

ANALYSE

Le marché du conseil prêt à

• **L'évaluation des politiques publiques, prochain levier de croissance**

• **Bagarre entre les majors spécialisés et les réseaux d'audit**

• **La commande annuelle est estimée à 500 millions de DH**

LA polémique sur un appel d'offres portant sur le réaménagement de la Vision 2020 du tourisme, qui a enflammé cet été les médias, a braqué les projecteurs sur les cabinets de conseil et de stratégie.

Depuis 20 ans, la commande publique a été le moteur de développement de ce secteur. La vague des investissements dans l'infrastructure nécessitait des études qui ont alimenté le carnet de commandes des entités de prestations intellectuelles. C'est aussi la période où quelques majors internationaux – McKinsey, BCG, Roland Berger,

Kurt Salmon, etc. ont choisi de s'installer au Maroc.

Sur un marché global de conseil que la profession évalue à 500 millions de DH par an (et 700 millions de DH, estimation haute), la concurrence est intensive. Si l'offre est atomisée avec la présence d'un millier de professionnels essentiellement des TPE, les grands acteurs spécialisés sont en confrontation directe avec les branches conseil, filiales de cabinets d'audit internationaux. Le «club des 4» (PwC, Deloitte, KPMG, E & Y) auquel il faut ajouter Mazars, décline également au Maroc la stratégie de guichet unique. La main sur le cœur, tous jurent que l'étanchéité est absolue avec leur activité d'audit. La règle d'incompatibilité est une exigence légale. La concurrence, elle, accuse: l'audit leur servirait souvent de produit d'appel pour des prestations de conseil. Le secteur financier et les grands comptes publics sont particulièrement sensibles à la signature de ces majors de conseil. Indépendamment du gage de sécurité qu'elles inspirent, ces multinationales ont l'avantage de pouvoir mobiliser instantanément leur réseau si nécessaire afin de



Nabil Bayahya, président de l'Association marocaine de conseil en management: «Dans tout projet de transformation, les entreprises exigent la dimension exécution. C'est clairement une tendance lourde du marché» (Ph. AMCM)

muscler leur offre de services. Elles peuvent par ailleurs s'appuyer sur des big-data permettant de produire des benchmarks plus élaborés, concède un professionnel.

Comme dans l'audit, le marché du conseil est aussi touché par la guerre des prix. Oui, concède Nabil Bayahya, président de l'Association marocaine de conseil en management et associé Mazars, «certains cabinets déploient une politique tarifaire très agressive qui fait beaucoup de mal à la profession». C'est surtout dans les appels d'offres publics que cette bataille tarifaire fait rage au point d'avoir poussé certains cabinets à renoncer ou redimensionner leur exposition au secteur public. Depuis 4-5 ans, la logique du moins-disant l'emporte chez les donneurs d'ordre publics.

En matière de conseil dans le privé, trois grandes familles de services sont à distinguer: l'élaboration des stratégies (business, corporate, etc.), la transformation qui consiste à l'accompagnement à l'exécution d'une stratégie -ressources humaines, organisation, systèmes de contrôle interne ou de gestion des risques-. Le troisième segment englobe le pilotage et le

rebondir sur les plans sectoriels

suivi du business. Aujourd'hui, la demande est surtout portée sur les deux premières catégories. La majorité des cabinets sont positionnés sur la transformation tandis que les majors internationaux le sont sur les problématiques de stratégie.

L'exigence de solutions pragmatiques a fait évoluer les termes de référence des appels d'offres. Ainsi, dans les marchés portant sur l'élaboration des politiques sectorielles, la clause d'accompagnement à la mise en œuvre est devenue systématique. D'où l'obligation pour les postulants d'intégrer des profils qui apportent une vision métier du client dans leurs équipes.

L'évaluation des politiques publiques élaborées au début des années 2000 (Emergence, Maroc Vert, Halieutis, Contrat-programme du tourisme, PDR -programmes de développement régionaux-, etc.) fait cruellement défaut. Ce travail d'évaluation et le «service après-vente» des politiques publiques constituent un des leviers de croissance du secteur pour les prochaines années.

Le reproche récurrent fait aux consultants d'insister plus sur «ce qu'il faut faire» et pas assez sur le «comment faire» ne passe

pas. Au contraire, tempère le président de l'Association marocaine de conseil en management. Aujourd'hui, insiste Nabil Bayahya, dans tout projet de transformation, les entreprises exigent la dimension exécution. C'est clairement une tendance lourde du marché. Les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, veulent des outils pour impacter leur business, des «clés en main» exécutables et des solutions, com-

ou des consultants doit aussi faire grandir une organisation. «Le temps où ces derniers déroulaient et rendaient leur rapport en se contentant de réunions d'information avec des équipes en place est révolu», explique l'ancien président de l'Association des centraliens du Maroc.

Pour autant, tempère-t-il, un conseil reste tenu par l'obligation de moyens car il n'a pas de levier d'action sur les ressources néces-

Un malade qui s'ignore

DEUX cas de figures caractérisent la clientèle des PME qui sollicite le conseil. Le client qui a bien identifié son problème (gestion des stocks, achats, approvisionnement, etc.) et cherche une expertise spécifique. Deuxième cas, le client qui ne sait pas identifier son problème. «C'est un peu comme un malade qui ne sait pas de quoi il souffre», remarque un professionnel. C'est aussi le plus répandu sur le marché. Pour ce cas, le conseil intervient comme un médecin généraliste, il pose un diagnostic partagé et, le cas échéant, fait appel à un expert-métier. Un expert est par nature une compétence spécialisée. Le consultant, lui, vend de la démarche et de la méthode. Une mission réussie est celle qui combine souvent ces deux types de profils. □

plète Mustapha Metaïch, associé-gérant de EMC. De plus en plus les clients demandent un transfert de savoir-faire et d'expertise. Ce qui est normal, car l'intervention d'un

saires pour la mise en œuvre des solutions qu'il préconise. «Le consultant déploie une expertise selon une méthodologie et une approche éprouvée, il n'a pas à se transformer

Dépenses de l'administration en conseil en organisation

- France: **1,1** milliard d'euros,
- Allemagne: **2,8** milliards d'euros
- Royaume-Uni: **4,4** milliards d'euros
- Espagne: **1,8** milliard d'euros.
- Maroc: **50** millions d'euros

Source: Fédération européenne des associations de conseil en organisation

en prestataire de services», insiste le gérant d'EMC. S'il doit rester impliqué durant sa mission chez le client, un consultant ne devrait pas s'engager sur le résultat, sinon, il devient un acteur en se plaçant dans une optique de management de transition. Ce type de mission émerge clairement sur le marché surtout dans des domaines nécessitant une expertise pointue, ou dans des schémas de préparation de la transition dans les PME. □

Abashi SHAMAMBA





ANALYSE

Marché du conseil

La profession sur la piste d'un label

• Il serait inspiré par la cotation du ministère de l'Équipement

• L'autre chantier majeur: la formation

L'UNION fait la force. C'est autour de cette idée que des cabinets conseil se sont regroupés au sein de l'Association marocaine de conseil en management (AMCM). L'exercice n'a pas été facile, concède son président Nabil Bayahya, associé membre du comité exécutif de Mazars. «Nous ne sommes pas une profession réglementée, l'asymétrie de l'information est une religion dans ce métier. Personne ne veut divulguer ce sur quoi il travaille, les projets qu'il réalise».

L'un des objectifs que se fixe l'association est d'assurer une meilleure représentation auprès des pouvoirs publics,

faire connaître un peu plus le métier de conseil, sa valeur ajoutée et de renforcer l'attractivité auprès des jeunes talents. Pour cela, il faut donner une image d'une profession bien organisée, struc-

Le plus difficile sera de normaliser l'exercice du métier de conseil, priorité des priorités de l'association. Impossible d'imaginer des barrières d'entrée pour un métier non réglementé. En revanche,

au client. Dans certains marchés du ministère de l'Équipement, un référentiel (D13) attribué aux bureaux d'études est exigé pour souscrire aux appels d'offres. Le «D13» est une preuve que le cabinet possède des ressources nécessaires. Pour l'Association marocaine de conseil en management, il est possible d'affiner et d'adapter ce référentiel aux cabinets de conseil et stratégie management. Il deviendrait ainsi un label.

Un autre grand chantier de la profession est la formation. Elle espère obtenir l'intégration des disciplines liées au consulting dans les cursus et les programmes de l'enseignement supérieur. Eventuellement, des diplômes type master comme cela existe pour l'audit et en contrôle de gestion.

L'essentiel des grosses structures de conseil ainsi que des cabinets de taille intermédiaire siègent au sein de l'association: BCG, Bfive Consulting, Equinox, Cognizant, Eurogroup, EMC, IT Consulting, Kurt Salmon, Mazars, Mazi Consulting, Roland Berger, SIA Partners, Systema Consulting, Ucotra, Valyans, WB Consulting, LMS ORH, Deloitte, Business Vision, PwC, Optimum Conseil, Cabinet Aisse, Latitude Consulting, D3EM. Mc Kinsey, pour l'instant, ne souhaite pas se joindre à l'association bien qu'il ait marqué un certain intérêt. □

Transparence des marchés publics

«L'ASSOCIATION marocaine de conseil en management (AMCM) a pris acte des allégations concernant certains confrères (ndlr: controverses sur le marché d'évaluation de la stratégie 2020 du tourisme). Elle les juge injustifiées et déplore la campagne de dénigrement dont ils ont fait l'objet.

L'association souligne les bonnes conditions de transparence dans les marchés publics. Les procédures de sélection sont minutieusement établies par les ordonnateurs qui restent par la suite maîtres des décisions et des stratégies engagées. Les cabinets sont composés pour l'essentiel par des ressources marocaines. Celles-ci interviennent dans les missions qui leur sont confiées en veillant scrupuleusement à adopter les valeurs phares de la profession qui sont la confidentialité, l'éthique et le respect de la déontologie». □

turée, explique le président de l'AMCM. Beaucoup de ces talents sont plus attirés par les métiers d'audit que le conseil.

la profession estime qu'il est tout à fait possible de mettre en place un cadre référentiel qui structurerait l'exercice du conseil autour de quelques standards qui restent à définir. L'idée serait d'instituer une labellisation qui correspondrait à une forme de garantie de respect d'un minimum d'exigences. A ce titre, ce label servirait d'aiguillon au marché. Reste à déterminer l'entité qui l'accorderait. «Ce serait l'association toute seule ou en collaboration avec une institution publique», tranche son président.

L'idée serait d'élaborer une grille d'exigences qui serviront de garantie