

Veille Magazine

Interview

1. En quoi le rôle de consultant a changé avec le numérique ?

Un consultant moderne apporte à ses clients des solutions concrètes, opérationnelles, applicables immédiatement. Si ce n'est pas le cas, il fait perdre son temps et son argent à son client.

L'âge d'or du consulting slideware en costume cravate à 2500€ la journée, est révolu. D'une part sous l'effet de la diffusion des méthodologies des grands cabinets de conseil des années 1980-2000, d'autre part avec la généralisation du numérique. De nombreux consultants ont rejoint les entreprises et le secteur public, égrenant les démarches rigoureuses qu'ils avaient appliquées en mission. Ces connaissances se sont ainsi largement répandues. Faire des slides, traiter des données dans un tableur, animer des ateliers, sont autant d'activités devenues courantes. Le numérique a accéléré cette diffusion. Une partie du travail du consultant est devenue caduque. Par exemple à quoi bon formater des données dans des slides quand des outils modernes permettent de présenter une information à jour et navigable ?

Le numérique a accéléré tous les métiers, le conseil n'y a pas échappé. Un consultant qui découvre un client a désormais accès à de nombreuses informations disponibles en ligne. Dès le premier rendez-vous, le client s'attend donc à ce que le consultant en ait pris connaissance a minima. En d'autres termes, l'entretien découverte est devenu un entretien d'approfondissement. On passe directement à la deuxième étape. Dans l'animation des réunions, les post-it ont laissé la place à des outils collaboratifs en ligne. Plus besoin de se déplacer, les participants sont tout de suite en immersion. Plus besoin de formaliser un compte-rendu avec les post-it, puisqu'ils sont déjà formalisés par les participants eux-mêmes. On fait ainsi disparaître des tâches à faible valeur ajoutée classiques du métier de consultant.

Les cabinets de conseil les plus avancés ont intégré ces deux facteurs en construisant des offres de consulting outillé. Ainsi ils s'affranchissent des tâches à faible valeur ajoutée, ils délèguent les éléments de propriété intellectuelle qui ne sont pas différenciants et délivrent leurs services beaucoup plus vite et de manière beaucoup plus fiable en s'appuyant sur des données, ce qui justifie de leurs honoraires.

2. Le consultant s'est-il fondu dans le paysage numérique des PME ?

Les PME sont encore réticentes à utiliser les services de consultants. La cause étant probablement des deux parties. Les PME sont en effet peu habituées à sous-traiter des travaux de réflexion, ou même de réalisation lorsqu'il s'agit de projets par exemple. Elles peuvent aussi craindre de payer des honoraires élevés pour un service qui se réduit à quelques slides. Les cabinets de conseil de leur

côté font peu d'efforts pour proposer un conseil opérationnel. Ce n'est pas dans leur nature, et cela nécessite un investissement qui peut s'avérer catastrophique si la spécialisation de l'offre ne rencontre pas son marché.

Cependant, il y a moyen de réconcilier les deux. D'une part les PME ont tout intérêt à s'ouvrir à l'extérieur, à écouter ce que les consultants peuvent leur apporter en termes de veille et d'innovation. D'autre part, les cabinets de conseil s'appuyant sur des solutions numériques adaptables aux PME, peuvent conserver une vision multi-sectorielle tout en apportant des réponses terrain qui séduiront les PME.

3. Quelles sont les qualités et compétences attendues par les chefs d'entreprises aujourd'hui vis-à-vis du consultant ?

Le consultant de ce début du XXI^e siècle est empathique. Il écoute attentivement son client. Il s'approprie ses problématiques. On peut d'ailleurs noter qu'un consultant certain de son conseil peut proposer des missions au « success fees » (sur résultat, en partageant une part des revenus générés suite à son intervention). Il utilise aussi les solutions numériques à sa disposition pour augmenter sa valeur ajoutée.

Le consultant moderne a aussi un rôle essentiel de diffusion des bonnes pratiques. Son expertise n'est pas uniquement dans l'analyse mais aussi dans sa capacité à aider le client à progresser, par exemple en rencontrant ses pairs d'autres secteurs d'activité. Le consultant démontre ainsi sa capacité à abstraire les meilleures pratiques et à les transposer au bénéfice de son client.

Les chefs d'entreprises attendent aussi des consultants d'être des passeurs. Il est illusoire aujourd'hui d'être omnipotent. Les technologies se développent beaucoup trop vite, les innovations foisonnent dans tous les domaines, les usages se font et se défont à grande vitesse. Les consultants, en veille permanente, savent ainsi orienter leur client, passer la main à plus experts qu'eux sur tel ou tel domaine, plutôt que de s'accrocher à un contrat.

4. Le numérique a-t-il modifié la relation consultant/client ?

Les fondamentaux sont toujours les mêmes. Il y a d'un côté une problématique à résoudre, de l'autre une offre de service apportant une solution. Cependant le numérique a accéléré la relation. Cela a contraint le client à être plus assertif dans l'expression de son besoin, sans passer des siècles à le décrire, car il n'a plus le temps pour ça. Le consultant est attendu sur des résultats concrets rapides, les fameux « quick wins ». Ses missions sont donc pensées pour délivrer des avancées concrètes rapides.

Les missions sont ainsi découpées différemment. Moins formalisées avec des jalons et des livrables attendus, elles sont plus orientées résultats. Il n'y a aucun miracle là-dedans, juste un bon usage des technologies numériques.

A titre d'illustration, les entreprises qui cherchent à améliorer leur activité avec le digital (conquérir et fidéliser des clients, réduire ses coûts, recruter des talents,

etc.) peuvent réaliser un diagnostic de maturité digitale sur dimmup.com. Elles identifient ainsi en autonomie leurs faiblesses et ce qu'elles peuvent faire pour s'améliorer. Si elles préfèrent être assistées, les consultants peuvent réaliser le diagnostic avec la même plateforme. Ils s'affranchissent alors de l'élaboration de grilles d'analyse, de la conception d'un outil moderne et convivial, de la collecte de données de marché adaptées au client. Le fait que le même outil soit accessible aux deux parties participe de la transparence attendue dans un monde numérique. Les consultants identifient ainsi beaucoup plus vite les faiblesses de leurs clients, et concentrent leur valeur ajoutée sur tout ce qu'une plateforme ne peut pas appréhender : le jeu des acteurs, les enjeux à moyen et long termes, l'histoire de l'entreprise, la vision des dirigeants, le bassin d'emploi et l'écosystème local, le contexte politique, etc.

5. Peut-on faire un nouveau portrait du consultant 2021-2022 ?

Le consultant 2021-2022 est connecté, ouvert, il partage ses connaissances. Empathique, il est obsédé par l'idée de résoudre le problème de son client et non par chaîner une nouvelle mission chez lui. Il est en relation avec un réseau de partenaires capables d'intervenir sur des sujets qu'il ne sait pas appréhender. Il est identifié comme un expert de son domaine d'activité, notamment au travers des réseaux sociaux. Il propose à ses clients des outils modernes pour collecter l'information dont il a besoin pour effectuer sa mission, au bénéfice rapide de son client.

Les consultants partenaires de DIMM.UP sont dans cet état d'esprit. Lors d'un premier rendez-vous chez un client, s'ils détectent une problématique telle que la performance client avec le digital, la gestion des données personnelles ou encore la e-réputation, ils sortent leur smartphone et font un diagnostic en dix minutes. Le client bénéficie ainsi immédiatement du résultat, son positionnement sur le sujet, ses axes d'amélioration. Le consultant identifie immédiatement les domaines sur lesquels il pourra apporter une valeur ajoutée. Si le client demande à identifier ses forces et faiblesses numériques, le consultant peut le laisser faire son diagnostic seul avec la plateforme dimmup.com, ou bien l'assister en lui proposant une prestation au cours de laquelle il apportera ses qualités d'empathie, sa méthodologie mixant différents types de diagnostics. Au-delà du diagnostic, une relation dans la durée se met en place, ouvrant une suite, de petites missions d'ajustement afin d'apporter le maximum d'expertise au cours d'une transformation digitale au long cours.

On le voit, le consultant 2021-2022, grâce à sa panoplie d'outils numériques, se concentre sur sa valeur ajoutée et devient un véritable partenaire engagé dans les progrès de son client, amené à l'accompagner dans la durée.