



**Datum: 12.04.2018**





**Datum: 12.04.2018**

La transformation numérique dans laquelle sont engagées nombre d'entreprises apporte beaucoup d'affaires aux géants du consulting. Revers de la médaille, le digital augmente aussi les exigences de leurs clients et favorise l'arrivée de nouveaux concurrents qui obligent les sociétés de conseil à se transformer elles-mêmes. Rodolphe Koller

Par un hasard du calendrier, les cabinets de conseil PwC et Accenture inauguraient tous deux le 7 mars dernier à Zurich des espaces dévolus à la transformation numérique à grands renforts de buzzwords. «Ici, nous projetons et testons, avec nos clients et nos partenaires, à la manière des start-up, des idées de produits numériques techniquement exigeants et des écosystèmes», expliquait notamment Holger Greif, associé et responsable Transformation numérique de PwC Suisse. Ces inaugurations simultanées ne sont pas vraiment dues au hasard. Les grandes firmes de conseil multiplient en effet les initiatives permettant d'offrir de nouvelles prestations et de se positionner dans le domaine de la transformation numérique.

L'enjeu est de taille. Selon Source Global Research<sup>1</sup>, le marché mondial du conseil en transformation numérique atteint plus de 20 milliards de dollars, soit un franc sur six dépensé dans le consulting. Pour l'institut de marché, cette part va encore grandir, alors que les entreprises ont des ambitions de plus en plus élevées en matière de numérique «pour changer non seulement comment elles font les choses, mais ce qu'elles font, et même qui elles sont».

### **Un moteur pour les sociétés de conseil**

En Suisse, l'essor de ce marché se manifeste notamment dans les commentaires accompagnant les résultats des sociétés de conseil. «Notre croissance s'explique par le besoin qu'ont les grandes entreprises tout comme les PME de bénéficier d'un soutien dans le traitement des risques ainsi que dans la mise à profit des chances liées à la transformation dans les domaines du numérique et des finances», commente ainsi KPMG. Même engouement du côté d'EY qui «entend être le partenaire privilégié du passage à une économie numérique et ce, dans toutes les disciplines de son offre de services». Les grandes firmes de consulting sont en effet bien placées sur ce marché en plein essor. Selon Source Global Research, dix entreprises détiennent 59% du marché du conseil en transformation numérique, dont 12% pour Deloitte, 9% pour les autres Big Four (EY-

KPMG-PwC), et 16% pour des firmes technologiques.

### **Nouvelles attentes des clients**

Si la transformation numérique est une opportunité pour les sociétés de conseil, elle est aussi un facteur de disruption qui les touche de plein fouet. «L'industrie qui a longtemps aidé d'autres entreprises à déjouer les menaces stratégiques est elle-même sous pression», avertit Clayton M. Christensen dans un article paru dans la Harvard Business Review<sup>2</sup>. Pour cet expert mondial en innovation disruptive, bien que le secteur du conseil ait su par le passé embrasser chaque nouvelle tendance, il ne s'est guère transformé dans ses fondements. Fonctionnement opaque, résultats difficiles à mesurer, business reposant avant tout sur la marque et la réputation, ces caractéristiques des sociétés de conseil sont mises à mal à l'heure du numérique.

Comptant souvent des consultants dans leurs rangs et profitant d'un marché plus transparent, les entreprises clientes augmentent leurs exigences. Elles ne se contentent plus de conseils, mais veulent des résultats concrets et des tarifs basés sur la performance avec un risque partagé. Plutôt que de gros mandats aux contours flous, elles privilégient le recours à des consultants très spécialisés proposés par des sociétés de niche. Sur le principe du «eat your own food», elles s'attendent à ce que les firmes de conseil démontrent comment elles se transforment elles-mêmes à l'aide des technologies digitales. La convergence entre stratégies business et technologique, favorise par ailleurs les prestataires IT qui concurrencent directement les sociétés de consulting en matière de transformation numérique.

### **Nouveaux concurrents**

De nouveaux acteurs émergent également avec des structures de coût bien moins élevées. A l'instar de Catalant, une jeune pousse américaine qui a levé 41 millions de dollars l'été dernier, et qui propose une plateforme donnant accès à un pool de 50 000 consultants disponibles à la demande. Basée à Boston, la société compte parmi sa clientèle



**Datum: 12.04.2018**

des multinationales telles que P&G, GE, Pfizer ou Shell. D'autres start-up s'appuient aussi sur le big data ou l'intelligence artificielle pour proposer des offres automatisées. Ainsi, dans le domaine RegTech, la jeune pousse zurichoise Apiax propose une plateforme cloud offrant un moteur de règles constamment mises à jour et un cockpit de gestion pour les équipes du légal et de la compliance. Et Integration Alpha, une autre start-up alémanique, s'est associée à Axiom SL pour proposer un service managé dans le cloud couvrant le reporting réglementaire des banques à un coût bien inférieur aux tarifs usuels.

Selon Clayton M. Christensen, on assiste à une modularisation du marché du conseil, avec une dynamique donnant la primauté à des fournisseurs spécialisés sur un élément de la chaîne de valeur plutôt que des prestataires intégrés offrant tout ce dont un client a besoin. «Ce changement se produit lorsque les clients réalisent qu'ils paient trop pour des choses qu'ils ne valorisent pas, et qu'ils veulent davantage de vitesse, de réactivité et de contrôle», explique l'expert.

#### LIRE AUSSI...

- > Interview de Reto Savoia, CEO adjoint de Deloitte Suisse, p.20
- > Comment les sociétés de conseil se transforment, p.21-22