement et d'investissement, l'entreprise a souvent du mal à prévoir précisément le moment où elle obtiendra un bénéfice en retour. À la fin, cette difficulté n'aide pas à mettre en branle l'ensemble du système et un consultant doit introduire l'énergie supplémentaire pour aider à cette mise en mouvement.

Pour Roberto Cirillo, il ne fait pas de doute que le consultant participe à la création de valeur dans ces domaines-là. Il est certes toujours délicat de savoir dans quelle mesure le développement de compétences et capacités en interne serait ou non plus coûteux que l'achat des prestations des consultants. Il ne fait pas de doute, non plus, que l'utilisation saine et donc la bonne gestion des consultants est déterminante dans le processus de création de valeur. En amont, le choix du consultant est crucial ; pour cela il faut savoir précisément ce qu'un consultant peut apporter. Les profils des cabinets sont différents ; certains peuvent apporter des contenus très spécifiques, d'autres plutôt des méthodes, certains étant capables d'apporter les deux. Il faut donc se préparer à l'intervention des consultants, en connaissance de cause, et organiser au préalable une structure *ad hoc* qui permettra de tirer tout le profit de cette intervention et participera à la détermination d'un rythme commun de travail.

Enfin, Roberto Cirillo reconnaît également l'importance cruciale de la confiance dans la relation entre le consultant et ses clients. Tout consommateur de conseil doit être parfaitement assuré que l'intérêt recherché par le consultant est celui de l'entreprise. Cette dimension qualitative est aussi liée à l'adéquation culturelle entre les dirigeants et le cabinet

mandaté : faire appel à des consultants est fondamentalement un acte de management, il faut qu'il y ait une culture commune pour que cet acte porte ses fruits.

## ▲ ÉCHANGES AVEC LA SALLE

**Frédéric Martinez**, vice-président *Large Market Europe* d'American Express, s'interroge alors sur les perspectives de développement de l'activité de conseil, notamment sa préparation aux défis posés par la croissance des économies émergentes. Pour **Xavier Hochet**, les cabinets doivent naturellement évoluer pour s'adapter à ces défis, sans pour autant perdre leur identité ; il y a un modèle européen de management, plus ou moins conscient et formulé, que les consultants peuvent tout à fait partager dans le cadre de mission pour des entreprises chinoises. Ce transfert n'est pas encore possible mais il est souhaitable à l'avenir. **Roberto Cirillo**, ayant passé les dernières années de sa carrière en Chine, Russie et Turquie, confirme que les consultants tels qu'on les connaît ne sont pas encore réellement présents sur ces marchés. Ils le seront forcément à l'avenir, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance des différences culturelles, des conceptions de l'entreprise jusqu'à la perception du rôle des individus dans une organisation, etc. Ces différences sont très marquées. Si à travers des cabinets comme McKinsey, la pensée américaine a pu facilement pénétrer l'Europe, on peut douter que ce soit aussi facilement le cas en Chine, par exemple. Disposer d'une vision et conception européennes peut être un atout, mais à condition que cela soit adapté et transformé en profondeur.

**Charles Lantieri**, directeur général délégué de La Française des Jeux, interpelle les intervenants sur la mesure *ex post* de la création de valeur. Si celle-ci est relativement aisée dès lors qu'il s'agit de valeur fonctionnelle, elle l'est beaucoup moins pour la valeur normative ou transformationnelle, alors même que ces dernières sont tout à fait essentielles. Est-il possible de progresser en la matière ? Pour **Patrick Besson**, si la quantification en la matière est particulièrement difficile, on doit pouvoir lui substituer une véritable objectivation. L'inertie d'une organisation située dans un environnement au développement rapide l'empêche de conquérir de nouveaux marchés ou de croître par le lancement de tel ou tel produit. Il y aurait ici un coût d'opportunité à établir, donnant une idée objective de la valeur transformationnelle créée, une fois l'organisation en question dotée d'une nouvelle capacité d'adaptation. Ensuite, force est de constater que certains éléments clefs apportés par le travail des consultants échapperont toujours à une quantification, que ce soit la confiance apportée, la motivation des managers dans la réalisation d'un projet, ou encore l'aide à la prise d'une décision.

En conclusion, pour **Xavier Hochet**, un enjeu clef de l'avenir du conseil réside dans une meilleure compréhension de la temporalité des transformations, des marchés comme des entreprises. Pour progresser, les consultants doivent s'adapter avec plus d'application à l'évolution propre des sociétés, et leur faire comprendre comment elles peuvent évoluer en phase avec tel ou tel changement, intervenant à tel ou tel rythme.

# Quelle valeur ajoutée du conseil ?

Le conseil en stratégie et en management s'attache depuis l'origine à répondre aux besoins toujours plus complexes des organisations. L'exceptionnelle croissance du marché ces trente dernières années témoigne de la reconnaissance – implicite – de l'utilité des consultants. Dans un environnement traversé par de profondes mutations, les entreprises se sont appuyées sur les sociétés de conseil pour faciliter leur adaptation, améliorer leur rentabilité et leurs avantages comparatifs, et accompagner leur propre changement.

Si la forte croissance du marché traduit une montée substantielle des besoins, l'appréciation par les entreprises de la contribution des sociétés de conseil à la création de valeur s'avère toutefois imprécise. L'évolution rapide des métiers et l'absence d'outil reconnu de quantification de la création de valeur ont brouillé la perception qu'ont les entreprises de la profession de conseil en stratégie et en management.

Comment qualifier la nature de l'impact des prestations des consultants sur la performance de leurs clients ? Peut-on quantifier cet impact, et avec quels critères de mesure ?

Le compte rendu de cette réunion a été réalisé par  
Thomas Roborel de Climens.



29, rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tél. : 33 (0) 1 53 23 87 28  
Fax : 33 (0) 1 47 23 79 01  
[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)