

Rennes, le 15 décembre 2005

Etude de Marché

Le conseil dans son contexte

Ce Rapport fait référence à l'étude effectuée par Jurgen Emery, entre octobre 2004 et septembre 2005, dans le cadre de sa formation à l'IDCE® à Angers.

L'auteur tient à remercier tous les représentants des structures participatrices qui ont consacré un peu de leur temps afin de contribuer à cette étude.

L'auteur tient à remercier particulièrement l'équipe pédagogique de l'IDCE® dont l'enseignement l'a aidé à développer les méthodologies présentées dans ce rapport.

Sommaire

Sommaire	2
1. Introduction.....	3
2. Objectifs de l'Étude.....	3
3. Portée de l'Étude	4
3.1. Choix du Panel pour Entretiens.....	4
3.2. Distribution du Type Client.....	5
4. Stratégie d'Entretiens	6
5. Analyse et Résultats	8
5.1. Méthodes pour découvrir les données	8
5.2. Analyse par Type de Client.....	9
5.3. Analyse par Domaine d'Activités	12
5.4. Analyse Pseudo-Quantitative.....	14
5.4.1. L'extraction des données.....	14
5.4.2. Les corrélations entre les critères	15
6. Observations Générales.....	19
7. Conclusions	20
7.1. Plan d'Actions.....	21
8. Bibliographie.....	22
A. Annexes.....	23
A.1. Noms des Structures Contributrices	23
A.2. Corrélation Étendue des Données	23

1. Introduction

La durée initialement prévue pour cette étude était de trois mois. Cependant, des données plus récentes y ont été incluses pour souligner l'évolution du marché de conseil sur une période de quatre trimestres. Dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) le marché en France et en Europe montre des signes d'amélioration après l'éclatement dramatique de la « bulle » Internet. Cette étude s'étend, donc, du mois d'octobre 2004 jusqu'en septembre 2005.

L'une des options pour le projet conseil de l'auteur était de rechercher des missions *via* une structure intermédiaire. Vers la fin de cette étude, il devenait apparent que ce modèle économique n'était pas seulement une option mais est, en effet, essentiel, pour des raisons qui seront expliquées dans ce rapport.

Il convient de noter que cette Etude de Marché représente un « travail en cours » n'étant, en effet, que le point de départ de l'action permanente de prospection pour de futures missions de conseil.

2. Objectifs de l'Étude

Le but primaire de cette étude de marché est d'analyser le recours fait au conseil dans le secteur TIC dans lequel l'auteur anticipe d'exercer en tant que consultant. Le but secondaire de cette étude est de développer un ensemble d'outils et de méthodes afin d'analyser l'environnement marché. Ce rapport présente ces deux aspects de l'étude en parallèle. Les données source pour l'étude proviennent d'entretiens effectués avec des clients potentiels.

3. Portée de l'Étude

Un panel de clients prospectifs a été sélectionné selon les critères suivants :

- Localisation géographique,
- Étendue géographique d'activité économique,
- Activité technique et,
- Taille d'entreprise.

D'autres prospects ont été sélectionnés en divergence de ces critères (ex. des secteurs bancaires, logistiques, alimentation, ...) pour permettre la validation du choix de critères.

3.1. Choix du Panel pour Entretien

Pour faciliter l'analyse des résultats, le panel de clients prospectifs a été regroupé par activité, dans les domaines suivants :

- Opérateurs de Réseau de Communications,
- Alimentation,
- Constructeur TIC,
- SSII¹ et cabinets de conseil,
- Coordination d'Affaires Inter-Entreprise (des organismes à la fois d'état et privés), et,
- Services Administratifs et Juridiques (banques, assurances et cabinets en droit).

¹ Société de Services en Ingénierie Informatique

Des activités supplémentaires telles que la Grande Distribution, la Presse, l'Éducation et les Instituts Gouvernementaux, ont été regroupées dans le domaine « autres ».

En tout, 54 structures ont fourni des éléments à l'étude, dont la distribution par domaine est montrée dans la figure 3.1.

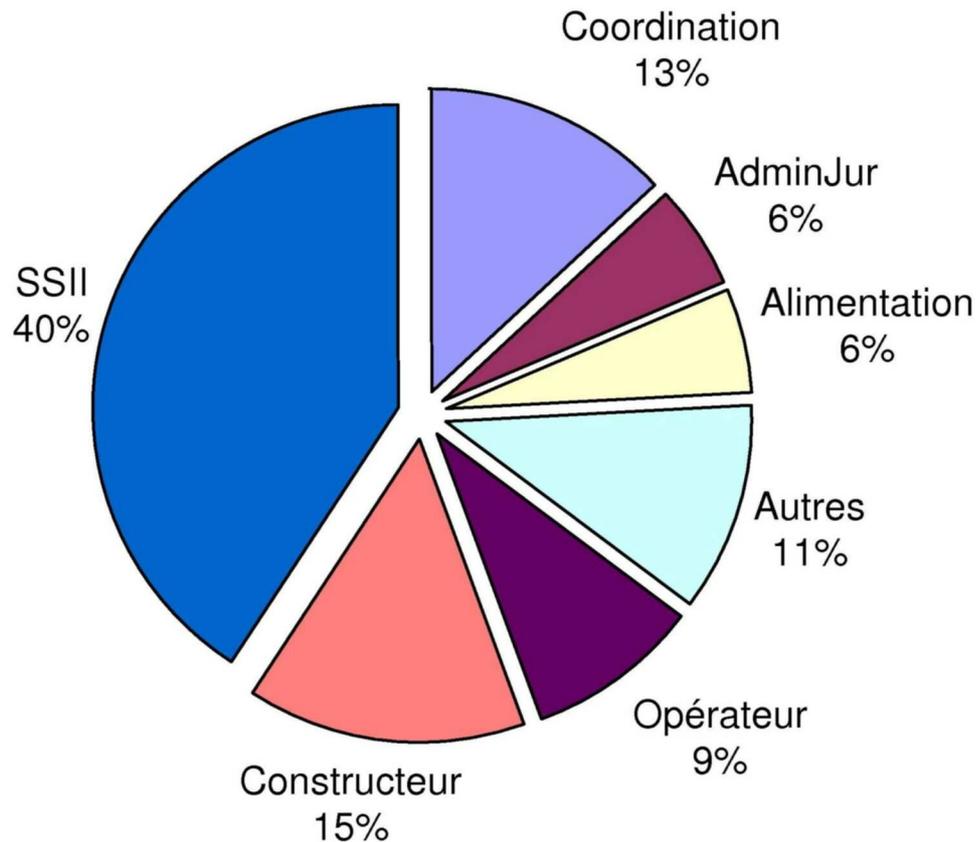


Figure 3.1 : Distribution du panel d'entretien par domaine.

3.2. Distribution du Type Client

Avant les entretiens, afin d'identifier le niveau du recours au conseil, un des « Types » suivants était affecté à chaque structure et, si nécessaire, mis à jour suivant l'analyse des résultats de l'entretien :

- Précurseur
- Suiveur
- Traditionnel
- Prescripteur

Le Type du Client était bien distribué par rapport à son domaine d'activité, présenté dans la figure 3.2. Ce diagramme montre également le nombre relativement élevé de types « Traditionnels ».

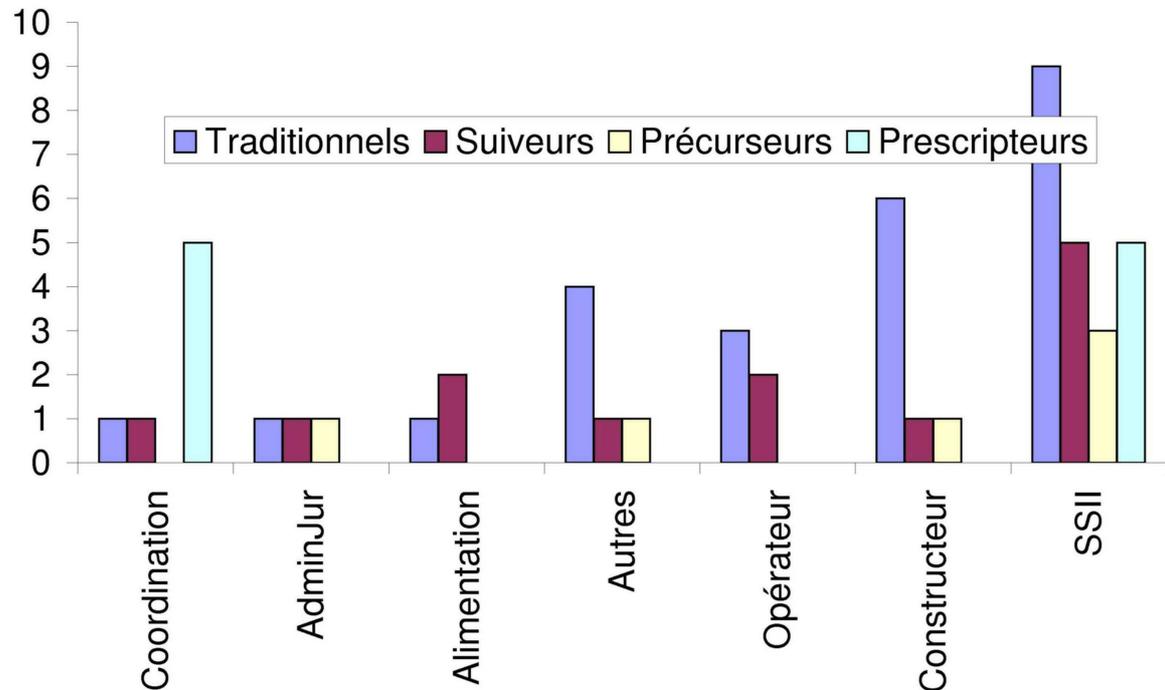


Figure 3.2 : Nombre de clients par Type et par domaine d'activité.

4. Stratégie d'Entretiens

Un ou deux représentants de la structure cliente prospective était invité à participer à un entretien durant au maximum une heure. La plupart des entretiens consistait en réunions physiques. Quatre ont été effectuées au téléphone.

Les questions utilisées dans la majorité des entretiens sont présentées dans la figure 4.1. Pour améliorer l'efficacité des entretiens, le questionnaire était communiqué au client avant l'entretien.

Un ensemble de questions était développé autour de questions spécifiques et questions ouvertes, permettant ainsi une variété de

style d'entretiens. Les questions prioritaires étaient conçues pour découvrir :

- la structure et le fonctionnement du client vis-à-vis de sa génération de valeur ajoutée,
- la stratégie de communication inter-équipe et vers l'extérieur,
- les problématiques projets multiculturels, et,
- le niveau d'utilisation de ressources externes.

<p>1. Comment analysez-vous le développement actuel de votre organisation ?</p> <p>1a. Quels sont vos domaines d'innovation ?</p> <p>1b. Participez-vous à un ou plusieurs projets internationaux ?</p> <p>1c. Quels sont vos principaux groupes (par activité) qui doivent communiquer (entre eux) pour générer votre valeur-ajoutée ?</p> <p>1d. Quelle est votre stratégie de communication inter-équipe (procédurale, technologique, autre) ?</p> <p>2. Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez actuellement qui demeurent en suspens ? Leurs priorités ?</p> <p>3. Quelles sont vos attentes à l'égard du conseil pour vous aider à résoudre ces problèmes ? Leurs priorités ?</p> <p>4. Avez-vous déjà eu recours au Conseil au cours de l'année écoulée ? Combien de fois ? Pour quels types de missions ?</p> <p>5. Si vous deviez avoir recours au conseil pour résoudre l'un des problèmes prioritaires que vous venez d'évoquer, quel serait-il et à quelle échéance ?</p>
--

Figure 4.1 : Questionnaire utilisé dans la majorité des entretiens.

Un phénomène intéressant, lié sans doute à la psychologie des réunions, était observé dans de nombreux entretiens. Il y a un moment dans l'entretien où le client, tout d'un coup, "devient plus intéressé" par la procédure de l'entretien. Il y a un *avant* et un *après* ce moment. Parfois, on ne parvient jamais à ce moment au bout d'une heure d'entretien et parfois on y arrive en quelques minutes seulement. Typiquement, on parvient à ce moment après

vingt à quarante minutes dans le cadre d'un entretien d'une heure. Cet événement de « contact » semble correspondre à la prise de conscience, par le client, du contexte plus large auquel s'adresse le consultant.

Les résultats des entretiens sont présentés dans les sections suivantes.

5. Analyse et Résultats

Il convient, d'abord, de noter que le consultant était bien reçu par chaque client, ayant donné son accord au préalable pour participer à un entretien pour cette étude. Cette section décrit comment les résultats des entretiens étaient extraits et utilisés afin d'obtenir un aperçu significatif du fonctionnement du marché qui intéresse l'auteur.

5.1. Méthodes pour découvrir les données

Les données brutes suite à un entretien, composées typiquement de deux ou trois pages de notes manuscrites, étaient condensées en un rapport synthétique d'une demi-page. Cette synthèse constituait la base d'une analyse client par client selon des critères présentés dans la figure 5.1. Pour chaque client, l'analyse était résumée en une ligne dans une base de données en feuille de calculs pour faciliter le tri varié en cours d'analyse². Un aperçu initial et qualitatif de cette analyse est présenté dans les sections 5.2 et 5.3, ci-après.

Pour assurer la pertinence de cette étude de marché avec le secteur d'activité professionnelle de l'auteur, une étape supplémentaire

² Le même fichier était utilisé pour gérer l'organisation des rencontres, les correspondances téléphoniques associées, les commentaires, etc. Depuis, ce fichier est devenu la base de données primaire pour la prospection effectuée par le consultant.

d'analyse a pu être effectuée en définissant de nouveaux critères inspirés de l'aperçu qualitatif. Des valeurs pseudo-quantitatives étaient affectées à ces nouveaux critères spécifiques, conduisant à des résultats surprenants. Cet exercice intéressant est présenté dans la section 5.4.

Catégories Générales	Par rapport au conseil
Nom	Attentes (4 maximum)
Type (Suiveur, etc.)	Nombre de missions sur l'année écoulée
Domaine d'Activités	Description des missions effectuées (jusqu'à 4)
Commentaires généraux	Description des missions potentielles (jusqu'à 4)
3 points forts	
3 points faibles	
Problèmes prioritaires (4 maximum)	

Figure 5.1 : Critères pour l'analyse de chaque synthèse d'entretien.

5.2. Analyse par Type de Client

Cette section présente une analyse orientée vers les métiers de Conseil, commençant par la figure 5.2, qui compare la fréquence d'utilisation du conseil avec le Type de Client.

Le succès d'une mission de conseil au sens métier, hors aspects expertise, semble dépendre de façon significative de l'attitude du client envers le conseil. A travers les thèmes sur lesquels se feront engager les consultants (voir figure 5.3), on constate une activité orientée plus *accompagnement* chez les précurseurs, ce qui représente, bien entendu, la fondation d'un bon conseil.

Il convient de rappeler que le contenu de ces tables représentent les attentes des clients exprimées lors des entretiens face à cette étude et que cette perception du client ne correspond pas forcément à une quelconque pratique de méthodes de conseil.

En effet, les clients type « Traditionnel » ne s'attendent pas à ce que le consultant les accompagne sur leurs activités mais à ce qu'il sert plus de référence d'information pour leurs activités.

Recours au conseil	Type de Clients		
	Précurseur	Suiveur	Traditionnel
Nombre de missions de conseil achetées dans l'année	~ 10 fois par an, et souvent un soutien continu.	~ 5 fois par an, peu de budget et peu d'opportunités identifiées	Entre 0 et 5 par an.
Le Thème dominant	Accompagnement général et en performance d'équipes, gestion de projets, prestations expertes.	Appel à expertise, accompagnement. Interventions, audits ou animations spécifiques	Accompagnement à la restructuration.
Evaluation des résultats	La souplesse d'adaptation est recherchée. Il persiste un certain mécontentement avec les prestations actuelles. Le client semble bien savoir utiliser les ressources du conseil, ainsi permettant une intervention fructueuse et l'identification d'opportunités futures.	Moins de sensibilité aux opportunités d'apport utile de conseil que les précurseurs.	A première vue, le conseil est "une dépense superflue". Mais, parfois le conseil représente la seule option possible.

Figure 5.2 : Relations des Clients face au Conseil.

Thèmes	Type de Clients		
	Précurseur	Suiveur	Traditionnel
Thème 1	Facilitateur avec indépendance, surtout pour aider à résoudre des problèmes organisationnels.	"L'œil externe" : un regard neutre, une analyse objective.	Conseil à la direction du groupe en cas de restructuration.
Thème 2	Conseil spécialisé pour accompagnement d'un projet précis.	Audit et conseil en gestion de Ressources Humaines (évaluations, coaching).	Comptabilité : (grand) cabinet financier (ex.KPMG)
Thème 3	Accompagnement et coaching Ressources Humaines.	Déploiement TIC.	Expert dans un domaine précis (moins conseil, plus sous-traitance TIC).
Thème 4	-	Accompagnement dans un domaine précis (par ex., sur la chaîne de production).	Souvent on essaie de trouver la réponse au besoin de conseil en interne. [Le problème avec cette option est le manque de neutralité de l'intervenant].

Figure 5.3 : Thèmes prioritaires de missions possibles suggérés par les clients.

5.3. Analyse par Domaine d'Activités

Les résultats qualitatifs de cette étude peuvent être groupés selon les quatre domaines d'activité suivants :

- Communication inter-équipe,
- Gestion de projets internationaux,
- Déploiement d'outils technologiques,
- Accompagnement du changement.

La synthèse des commentaires lors des entretiens est présentée dans les quatre figures 5.5 à 5.8, avec les points particulièrement sensibles, colorés en jaune.

Problématique	Plus d'intégration transversale entre équipes		●	●	●	●
	Pilotage stratégique en interne vers des partenaires externes					●
	Faciliter l'interface entre multiples patrons : grands groupes et à l'international		●		●	
	Partage d'outils et méthodes de communication			●		
Réponse conseil	Analyse d'opportunités de contact	Coordination TIC (SSII, constr., opérateurs) AdminJuridique Alimentation Autres				
	Observation et accompagnement pour faciliter la communication inter-équipes					
	Préconisation d'outils de communication					
	Formation à leur utilisation					

Figure 5.5 : Communication inter-équipe.

Problématique	Montage et animation partenariats Européens	●	●	●	●	
	Projets de la Commission Européenne ou projets internes (dans le cas de Groupes Multi-Nationaux)		●	●		
	Facilitation de communication transversale	●	●	●	●	●
Réponse conseil	Médiation avec les sources de financement	Coordination TIC (SSII, constr., opérat.) AdminJuridique Alimentation Autres				
	Préconisations d'outils de suivi de projet					
	Transmission de stratégie à travers de multiples cultures					

Figure 5.6 : Gestion de projets internationaux.

Problématique	Installations TIC améliorées			●	●	●
	Meilleure communication sur les projets TIC	●		●		●
	Plus d'accompagnement utilisateurs	●		●		●
Réponse conseil	Soutien au pilotage de projet	Coordination	TIC (SSII, constr., opérat.)	AdminJuridique	Alimentation	Autres
	Aide au choix d'outils					
	Veille technologique et méthodologique					

Figure 5.7 : Déploiement d'outils technologiques.

Problématique	Restructurations internes	●	●	●	●	●
	Adaptation d'outils et de méthodologies			●	●	●
	Formation lors du changement		●			●
	Faciliter l'interface entre générations lors de renouvellement d'équipes				●	●
Réponse conseil	Etude ergonomique des outils et des méthodes dans leur contexte d'utilisation	Coordination	TIC (SSII, constr., opérat.)	AdminJuridique	Alimentation	Autres
	Préconisations d'adaptations pertinentes					
	Formation					

Figure 5.8 : Accompagnement du changement.

Les tableaux ci-dessus montrent clairement l'opportunité pour une gestion de projet à travers de multiples cultures. Il y a aussi beaucoup de structures qui se restructurent en interne de manière significative, ou qui ont commencé cette année. La figure 5.8 enregistre ce point comme étant une « problématique », et donc un événement qui n'est pas vécu de façon positive.

Les problématiques principales qui ont été exprimées dans cette section font l'objet d'une analyse complémentaire dans la section suivante.



5.4. Analyse Pseudo-Quantitative

Cette section présente une méthodologie qui permet une analyse plus quantitative de l'étude, en facilitant plusieurs comparaisons entre différentes caractéristiques clients par la mise en place d'une échelle numérique similaire pour chaque caractéristique. La méthode a été développée par l'auteur spécifiquement pour cette étude de marché. Elle est présentée ici car elle a joué un rôle clé en aidant l'auteur à identifier son marché de conseil.

5.4.1. L'extraction des données

Un ensemble de quatorze critères pertinents étaient choisis, inspirés des résultats de l'étude qualitative, et regroupés en trois caractéristiques client, comme présenté en figure 5.9. La méthodologie de l'échelle de valeurs est présentée dans la figure A.2 dans les annexes.

Une valeur étaient affectée à chaque critère de chacun des 54 clients prospectifs, inclus dans cette étude. En utilisant une feuille de calculs pour créer la matrice d'analyse pseudo-quantitative, les données pouvaient être triées et retriées de plusieurs façons différentes avec l'objectif de découvrir les corrélations entre les critères.

Pour faciliter cette recherche de corrélations, un système de couleurs était déployé sur la matrice de valeurs pour colorer chaque valeur selon son importance. Les couleurs sont expliquées dans la figure A.2. En général, l'aspect négatif de la caractéristique était coloré en rouge, allant jusqu'au blanc pour l'aspect positif.

Caractéristiques	Critères	Description
Caractéristiques externes du client	Croissance (-2/+2)	La structure rétrécit, est stable ou croît.
	Taille (1/5)	La taille de la structure donne une idée des nombres de salariés et du chiffre d'affaires.
	International (0/4)	L'importance des activités de la structure à l'international.
	Interculturel (0/4)	Une mesure de la présence de multiples cultures au sein de la structure.
	Multisite (0/4)	Montre si la structure opère sur plusieurs sites (en France ou ailleurs).
	Restructuration (-4/0)	Une indication de l'importance d'une restructuration éventuelle de l'organisation.
	Innovation (0/4)	Montre le niveau d'activité de la structure dans le milieu de l'innovation.
Concernant l'utilisation du conseil	Fréquence utilisée (0/4)	Donne une idée de la fréquence des missions de conseil au sein de la structure.
	Fréquence souhaitée (0/4)	Donne une idée des missions de conseil désirées par la structure (cette valeur peut être bien plus importante que celle de la « Fréquence utilisée » en cas de restrictions budgétaires).
	Barrage achats (-4/0)	Indication de la facilité d'accès de la procédure formelle de contractualisation d'une mission.
	Intermédiaire (0/4)	Indication du rôle éventuellement intermédiaire que peut jouer la structure vis-à-vis de missions avec une structure tierce.
Concernant la gestion de projets TIC	Stratégie (0/4)	Indication de la maturité de la stratégie de gestion de projets au sein de la structure.
	Compétences TIC (0/4)	Niveau de compétence au sein de la structure dans les technologies de l'information et de la communication.
	Besoin d'amélioration (-4/0)	Degré de besoin exprimé pour une gestion de projet améliorée.

Figure 5.9 : Critères pour l'analyse pseudo-quantitative des caractéristiques du marché.

5.4.2. Les corrélations entre les critères

Cette section présente les résultats les plus importants de cet exercice, groupés selon le domaine d'activité pour les *caractéristiques externes* des clients prospectifs.

Il convient de noter que la méthode présentée ici a ses limites car aucune corrélation aussi significative que pour les *caractéristiques externes* n'a été trouvée entre les critères des caractéristiques de *l'utilisation du conseil* et de la *gestion de projets*. Sans doute une analyse statistique plus poussée pourrait en trouver mais, il faudrait également revoir la qualité des valeurs affectées et, éventuellement refaire l'étude avec un volet du questionnaire quantitatif portant des réponses à choix multiples, par exemple. Ceci serait hors des Rapport d'Etude de Marché

objectifs de cette étude qui concerne le développement d'outils simples pour une activité de conseil.

Dans la figure 5.10, la distribution des valeurs par domaine montre, par exemple, peu de structures dans le domaine de l'alimentation avec des projets à l'international.

	Croissance (-2/+2)	Taille (1/5)	International (0/4)	Interculturel (0/4)	Multi-site (0/4)	Restructuration (-4/0)	Innovation (0/4)
<i>Moyennes</i>							
Coordination	0	1	1.14	1.86	0.86	-0.86	0.71
AdminJur	1	2.67	1.33	2	2.67	-1.33	1.67
Alimentation	-0.33	2.33	0	1.33	1.33	-1.67	1
Autres	0.67	2	0.67	1.5	1	-1.17	0.83
Opérateur	0.2	4.8	3.6	3.8	3.8	-3.2	3.2
Constructeur	0	3.63	3.13	3.13	2.5	-2.13	3.13
SSII	0.36	2.64	1.77	2.09	1.14	-0.82	0.73

Figure 5.10 : Les valeurs moyennes par domaine d'activités.

Cette figure montre également une cohérence importante pour les critères des opérateurs de réseau de communications : la plupart des opérateurs est de taille importante. Ils exercent à l'international dans des configurations multi-sites et multiculturelles. Ces opérateurs subissent, en moyenne, des restructurations assez importantes, une information tout à fait en accord avec la problématique issue de l'éclatement de la « bulle » Internet dans les années 2000.

Les constructeurs TIC semblent imiter la distribution des valeurs des opérateurs mais de façon moins significative.

L'analyse des nombres de clients par valeur de critère est présentée dans les figures 5.11 à 5.14 selon les quatre domaines d'activité les plus importants de l'étude. Il a déjà été noté (voir fig. 3.1) que plus

d'un tiers des clients participant à cette étude sont des SSII. La figure 5.11 indique peu de croissance pour cet ensemble de structures avec, en général, également peu d'implications à l'international (voir « A » dans la fig. 5.11). En revanche, elle sont plus stables que les opérateurs avec peu de restructuration cette année (voir « B »). Malheureusement, il y en a également très peu qui innovent (voir « C »).

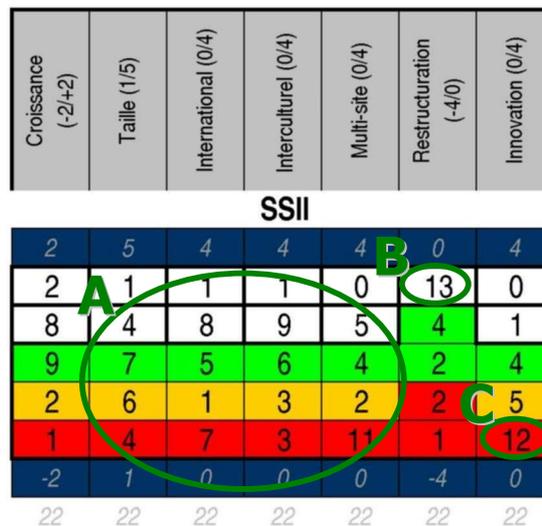


Figure 5.11 : Distribution des critères par nombre de SSII.

La figure 5.12 montre que les structures de coordination sont toutes de taille petite, peu étendues géographiquement, mais également stables et souvent impliquées dans les activités de l'innovation.

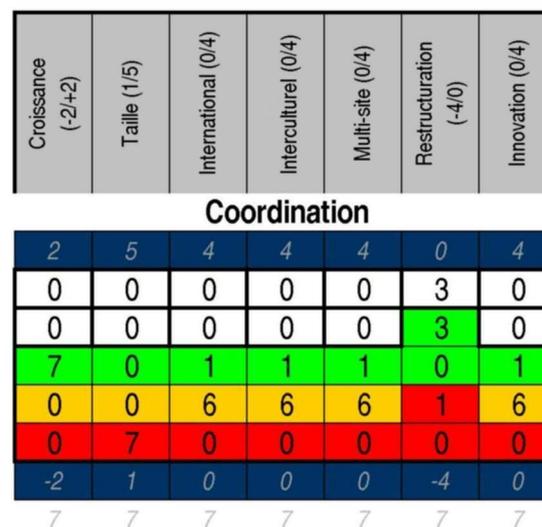


Figure 5.12 : Distribution des critères par nombre de structures de coordination.

La figure 5.13 confirme l'observation des moyennes en fig. 5.10 concernant l'activité internationale des constructeurs TIC et leur tendance à restructurer.

Comme il a déjà été noté en fig. 5.10, parmi les quatre domaines d'activité, la corrélation la plus significative était observée pour les grands opérateurs de réseaux de communication internationaux. Ils sont presque tous en pleine restructuration, comme le montre la figure 5.14.

Croissance (-2/+2)	Taille (1/5)	International (0/4)	Interculturel (0/4)	Multi-site (0/4)	Restructuration (-4/0)	Innovation (0/4)
Constructeur						
2	5	4	4	4	0	4
0	2	4	3	2	1	5
3	2	3	3	2	1	0
2	3	0	2	2	4	2
3	1	0	0	2	0	1
0	0	1	0	0	2	0
-2	1	0	0	0	-4	0
8	8	8	8	8	8	8

Figure 5.13 : Distribution des critères par nombre de Constructeurs TIC.

Croissance (-2/+2)	Taille (1/5)	International (0/4)	Interculturel (0/4)	Multi-site (0/4)	Restructuration (-4/0)	Innovation (0/4)
Opérateur						
2	5	4	4	4	0	4
0	4	3	3	3	0	3
1	1	2	2	2	1	2
4	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	0	0	3	0
-2	1	0	0	0	-4	0
5	5	5	5	5	5	5

Figure 5.14 : Distribution des critères par nombre d'Opérateurs TIC.

Ceci met fin aux résultats et à l'analyse détaillée de cette étude.

6. Observations Générales

Les besoins les plus significatifs pour les clients prospectifs, notés dans l'analyse du chapitre 5, incluent le soutien à l'intégration des équipes et les restructurations internes. Ceci est le cas en particulier pour les grands opérateurs de réseaux de communications et grands constructeurs TIC internationaux.

La bonne nouvelle est que l'activité d'innovation et la mise en oeuvre des compétences TIC peuvent aider ces structures à traverser la période difficile. Cette dernière corrélation est très visible dans la présentation des données globales dans la figure A.1. Les données ont été triées par critères « *international* » et « *multiculturel* » et montrent également une forte corrélation entre l'activité à l'international et une restructuration en cours.

Une observation générale de ce marché qui n'a pas encore été notée, est la difficulté pour les petites structures de conseil d'aborder la prise de contact avec ces grands clients. En effet, la relation entre les départements SI (Services d'Information) des entreprises clientes et les cabinets de conseil dans le domaine des TIC s'est complexifiée au cours des dernières années. La rationalisation et l'industrialisation des processus d'achats ont compliqué la relation entre les entreprises et les SSII (voir 8.2, pp.14-15).

Une remarque concerne l'application plus rigoureuse récemment de la loi du travail, ce qui a conduit les acteurs du marché des services TIC à se réorienter de la gestion d'hommes vers la gestion de projets. C'est à dire, les ingénieurs consultants interviennent *aux côtés*, et non à l'intérieur, du système client. Ceci représente une amélioration qui permet une consultance plus pertinente.

Une autre observation constatée au cours de cette étude est la tendance des organisations en cours de restructuration d'être identifiées comme étant des « Précurseurs » avant l'entretien, et de voir cette identification modifiée en « Suiveur » ou « Traditionnel » après l'entretien.

Pour terminer, à propos du mot « international », au cours des entretiens avec les clients prospectifs pour cette étude, il était évident qu'il y a un intérêt grandissant pour les projets internationaux mais que le mot lui-même ne doit pas être mentionné de façon explicite, car il génère une réaction négative, comme s'il faisait allusion à quelque chose de désirable mais qui reste hors de portée.

7. Conclusions

En terme d'objectifs évoqués dans le chapitre 2, cette étude représente une réussite significative. Malgré des ambitions modestes, plusieurs outils simples mais efficaces ont été développés et utilisés dans l'analyse présentée dans le chapitre 5. Les observations récupérées après des niveaux successifs d'analyse démontrent une frilosité généralisée envers le conseil mais également des opportunités pour une action importante parmi les grands acteurs dans les domaines de l'informatique et des télécoms.

Un défi auquel doit encore faire face le consultant indépendant, qui souhaite aborder ces grandes structures clientes, est d'identifier la « petite porte » pour accéder à des missions pour lesquelles ils ont des services pertinents à proposer. La grande porte, nous l'avons remarqué dans le chapitre 6, est protégée par un système d'achats très procédurier.

Les structures majeures, actives dans le domaine des TIC, tendent actuellement vers le multiculturel et se trouvent en cours de restructuration, ce qui suggère un message essentiel issu de cette étude : il faut tempérer le désir des départements d'achats de réduire le conseil à un taux journalier pour cultiver, en échange, une source d'accompagnement souple et puissante, spécifique au contexte et orientée projet.

7.1. Plan d'Actions

Dans le domaine de l'accompagnement TIC, le consultant peut déduire de cette étude qu'il doit focaliser ses efforts sur les grands opérateurs et constructeurs TIC.

Les qualités de conseil requises pour réussir dans le contexte actuel incluent :

La capacité d'ajouter de la valeur dans des situations multiculturelles, innovatives et étendues géographiquement, et où de nombreuses restructurations sont en cours.

Concernant la stratégie de communication pour une telle activité de conseil, l'information sur l'approche du client sur le mot « international » est d'une signification cruciale, en indiquant qu'il faut prendre le soin, lors des conversations, présentations, sur sites web et dans des plaquettes, d'éviter les références explicites à ce mot.

8. Bibliographie

(8.1) Notes de cours, *IDCE[®] Promotion 18B, 2004-2005.*

(8.2) *Le Monde Informatique, N° 1094 du 9 décembre 2005.*

(8.3) CIGREF-Syntec, Charte 2005, *<http://www.syntec-informatique.fr/DesktopDefault.aspx?tabid=366>*

A. Annexes

A.1. Noms des Structures Contributrices

Un grand merci aux représentants des structures suivantes qui ont accepté des entretiens pour cette étude de marché. (Plusieurs noms de clients prospectifs ne sont pas identifiés pour respecter leurs souhait d'anonymat).

ANVAR (Rennes)
BST Charrier
Cabinet Vidon
CCI Rennes
Cegos
Coface
Crédit Agricole
EDF GDF
Elles Formation
ESC (Rennes)
FÁS (Dublin)
La Belle Iloise
Leclerc
Lucent Technologies
Ouest France Multi-Media
Silicomp-AQL
Sprint
Thales
TI Automotive
Triballat

A.2. Corrélation Étendue des Données

Les données dans la figure A.1 ont été triées pour montrer la corrélation entre les caractéristiques de *Taille*, *International*, *Interculturel*, *Multi-site* et *Innovation* et la corrélation inverse avec la caractéristique de *Restructuration*. Ceci est analysé dans la section 5.4.2 et le chapitre 6.

Type	Classe d'Entreprise	Caractéristiques externes							Conseil				Gestion de projets		
		Croissance (-2/+2)	Taille (1/5)	International (0/4)	Interculturel (0/4)	Multisite (0/4)	Restructuration (-4/0)	Innovation (0/4)	Freq. Utilisé (0/4)	Freq. Souhaité (0/4)	Barage Achats (-4/0)	Intermédiaire (0/4)	Stratégie (0/4)	Compétences TIC (0/4)	Besoin d'améliorer (-4/0)
Traditionnel	Autres	2	2	0	0	0	0	1	0	0	-1	0	1	0	-2
Traditionnel	SSII	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	3	2	2	-1
Traditionnel	SSII	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	3	2	0
Suiveur	SSII	1	2	0	0	0	-1	2	1	0	0	0	1	4	-1
Prescripteur	SSII	0	2	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	-2
Suiveur	AdminJur	0	3	0	1	2	-1	2	2	2	-1	1	2	1	0
Suiveur	SSII	-1	1	0	1	0	-1	1	1	2	0	2	0	3	-3
Prescripteur	SSII	0	1	0	1	0	0	2	1	1	0	3	4	3	0
Traditionnel	Autres	1	2	0	1	1	-1	1	1	0	0	0	1	3	0
Suiveur	Alimentation	0	3	0	1	1	-1	1	0	0	0	0	3	1	0
Traditionnel	Alimentation	-1	2	0	1	1	-3	1	2	2	0	0	1	0	-3
Prescripteur	Coordination	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	2	2	1	-2
Traditionnel	Coordination	0	1	1	1	0	-1	0	0	0	-3	3	2	3	-2
Prescripteur	Coordination	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	2	2	1	-1
Prescripteur	SSII	1	2	0	2	0	0	2	1	1	0	1	3	4	0
Traditionnel	Autres	0	1	0	2	0	0	0	1	1	-1	2	2	2	0
Traditionnel	AdminJur	1	3	0	2	3	-2	2	2	1	-2	0	1	1	0
Suiveur	Alimentation	0	2	0	2	2	-1	1	2	2	0	0	3	2	-3
Prescripteur	Autres	1	3	0	2	2	-1	0	2	3	-4	0	1	2	-3
Traditionnel	Constructeur	0	2	0	2	1	0	1	1	0	-1	0	1	3	-3
Traditionnel	Coordination	0	1	1	2	1	-3	2	3	3	0	3	3	2	-3
Prescripteur	Coordination	0	1	1	2	1	0	0	1	1	-1	3	2	3	-1
Précurseur	Autres	-1	2	1	2	2	-2	0	1	1	-1	1	1	3	-1
Traditionnel	SSII	0	3	1	2	1	0	0	1	1	0	1	1	3	-2
Suiveur	SSII	1	2	2	2	0	0	3	1	0	0	2	3	4	0
Traditionnel	SSII	1	2	2	2	0	-2	0	1	1	-3	3	2	3	-2
Prescripteur	SSII	-1	3	2	2	0	0	0	1	1	0	2	3	3	0
Suiveur	Autres	1	2	3	2	1	-3	3	1	2	0	1	1	4	-3
Suiveur	SSII	0	3	3	2	2	-1	0	1	1	-1	3	2	3	-2
Traditionnel	Constructeur	-1	3	3	2	3	-2	2	2	2	-3	1	2	3	-1
Prescripteur	Coordination	0	1	1	3	2	-1	2	2	2	0	3	2	3	-1
Précurseur	SSII	1	3	2	3	2	0	0	3	2	0	4	2	2	-2
Prescripteur	Coordination	0	1	2	3	1	-1	1	1	1	0	2	2	1	-2
Traditionnel	SSII	0	3	2	3	2	-3	1	1	0	0	3	2	4	-3
Suiveur	SSII	0	4	3	3	3	0	0	2	1	0	2	2	2	-2
Traditionnel	SSII	2	4	3	3	3	-1	0	1	0	-1	2	2	3	-2
Traditionnel	Opérateur	0	4	3	3	3	-1	3	4	3	-4	0	2	3	-2
Traditionnel	SSII	2	3	3	3	2	0	0	1	0	0	2	2	3	-1
Traditionnel	SSII	1	1	3	3	0	-3	0	1	0	0	3	2	3	-2
Traditionnel	Constructeur	0	3	3	3	1	-1	2	2	1	-3	1	3	4	-1
Précurseur	SSII	1	4	3	3	3	0	1	1	1	0	3	3	4	0
Traditionnel	Constructeur	1	3	3	3	2	-2	4	2	2	-4	0	1	4	-3
Précurseur	SSII	0	4	3	3	3	0	0	1	1	0	3	2	3	-2
Prescripteur	SSII	0	3	4	3	1	-2	0	3	2	0	2	2	3	-2
Traditionnel	Constructeur	1	4	4	3	2	-4	4	2	2	-4	1	3	4	-1
Précurseur	AdminJur	2	2	4	3	3	-1	1	2	2	0	0	1	3	-3
Suiveur	Opérateur	1	5	3	4	4	-4	4	1	3	-2	0	4	3	-1
Traditionnel	SSII	-2	5	3	4	3	-4	2	1	1	-1	3	3	3	-1
Suiveur	Constructeur	-1	5	4	4	4	-2	4	1	2	-3	0	3	4	-1
Traditionnel	Constructeur	1	4	4	4	3	-2	4	1	2	-1	2	2	4	0
Traditionnel	Opérateur	0	5	4	4	4	-3	4	3	3	-4	1	3	4	0
Précurseur	Constructeur	-1	5	4	4	4	-4	4	1	1	-2	1	4	4	-1
Suiveur	Opérateur	0	5	4	4	4	-4	3	1	2	-2	1	3	3	-2
Traditionnel	Opérateur	0	5	4	4	4	-4	2	1	0	-2	1	2	3	-3

Figure A.1 : Données brutes triées par « Interculturel », puis par « International ».

2	5	4	4	4	0	4	4	4	0	4	4	4	0
4	7	9	8	6	19	7	1	0	29	1	3	13	12
16	7	14	16	10	15	4	4	5	10	13	14	24	14
26	14	6	16	11	8	11	12	15	5	13	23	8	16
7	14	8	10	12	6	13	33	20	5	13	13	7	12
1	12	17	4	15	6	19	4	14	5	14	1	2	0
-2	1	0	0	0	-4	0	0	0	-4	0	0	0	-4

0 2 4 5
-1 1 3 4
-2 0 2 3
-3 -1 1 2
-4 -2 0 1

Les entêtes des colonnes dans la figure A.1 montrent les Caractéristiques pour lesquelles ont été affectées des notes, sur une échelle de cinq valeurs possibles. La gamme de valeurs est définie entre parenthèses après l'entête de colonne concernée. La figure A.2 présente la signification des échelles de valeurs. L'affectation des notes est expliquée dans la section 5.4.1.

Échelle		Signification	En couleur				
« (1/5) »	de 1 à 5	La caractéristique est toujours présente avec plus ou moins d'importance.	1	2	3	4	5
« (0/4) »	de 0 à 4	La caractéristique n'est pas toujours présente.	0	1	2	3	4
« (-2/2) »	de -2 à 2	La caractéristique n'est pas toujours présente et peut porter une signification positive ou négative.	-2	-1	0	1	2
« (-4/0) »	de -4 à 0	La caractéristique n'est pas toujours présente. Quand elle est présente, elle est souvent perçue comme une qualité négative.	-4	-3	-2	-1	0

Figure A.2 : Définition des échelles de notes appliquées aux caractéristiques client.