

Introduction

Dans le cadre du Master en Sciences de Gestion à la Louvain School of Management, il nous est demandé de rédiger un mémoire à caractère scientifique. Les objectifs de cet exercice sont multiples : nous permettre de grandir en autonomie, d'améliorer notre capacité de synthèse et de fortifier notre sens critique, nos qualités personnelles et, enfin, nos compétences professionnelles.

Ce mémoire-projet est lié à un stage de cinq mois que la mémorante a effectué au sein d'une start-up en consultance belge dénommée UpWider. Son objectif est de développer une proposition de stratégie et de repositionnement pour cette dernière. La problématique est définie de la sorte « quelle stratégie pour une start-up en consultance ? ». En effet, UpWider est une jeune entreprise qui mérite que l'on s'y intéresse car elle se développe mais doit se repositionner d'un point de vue stratégique pour être compétitive dans un environnement hautement concurrentiel.

Afin de répondre à cette problématique, nous allons rédiger ce mémoire en quatre parties principales qui suivent la méthodologie exposée par Johnson, Whittington, Scholes, Angwin et Regnér dans leur ouvrage *Stratégique*. Cette méthode repose sur une étude des tendances du marché, une description de l'environnement dans lequel la société est en compétition, un diagnostic de la stratégie actuelle de la firme et, en dernier lieu, le développement d'une proposition de stratégie et de positionnement stratégique.

Premièrement, dans un souci de clarté et d'approche scientifique, nous allons définir les termes principaux de notre problématique. Ensuite, une synthèse de la littérature scientifique récente nous permettra de comprendre quelles sont les tendances actuelles au sein du secteur du conseil.

Deuxièmement, nous présenterons une étude complète de l'environnement de la consultance en Belgique.

Selon les auteurs de notre ouvrage de référence, il s'agit dans ce point d'analyser les influences environnementales sur les entreprises du secteur grâce au modèle PESTEL, ensuite l'attractivité de cette industrie grâce à l'étude des différentes forces de la concurrence et, enfin, les différents concurrents et leurs rôles au sein du marché.

La troisième partie de ce mémoire constituera une analyse en profondeur de la stratégie actuelle d'UpWider grâce au Business Model Canvas qui présente un double avantage : il permet la visualisation complète de la stratégie d'une firme et rend possible une vue systémique de la stratégie et de ses composantes. De plus, ce modèle nous aidera à énoncer les forces et les faiblesses d'UpWider en comparaison avec les autres firmes concurrentes.

Dans la dernière partie de ce mémoire, il s'agira d'énoncer les différentes possibilités stratégiques qui s'offrent à une organisation et ensuite d'en choisir celle qui est la plus adaptée à UpWider. Nous devons tenir compte des enseignements des trois premières parties du mémoire pour nous assurer de suggérer une stratégie et un positionnement en ligne avec les tendances du marché, l'environnement concurrentiel et les forces et faiblesses de la firme.

Nous vous invitons à la lecture de ce mémoire et espérons que vous aurez autant de plaisir à le lire que nous avons eu à le rédiger.

Partie 1. Définitions et tendances stratégiques

Cette première partie du mémoire consistera en un cadrage théorique permettant une meilleure compréhension des notions de son titre, à savoir « quelle stratégie pour une start-up en consultance en Belgique ? ». Elle comprendra trois chapitres distincts : une définition complète de la stratégie et de ses composantes, une définition des entreprises de consultance et enfin une analyse des tendances globales dans le secteur de la consultance.

1.1. Définition de la stratégie

Dans ce premier chapitre, il s'agira de donner une explication complète de la notion de stratégie. Pour ce faire, nous nous pencherons sur les définitions données par les auteurs spécialistes en stratégie, les raisons pour lesquelles il est intéressant de s'y attarder pour une entreprise et enfin nous nous attacherons à comprendre les composantes de la stratégie.

1.1.1. Définitions d'auteurs

La notion de stratégie trouve son origine dans des textes militaires célèbres tels que ceux de Sun Tzu ou von Clausewitz lorsqu'ils planifiaient leurs batailles (Durand, 2003). Dans le cadre d'une entreprise sur un marché compétitif, nous pouvons la définir de plusieurs façons :

- « La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeurs uniques. » (M. Porter, 1997 cité par Johnson et al., 2014, p. 3) ;
- « La stratégie est la recherche délibérée d'un plan d'actions qui permet le développement d'un avantage concurrentiel. » (B. Henderson, 1989, cité par Johnson et al., 2014, p. 3) ;
- « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. » (A. Chandler, 1972, cité par Johnson et al., 2014, p. 3) ;
- « L'orientation à long terme d'une organisation. » (G. Johnson et al., 2014, p.2).

En synthèse de ces quatre définitions nous pouvons retenir les notions suivantes ; l'unicité, une réflexion sur les objectifs de l'entreprise, la planification et le long terme. De plus, David Aaker définit la stratégie d'une entreprise comme un ensemble de six éléments (les deux derniers étant pertinents uniquement pour les organisations qui ont plusieurs divisions (BU)) : le marché-produit dans lequel d'entreprise va entrer en compétition, le niveau d'investissement de l'entreprise, les différentes stratégies fonctionnelles nécessaires pour être compétitif dans le marché sélectionné, l'avantage compétitif durable, l'allocation de ressources entre les BU et enfin le développement de synergies entre les différents BU.

1.1.2. Pourquoi se pencher sur la stratégie d'une entreprise ?

La gestion stratégique de marché (GSM) (D. Aaker, 2001) inclut le développement de stratégies qui sont tournées vers l'extérieur, proactives, inscrites dans le temps, entrepreneuriales, globales, réalisables et appropriées à l'horizon long terme. Dès lors, la GSM a le potentiel d'aider dans plusieurs domaines ;

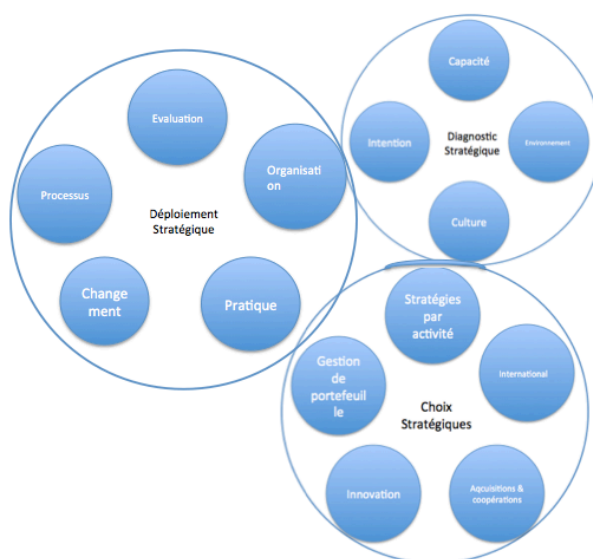
- La précipitation des choix stratégiques ; les entreprises ont un avantage à comprendre quelles sont les options qu'elles ont devant elles et quand elles doivent être mises en place,
- Se forcer à avoir une vision long terme de l'entreprise,
- Rendre visible les décisions d'allocation de ressources,
- Aider la prise de décision et l'analyse stratégique,
- Fournir un système de gestion stratégique et de contrôle,
- Fournir un système de communication horizontale et verticale ainsi que des systèmes de coordination,
- Aider l'entreprise dans la gestion du changement.

En synthèse, la GSM a le potentiel d'aider l'entreprise dans la création de systèmes et processus, la planification et la prise de décision dans la gestion journalière.

1.1.3 Proposition d'un cadre global méthodologique

La structure de ce mémoire sera axée sur une cadre général proposé comme modèle dans l'ouvrage *Stratégique*, rédigé par G. Johnson, R. Whittington et al. Ce modèle se présente de la manière suivante :

Figure n°1 : Les composantes du management stratégique (G. Johnson, R. Whittington et al., 2014, p. 14)



Les auteurs ont développé une approche en trois parties ; le diagnostic stratégique de l'organisation (le contexte), l'évaluation des choix stratégiques (contenu) et le déploiement stratégique (les processus). Afin de proposer un plan stratégique convaincant dans ce mémoire, il sera utile d'étudier chacune de ces parties ainsi que les questions qui s'y rapportent. En effet, après avoir défini le cadre théorique du mémoire, nous dresserons le contexte de l'entreprise et l'environnement de la consultance, un état des lieux de la stratégie actuelle d'UpWider et enfin, il s'agira d'évaluer les possibilités de choix stratégiques et d'en choisir une.

1.1.3.1. Le diagnostique stratégique

« Le diagnostique stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences), de ses objectifs et de sa culture. » (G. Johnson, R. Whittington et al., 2014, p. 14). Ce point constituera les parties 2 et 3 de ce mémoire.

1.1.3.2. Les choix stratégiques

Les managers peuvent se trouver face à une multitude de choix stratégiques pour atteindre leurs objectifs. Parmi leurs options on retrouve les stratégies concurrentielles, la diversification, l'internationalisation, l'innovation et l'entrepreneuriat et, enfin, les acquisitions et coopérations. Dans la section 4.2 de ce mémoire nous nous pencherons dès lors sur les options qui sont à la disposition de UpWider et proposerons un plan stratégique en fonction de ces derniers.

1.1.3.3. Le déploiement stratégique

La troisième partie de l'approche proposée par G. Johnson, R. Whittington et al., consiste en une mise en pratique de la stratégie. Il s'agit premièrement d'évaluer les options stratégiques qu'a l'entreprise compte tenu du diagnostique et de déterminer lesquelles sont pertinentes, faisables et acceptables. Ensuite, il sera pertinent de se pencher sur les processus de développement stratégique et de déterminer une combinaison de processus délibérés et émergents c'est-à-dire planifiés et spontanés. Dès lors, les auteurs du modèle ont rédigé quatorze questions pour permettre à toute entreprise d'analyser sa stratégie. Nous tâcherons d'y répondre dans les différentes parties de ce mémoire.

Tableau n°1 : Les quatorze questions stratégiques¹

Quatorze questions clés en stratégie		
Diagnostic stratégique	Choix stratégiques	Déploiement stratégique
Quelles sont les opportunités et les menaces dans l'environnement ? Quelles sont les forces et faiblesses de l'organisation ? Quelle est la mission fondamentale de l'organisation ? Comment la culture façonne-t-elle la stratégie ?	Quel doit être le positionnement de chacune des activités ? Quelles activités faut-il inclure dans le portefeuille ? Quel doit être le développement international de l'organisation ? L'organisation innove-t-elle correctement ? L'organisation devrait-elle se développer seule ?	Quelles sont les stratégies pertinentes, faisables et acceptables ? Quels sont les processus de développement stratégiques nécessaires ? Quelles structures et quels systèmes mettre en place ? Comment l'organisation doit-elle gérer le changement ? Quelle doit être la tâche de chacun ?

1.2. Définition de l'entreprise de consultance

Ce deuxième chapitre comprendra trois parties : une définition de l'entreprise de conseil, une explication sur les objectifs d'une telle firme et enfin une liste des différents types de consultance.

1.2.1. Définitions de la consultance

Les firmes de conseil étant des entreprises qui proposent des services, nous commencerons pas définir ces termes :

- Entreprise : « une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles, et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée (...) orientées vers la recherche de profit » (Cohen, 2001, p. 129).

¹ Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Stratégie* (10^è éd.). Montreuil, France: Pearson France, p.14.

- Services : « un service est une action ou un prestation offerte par une partie à un autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production. » (Lovelock, C., Wirtz, J. & Lapert, D., 2004, p. 9).
- Entreprise de services : « Une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. »²

Afin de mieux définir la consultance, il sera intéressant d'observer son sens aux yeux de plusieurs types d'intervenants ; un dictionnaire spécialisé dans le monde des affaires, une firme de conseil plutôt opérationnelle et une firme de conseil stratégique.

Premièrement, le Business Dictionary en ligne définit la consultance comme « The providing of expert knowledge to a third party for a fee. Consulting is most often used when a company needs an outside, expert opinion regarding a business decision. »³. La notion d'expertise extérieure est à souligner dans cette définition.

Accenture, une firme de conseil spécialisée dans les systèmes d'information, l'explique de cette façon sur leur site internet : “In short, consultancy examines a client's organization, works out how best to improve it, and implements agreed actions to bring about positive, lasting and profitable change.”⁴. Cette définition implique une analyse suivie d'une implémentation au sein de l'organisation d'un client.

² Institut national de la statistique et des études économiques, s.d., *Services*. En ligne <http://insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/services.htm>, consulté le 5 août 2015.

³ Business Dictionary. s.d. Consulting. En ligne <http://www.businessdictionary.com/definition/consulting.html>, consulté le 15 juillet 2015.

⁴ Accenture. s.d. What is consulting ?. En ligne <http://careers.accenture.com/Microsites/ireland-graduate-joiners/what-does-acn-do/Pages/what-is-consulting.aspx>, consulté de 15 juillet 2015.

Enfin, McKinsey, une des entreprises les plus réputées dans le domaine du conseil stratégique explique son activité de telle façon : « our seamless integration of deep industry and functional expertise with tools and capabilities to support execution and make change happen—on a global scale. »⁵. Dans cette définition, l'entreprise intègre la notion d'expertise dans deux domaines ; la connaissance de l'industrie et les compétences fonctionnelles. Il est également question de support d'exécution et non d'exécution propre. Nous développerons ces différences avec Accenture dans le point 1.2.4. lorsque nous aborderons la segmentation des firmes de conseil.

En résumé, une firme de conseil est une entreprise qui aide une autre (son client) en amenant du changement structurel, opérationnel ou stratégique contre rémunération.

1.2.2. Perspective historique⁶

Les firmes de consultance sont nées aux Etats-Unis au sein des universités prestigieuses dans le but de conseiller les entreprises en technologie et en gestion d'entreprise. Arthur D. Little a fondé la première entreprise de consultance à son nom en 1890 au sein de la Massachusetts Institute of Technology (MIT) afin de donner des conseils technologiques aux grandes entreprises américaines. Ensuite, Booz Allen Hamilton fut montée en 1914 et était connue pour conseiller autant des entreprises privées que des institutions publiques des Etats Unis. McKinsey naquit quelques années plus tard sous le constat que la consultance exigeait la même rigueur en pratique que la médecine et le droit.

Après la deuxième guerre mondiale, plusieurs autres entreprises de conseil sont nées notamment le Boston Consulting Group. Ces firmes ont développé durant les années 1960 et 1970 les bases théoriques du management stratégique des entreprises.

Les firmes d'audit sont nées au commencement des systèmes d'information pour conseiller les entreprises dans la stratégie mais aussi la mise en œuvre de leur comptabilité. C'est avec ces firmes qu'est né le conseil opérationnel.

⁵ McKinsey. s.d. Client Service. En ligne http://www.mckinsey.com/client_service consulté le 15 juillet 2015.

⁶ Les informations de ce point seront principalement tirées de l'ouvrage d'APRAT (2014) intitulé « Consulting au quotidien ».

Parmi elles on citera Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG et enfin Price Waterhouse et Coopers & Lybrand. Elles se distinguent des entreprises de conseil en stratégie par les revenus plus récurrents avec des marges moindres.

A partir des années 1990, le développement économique des pays émergents, la mondialisation des marchés et le boom de l'internet ont permis une croissance de 20% de l'industrie du conseil. « Au niveau européen, le marché du conseil a connu une croissance très forte sur une longue période : il est passé de 42,5 milliards d'euros en 2000 à 86,3 milliards d'euros en 2010, soit un doublement en dix ans. » (APRAT, 2014, p. 9).

Les auteurs expliquent cette croissance durable grâce aux besoins de transformation des entreprises liés à « l'évolution technologique (...) , les changements réglementaires (...) , les restructurations, la mondialisation des économies, la complexification de l'environnement économique, le développement du *green business*, etc. » (APRAT, 2014, p. 9). Cependant, une reprise économique dans les années à venir ne suffira pas à booster cette industrie pour retrouver sa croissance précédente. En effet, les clients deviennent de plus en plus exigeants et la concurrence se fait constamment plus rude sur ce marché.

Nous aborderons plus en détail les tendances de l'industrie de la consultance dans le chapitre 3 de cette première partie du mémoire.

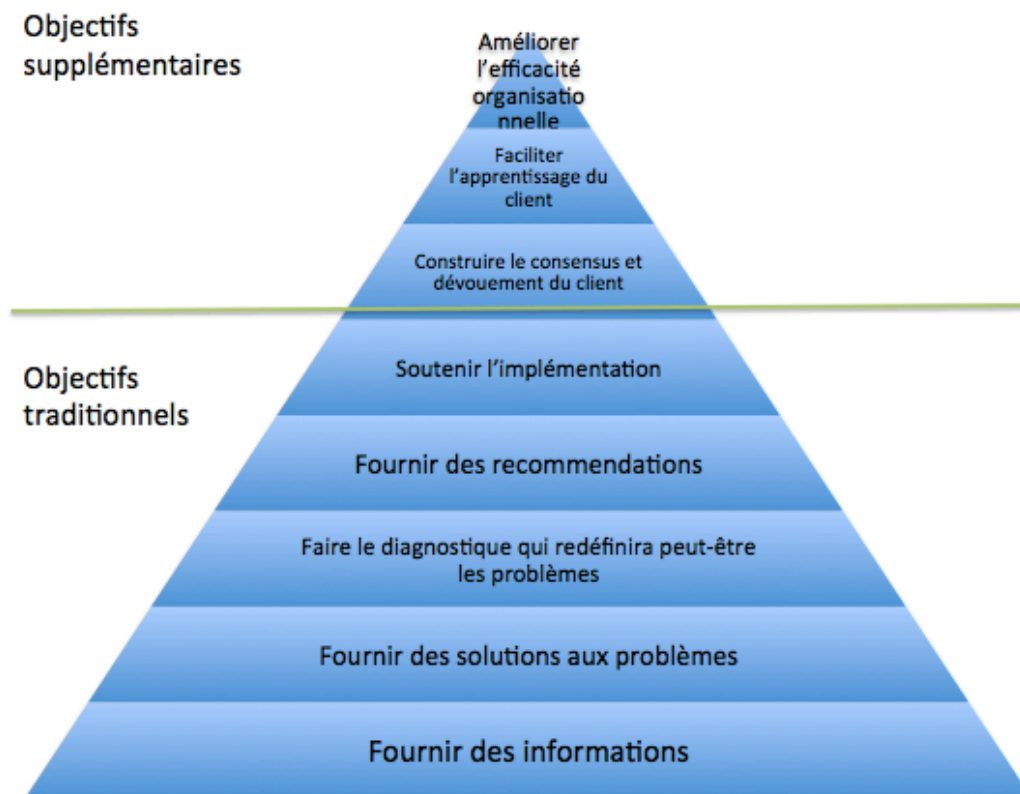
1.2.3. Objectifs et rôle de la firme de conseil

Nous déterminerons les objectifs et rôles des entreprises de conseil sur base de deux sources d'information : une approche théorique et les définitions de missions de plusieurs firmes reconnues.

Premièrement, Arthur N. Turner (1982) définit différentes activités et rôles d'une entreprise de conseil.

Plutôt que de catégoriser ces activités en fonction des domaines d'expertise de l'entreprise ou des phases de la mission de consultance (entrée, contrat, diagnostique, collection de données, feedback, implémentation etc.), Turner a souhaité les répertorier sur base des objectifs des missions de consultance. La figure 2 à la page suivante représente la hiérarchie des huit objectifs tels qu'ils sont présentés par l'auteur.

Figure n°2 : Hiérarchie des objectifs de la firme de conseil (Turner, A. 1982)⁷.



Premièrement, ce dernier nous informe que les objectifs dits traditionnels du bas de la pyramide sont mieux compris et appliqués par les firmes de consultance. Ils sont aussi plus demandés par les clients. De plus, l'auteur nous informe que les consultants aspirent souvent à pratiquer et atteindre les objectifs du haut de la pyramide à savoir construire le consensus et le dévouement du client, faciliter son apprentissage et améliorer l'efficacité organisationnelle dans son ensemble. Cependant, ces objectifs sont plus difficiles à atteindre.

⁷ Turner, A. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60 (5), 120-129. En ligne <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>.

Ensuite, l'auteur souligne l'importance des trois objectifs dits « supplémentaires ». Ceux-ci sont moins demandés par les clients et les consultants les adressent de façon moins explicite que les objectifs du bas de la pyramide. Pourtant, ils sont essentiels à une bonne réalisation de mission de consultance même s'ils ne sont pas énoncés formellement dans les objectifs de cette dernière.

Enfin, Turner (1982) nous explique qu'il est important de ne pas perdre de vue les demandes et l'intérêt spécifique des clients. En effet, ce serait une erreur de la part des consultants d'aspirer à atteindre des objectifs plus hauts dans la pyramide au détriment du client.

Deuxièmement, afin d'exposer les objectifs des entreprises de conseil, voici les exposés de mission de trois entreprises de taille et de type différents (nous définirons les types dans le point 1.2.4. suivant). Il est nécessaire de tenir en compte que les exposés de ces entreprises peuvent avoir une vocation commerciale et de persuasion.

- Tech Mahindra une firme de conseil en IT : « Tech Mahindra represents the connected world, offering Consulting, Digital Transformation, Integrated Engineering, Business Services and Solutions, enabling Enterprises, Associates and the Society to Rise™»⁸. Dans ce *mission statement*, nous pouvons comprendre la notion d'offre de services divers pour aider ses clients dans la croissance.
- Price Waterhouse & Coopers, une firme d'audit : « We strive to provide a broad and coordinated range of excellent, timely, value-for-money services that help our clients make the best business decisions.
We are committed to meeting the expectations of our clients by maintaining international standards and fully exploiting the advantages of technology. »⁹. Ici, l'objectif de l'entreprise est d'aider ses clients à prendre les meilleures décisions.
- Boston Consulting Group, une grande firme de conseil en stratégie: « Our mission is clear. We go deep to unlock insight and have the courage to act.

⁸ Tech Mahindra. (2015). *What we do*. En ligne <http://www.techmahindra.com/company/default.aspx>, consulté le 17 Juillet 2015.

⁹ Price Waterhouse Cooper. (2015). *Mission statement*. En ligne <http://www.pwc.com/af/en/index.jhtml>, consulté le 17 Juillet 2015.

We bring the right people together to challenge established thinking and drive transformation. We work with our clients to build the capabilities that enable organizations to achieve sustainable advantage. We are shaping the future. Together.

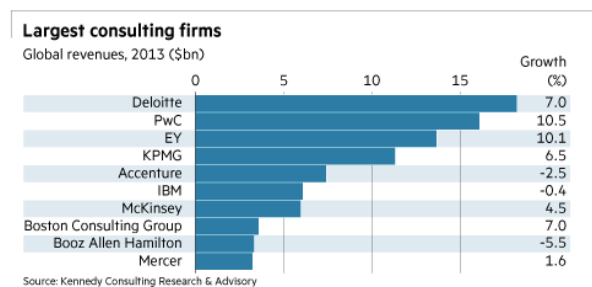
»¹⁰ Dans cette définition, BCG transmet la notion de transformation et de création d'avantages durables.

Dans ces trois exemples, bien que la nature de la consultance soit très variée, la notion de service et d'aide aux clients est présente.

1.2.4. Les différents types d'entreprise de conseil

Il existe une infinité de domaines de conseil qui vont aider les organisations dans de très nombreuses sphères et à travers toutes les industries. Afin de mieux structurer cette partie, nous nous baserons sur les types d'entreprises les plus reconnues et qui représentent le plus de revenus dans le marché du conseil à savoir les firmes d'Audit, les sociétés spécialisées en stratégie, les firmes d'IT et les entreprises de consultance opérationnelle non IT.

Figure n°3 : Plus grandes firmes de consultance sur base de leurs revenus (Kenedy Consulting Research & Advisory, 2013¹¹).

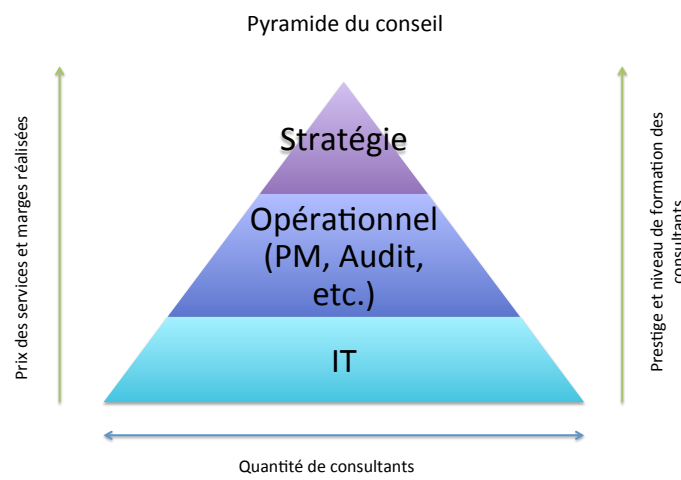


¹⁰ Boston Consulting Group. s.d. Mission. En ligne <http://www.bcg.com/about/mission/default.aspx>, consulté le 15 juillet 2015.

¹¹ Figure tirée de l'article suivant: Financial Times. (2014). *Dissolving of boundaries lets in more consultancy competitors*. En ligne sur le site du Financial Times <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/72c4e710-5f86-11e4-986c00144feabdc0.html#axzz3gshK1c7S>.

Il existe plusieurs critères de segmentation des firmes de conseil. Claude Fribourg-Blanc, le CEO d'UpWider, explique dans son interview avec la mémorante (voir Annexe n°4), qu'il est intéressant, pour avoir une segmentation claire, de présenter les types d'entreprises sous forme de pyramide que nous avons illustré dans la figure n°4.

Figure n°4 : Pyramide du conseil



Il y a trois aspects à prendre en compte pour la bonne lecture de ce triangle. Premièrement, au plus la base du triangle est large, au plus il existe de consultants de ce type au sein des entreprises clientes. Deuxièmement, au plus une entreprise est située en haut de la pyramide, au plus élevées seront ses marges et les tarifs des consultants. Enfin, une firme de consultance située en haut de la pyramide aura des consultants plus formés et aura une renommée plus prestigieuse.

A présent, il s'agira de décrire les quatre types d'entreprises de conseil les plus présentes dans le secteur : le conseil en IT, le conseil opérationnel, l'audit et le conseil en stratégie.

1.2.4.1. Conseil en IT

La base du triangle reprend les entreprises qui fournissent des services en informatique. « IT consulting services are advisory services that help clients assess different technology strategies and, in doing so, align their technology strategies with their business or process strategies. These services support customers' IT initiatives by providing strategic, architectural, operational and implementation planning. »¹². Nous pouvons déduire de cette définition qu'il y a un aspect stratégique des missions des organisations de consultance IT mais qu'il y a surtout une grande partie d'opérationnel.

Ces entreprises ont un rôle fondamental à jouer dans le cadre de la digitalisation de l'information. Elles peuvent en effet aider leurs clients à saisir les opportunités de grandir grâce aux informations créées par leurs activités; « Le volume de données non structurées croît chaque année de 62% » (HP Autonomy Whitepaper cité par l'APRAT, 2014, p. 42).

Le tableau suivant adapté de l'APRAT reprend les domaines du conseil en IT, le rôle des consultants qui interviennent et les enjeux de ces interventions.

Tableau n°2 : Domaines, rôles et enjeux des firmes de conseil en stratégie¹³

Domaine	Rôle	Enjeux
Stratégie	Aligner la stratégie IT sur la stratégie Business	Permettre à l'entreprise de bénéficier des opportunités offertes par l'IT
Organisation	Définir l'organisation en ligne avec la stratégie IT	L'organisation retenue doit permettre d'optimiser le rôle de l'IT
Processus	Définir les processus cohérents avec l'organisation et permettre d'assurer les missions IT	Assurer la performance et l'atteinte des objectifs de l'IT

¹² Gartner. s.d. *IT consulting*. En ligne sur le site du Gartner <http://www.gartner.com/it-glossary/it-consulting>, consulté le 25 juillet 2015.

¹³ Autissier, D., Mouton, J-M. (Eds.). (2014). *Consulting au quotidien*. Paris : Dunod. p. 43

Gouvernance	Définir les modalités de l'IT au sein de l'entreprise et au sein de la fonction IT	Assurer la transparence et mesurer le respect des engagements
RH	Assurer la gestion des RH : formation, management, ... qui sauront animer les processus et réaliser les missions de l'IT	Identifier les profils et gérer les montées en compétences qui permettront à l'IT d'apporter la performance et la valeur ajoutée à ses missions
Méthodologie	Déployer les méthodologies permettant d'optimiser les missions de l'IT	Garantir la qualité de service et assurer la sécurité et la protection des données et des systèmes
Maîtrise d'œuvre	Assurer les prestations de conception, de développement et de mise en œuvre	Déterminer le poids des progiciels et des solutions de type SAAS (Software as a Service)
Infrastructure	Déterminer l'architecture et l'implantation des infrastructures cohérentes avec les engagements et les objectifs de l'IT	Déterminer le niveau de recours aux solutions de type Cloud Computing

Voici plusieurs exemples de firmes reconnues dans cette catégorie : Accenture, Tech Mahindra, Tata Consulting Services, Infosys et IBM Global Business Services. Ces entreprises offrent dès lors de la main d'œuvre avec des compétences variées en informatique mais souvent « outsourcée » et peu coûteuse.

1.2.4.2. Conseil opérationnel

Les entreprises du centre de la pyramide aident leurs clients dans une multitude de domaines ; l'Audit, les Ressources Humaines, la Gestion du Changement, l'Efficacité Opérationnelle, l'Innovation, le Marketing etc.

1.2.4.3. L'audit

Michael Power définit l'audit financier d'une entreprise comme « an independent examination of, and expression of opinion on, the financial statements of an enterprise. » (Power, 2010, p.5). Selon l'auteur il y a quatre composantes communément acceptées de l'audit ; *l'indépendance* de l'auditeur vis-à-vis de l'audité, un travail *technique* de rassemblement d'informations, l'expression d'un avis sur la documentation récoltée et enfin la définition précise d'un but final du processus d'audit.

Dans la figure 3¹⁴ nous remarquons que les quatre firmes d'Audit connues sous le nom des Big Four (Deloitte & Touche, Ernst & Young (EY), KPMG and PricewaterhouseCoopers (PwC)) sont les entreprises dans le secteur du conseil qui ont les revenus les plus élevés.

Le rapport de Big4.com¹⁵ nous décrit la croissance des revenus des Big Four en 2014 qui a atteint \$120.3 milliards grâce à une croissance stable de la demande partout dans le monde et dans tous les domaines du conseil : « revenue growth was uniformly strong across service lines and geographies as the audit environment eased, tax and consulting demand improved and Americas and Europe offset difficult Asian conditions ». Le graphique du rapport suivant illustre la croissance de chacune des entreprises :

¹⁴ Figure tirée de l'article suivant: Financial Times. (2014). *Dissolving of boundaries lets in more consultancy competitors*. En ligne sur le site du Financial Times <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/72c4e710-5f86-11e4-986c00144feabdc0.html#axzz3gshK1c7S>, consulté le 20 juillet 2015.

¹⁵ Big4.com. (2015). *An Analysis Of The 2014 Financial Performance Of The World's Largest Accounting Firms*. En ligne <http://www.big4.com/wp-content/uploads/2015/01/The-2014-Big-Four-Firms-Performance-Analysis-Big4.com-Jan-2015.pdf>, consulté le 20 juillet 2015.

Figure n° 5 : Revenu annuel des Big Four 2005-2014 (Big4.com, 2014, p.5)



La figure n°6 nous montre que les Big Four augmentent leurs activités en consultance et en gestion des taxes de leurs clients. Malgré le fait que leur activité principale soit l'audit, ces firmes se diversifient continuellement.

En fonction de la courbe croissante de la consultance nous pouvons imaginer que, dans le futur, les firmes d'audit réaliseront autant de conseil que d'audit. Ce point sera développé ultérieurement lors d'une analyse plus en détail des tendances dans le secteur du conseil.

Figure n°6 : Les firmes d'audit font plus de consultance¹⁶



¹⁶ The Economist. (2013). *Consultancy firms: strategic moves*. En ligne sur le site de The Economist <http://www.economist.com/node/21589435/print>.

1.2.4.4. Conseil en stratégie

« La singularité du conseil en stratégie est d’accompagner les hauts dirigeants dans les décisions et changements les plus structurants pour le devenir de leurs entreprises ou institutions. » (APRAT, 2014, p. 253). Les auteurs nous font remarquer que ce qui fait de ce marché une niche dans le conseil est l’importance des sujets qu’il traite et le niveau des interlocuteurs des consultants en mission.

Typiquement, les entreprises de conseil en stratégie analysent le marché et la situation de l’entreprise et aident les membres du comité exécutif à définir une stratégie moyen ou long-terme pour la croissance future de l’entreprise. Cependant, plusieurs auteurs (Financial Times, 2014 ; The Economist, 2013 ; l’APRAT, 2014) semblent d’accord de dire que la tendance est à l’élargissement du rôle de ces firmes. En effet, « la formulation de bonnes recommandations n’est plus suffisante. » (APRAT, 2014, p.254). Dès lors, les firmes de consulting en stratégie commencent à accompagner leurs clients dans l’implémentation de leurs suggestions et deviennent des experts en gestion du changement.

Il y a trois acteurs principaux dans cette catégorie qui sont nommés les Big Three (The Economist, 2013) : Boston Consulting Group (BCG), McKinsey et Bain & Company. Selon l’article, ces trois entreprises connaissent une croissance en revenus et en nombre de consultants impressionnante grâce à la complexification et l’internationalisation constante des marchés et industries. Il y a, en effet, une demande croissante pour les consultants hautement qualifiés dans leurs domaines pour répondre aux attentes des comités exécutifs des plus grandes entreprises du monde. Les auteurs de The Economist (2013) ont illustré les chiffres de la croissance de leurs revenus dans l’illustration suivante :

Figure n° 7 : Croissance des Big Three¹⁷

Bainies, brainies and vainies
Big strategy consulting firms, 2013

Company (HQ)	Estimated revenue*, 2011, \$bn	Revenue*, % change on a year earlier	Employees, '000	Number of countries with offices	Alumni, '000	Notable alumni
Bain & Company (Boston)	2.1	17.3	5.5	31	9	Mitt Romney, Meg Whitman
Boston Consulting Group (Boston)	3.1	14.5	9.0	43	14	Binyamin Netanyahu, Bob Kagle
McKinsey & Company (New York)	5.3	12.4	17	50	26	Sheryl Sandberg, James Gorman, William Hague

Sources: Kennedy Consulting Research & Advisory; company websites; press reports; *The Economist* * Estimates are from Kennedy Information for the sake of comparability; figures may differ from the firms' own numbers

1.3. Tendances actuelles dans le secteur de la consultance

Ce point du mémoire consistera en une synthèse d'articles managériaux et de monographies rédigés durant ces deux dernières années qui traitent des tendances actuelles et futures au sein du secteur de la consultance. Nous aborderons les tendances globales des différents types de firmes de conseil actuelles et futures avant de réaliser une synthèse des points principaux à retenir pour le développement de la stratégie d'UpWider. L'environnement de UpWider plus particulièrement sera traité dans la partie 2 de ce mémoire, à savoir l'étude de l'environnement de la consultance en Belgique.

1.3.1. Tendances actuelles

La première tendance dans le secteur de la consultance est soulignée par l'*Economist* (2013) dans son article *Strategic Moves*. Depuis les années 1990, les firmes d'audit sont tentées par les marges élevées dégagées par le conseil opérationnel et stratégique et tentent d'intégrer de telles compétences dans leurs entreprises.

¹⁷ The Economist. (2013). *To the brainy, the spoils*. En ligne sur le site de The Economist <http://www.economist.com/news/business/21577376-world-grows-more-confusing-demand-clever-consultants-booming-brainy>.

La crise financière de 2008 a permis un essor important des firmes d'audit dont les revenus sont nettement supérieurs aux firmes de consultance. Depuis le début 2013, les entreprises d'audit et de conseil opérationnel vont encore plus loin et renforcent leurs capacités plus stratégiques notamment via des acquisitions ; Deloitte a acheté Monitor une firme de consultance stratégique en janvier 2013 tandis que PWC s'est procuré Booz & Company en avril 2014 (PWC, 2014). Selon l'article, ces deux dernières entreprises seraient convaincues du désir des clients de n'avoir qu'un seul interlocuteur pour gérer leurs besoins en audit et en conseil stratégique. Cependant, il est interdit (aux Etats-Unis notamment) pour une firme de conseil de réaliser l'audit de ses clients afin d'éviter les conflits d'intérêts depuis la « Sarbanes-Oxley corporate-governance reform » (The Economist, 2013) et de telles fusions et acquisitions dans le secteur risquent d'attirer l'attention des cours de commerce partout dans le monde.

Une deuxième tendance dans l'industrie du conseil est expliquée par Bruce Rogers (2013), rédacteur pour le Forbes. Selon lui, cela fait de nombreuses années que la séparation est de moins en moins nette entre les agences de publicité et de communication, les firmes de relations publiques (RP) et les entreprises de consultance en stratégie.

En effet, les Chief Marketing Officers jouent un rôle de plus en plus prépondérant dans le développement et la réussite des entreprises mais les firmes de RP et de marketing n'ont pas su s'adapter au changement des besoins de la clientèle.

Par contre, selon une étude réalisée par Forbes (2013), un fait récent est l'influence élevée des firmes d'IT dans les domaines de marketing ; « Digital Strategy, Social Media, Social Platform, e-Commerce, Infographic, Video Marketing, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Android, Pinterest. »¹⁸. Cette étude avait évalué l'influence Marketing des plus grandes entreprises de conseil et les deux premières étaient Accenture et IBM. Le lecteur intéressé pourra trouver les schémas explicatifs de l'étude en annexe (Annexe n° 3).

¹⁸ Rogers, B. (2013). *Strategic consultancies invade marketing agency space*. En ligne sur le site de Forbes <http://www.forbes.com/sites/brucerogers/2013/06/10/strategic-consultancies-invade-marketing-agency-space/>.

Troisièmement, il semblerait que les firmes d'audit se lancent aussi dans le conseil légal pour accompagner leurs clients dans des matières compatibles avec leur audit : « It's client driven. There is a lot of cases where legal work is so compatible with tax or transaction advisory work that clients are asking us to do it. »¹⁹. Les Big Four implémentent cette transformation via des acquisitions de cabinets d'avocats ou en embauchant directement des avocats dans des nouveaux départements légaux. Les auteurs de l'article citent plusieurs exemples : PWC a annoncé son intention de faire partie des top 20 pourvoyeurs de services juridiques d'ici 2019, EY a acheté un cabinet reconnu de Hong Kong en juin 2015 et ces derniers ont embauché 206 avocats dans le monde depuis janvier 2014.

Une quatrième tendance (APRAT, 2014) du secteur de la consultance est l'évolution de la demande qui est de plus en plus opérationnelle. En effet, il semble que le conseil en stratégie ne représente plus que 16% des missions en France par exemple. Pour donner une idée de la répartition des types de missions réalisées par les consultants, voici un schéma pour la France dont les chiffres ont été donnés par une étude de Xerfi, citée par les auteurs de l'APRAT;

Figure n° 8 : Répartition de la quantité de missions de conseil en France²⁰



De plus, la croissance du nombre de start-ups technologiques augmente le besoin en conseil IT (Lee, 2015).

¹⁹ King, A. & Walsh, K., (2015). *Big four accounting firms push into legal services*. En ligne sur le site de Financial Review <http://www.afr.com/business/accounting/afr8acclawyers-vs-accountants-20150721-ghq715>, consulté le 23 juillet 2015.

²⁰ Autissier, D., Mouton, J-M. (Eds.). (2014). *Consulting au quotidien*. Paris : Dunod, p. 89.

En conséquence, partout dans le monde, nous connaissons autant la création de petites firmes de conseil « ultra-spécialisées » dans des domaines spécifiques de l'IT (telles que la Big Data et le e-Commerce) que la croissance fulgurante des consultants indépendants (Le Gallès, 2015). En effet, il semblerait que « Le nombre de consultants indépendants a doublé - voir triplé - ces 10 dernières années (...)»²¹ en Europe.

La sixième tendance que nous aborderons a été décrite par Gill Plimmer pour le Financial Times (2014). Selon l'auteur, il est crucial pour les petites et moyennes entreprises de conseil de développer une expertise dans des domaines spécifiques. En effet, les clients aujourd'hui rechercheraient soit la sécurité et les processus des grands groupes, soit le conseil très adapté des petites firmes. Pour Chris Outram, le fondateur de OC&C (une firme de conseil en stratégie d'origine anglaise et implantée dans 10 pays en Europe, aux Amériques et en Asie), la recherche d'avantages compétitifs devraient être au centre des préoccupations des firmes de conseil : « Issues around focus, cost effectiveness, competitive advantage, growth and diversification continue to be at the forefront of the chief executive's agenda (...)» (cité par Plimmer, 2014)²².

Une dernière tendance qui a été abordée par l'Economist dans son article *To the brainy, the spoils*²³ est la difficulté de trouver des consultants brillants pour traiter les cas de plus en plus complexes des clients.

1.3.2. Tendances futures

Christensen, Wang et van Bever (2013) ont réalisé une étude sur les tendances futures du monde de la consultance. Le contenu de ce sous-chapitre sera basé sur l'étude menée par ces auteurs. Ces derniers croient en une rupture, c'est à dire une grande perturbation dans le futur du monde du conseil.

²¹ Le Gallès, Y. (2015). *Le marché du consulting pour TPE va exploser*. En ligne sur <http://blog.lefigaro.fr/legales/2015/02/le-marche-du-consulting-va-exploser.html>.

²² Plimmer, G. (2014). *The « Goldilocks paradox » gives a role to those in the middle*. En ligne sur le site du Financial Times <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/05303ff0-5f87-11e4-986c-00144feabdc0.html#axzz3giuh6aJo>.

²³ The Economist. (2013). *To the brainy, the spoils*. En ligne sur le site de The Economist <http://www.economist.com/news/business/21577376-world-grows-more-confusing-demand-clever-consultants-booming-brainy>.

Les leaders du marché montrent des faiblesses en termes d'opacité et de réactivité, les deux facteurs qui faisaient d'eux les intouchables du secteur et qui annihilaient la concurrence. Il y a quatre conséquences pour le futur de l'industrie de la consultance.

La première est la consolidation. Les entreprises qui détiennent les plus grosses parts de marché sont mises sous pression pour s'adapter au mieux à l'environnement économique et technologique complexe et changeant et les critères plus exigeants de leurs clients. « Winners will be differentiated from losers by their understanding of the evolving pressures on their clients and their ability to bring clarity and skill to fulfilling clients' new requirements. » (Christensen et al., 2013, p.108). Afin d'éviter de céder des parts de marché aux jeunes entreprises innovantes, il sera important que les leaders du marché se dotent de ressources humaines, de marque, technologiques et financières pour ainsi mieux répondre aux problèmes complexes et développer de la propriété intellectuelle.

Ensuite, autant les leaders que les followers du marché vont être tentés de se battre pour les plus gros clients. Cependant, les auteurs nous disent qu'une réelle opportunité est présente au sein des plus petits clients moins convoités, qu'ils travaillent déjà avec des concurrents ou non.

Une troisième conséquence pour le futur du secteur de la consultance est l'estompement des limites et des séparations créées entre les différentes compétences des firmes de conseil.

Par exemple, IDEO réalise en parallèle de la consultance en innovation et en design industriel. Cette offre permet à l'entreprise d'offrir des services uniques. En parallèle, certaines entreprises comme IBM et Accenture aspirent à devenir des « total service providers », c'est à dire de pouvoir servir leurs clients dans quasiment tous les domaines. Cette idée renvoie à l'article de l'Economist (2013) qui mentionnait que les Big Four ambitionnaient de dépasser leurs *core business* d'audit et de devenir des experts en conseil stratégique. Les auteurs voient cet estompement des séparations comme une opportunité pour les entreprises du secteur de créer une offre unique très adaptée aux besoins de leurs clients.

La dernière tendance du secteur est la « steady invasion of hard analytics and technology (big data) » (Christensen et al., 2013, p.110). Cette tendance aura deux conséquences principales.

D'abord, les start-ups technologiques peuvent offrir des informations très utiles et statistiquement pertinentes à leurs clients pour des sommes nettement moins élevées que les grandes firmes de consultance. Ceci signifie aussi une accélération de la croissance des firmes de conseil des pays émergents comme Tata Consulting Services et Infosys. Grâce au Big Data, la valeur que ces entreprises de conseil peuvent amener à leurs clients croît constamment.

1.3.3. Synthèse

Il nous semble important de retenir quatre points principaux des recherches effectuées sur les tendances actuelles et futures du secteur de la consultance.

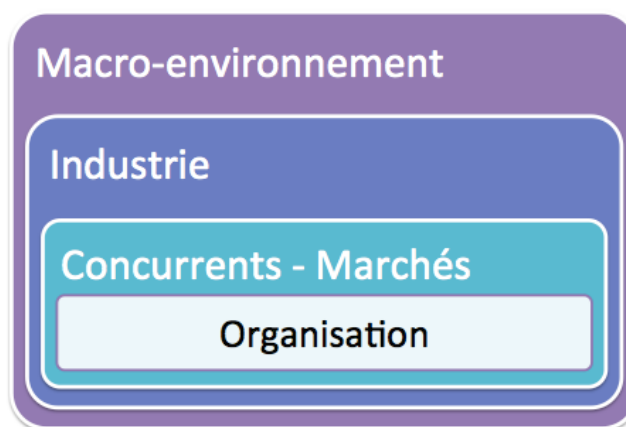
1. La diversification : les plus grandes entreprises de conseil au monde suivent une tendance de multiplication de leurs domaines d'activité. Ce mouvement se fait premièrement grâce à une consolidation des entreprises, c'est-à-dire une série de fusions et acquisitions. De plus, il semble que ces grandes firmes engagent un grand nombre de consultants avec des compétences nouvelles à l'entreprise au sein de nouveaux *business units* ou divisions.
2. Une demande plus opérationnelle : les observations des auteurs indiquent une croissance de la demande en consultance IT et opérationnelle variée (audit, etc.). Il y a donc proportionnellement une demande moins élevée pour le conseil en stratégie. Les firmes d'audit retrouvent leur position de leaders sur le marché (en terme de revenus) renforcée.
3. La naissance de petites firmes hautement spécialisées en digitalisation et technologies diverses due à la demande des clients qui recherchent actuellement des firmes avec des connaissances profondes en certains domaines et dans certains secteurs.
4. La croissance du nombre de consultants indépendants.

Il sera intéressant d'incorporer ces tendances dans la réflexion de la partie 4 de ce mémoire, c'est à dire la proposition d'une stratégie externe pour la firme UpWider.

Partie 2. Environnement du conseil en Belgique

Comme mentionné dans la première partie de ce mémoire, il est essentiel de comprendre l'environnement d'une entreprise avant de pouvoir analyser son positionnement stratégique. Dès lors, conformément à la méthodologie proposée par Johnson et al. (2014), dans cette deuxième partie, il s'agira d'étudier les trois strates de l'environnement, à savoir le macro-environnement, l'industrie et les concurrents et marchés de l'entreprise UpWider.

Figure n°9 : Les strates de l'environnement (Johnson et al., 2014, p. 62)



Nous utiliserons premièrement le modèle PESTEL pour étudier le macro-environnement de l'organisation. Ce dernier permet de classer les influences environnementales en six catégories que nous développerons dans le premier chapitre de cette partie.

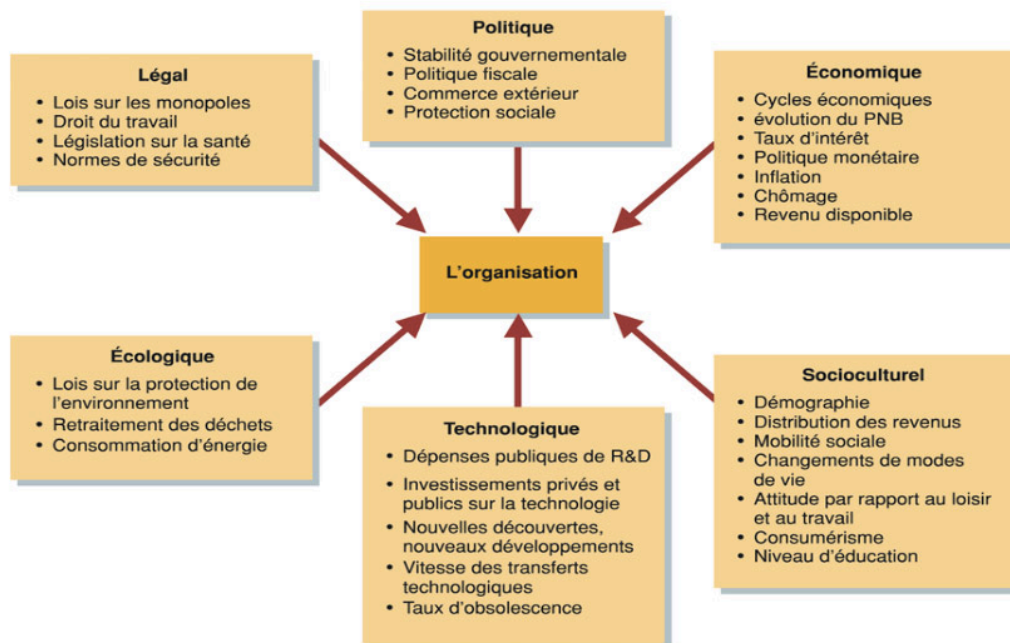
Ensuite, la deuxième strate concerne « l'analyse des 5(+1) forces de la concurrence (qui) permet de comprendre la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie. » (Johnson et al., 2014, p. 62).

La dernière strate comprend un examen de la concurrence au sein de l'industrie. Grâce à l'étude des critères de segmentation des entreprises, nous pourrions déterminer des groupes stratégiques de concurrence et situer UpWider dans un de ces groupes.

2.1. Analyse de PESTEL

La figure suivante synthétise les six catégories d'influences environnementales sur une industrie et leurs composantes. Dans ce chapitre nous étudierons l'environnement belge des firmes de conseil.

Figure n°10 : Analyse PESTEL²⁴



2.1.1. Politique

Les facteurs politiques qui peuvent influencer le secteur de la consultance en Belgique sont peu nombreux. En effet, nous pouvons considérer que le gouvernement est stable dans ce pays grâce aux chiffres de la Banque Mondiale²⁵. De plus, nous n'avons trouvé aucune documentation spécifique sur les régimes fiscaux pour les firmes de conseil en Belgique.

²⁴ Surfeco21. s.d. *Le diagnostic externe de l'entreprise*. En ligne <http://www.surfeco21.com/?p=1585>, consulté le 25 juillet 2015.

²⁵ World Bank. (2013). *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project*. En ligne <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>, consulté le 25 juillet 2015.

2.1.2. Economique

Selon la dernière publication de l'OCDE (2015, p. 11) sur la santé économique de la Belgique :

« la Belgique a retrouvé le chemin de la croissance et a mis fin à la dégradation de sa compétitivité extérieure, tout en obtenant de bons résultats sur les mesures plus larges du bien-être (...) mais la reprise est encore fragile et la croissance à long-terme est freinée par un faible taux d'emploi et l'érosion de la compétitivité-coût, alors que la dette publique demeure à un niveau trop élevé. ».

Nous pouvons en déduire que l'environnement économique belge n'est ni nuisible ni porteur du développement des firmes de conseil.

Cependant, le secteur de la consultance a connu une croissance de 2,5% (Source for consulting, 2015) dans le Benelux en 2014, ce qui représente une amélioration par rapport aux cinq années précédentes.

2.1.3. Sociologique

Les effets sociologiques sur un environnement peuvent être d'ordre démographique ou culturels. La croissance du nombre de consultants d'indépendants et la demande croissante d'assistance de la part des organisations publiques et privées dans les domaines technologiques (Cochet, 2014) ont un effet sur l'environnement du marché de la consultance en Belgique. Nous ne voyons pas d'autres aspects sociologiques particuliers qui pourraient avoir un effet sur l'industrie.

2.1.4. Technologique

Les évolutions technologiques ont un impact important sur le macro-environnement dans le secteur étudié.

En effet, les innovations digitales changent les habitudes des consommateurs ainsi que celles des différentes organisations : « Digitization is fundamentally reshaping business models. It is lowering barriers to entry and expanding market reach for enterprises. »²⁶.

De plus, l'étude de PWC Source& (2015)²⁷, explique que les clients des firmes de conseil ont un intérêt grandissant pour la digitalisation qui peut les aider à atteindre leurs objectifs :

- Répondre aux changements de réglementations,
- Accroître la productivité et améliorer leur efficacité opérationnelle,
- Exploiter des nouvelles opportunités pour créer de la croissance,
- Etre mieux préparé aux risques.

Dès lors, le secteur de la consultance essaie de s'adapter : les firmes existantes modifient leur offre pour répondre aux besoins de leurs clients tandis que de nouvelles firmes spécialisées dans la digitalisation naissent.

2.1.5. Environnemental

Le développement de la conscience collective sur l'environnement touche les entreprises de façon croissante. Premièrement, les consommateurs sont demandeurs de produits et services plus sains et qui ont un impact moindre sur l'environnement. Ce constat représente une opportunité pour les clients ainsi que les firmes de conseil qui peuvent accompagner leurs clients dans le changement de leurs processus. :

« (...) creating real value through their environmental, social, and governance activities—through increased sales, decreased costs, or reduced risks—and some have developed hard data to measure even the long-term and indirect value of environmental, social, and governance programs. »²⁸.

²⁶ Price Waterhouse Cooper : Strategy&. (2013). *The Varying Effects of Digitization on Economic Growth and Job Creation – A Global Perspective*. En ligne http://www.strategyand.pwc.com/me/home/pres-media/management_consulting_press_releases/details/52364755, consulté le 31 juillet 2015.

²⁷ Source forconsulting.com. (2015). [Vidéo en ligne]. *The Benelux Consulting Market*. En ligne <https://attendee.gotowebinar.com/recording/5315590430151366146>, page consultée le 20 juillet 2015.

²⁸ Bonini, S., Koller, T. & Mirvis, P. (2009). Valuing social responsibility programs. En ligne sur le site de McKinsey http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_social_responsibility_programs, consulté le 1^{er} Août 2015.

2.1.6. Légal

Le secteur du conseil n'est pas régulé de façon stricte. Cependant, les régulations imposées sur les clients des firmes de consultance auront un impact sur ces dernières.

2.1.7. Points d'attention

En ce qui concerne le modèle PESTEL réalisé, nous retiendrons les quatre points principaux suivants pour le développement de notre analyse :

- Une croissance de 2,5% des revenus du secteur en 2014,
- Les firmes se soucient de et comptent investir dans leur digitalisation,
- Il y a une réelle croissance dans le nombre de consultants indépendants dans le Benelux,
- Opportunité dans la conscientisation environnementale des entreprises.

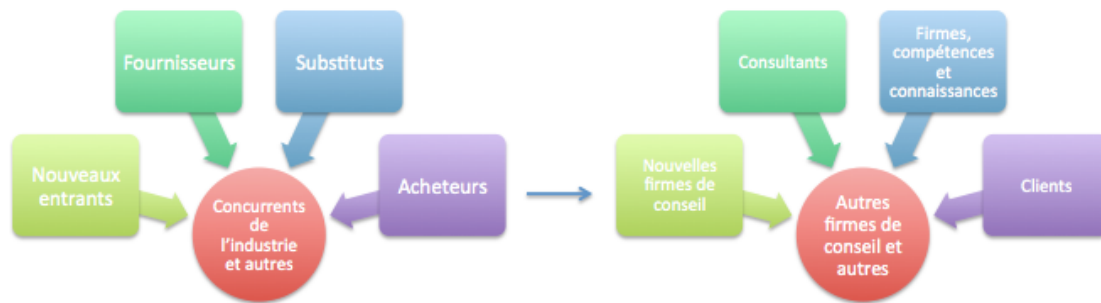
2.2 Les cinq forces de PORTER

Le modèle de Porter²⁹ est largement accepté dans le monde académique et des affaires comme étant une structure intéressante pour analyser une industrie. En effet, ce modèle dépasse la simple notion de concurrents directs sur lesquels les entreprises ont tendance à se concentrer. Il permet aux organisations de visualiser les différentes forces qui interviennent au sein de leur secteur et leur donne une idée de l'intensité concurrentielle qui y règne. Les cinq (+1) forces sont : la menace des entrants potentiels, le pouvoir de négociation des acheteurs et des fournisseurs, la menace des produits ou services substituables, le rôle des pouvoirs publics et l'intensité concurrentielle.

Björlin et Bojler (2007) ont adapté le modèle des cinq forces au secteur de la consultance (la sixième force, l'influence des pouvoirs publics, n'a pas été reprise ici):

²⁹ Porter, E. (1980), How Competitive Forces shape strategy. *The McKinsey Quarterly*, 57 (2), pp. 34-50.

Figure n°11 : Version modifiée du modèle de Porter pour les firmes de consultance³⁰



Les auteurs nous expliquent que chaque secteur est différent et l'intensité des forces qui y opèrent varie. Par exemple, l'industrie de la consultance qui est compris dans le secteur des services sera plus influencée par les forces des acheteurs et substituts tandis que une entreprise de fabrication de produits laitiers sentira d'avantage l'influence des nouveaux entrants et des fournisseurs.

Dans ce chapitre³¹ nous aborderons les forces les plus pertinentes pour l'industrie de la consultance à savoir les nouvelles firmes de conseil, les consultants, les clients, les produits substituts (firmes, compétences et connaissances) et l'intensité concurrentielle existante au sein du secteur.

2.2.1. Entrants potentiels – Nouvelles firmes de consultance

Lorsque les entreprises d'un secteur réalisent du profit, d'autres seront forcément tentées d'y entrer. Dans son étude, Michael Porter (1980), citait six barrières potentielles à l'entrée d'un nouveau marché : les économies d'échelle, les besoins de capital en investissement, les politiques gouvernementales, la différenciation du produit/service, les désavantages en termes de coûts (indépendants de la taille de l'entreprise) et l'accès aux canaux de distribution.

³⁰ Adapté de Björlin, J., Bojler, T. (2007). Entering the Swedish Management Consulting Industry. Thèse de doctorat en études managériales, Uppsala University, Uppsala, p.12.

³¹ Les sous-points du chapitre sont inspirés de l'article suivant: Björlin, J., Bojler, T. (2007). Entering the Swedish Management Consulting Industry. Thèse de doctorat en études managériales, Uppsala University, Uppsala.

Premièrement, dans le cadre des firmes de conseil, les économies d'échelle sont moins applicables et font plutôt référence à des entreprises de manufacture. Björlin et Bojler (2007) nous informent tout de même que nous pouvons considérer les années d'expérience des consultants comme une baisse de coûts car un consultant avec plus d'expérience pourra réaliser une mission plus rapidement qu'un plus jeune consultant. Les économies d'échelles ne constituent donc pas une réelle barrière à l'entrée du marché du conseil.

Le point de Porter (1980) concernant les besoins en investissement comme barrière à l'entrée était porté sur des industries comme la manufacture ou les services. « Manufacturing, for example, can require large factories and specialist machines. Service also can be costly to set up, for example where a large number of service personnel needs to be recruited, trained and equipped. »³². Dans le cas des firmes de conseil, les frais les plus importants seront en effet le recrutement et la formation des consultants.

Les politiques gouvernementales qui seront une barrière à l'entrée dans ce cas sont peu nombreuses et non spécifiques au secteur en Belgique. Dès lors, nous ne nous y attarderons pas.

La différenciation du produit/service est décrite comme essentielle par Björlin et Bojler (2007). « This is what most consultancies thrive on. A good brand name is important for their credibility and their business. To gain new customers is not cheap and consultancies work very hard at keeping a good reputation around their name. »³³. Par conséquent, la présence d'entreprises bien positionnées et différenciées sur un marché ou le manque de différenciation d'une entreprise qui voudrait y entrer peuvent être des barrières à l'entrée du marché du conseil.

³² Changing Minds. s.d. *Barriers to entry*. En ligne sur le site de Changing Minds http://changingminds.org/disciplines/marketing/understanding_markets/barriers_entry.htm, consulté le 27 juillet 2015.

³³ Björlin, J., Bojler, T. (2007). *Entering the Swedish Management Consulting Industry*. Thèse de doctorat en études managériales, Uppsala University, Uppsala, p. 14.

Björlin et Bojler (2007) estiment que les désavantages de coûts non liés à la taille de l'organisation et les canaux de distribution sont deux barrières primordiales au secteur de la consultance. Ce sont les relations développées avec les clients qui sont au cœur des affaires d'une telle firme. En effet, une firme qui a réussi à établir une relation long-terme de confiance avec un client aura un avantage certain sur des nouvelles entreprises de conseil grâce à des prix plus avantageux par exemple. Un autre avantage important que peut développer une firme de conseil est son ensemble de consultants qui représente un *know-how*, une expérience et une maîtrise de certains environnements, stratégies, problèmes etc. Les auteurs nous informent que des entreprises de consultance rentrent rarement sur un marché sans un de ces deux avantages c'est-à-dire des relations privilégiées avec des clients ou une expertise spécifique et/ou rare de ce marché.

Dans le point suivant il s'agira de déterminer quelles forces les consultants peuvent appliquer sur l'industrie.

2.2.2. Fournisseurs – Consultants

Les consultants sont à la source de la qualité du service que peut offrir une firme de conseil. Afin d'expliciter l'impact important des consultants sur l'industrie, Björlin et Bojler (2007) ont énoncé trois points principaux.

Premièrement, les consultants sont la base de l'image et de la qualité des services fournis par l'organisation. Si elle ne peut investir dans des individus compétents, l'entreprise connaîtra beaucoup de difficultés à développer ses affaires.

Ensuite, afin que les consultants soient tentés de (rester) travailler pour une firme de conseil, cette dernière doit pouvoir rendre le job attractif et contrôlé. En effet, un contrat intéressant et des règles de non-concurrence éviteront que les consultants partent travailler ailleurs ou s'installent à leur propre compte.

Enfin, « the consultancy might not be a major player and consultants are not dependant on them to survive »³⁴. Il peut en effet exister des firmes de conseil plus attractives au yeux des consultants et ces derniers ne ressentent peut être pas le besoin de s'affilier à une telle société. C'est encore un risque qu'une telle organisation doit prendre en compte avant d'entrer dans le marché du conseil.

En résumé, la qualité des consultants est fondamentale pour le succès d'une firme de consultance. L'entreprise devra donc se rendre attractive à l'égard de ses derniers.

2.2.3. Acheteurs - Clients

Les firmes de conseil doivent constamment adapter leur offre pour s'adapter aux besoins des clients qui évoluent en fonction des marchés et des technologies. Porter, cité par Björlin et Bojler (2007) dénombre cinq facteurs qui peuvent donner du pouvoir de négociation aux clients dans l'industrie de la consultance.

Le premier facteur est la quantité de service que le client consomme. Une firme de conseil peut effectivement devenir dépendante de ses plus gros clients. Le deuxième est le fait que les services non-différentiables. Dès lors, un autre consultant ou une autre firme peut faire la même mission. Troisièmement, les services des firmes de conseil représentent un coût important pour les clients, ces derniers recherchent dès lors des prix attractifs. Quatrièmement, le client connaît rarement une marge de profit élevée sur une mission de consultance donc il recherche, une fois de plus, un prix attractif. Enfin, les clients peuvent eux même commencer à offrir des services de conseil.

Il est, de plus, important de tenir en compte le fait que les clients peuvent facilement trouver des substituts dans cet environnement.

³⁴ Björlin, J., Bojler, T. (2007). Entering the Swedish Management Consulting Industry. Thèse de doctorat en études managériales, Uppsala University, Uppsala, p. 15.

2.2.4. Produits de substitution – Organisations, compétences et connaissances

Dans le secteur de la consultance, il existe trois types de substituts :

- Les autres organisations qui fournissent du conseil dans les mêmes secteurs (par exemple deux firmes dans l'industrie pharmaceutique) ou compétences (par exemple le marketing),
- Les personnes internes aux sociétés clientes qui ont les compétences requises pour effectuer les missions demandées,
- Les consultants indépendants qui ne font partie d'aucune entreprise de conseil.

Une fois de plus, il sera important pour une firme de conseil de bien se positionner et communiquer son avantage comparatif aux clients.

2.2.5. Intensité concurrentielle au sein du secteur

De nombreux auteurs s'alignent sur le fait que la concurrence est particulièrement élevée dans l'industrie de conseil. En effet, sur les six facteurs de Porter (1980) cités par Björlin & Bojler (2007) qui peuvent induire un haut niveau de concurrence dans un secteur, celui de la consultance en présente trois. Tout d'abord, il y a beaucoup de concurrents sur le marché. Ils ont des spécialisations très différentes donc c'est à chaque firme de conseil de déterminer quels sont les services qu'elle offre et qui a les mêmes compétences. Ensuite, la croissance du marché est faible. Au sein du Benelux, la croissance est positive mais Source for consulting (2015) nous explique que cette dernière est faible par rapport à d'autres marchés dans le monde et qu'elle suit une période longue de stagnation. Enfin, un facteur qui a un impact important dans le secteur de la consultance est le fait qu'il n'y pas de coûts de transferts d'un fournisseur à un autre. Ceci signifie qu'un client peut très facilement changer de firme de conseil ou tout simplement commencer à travailler avec des consultants indépendants.

2.2.6. Points d'attention

Après une étude approfondie de l'industrie de la consultance, il semble pertinent de souligner six points qui seront à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie pour UpWider :

- Les frais les plus importants pour une telle firme sont le recrutement et la formation des consultants,
- Le positionnement et la différenciation sont primordiaux dans cette industrie,
- Deux avantages cruciaux pour rester compétitifs dans ce marché sont le développement de relations privilégiées avec les clients et le fait d'entretenir une expertise spécifique ou rare,
- La qualité des consultants est fondamentale. Dès lors, il s'agit de se rendre attractif,
- Les clients détiennent un niveau élevé de pouvoir de négociation dans cette industrie,
- Les firmes de conseil évoluent dans un environnement hautement concurrentiel.

2.3 Concurrents d'UpWider

Après avoir identifié les facteurs les plus pertinents du macro-environnement et de l'industrie de la consultance en Belgique, il s'agit de se pencher sur les concurrents d'UpWider. En effet, les organisations au sein d'une industrie définie peuvent présenter des intérêts et des approches stratégiques différentes (Johnson et al., 2008). Dès lors, grâce à la description des variables de segmentation du marché, nous pourrions mieux définir qui sont les concurrents de la firme.

2.3.1. Le groupe stratégique d'UpWider

« Au sein d'une industrie, la détermination de groupes stratégiques consiste à réunir les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies semblables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence. » (Johnson et al., 2008, p. 89). La précision des variables prises en compte (parmi celles énoncées par Johnson et al. (2008)) pour former le groupe stratégique nous permettra de définir les concurrents directs d'UpWider.

Le choix des cinq variables jugées pertinentes sera effectué sur base des observations de la mémorante sur la stratégie actuelle d'UpWider qui est explicitée dans la partie 3 de ce mémoire.

La première variable sera le type de consultance que la société pratique (voir section 1.2.3.). Comme cela sera détaillé dans la partie 3 de ce mémoire, UpWider fournit des compétences dans trois axes principaux ; l'ICT, le marketing et toutes autres tâches opérationnelles. La firme aura dans son groupe stratégique toute firme qui réalise des missions dans ces domaines ou tout consultant indépendant muni de ces compétences.

Au regard de la tendance de différenciation au sein du marché de la consultance (voir section 1.3.1.), le nombre de segments couverts et des types de conseil pratiqués par une firme représente aussi un facteur de segmentation. Nous pouvons dire qu'UpWider aura comme concurrents autant les firmes ou indépendants spécialisés que les entreprises de conseil très diversifiées dans leur offre.

Ensuite, la taille de la firme constitue un aspect important dans l'industrie du conseil. Nous tiendrons en compte ici des définitions de la Commission Européenne :

Tableau n°3 : Critères pour la définition d'une PME³⁵

Catégorie d'entreprise	Salariés	Chiffre d'affaires	ou	Total du bilan
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros		≤ 43 millions d'euros
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros		≤ 10 millions d'euros
Microentreprise	< 10	≤ 2 millions d'euros		≤ 2 millions d'euros

Nous considérons les entreprises à plus de 250 salariés ou avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros ou un total du bilan supérieur à 43 millions d'euros comme grandes sociétés. Une dernière catégorie est constituée par les consultants indépendants. UpWider aura dans son groupe stratégique les firmes de toutes les tailles ainsi que les consultants indépendants.

³⁵ Commission Européenne, s.d., *Qu'est ce qu'une PME?*. En ligne sur le site de la Commission Européenne http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fr.htm, consulté le 6 août 2015.

Une autre variable à prendre en compte est l'extension géographique. En effet, les plus grandes firmes internationales sont présentes sur le marché belge mais une multitude de PME locales sont aussi en compétition au sein de l'industrie (Source for consulting, 2015). UpWider aura des multinationales ainsi que des firmes locales comme concurrents.

Dernièrement, une variable qu'il semble intéressant de prendre en compte est l'effort marketing c'est à dire l'investissement publicitaire et la force de vente. Comme nous le détaillerons dans la partie 3 de ce mémoire, UpWider ne fait pas d'efforts publicitaires et la force de vente est constituée de deux personnes, un junior et un stagiaire. Cependant, UpWider est, comme déjà mentionné, en concurrence avec des multinationales qui investissent notamment énormément en marketing.

2.3.2. Les concurrents

Sur base des variables décrites dans la section précédente, les concurrents d'UpWider sont les firmes de conseil de toute taille ou les consultants indépendants qui : exercent leur métier sur le marché belge, ont une portée nationale ou internationale et qui pratiquent de la consultance dans au moins un des métiers d'UpWider, à savoir l'ICT, l'opérationnel et le marketing.

2.4. Conclusion

Nous pouvons conclure qu'UpWider évolue dans un environnement hautement concurrentiel. De plus, à cause de son manque de spécialisation, la firme a comme concurrents toute firme qui réalise des missions dans les même domaines qu'elle ou tout consultant indépendant muni de ces compétences.

Dès lors, il est primordial que la société s'arme pour créer sa place au sein du paysage de la consultance belge en se positionnant stratégiquement, en proposant des services différenciés et apportant une réelle plus value à ses clients.

D'après la méthodologie proposée par Johnson et al. (2014), l'étape suivante du diagnostic stratégique est l'examen de la stratégie existante de la firme. Cette analyse constituera la partie 3 de ce mémoire.

Partie 3. Analyse Stratégique

« La capacité stratégique de l'entreprise est l'ensemble des ressources et des compétences que l'entreprise a à sa disposition qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable. » (G. Johnson et al., 2011, p. 123). Dans cette partie 3 du mémoire, il s'agira de déceler l'avantage concurrentiel de UpWider sur base de ses ressources et compétences. « Les ressources sont les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser. Les compétences sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources. » (G. Johnson et al., idem.). Les ressources et compétences physiques, financières et humaines de l'entreprise peuvent être internes ou externes et tangibles ou intangibles et vont permettre la pérennité et le succès de cette dernière.

Après avoir réalisé une étude approfondie de l'environnement belge du conseil, nous allons à présent dresser la situation stratégique de l'entreprise UpWider et tenter de comprendre comment elle se positionne dans cet environnement. En effet, l'objectif de ce mémoire est d'apporter une aide stratégique à l'entreprise grâce à une analyse approfondie et ensuite de proposer un plan d'actions sur cette base. La planification stratégique et la mise en place de processus sont primordiaux pour le développement de l'entreprise et forment de plus une composante clé de la capacité et des ressources de celle-ci.

3.1. Présentation d'UpWider

Dans ce chapitre nous présenterons l'entreprise UpWider sur base de documentation interne à l'entreprise mais également grâce à notre immersion au sein de l'entreprise dans le cadre d'un stage de cinq mois.

3.1.1. Historique

UpWider est une jeune entreprise de consultance née en 2013. Elle est basée à Bruxelles et développe ses activités sur le marché belge.

L'entreprise fut fondée avec un capital de €100.000 par Claude Fribourg-Blanc et Bernard Razaghi, deux français qui s'étaient installés à Bruxelles dans le cadre d'emplois précédents. Elle comprend actuellement trois stagiaires, quatre employés, les deux fondateurs et certains consultants indépendants qui travaillent en partenariat avec UpWider.

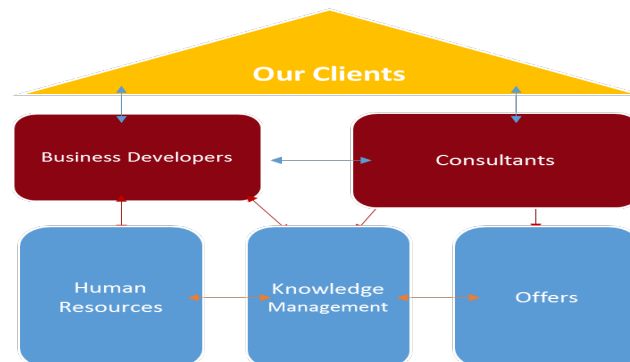
3.1.2. Modèle d'affaires

Dans la section suivante nous exposerons le fonctionnement, le positionnement, les « business practices » et les secteurs d'activité d'UpWider.

3.1.2.1. Fonctionnement

Lorsque l'entreprise présente son fonctionnement à ses clients prospects, elle le décrit de cette manière :

Figure n°12 : Modèle d'affaires d'UpWider³⁶



L'équipe est constituée d'une douzaine de personnes divisées en quatre catégories. Premièrement, les deux fondateurs qui gèrent l'administratif, les finances et la stratégie de la firme et réalisent de la prospection commerciale sur base de leurs contacts personnels. Ensuite, une équipe de deux personnes, dont un stagiaire, occupe une fonction commerciale

³⁶ Ce modèle n'est pas repris officiellement dans des documents de l'entreprise. C'est la façon dont le CEO décrit naturellement le fonctionnement d'UpWider, en rendez-vous clientèle par exemple.

pure, chacun avec son propre secteur à développer. Ainsi, dans le cadre du stage, nous étions responsable du secteur des télécommunications.

Il y a une équipe de deux stagiaires (en moyenne) qui gère le recrutement des consultants et des autres stagiaires. Enfin, il y a les consultants qui sont soit indépendants, soit employés par UpWider.

Les responsables des Ressources Humaines et les Business Developers travaillent en étroite collaboration pour développer les affaires de l'entreprise et ses marchés pour trouver des solutions adaptées, c'est-à-dire des consultants qui répondent aux besoins des clients.

3.1.2.2. Positionnement

Au sein de l'environnement concurrentiel qu'est la consultance, UpWider se positionne au centre de la pyramide du conseil³⁷ entre les entreprises d'Information and Communication Technology (ICT) qui placent des informaticiens dans les missions court-terme et mal rémunérées³⁸, et les entreprises de stratégie haut-de-gamme comme McKinsey ou Bain & Company.

L'objectif de UpWider est d'instaurer des relations qualitatives sur le long-terme avec sa clientèle grâce à des missions opérationnelles qui livrent des résultats au-delà des attentes du client. D'ailleurs, durant le stage de la mémorante, les valeurs de l'entreprise ont été revues et le nouveau slogan devint « Committed Excellence ».

3.1.2.3. « Practices »

UpWider dénomme « practices » les types de compétences que ses consultants peuvent apporter à ses clients. Ils en ont trois : Market and Business Development, Operational Efficiency et ICT (Information & Communication Technologies) Management. Nous reprendrons ici les composantes de ces derniers tel qu'elles sont reprises sur la page internet d'UpWider :

³⁷ Voir figure n°4

³⁸ O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management Consultancy* (2^e éd.). Oxford: Oxford University Press, p. 52.

Tableau n°4 : Composantes de « practices » d'UpWider³⁹

Business & Market Development	Operational Efficiency	ICT Management
• Market analysis • Product and Service Management • Pricing strategy • Innovation • Go To Market • Digital strategy and Social Media • CRM • Segment Management • Event Management • Contract Management and Channel Partner	• Project and Program Management • Project Management Office • Lean Management • Business Analysis • Functional Analysis • Process Modelling, automation and integration • Business Process Management • Business Process Outsourcing • Contract and Partner Management	• Technology and innovation Surveys and Analysis • Proof of Concepts • Project and Program Management, • IT Governance, • IT Risk and Security Management, • Service Quality Audit and Analysis, • Service Delivery Management, • Outsourcing • Contract Management

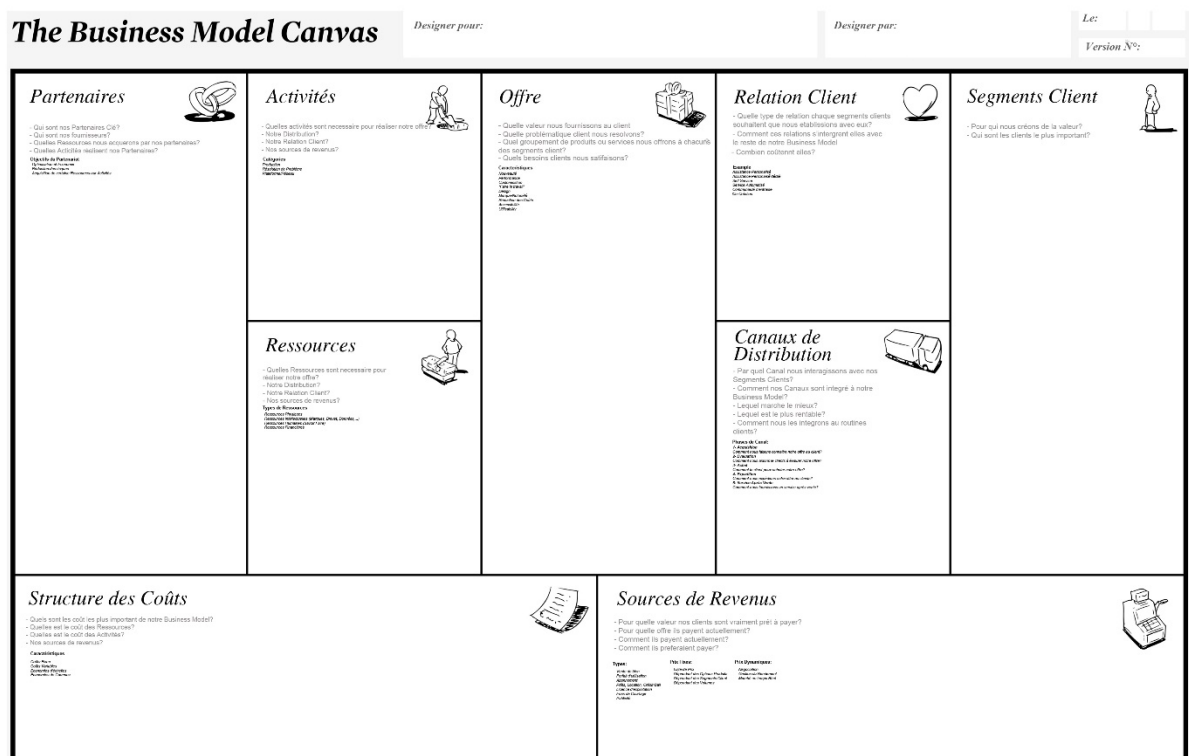
3.1.2.4. Secteurs d'activité

Les secteurs dans lesquelles Upwider est le plus présent sont le secteur des télécommunications avec des clients tels que Proximus et Base Company et le secteur bancaire avec des clients comme Belfius et BNP Paribas Fortis. Le secteur de l'énergie est également en cours de prospection.

3.2. Le Business Model Canevas

Pour réaliser cette analyse, nous allons nous servir du Business Model Canevas (Annexe n°1). Le modèle stratégique illustré ci-dessous fut développé par Osterwalder et Pigneur (2010) en tant que canevas pour aider les nouvelles entreprises ainsi que celles déjà existantes à développer ou améliorer leur modèle économique.

³⁹ UpWider, s.d. *Business & market development*. En ligne sur le site d'UpWider <http://www.upwider.com/Pages/Business-%26-Market-development.aspx>, consulté le 16 mai 2015.

Figure n°13 : Le Business Model Canvas⁴⁰

L'entreprise, dans ce modèle, est vue comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments liés entre eux et orientés vers la réalisation d'un objectif commun, à savoir la réalisation de la mission de l'entreprise.

L'avantage de ce modèle par rapport à d'autres plus traditionnels est double. Il permet tout d'abord une visualisation du modèle d'entreprise. Les auteurs l'ont conçu de façon à ce que les membres d'une équipe puissent le construire ensemble de façon spontanée en brainstorming avec l'utilisation de Post-its par exemple. Le deuxième avantage de cette modélisation est la conception systémique du business model, c'est-à-dire qu'il permet de voir les interactions entre ses différentes composantes ainsi que les arbitrages possibles. Il aide donc à déceler

⁴⁰ Strategyzer. s.d. *The Business Model Canvas*. En ligne <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>, consulté le 28 juillet 2015.

rapidement les éventuelles incohérences pouvant se produire dans le cadre de prises de décisions stratégiques liées à l'avenir de l'entreprise.

3.3. Les 9 sections du Business Model Canevas (BMC)⁴¹

« A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value. » (Ostwalder & Pigneur, 2010, p.14). Les auteurs du modèle ont en effet souhaité créer un modèle d'affaires simple d'utilisation pour toute organisation.

Le Business Model Canevas est composé de neuf sections; Partenaires Clés, Activités Clés, Offre, Relation Client, Segments Clients, Canaux de Distribution, Ressources, Structure de Coûts et Sources de Revenu.

Chacune des ces parties comprend une série de questions auxquelles il est utile de répondre afin d'aborder tous les aspects inhérents à la stratégie de l'entreprise. C'est en répondant à ces questions que nous allons livrer une analyse complète de la stratégie d'UpWider pour ensuite dresser ses avantages comparatifs et enfin proposer des améliorations dans la partie 4 de ce mémoire.

Afin de réaliser le modèle économique de l'entreprise UpWider, nous avons opté pour la technique des entretiens semi-directifs des personnes clés de l'entreprise à savoir les fondateurs Claude Fribourg-Blanc et Bernard Razaghi. « Les entretiens semi-directifs se caractérisent par la présence d'un guide d'entretien, véritable support et fil conducteur de l'échange. » (Jolibert, A., & Jourdan, P., 2006, p. 22). Vous trouverez notre guide d'entretien en annexe n° 2. Cette méthodologie de recherche est particulièrement bien adaptée dans notre cas. En effet, selon Jolibert et Jourdan (2006) les entretiens semi-directifs qualitatifs présentent de nombreux avantages : ils permettent une garantie que tous les thèmes soient abordés, un approfondissement des thèmes en fonction des réponses données et une certaine liberté au répondant grâce au cadre informel mis en place.

⁴¹ Les explications dans ce chapitre sont tirées de la vidéo explicative de Strategyzer sur le fonctionnement du Business Model Canevas postée sur leur page web : http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.20752312.1284416863.1438070385

Nous avons interrogé les deux fondateurs de la société. Vous retrouverez les retranscriptions des entretiens en annexe (n°4). Pour rédiger cette partie, nous avons réalisé une synthèse des points abordés en interview ainsi que les observations faites par la mémorante lors de son stage.

3.3.1. La Proposition de Valeur de l'entreprise

Cette case comprend la valeur ajoutée que crée l'entreprise pour chaque segment de clients grâce à un ensemble de produits et/ou services.

a. Comment définiriez-vous la proposition de valeur d'UpWider ?

UpWider est une société de conseil qui accompagne son client sur la déclinaison de sa stratégie opérationnelle. En fonction des besoins des clients, la société va trouver des consultants avec des compétences en marketing, en ICT ou des compétences organisationnelles et/ou de gestion de projet. La valeur qu'apporte UpWider est celle d'une firme de conseil habituelle c'est-à-dire qu'elle fournit des consultants qui ont des compétences que la société n'a pas en son sein.

Vu son jeune âge et le peu de missions déjà réalisées, l'entreprise n'a pas pu encore développer de centre de partage des connaissances comme certaines grandes firmes de conseil le font pour développer un certain avantage compétitif (Bechina & Bommen, 2006, p.1).

b. En d'autres termes, qu'est-ce que votre entreprise apporte à ses clients ?

Claude Fribourg-Blanc (CFB) a répondu de telle manière : « Une vision, des méthodes, un savoir-faire et ce que j'appelle une obligation de conseil, c'est à dire un recul pour traiter ces challenges. »⁴². En effet, UpWider apporte une solution aux problèmes de ses clients grâce aux compétences de ses consultants.

c. A quel besoin et/ou problème votre entreprise/projet va-t-elle répondre ?

⁴² Voir Annexe n°4

CFB a répondu : « Des problèmes tactiques, des problèmes organisationnels, des problèmes de capacité, des problèmes de vision ou de méthode. »⁴³.

Nous rajouterons des problèmes de ressources humaines. En effet, il arrive que des clients cherchent en premier le profil recherché en interne et/ou avec leurs propres équipes de recrutement sans succès. Ils font dès lors appel à des firmes d'intérim ou de consultance pour les aider.

d. Pourquoi ce choix ?

Sur base de ce que les deux fondateurs ont partagé avec la mémorante durant son stage, ils ont monté une firme de conseil car ils avaient tous les deux de l'expérience dans la consultance et dans des secteurs variés tels que l'énergie, la banque, les télécommunications et la distribution. Ce sont dans ces environnements que les commerciaux cherchent des missions pour les consultants.

En ce qui concerne leur positionnement sur le marché, il n'est pas aisé de déterminer pourquoi les fondateurs ont opté pour un conseil opérationnel plutôt que stratégique ou purement ICT. Cependant, les équipes commerciales sont encouragées au sein de l'entreprise de tenter de trouver des solutions au panel de problèmes le plus large possible chez leurs clients. C'est à dire que si un client exprime un besoin en conseil stratégique ou en un profil ICT à faible coût, avec l'accord du management, même si cela n'est pas le *core business* d'UpWider, les équipes des ressources humaines et les équipes commerciales sont tenues de chercher le profil adéquat.

Selon les observations de la mémorante, cette section n'est pas clairement définie au sein de la firme et cela a pu porter préjudice au développement de la société. Cela peut transparaître dans les réponses obtenues lors de l'entretien avec les fondateurs. En effet, la proposition de valeur décrite est celle de toute firme de conseil et non d'UpWider particulièrement. Ce point sera à prendre en compte lors du développement d'une proposition stratégique dans la quatrième partie de ce mémoire.

⁴³ Idem

3.3.2. Segmentation clients

Ce sont toutes les personnes ou organisations pour lesquelles une entreprise comme UpWider crée de la valeur.

a. Pour chaque produit et/ou service, quels sont le ou les segments de clientèle visés?

Il semble que ce facteur ne soit pas clairement défini au sein de l'entreprise. Cependant, nous pouvons imaginer une segmentation de la clientèle selon trois critères au sein d'UpWider.

Premièrement il y a l'industrie dans laquelle se situe l'entreprise cliente. En ce moment par exemple, il y a une commerciale responsable du secteur bancaire, un responsable du secteur de l'énergie et CFB a repris les affaires de la mémorante sur le secteur des télécommunications. Le deuxième critère de segmentation est le département pour lequel le consultant va effectuer une mission. La plupart du temps, les clients de UpWider se trouvent dans les départements Marketing, ICT ou d'autres sujets opérationnels. Enfin, il y a le statut hiérarchique des clients au sein de l'entreprise cliente. En effet, ce sont les managers et directeurs de haut niveau avec qui les commerciaux traitent.

Cependant, la mémorante n'a pas observé de segmentation de clients explicite durant son stage.

3.3.3. Canaux de distribution

Les canaux de distribution permettent de décrire les points de contact de l'entreprise avec ses segments de clients.

a. Où votre produit/service est-t-il vendu ?

Comme mentionné précédemment, les services d'UpWider sont effectués au sein des entreprises clientes des secteurs des télécommunications, le secteur bancaire et de la finance, les firmes énergétiques et le secteur de la distribution.

b. Quels sont les canaux empruntés pour le faire connaître et le distribuer aux segments de clients visés ?

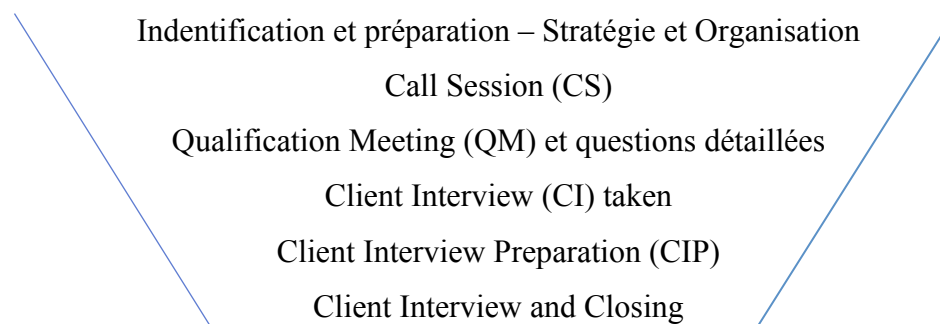
Le CEO décrit les canaux de la manière suivante : « Le conseil c'est du business to business, donc c'est une relation interpersonnelle entre les clients et une société ou un consultant. Donc nous travaillons pour développer la relation avec ces clients en fonction de leurs challenges et de leurs projets. Donc il n'y a qu'un canal, c'est le canal direct.

Le réseau indirect peut représenter le réseau et le network mais c'est une source de business beaucoup plus faible que le canal direct. »⁴⁴.

Cependant, nous avons également pu observer durant son stage que la majorité des contrats qui ont été signés à ce jour reposaient sur le réseau des fondateurs et pas uniquement sur la prospection des Business Developers.

La prospection, pour prendre contact avec des clients potentiels, se fait par les canaux traditionnels : téléphone, email, rendez-vous. Durant son stage, la mémorante a suivi un processus commercial dessiné par UpWider et enseigné aux commerciaux de la firme. Cette méthodologie est représentée sous forme d'entonnoir pour représenter la quantité de démarches à suivre qui prime en haut du processus.

Figure n°14 : Processus commercial d'UpWider⁴⁵



Dans la phase d'identification et préparation il s'agissait de faire des recherches sur les personnes et entreprises à contacter qui avaient des besoins potentiels. Ces recherches étaient faites sur LinkedIn, dans le logiciel de Customer Relationship Management (CRM) et sur le net en général sur base des priorités stratégiques et tactiques de l'entreprise.

⁴⁴ Voir Annexe n°4

⁴⁵ Compréhension de la mémorante acquise durant son stage chez UpWider.

Des exemples de telles priorités sont ; trouver une nouvelle mission à un consultant en particulier, développer certains projets dans un nouveau secteur spécifique, s'adapter aux besoins technologiques et d'information du futur, etc.

Ces recherches permettent de constituer des « Hunt List » qui contenaient des noms de personnes judicieuses à contacter. Les clients potentiels sont contactés par téléphone lors de sessions téléphoniques ou par email s'ils sont difficilement joignables. Ensuite, après qu'un rendez-vous ait été pris, toutes les interactions se font de manière directe par email et/ou par téléphone.

c. Pourquoi ce choix ?

Comme nous avons vu précédemment, il est important que les clients aient un sentiment de sécurité et de confiance envers les firmes de conseil. Dès lors, une relation directe semble adéquate pour développer rapidement une relation.

d. Comment allez-vous communiquer auprès de vos clients potentiels ou actuels ?

La communication se fait en *one to one* au téléphone une fois que les coordonnées du client prospect sont données. Avant cela, les contacts sont pris par email, LinkedIn, Facebook.

UpWider ne fait pas de publicité « parce que le ratio investissement/résultat est défavorable pour une société de notre taille et on est pas en business to consumer (B2C). La publicité pourrait avoir un intérêt si on était en B2C ou alors si c'est une publicité spécifique par rapport à un canal donné, par rapport à un segment, par rapport à un niche. »⁴⁶. Par exemple, nous pourrions imaginer qu'UpWider place des publicités sur LinkedIn dans les groupes de professionnels de la télécommunication en insistant sur leur expertise dans ce secteur.

Il ne nous semble pas qu'il y ait de définition de canaux de distribution distincts en fonction des différents types de clients.

⁴⁶ Voir Annexe n°4

De plus, sur base de l'expérience de la mémorante en stage, il existe une certaine incohérence dans la gestion de la relation avec les clients et la communication avec eux au sein de la firme.

En effet, mes membres de la société présentent cette dernière (comme sur le site internet par exemple⁴⁷) comme experte dans un grand nombre de domaines et de secteurs : Bank & Insurance, Telecoms & Media, Energy & Utilities, Pharmaceutical & Chemicals, Services, Industry & Manufacturing, Public & EU Institutions. Cependant, chez UpWider, chaque commercial adapte son discours lorsqu'il contacte un client par une voie directe en prônant une spécialisation et expertise de la firme dans le domaine du client prospect. Nous développerons l'aspect relations clientèle dans l'analyse de la section suivante.

3.3.4. Relations clients (avant, pendant et après la prestation)

Cette partie du modèle souligne le type de relation que l'entreprise entretient avec ses clients.

a. Que mettez-vous en œuvre pour créer, maintenir et consolider vos relations avec vos clients?

Pour créer la relation, c'est la préparation qui prime chez UpWider : « Une étude et une compréhension de son environnement et de sa problématique en amont, une relation, un travail proactif pour développer une relation intime et qualitative. »⁴⁸.

Pour maintenir la relation, les fondateurs de l'entreprise misent sur la qualité de la prestation et le suivi pour fixer la confiance et une relation professionnelle riche. En ce qui concerne la consolidation, CFB mentionne le système de *care* après une mission :

« Le care c'est le client, c'est à dire s'assurer que le client est satisfait de la façon dont on l'a accompagné donc c'est-à-dire qu'il y a un travail spécifique qui doit être fait où on va avoir un haut niveau d'exigence par rapport aux domaines sur lesquels on est intervenus. (...) Donc grosso modo, notre souhait c'est d'avoir une cotation qui soit *above expectations*. »⁴⁹.

⁴⁷ UpWider, s.d. *Sectors*. En ligne sur le site de UpWider <http://www.upwider.com/sectors>, consulté le 6 août 2015.

⁴⁸ Voir Annexe n°4

⁴⁹ Idem

Il y a un document que le commercial en charge de la mission fait compléter au client à la fin de la prestation pour évaluer les performances du consultant mais aussi de UpWider.

b. Vos relations clients sont-elles personnalisées ou automatisées ? Pourquoi ?

Les deux types de relations sont présents chez UpWider. Premièrement, les relations sont personnalisées. En effet, chaque commercial est responsable de ses clients et entretient une relation sur le long-terme avec ceux-ci via des updates réguliers. Une certaine automatisation des relations est aussi possible grâce au logiciel de gestion de la clientèle (CRM) : Zoho. Celui-ci permet aux commerciaux de recevoir des rappels automatisés pour reprendre contact avec leurs clients après un temps déterminé par exemple.

Une fois de plus, vu la nature du métier, il est primordial de créer des relations tout en s'aidant d'outils informatiques.

c. Y-a-t-il un service après-vente ?

Il y a un service après-vente chez UpWider dans un but de maintenir les relations avec des clients chez qui des consultants ont réalisé des missions. Il se concrétise via des prises de contact par téléphone ou par des emails. CFB a répondu à la question de la manière suivante : « Dans les valeurs oui, dans le mind-set oui, dans la réactivité oui. Après, comme on est sur de la prestation de conseil, de la prestation intellectuelle, ce n'est pas un service après-vente dans le sens technique, matériel,... »⁵⁰. Ce service après-vente est en quelque sorte automatisé chez UpWider car les commerciaux ont pris l'habitude d'inscrire des rappels dans le CRM pour recontacter leurs clients quelques mois après la fin de la mission du consultant.

3.3.5. Activités principales

Cette section permet de comprendre ce dont l'organisation a réellement besoin pour mener à bien sa mission.

⁵⁰ Voir Annexe n°4

a. Que faut-il mettre en place pour que votre modèle économique fonctionne ?

Pour répondre à cette question, le CEO de l'entreprise a noté trois points principaux : l'expérience, la performance et l'exigence. Nous pourrions synthétiser ces éléments par la culture de management au sein de l'entreprise.

b. Quelles sont la ou les activités clés?

Au jour le jour, chez UpWider, on réalise « de la gestion de la relation client, donc il y a une activité commerciale. Il y a une activité RH : recrutement, identification, sélection. Il y a une activité gestion humaine : suivi, management, encadrement. Il y a une activité opérationnelle : delivery,... »⁵¹. En plus de cela, il y a le suivi des affaires et le service après-vente dont nous avons précédemment discuté. Enfin, les gérants de l'entreprise réalisent les tâches de gestion habituelles, c'est-à-dire la gestion financière, administrative et stratégique de développement et d'adaptation de l'organisation à l'actualité de l'écosystème des clients.

3.3.6. Partenaires clés

La section des partenaires clés aide les entreprises à savoir lesquels peuvent avoir un impacte sur le modèle d'affaires de l'entreprise. En effet, une organisation ne peut pas réaliser toutes ses activités seule.

a. Quels sont les partenaires clés de votre entreprise ? (Ceux sans qui vos activités seraient rendues difficiles voire impossibles)

CFB a répondu de cette manière :

« Les consultants bien sûr puisque ce sont eux qui représentent l'entreprise auprès des clients au quotidien sur le delivery, qui justifient la facturation et le chiffre d'affaires et donc les revenus.

Ensuite il y a les équipes internes de la société qui sont structurelles sur la partie organisationnelle de l'entreprise. Ensuite il y a ce qu'on appelle les partenaires externes qui peuvent être des hommes ou des sociétés qui ont une compétence, un savoir-faire ou un knowledge complémentaires et additionnels aux nôtres. Voilà pour les partenaires principaux. Le reste sont des, soit fournisseurs de services, soit prestataires externes comme le comptable qui n'ont pas des rôles stratégiques ou clés. »

⁵¹ Voir Annexe n°4

En résumé, les partenaires de l'entreprise comprennent premièrement les collaborateurs internes qui sont composés des deux fondateurs de la société, une Business Developer (BD) employée par la firme, un stagiaire en BD et deux stagiaires qui gèrent les ressources humaines.

Ensuite il y a les consultants qui sont soit employés par l'entreprise, soit sont indépendants et partenaires de l'entreprise, soit ont un statut de partenariat privilégié avec UpWider.

De plus, il y a des partenariats développés avec des sociétés externes dont nous détaillerons le fonctionnement au point 3.3.8. Sources de revenu. Enfin, il y a des pourvoyeurs de service comme la société de gestion des paiements des salaires et le comptable.

Par rapport à l'état d'esprit d'UpWider concernant les partenariats, nous pouvons dire qu'ils sont très désireux de développer des partenariats sur le long-terme autant avec des clients qu'avec des consultants. Cependant, cela s'avère être difficile « d'un point de vue relationnel parce que le marché est comme ça. C'est un marché qui est concurrentiel et volatile. »⁵². Il faudra encore du temps avant que l'entreprise n'atteigne ses objectifs en terme de relationnel.

Lorsque nous demandons à CFB ce qu'il faudrait mettre en place pour accélérer le processus de création de lien long-terme avec les clients et les consultants il répond : « créer des events, de la communication, du marketing, créer tout un support (...) below the line, c'est quelque chose qui nécessite des investissements que l'on fera peut-être en fonction des actionnaires. »⁵³. Les deux fondateurs de la société sont pour l'instant les seuls actionnaires de la société.

b. Avez-vous besoin de prestataires externes pour promouvoir votre produit/service, pour compléter votre offre de service, etc ... ?

Comme mentionné précédemment, UpWider n'embauche pas tous les consultants avec lesquels ils travaillent. Ils font en effet appel à des business partenaires ou consultants freelance, c'est-à-dire indépendants. Le CEO de l'entreprise a aussi mentionné des partenaires de niche. « Les business partenaires sont des hommes qui ont une expertise de niche

⁵² Voir annexe n°4.

⁵³ Idem

indiscutables avec lesquels on décide de développer un segment de marché. »⁵⁴. Par exemple, UpWider a un partenaire qui est spécialisé en outils de gestion de clientèle et en marketing.

c. Bénéficiez-vous du support des institutions financières, d'investissement, de la Région pour réaliser votre activité ?

En ce qui concerne les supports financiers, les fondateurs ont reçu une aide de la Région Bruxelloise en 2013 au commencement de leur activité.

3.3.7. Ressources Clés

Il est important de pouvoir décrire l'infrastructure qui permet de créer, délivrer et capturer de la valeur. Les ressources clés montrent quels atouts sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

a. Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au fonctionnement de votre projet ?

En ce qui concerne les ressources financières, CFB a été plutôt vague : « Trésorerie, capital, gestion de trésorerie »⁵⁵. Les collaborateurs à savoir les commerciaux, membres du recrutement et les consultants constituent les ressources humaines principales.

Les infrastructures matérielles sont constituées par les bureaux, la bureautique et les véhicules. « Il y a aussi un support IT non négligeable ; serveurs, réseaux, plateformes dont le CRM fait partie. »⁵⁶.

3.3.8. Sources de revenu

Les sources de revenus expriment comment et via quels mécanismes de prix l'entreprise crée et capture de la valeur.

a. Quelles sont vos sources de revenu ?

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Voir annexe n°4.

⁵⁶ Idem

Les sources de revenus de UpWider sont divisées en deux catégories : les revenus des prestations réalisées par les consultants auprès des clients et les revenus des partenariats avec des sociétés ou personnes externes.

Il y a deux formes de partenariat au sein de la firme. Premièrement, deux consultants ont le titre de « business partners ». Ces consultants sont des indépendants mais ont une relation privilégiée avec les membres d'UpWider qui vont tout mettre en œuvre pour leur trouver des missions. Les fondateurs accordent ce titre et développent cette relation avec des personnes qui ont des compétences particulières en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Par exemple, l'un d'entre eux est spécialisé dans la gestion de CRM et le marketing digital, un sujet qui intéresse les managers particulièrement. Dès lors, les revenus des missions de ces consultants indépendants seront partagés avec UpWider.

La deuxième forme de partenariat est basée sur des contrats signés avec des entreprises. Un bon exemple est Zoho, le CRM utilisé par l'entreprise que UpWider peut conseiller à des clients et dès lors toucher une sorte de prime. « Ce qui est intéressant c'est que ça va être des revenus qui vont être indépendants de nos prestations. Ça va dépendre de l'usage que fait le client de ce qu'on lui aura recommandé et donc ça perdure au delà de la prestation. »⁵⁷.

UpWider a aussi le projet de développer une différente sorte de partenariat qui consistera une autre source de revenu. Leur souhait est de collaborer avec des sociétés de recherche innovantes qui peuvent leur apporter des idées et processus à mettre en place au sein des firmes clientes. « Donc on peut être un prescripteur, il y aura des intégrateurs techniques et nous on peut être un intégrateur business. »⁵⁸

3.3.9. Sources de coûts

Il est primordial pour une société de comprendre quels sont toutes les sources de coûts et comment ils se répartissent.

⁵⁷ Voir annexe n°4.

⁵⁸ Idem

a. Quels sont les différents types de coûts pour votre projet ? Coûts fixes, coûts variables, économie d'échelle, etc.

L'entreprise ne bénéficie pas d'économies d'échelle. Selon les fondateurs le seul moyen d'y parvenir serait via des fusions ou acquisitions. Cette idée les intéresse dans un future à moyen ou long terme.

En ce qui concerne les coûts fixes on peut compter les ressources de bureau : le loyer des locaux, les abonnements à certains logiciels etc.) et les salaires des employés de la firme, c'est à dire l'employée en BD et les trois consultants de la firme.

Les salaires des stagiaires ne seront pas comptés comme fixes car ils ne restent jamais plus de six mois et les stages ne sont pas toujours nécessairement rémunérés. Comme autres coûts variables nous inclurons les impôts et taxes variés

b. Quelle est leur répartition en % ?

Selon les fondateurs de l'entreprise, la répartition des coûts fixes et coûts variables s'élève à 70/30%. Selon Bernard Razaghi, c'est une force de l'entreprise.

c. Cette structure est-elle difficile à maintenir au quotidien?

Selon les fondateurs de UpWider cette structure n'est pas difficile à maintenir car ils ont construit cette structure de coûts d'une manière spécifique « (...) on ne travaille pas en terme de structure de coûts mais en terme de structure de revenus »⁵⁹. Cependant cette structure ne constitue pas un objectif financier de l'entreprise, c'est plutôt la qualité du développement de l'entreprise et le positionnement de l'entreprise qui les préoccupe dans les premières années de croissance de la firme.

Ce point clôture l'analyse de la stratégie d'UpWider. Nous servirons des constatations de ce dernier chapitre pour déterminer les avantages comparatifs durables de la firme dans les points suivants.

⁵⁹ Voir annexe n°4

3.4. Recul critique

Il nous semble important après la description de la stratégie d'UpWider d'émettre un point de réserve sur l'objectivité des interlocuteurs et, ainsi, de l'analyse en elle-même.

Premièrement, la mémorante ayant travaillé durant cinq mois au sein de la société, elle a su développer son opinion propre sur le déroulement des affaires au sein de l'entreprise et la stratégie mise en place comme mentionné dans l'analyse de la stratégie.

De plus, l'objectivité des fondateurs sur leur propre entreprise était limitée vu leur implication dans le développement de la stratégie d'UpWider.

3.5. Avantage concurrentiel

Dans ce chapitre du mémoire, il s'agira d'analyser les interactions et éventuelles (in)cohérences entre les différentes cases de la stratégie d'UpWider afin de déterminer les avantages comparatifs de cette dernière. Pour ce faire nous allons premièrement dresser les ressources et compétences principales d'UpWider avant d'énoncer les forces et faiblesses de l'entreprise.

Pour rappel, « la capacité stratégique de l'entreprise est l'ensemble des ressources et des compétences que l'entreprise a à sa disposition qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable. » (G. Johnson et al., 2011, p. 123).

3.5.1. Ressources et compétences d'UpWider

Dans cette section, nous allons dresser les ressources tangibles et intangibles de la firme ainsi que ses compétences fondamentales qui pourront éventuellement constituer des forces ou présenter des faiblesses pour l'entreprise.

3.5.1.1. Ressources tangibles

« Les ressources tangibles sont les actifs physiques dont dispose une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements. » (Johnson et al., 2008, p. 115). Les ressources humaines les plus importantes de la firme sont les deux fondateurs, les 3 consultants salariés et les deux consultants indépendants avec qui UpWider a créé une forme de partenariat spécial telle qu'elle est décrite au point 3.3.8 Sources de revenu. Cependant, il ne nous semble pas qu'il y ait de ressources humaines inimitables dans ce cas à part les relations et réseaux des fondateurs de la société qui constituent une des ressources clés de l'entreprise. En ce qui concerne les ressources financières, la variabilité des coûts permet une certaine flexibilité au management. De plus, le système de gestion des dépenses par les revenus influence la bonne gestion des cash-flows de la société. Enfin, nous n'avons pu relever de ressources physiques qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel ce qui est assez naturel étant donné le secteur d'activité de l'entreprise.

3.5.1.2. Ressources intangibles

« Les ressources intangibles sont les actifs immatériels dont dispose une organisation, comme l'information, la réputation et les connaissances » (Johnson et al., 2008, p. 115). Dans le cas d'une société qui base son activité sur des connaissances et compétences, le capital intellectuel constitue un aspect prioritaire des ressources de l'entreprise. Nous considérons que la base de données Zoho contenant les clients d'UpWider constitue un avantage comparatif durable pour l'entreprise. Les bonnes relations des collaborateurs avec certains clients et les réseaux de connaissances des fondateurs représentent une force pour la firme mais nous pouvons imaginer que d'autres sociétés de conseil ont développé des liens semblables avec leur clientèle.

3.5.1.3. Compétences fondamentales

Les compétences fondamentales comprennent « les activités qui permettent d’obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter » (Johnson et al., 2008, p. 116).

La seule que nous avons pu observer au sein d’UpWider est la combinaison de charisme, persistance, et ambition de la part du CEO de la firme. Les compétences des collaborateurs et consultants ne sont, selon nous, ni rares ou ni inimitables.

3.5.2. Forces et faiblesses d’UpWider

Les forces et faiblesses de la firme que nous allons dresser ci-après sous forme de tableau seront déterminées sur base de comparaisons avec d’autres firmes de l’environnement et les tendances du secteur qui ont été développés dans les parties 1 et 2 de ce mémoire.

Tableau n°5 : Les forces et faiblesses d’UpWider

Forces	Faiblesses
Les fondateurs de la société ont su développer un réseau de relations d’affaires qu’ils mettent au profit de la firme.	Il n’existe pas (ou très peu) de partage des connaissances entre la maison-mère et les consultants ou entre les consultants.
La variabilité des coûts permet une certaine flexibilité au management.	Le positionnement de la firme n’est pas suffisamment détaillé ou bien communiqué aux employés. Dès lors le discours des commerciaux et des ressources humaines sur le positionnement et les spécificités d’UpWider peut varier à chaque interaction avec des clients prospects.
Le système de gestion des dépenses par les revenus influence la bonne gestion des cash-flows de la société.	Les commerciaux répondent aux appels d’offre des clients et acceptent de chercher des solutions pour ces derniers dans un rayon très large et non défini de compétences.
Bon CRM avec une liste détaillée des contacts des clients et prospects.	Il n’y a pas d’adaptation officielle de communication ou d’offre en fonction des

	différents segments de clients.
Charisme et persistance des fondateurs	A part la prospection et les <i>follow-ups</i> avec les clients existants, UpWider ne communique pas avec les différents segments de clients.

En conclusion, nous n'avons pas su trouver de réel avantage concurrentiel durable à UpWider. Cependant, les faiblesses répertoriées peuvent être neutralisées si un positionnement stratégique clair est adopté et un plan d'action mis en place rapidement. Dans la partie suivante de ce mémoire, nous allons tenter de développer une stratégie externe dans le but de contrer ces faiblesses.

Partie 4 : Proposition stratégique et marketing

La partie 4 de ce mémoire consistera en une proposition de stratégie externe pour UpWider. Elle comprendra quatre parties : un retour sur les points principaux développés dans les trois premières parties du mémoire, la définition des alternatives stratégiques existantes et du positionnement, une suggestion stratégique pour UpWider et enfin une piste d'implémentation pour cette dernière.

4.1. Retour sur les tendances, l'environnement et la stratégie actuelle d'UpWider

Il est pertinent pour l'exposé d'une proposition de stratégie de reprendre les facteurs influents sur la firme et les points clés des analyses réalisées dans les premières parties du mémoire. Par conséquent, nous résumerons ici les tendances du marché du conseil, l'environnement, l'industrie et la concurrence au sein de l'industrie en Belgique et enfin la stratégie actuelle d'UpWider.

4.1.1. Tendances

Les tendances principales du marché du conseil de ces deux dernières années se résument en quatre éclairages :

5. La diversification : les plus grandes entreprises de conseil suivent une tendance de multiplication de leurs domaines d'activité. Ce mouvement se fait premièrement grâce à une consolidation des entreprises, c'est-à-dire une série de fusions et acquisitions. De plus, il semble que ces firmes engagent un grand nombre de consultants avec des compétences nouvelles à l'entreprise au sein de nouveaux *business units* ou divisions.
6. Une demande plus opérationnelle : les observations des auteurs indiquent une croissance de la demande en consultance IT et opérationnelle variée (audit, etc.). Il y a donc proportionnellement une demande moins élevée pour le conseil en stratégie. Les firmes d'audit retrouvent leur position de leaders sur le marché (en terme de revenus) renforcée.

7. La naissance de petites firmes hautement spécialisées en digitalisation et technologies diverses due à la demande des clients qui recherchent actuellement des firmes avec des connaissances profondes en certains domaines et dans certains secteurs.
8. La croissance du nombre de consultants indépendants.

Il sera important de tenir compte de l'évolution des tendances au sein du marché du conseil lors de l'élaboration de la suggestion de stratégie d'UpWider.

4.1.2. Environnement, industrie et concurrence

Premièrement, en ce qui concerne l'environnement nous retiendrons les trois points principaux suivants:

- Une croissance de 2,5% des revenus du secteur en 2014 au sein du Benelux,
- Les firmes se soucient de, et comptent investir dans leur digitalisation,
- Il y a une réelle croissance dans le nombre de consultants indépendants dans le Benelux.

Ensuite, les quatre facteurs les plus pertinents à l'égard de l'industrie sont :

- Le positionnement et la différenciation sont primordiaux dans cette industrie,
- Deux avantages cruciaux pour rester compétitifs dans ce marché sont le développement de relations privilégiées avec les clients et le fait d'entretenir une expertise spécifique ou rare,
- La qualité des consultants est fondamentale pour une firme de conseil. Dès lors, il s'agit de se rendre attractif pour les attirer et les garder,
- Les clients détiennent un niveau élevé de pouvoir de négociation dans cette industrie.

Enfin, à propos de la concurrence, UpWider évolue dans un environnement hautement concurrentiel. En effet, la firme a comme concurrents toute organisation qui réalise des missions dans les mêmes domaines qu'elle (c'est-à-dire l'ICT management, le marketing et les tâches opérationnelles telles qu'elles sont décrites au point 3.1.2.3. « Practices ») ou tout consultant indépendant muni de ces compétences.

4.1.3. Stratégie actuelle

A la fin de la troisième partie de ce mémoire, nous avons résumé les forces et faiblesses de la stratégie d'UpWider. Vous en trouverez une liste ci-dessous.

Forces d'UpWider :

1. Les fondateurs de la société ont su développer un réseau de relations d'affaires qu'ils mettent au profit de la firme.
2. La variabilité des coûts permet une certaine flexibilité au management.
3. Le système de gestion des dépenses par les revenus influence la bonne gestion des cash-flows de la société.
4. Bon CRM avec une liste détaillée des contacts des clients et prospects ainsi que toutes les actions ayant été entreprises envers et avec eux dans le passé.
5. Le charisme et la persistance des fondateurs

Faiblesses d'UpWider:

1. Il n'existe pas (ou très peu) de partage des connaissances entre la maison-mère et les consultants ou entre les consultants.
2. Le positionnement de la firme n'est pas suffisamment détaillé ou bien communiqué aux employés. Dès lors, le discours des commerciaux et des ressources humaines sur le positionnement et les spécificités d'UpWider change à chaque interaction avec des clients prospects.
3. Les commerciaux répondent aux appels d'offre des clients et acceptent de chercher des solutions pour ces derniers dans un rayon très large et non défini de compétences.
4. Il n'y a pas d'adaptation officielle de communication ou d'offre en fonction des différents segments de clients.
5. A part la prospection et les *follow-ups* avec les clients existants, UpWider ne communique pas avec les différents segments de clients.

4.1.4. Conclusion

Nous estimons que la mise en place d'une nouvelle stratégie qui tient compte des tendances du marché et de l'environnement du conseil en Belgique permettra à UpWider de contrer les faiblesses de sa stratégie actuelle.

Dans le chapitre suivant, nous décrirons les différentes alternatives stratégiques à considérer avant d'en choisir une à mettre en place au sein de la société.

4.2. Alternatives stratégiques

Avant de proposer une stratégie opportune pour UpWider, il s'agit d'énoncer les possibilités qui s'offrent à elle afin d'obtenir un réel avantage comparatif durable. En effet, pour rappel, il s'agit premièrement d'évaluer les options stratégiques qu'a l'entreprise compte tenu du diagnostic et de déterminer lesquelles sont pertinentes, faisables et acceptables (Johnson et al., 2008). David A. Aaker (2001), dans son ouvrage *Strategic Market Management*, énonce une série de quatre alternatives stratégiques clés : la différenciation, le focus, la domination par les coûts et le mode préemptif. En ce qui concerne la méthodologie, après avoir formulé une définition de l'avantage concurrentiel durable, nous présenterons chacune de ces options, ses caractéristiques et ses avantages et inconvénients.

4.2.1. Obtenir un avantage concurrentiel durable

Selon David A. Aaker (2001), l'intérêt du développement de l'avantage concurrentiel réside dans la pérennité que ce dernier peut apporter à une entreprise. En effet, l'auteur nous exprime que, dans un environnement compétitif, le seul moyen de gagner et ensuite maintenir sa place sur un marché est de créer un avantage durable et inimitable par les concurrents. Les quatre facteurs nécessaires à la formation d'un avantage concurrentiel durable sont :

Figure n°15 : L'avantage comparatif durable⁶⁰



En effet, en plus de la stratégie habituelle (produit, positionnement, etc.), il est important qu'il y ait une base pour assurer l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire une série de ressources et compétences stables. Ensuite, l'auteur souligne qu'une stratégie bien définie et soutenue par des actifs et compétences peut échouer si le choix du marché n'est pas judicieux. Enfin, il est essentiel pour une firme de rivaliser au sein d'un groupe stratégique dans lequel elle peut contrer les forces des concurrents et/ou profiter de leurs faiblesses.

Après avoir défini l'avantage concurrentiel durable, nous allons adresser les différentes options pour l'atteindre.

4.2.2. La différenciation

« L'entreprise développe des produits plus performants que ceux des concurrents sur des critères valorisés par une grande partie du marché : la plupart des clients préféreraient acheter cette marque s'il n'existait pas de barrière de prix. »⁶¹. Malgré que cette définition soit rédigée pour la différenciation de produits et non de services, nous pouvons retenir la notion de préférence des clients pour une option, sans devoir tenir compte de la barrière des prix.

⁶⁰ Adapté de Aaker, D.A. (2001). *Strategic Market Management* (6è éd.). Hoboken, NJ: Wiley & sons, p. 134.

⁶¹ Kotler, P., Keller, K. & Manceau D. (2012). *Marketing Management* (14è éd.). Paris : Pearson France, p. 59.

David A. Aacker (2001), nous affirme que les stratégies les plus réussies ne sont pas uniquement basées sur un avantage lié aux coûts mais seront différenciées d'une manière ou une autre. Une firme peut créer une valeur supplémentaire aux yeux des clients au travers de différents aspects : une composante du produit ou service, la combinaison des produits ou services, un service supplémentaire, la largeur de la ligne de produits ou services, le service après-vente, le canal de distribution ou encore le *design* du produit ou des services.

L'auteur (D. Aacker, 2001, p. 157) nous délivre deux approches dans la différenciation : l'option de la qualité, c'est-à-dire assurer la perception de qualité supérieure de ses produits ou services ou l'option de la marque forte. Cette dernière est particulièrement intéressante car elle constitue des barrières durables et inimitables à l'entrée pour les concurrents.

Nous retiendrons qu'il est essentiel pour une stratégie de différenciation de contenir trois caractéristiques :

- La génération de valeur pour la clientèle,
- Le fait de pourvoir une perception de valeur,
- Le fait d'être difficilement imitable.

Dès lors, si nous optons pour une stratégie de différenciation pour UpWider, il sera primordial qu'elle inclue ces trois aspects.

4.2.3. Le focus

L'avantage dans la stratégie de *focus* réside dans le fait qu'elle implique la mise en avant d'un seul aspect du produit/service ou du marché. En effet, sa mise en place permet le renforcement de l'implémentation de la stratégie choisie, d'avoir un point de repère lorsque les ressources et compétences se font plus rares, de contrecarrer les avantages et compétences des concurrents plus grands, de positionner clairement la firme et de réduire le niveau de compétition. Cette alternative est d'autant plus avantageuse qu'elle évite les diversions ou égarements stratégiques et, dès lors, permet un avantage plus durable.

La stratégie de *focus* est particulièrement bien adaptée aux organisations de plus petite taille sur un marché donné car ces dernières n'auront jamais, dans un premier temps, les mêmes ressources et compétences que les plus larges firmes affirmées de l'industrie.

David A. Aacker (2001) énonce encore deux avantages liés à une stratégie de *focus* : elle permet un positionnement clair et bien déterminé aux organisations et réduit le cadre concurrentiel de ces dernières.

4.2.3. La domination par les coûts

Malgré qu'il y ait une tendance à penser qu'une stratégie de bas-coûts soit une approche globale à adopter au sein d'une organisation, David A. Aacker (2001, p. 173) nous exprime qu'il y a de nombreuses méthodes pour parvenir à cet avantage concurrentiel :

Figure n° 16 : La dynamique stratégique des bas coûts



Une première approche relativement simple à mettre en place est le fait de retirer toute fioriture au produit ou service que l'entreprise offre. Un risque à prendre en compte dans ce cas est qu'une firme concurrente puisse offrir une ou deux particularités supplémentaires importantes aux yeux des clients et qu'elle se positionne contre le principe des bas coûts.

Ensuite, une firme peu réduire ses frais au maximum lors de la production et la distribution de son produit. Nous ne détaillerons pas ce point car UpWider n'est pas concerné par une telle production. Il en va de même pour les économies d'échelle, la courbe d'expérience et le design du produit qui concernent plus amplement les sociétés de produits et non de services.

4.2.4. Le mode préemptif

« A pre-emptive strategic move is the implementation of a strategy new to a business area that generates an asset or competence which followers are unable to duplicate or counter. » (Aacker, D., 2001, p. 190). En effet, le fait d'être précurseur sur un marché peut entraîner un avantage concurrentiel durable à une société. Il y a plusieurs moyens à mettre en œuvre pour bien implémenter cette stratégie : être meneur technologique, la préemption d'avoirs clés et/ou le fait de maîtriser le coût de transaction des consommateurs.

Plus récemment, Chan Kim et Renée Mauborgne (2013) ont développé le concept d'océan bleu dans leur ouvrage *Stratégie Océan Bleu*. Ils donnent la définition suivante à leur concept : « La stratégie Océan Bleu met l'entreprise au défi de sortir de l'océan rouge de la concurrence grâce à la création d'un espace stratégique vierge qui rend cette concurrence nulle et non avenue. »⁶². Dans leur théorie, les auteurs prônent un saut de valeur autant pour le consommateur que pour l'organisation. C'est ce qu'ils appellent *l'innovateur valeur*. L'intérêt de cette approche réside dans le fait que la société en question ne doit pas choisir entre une stratégie de différenciation et une stratégie de domination par les coûts : elle peut jouir des avantages des deux. Les gérants d'une entreprise, pour mettre en place une telle stratégie, doivent premièrement identifier les facteurs relatifs au produit ou au service les plus importants pour les clients. Ensuite, il s'agit d'observer la performance de sa propre entreprise par rapport à celle des concurrents.

Les auteurs soulignent que toute stratégie océan bleu doit impérativement remplir trois critères : focalisation, divergence et slogan. La focalisation reprend le principe de David Aacker (2001) que nous avons décrit au point 4.2.3. *Le focus*. De même, la notion de divergence a été traitée au point 4.2.2. La différenciation.

⁶² Kim, C. & Mauborgne, R. (2013). *Stratégie Océan Bleu*. Paris : Pearson France.

Le dernier critère à remplir est le slogan percutant. Les auteurs estiment effectivement qu'« une bonne stratégie se résume en un slogan clair et percutant » (Kim & Mauborgne, 2013, p. 47) et que l'efficacité et la valeur d'une stratégie peuvent être testées en se demandant si elle aurait un slogan fort et authentique. Dès lors, il est essentiel que le slogan soit véridique.

En conclusion, une stratégie préemptive menée de façon consistante peut amener un avantage concurrentiel durable à une société dans un environnement hautement concurrentiel.

4.2.5. Le positionnement stratégique

Dans ce chapitre nous définirons le positionnement stratégique ainsi que ses composantes, soulignerons son rôle et aborderons les différentes options de positionnement.

Contrairement aux autres points abordés dans le chapitre 4.2. Alternatives stratégiques, le positionnement stratégique n'est pas une option pour une organisation mais un point inévitable à développer pour toute organisation (Aacker, 2001). « On appelle positionnement la conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés. » (Kotler et al., 2012, p. 314). En effet, les auteurs de Marketing Management expliquent qu'il est primordial de définir un positionnement fondé sur des axes de différenciation par rapport aux concurrents qui associera le produit ou service d'une firme à une idée précise et ayant de la valeur dans l'esprit des clients visés. Le positionnement est aussi à la base de la culture d'entreprise et des valeurs véhiculées en son sein et en dehors.

Aacker (2001), définit quatre composantes cruciales d'un positionnement stratégique :

- Il doit être stratégique, c'est-à-dire qu'il doit être développé dans l'idée d'acquérir un avantage concurrentiel durable et ne peut être modifié sans que la stratégie en elle-même ne le soit,
- Le positionnement doit constituer le visage de la firme et est contrôlé par celle-ci contrairement à l'image qui est construite par les consommateurs,
- Le positionnement doit être défini en fonction de l'environnement, du marché et des concurrents de la firme,

- Enfin, le positionnement se doit d'être en ligne avec la logique et les émotions des clients tout en étant pertinent sur le marché.

Ensuite, l'auteur décrit les quatre rôles du positionnement stratégique. Le premier avantage évident est de préciser et rendre plus élaborée la stratégie ultime. David Aacker en définit trois supplémentaires : guider et conduire les initiatives stratégiques, être à la source des programmes de communication et exprimer les valeurs et compétences phares de la société.

Enfin, il s'agit de citer cinq positionnements stratégiques possibles à adopter sur un marché. Nous en choisirons une dans la section prochaine du mémoire. Il est cependant utile de préciser qu'il peut y avoir autant de positionnements que de produits, marchés et stratégies dans un environnement.

1. Etre le joueur qualitatif au sein d'un environnement produit défini. Il s'agit ici d'offrir la meilleure qualité ou, tout simplement, d'être le meilleur. La perception de la clientèle visée est au centre de ce type de positionnement.
2. Etre l'option « optimale », c'est à dire offrir le meilleur rapport qualité-prix. Ce positionnement stratégique requière majoritairement un avantage lié aux coûts.
3. Etre l'initiateur, autrement dit, avoir été à la tête d'un développement de catégorie et, par la suite, rester le leader dans celle-ci. Un tel positionnement implique que les consommateurs aient une vision contemporaine et innovatrice de la firme ou la marque.
4. Offrir une gamme étroite de produits ou services constitue aussi un positionnement avantageux. Ce dernier concède une image de crédibilité à la firme car ils sont dès lors supposés très bien connaître leur gamme.
5. Opérer une focalisation sur un segment cible. Ce type de positionnement assure un réel suivi de sa clientèle et permet une réactivité accrue à la société.

Après avoir dressé les différentes options stratégiques envisageables pour une firme, nous allons à présent opter pour une de celles-ci en y liant un positionnement stratégique adapté.

4.3. Suggestion de stratégie pour UpWider

Afin de structurer cette section, nous aborderons à leur tour les options stratégiques et les possibilités de positionnement. Pour chacune d'entre elles, il s'agira de discuter si il convient de la mettre en place au sein d'UpWider sur base des éléments repris dans les trois premières parties de ce mémoire à savoir les tendances du secteur, l'analyse de l'environnement et l'étude de la stratégie actuelle de la firme.

4.3.1. Options stratégiques retenues

Tout d'abord, nous éliminons les deux dernières options, à savoir la domination par les coûts et le mode préemptif. La première n'est pas applicable à notre cas vu le jeune âge de la firme. En effet, comme expliqué dans la partie trois, l'entreprise ne bénéficie pas encore d'économies d'échelle. La deuxième sera rejetée car UpWider ne peut remplir le rôle de précurseur : la firme ne respecte aucune des conditions : être meneur technologique, avoir la main mise sur des avoirs clés dans le secteur et/ou maîtrise le coût de transaction des consommateurs (nous avons vu lors de l'étude des forces de Porter qu'il y avait de très faibles voir inexistantes coûts de transaction dans cet environnement).

La première stratégie pour laquelle nous optons est la différenciation. Effectivement, lors de l'étude de l'industrie, nous avons pu conclure qu'elle était essentielle pour une firme de consultance. En ce qui concerne les deux types de différenciation, nous adoptons la stratégie de la marque forte. En effet, une marque forte permettra d'attirer des consultants qualitatifs, la ressource humaine la plus importante pour assurer le succès d'une telle firme. De plus, une telle stratégie permettra de se démarquer de la concurrence au sein du secteur ainsi que du nombre croissant de consultants indépendants. Enfin, une marque forte pourvoit des barrières durables et inimitables à la concurrence. Nous comptons proposer une différenciation qui sera exprimée dans le positionnement de l'entreprise. Dès lors, ce point sera abordé plus en détail dans le chapitre suivant.

Deuxièmement, nous faisons le choix d'une stratégie de focus car elle est particulièrement bien adaptée aux organisations de plus petite taille.

Lorsque nous voyons les parts de marché importantes des grandes firmes de conseil et leur niveau de diversification croissant, nous pouvons aisément comprendre qu'UpWider ne détienne pas les mêmes ressources et compétences et qu'elle ait intérêt à se focaliser.

Deux avantages liés à une stratégie de focalisation sont le positionnement clair qu'elle accorde et la réduction nombre de firmes concurrentes. De plus, nous opterons pour un focus de service et de marché. En effet, comme nous l'avons étudié, le positionnement est essentiel dans l'environnement de la consultance. Le fait de se focaliser sur un marché permet un renforcement stratégique, constitue un point de repère pour la firme et fixe le positionnement de la société. Ce point sera plus amplement développé ainsi que le choix de marché et services explicité dans la section 4.3.2. Positionnement stratégique.

4.3.2. Positionnement stratégique

C'est dans le repositionnement d'UpWider que nous espérons pouvoir apporter une réelle plus value avec ce mémoire. En effet, lors des recherches effectuées sur le secteur de la consultance, nous avons à de nombreuses reprises pu voir souligné l'importance de la place qu'occupe l'entreprise dans l'esprit des clients qui font appel au conseil, quel que soit sa nature. Cependant, le positionnement d'UpWider constitue une réelle faiblesse de l'entreprise.

Afin de proposer la meilleure solution à UpWider, nous allons retenir deux options de positionnement sur base des analyses effectuées dans les trois premières parties du mémoire, tout comme nous l'avons fait pour les options stratégiques. Dans ce cas il s'agira de la gamme étroite et la focalisation sur un segment cible.

Nous décidons de rejeter les trois autres options. Le premier positionnement rejeté est celui de l'initiateur car nous avons exclu le mode préemptif des options stratégiques dans la section précédente. Ensuite, malgré qu'il soit essentiel que les clients aient une image qualitative de la firme et de ses consultants, nous ne reposerons pas notre positionnement sur cet aspect car nous estimons qu'il constitue un critère minimum pour qu'un client leur confie une mission. Enfin, l'option de positionnement stratégique basé sur un bon rapport qualité-prix ne correspond pas aux caractéristiques de cet environnement.

En effet, comme nous l'avons décrit précédemment, les relations de confiance sur le long-terme, surtout dans le conseil stratégique et opérationnel sont au centre des échanges avec les consultants et les firmes de conseil plutôt que la recherche de rapport qualité-prix.

La première stratégie de positionnement pour laquelle nous optons est le positionnement de la gamme étroite. Les avantages qui résultent d'un tel positionnement sont nombreux et correspondent à certaines faiblesses à contrer pour UpWider : la rôle de la firme est clarifié dans l'esprit des collaborateurs et des clients, cela apporte une crédibilité et une image d'expertise à la société, elle peut focaliser toute son énergie sur des services spécifiques et développer un réel avantage comparatif dans un domaine particulier. De plus, une telle gamme plus étroite permettrait un partage des connaissances entre des consultants qui ont des compétences similaires. UpWider réduirait, de surcroît, son nombre de compétiteurs.

La gamme de services que nous suggérons à UpWider concerne la digitalisation des processus de leurs clients. Nous optons pour ce sujet pour trois raisons principales :

- Il existe une réelle croissance de la demande de la part des clients pour des consultants avec de telles compétences,
- Une telle expertise constituerait une expertise spécifique et rare,
- La firme a déjà de telles compétences en son sein et les fondateurs de la société ont un réel intérêt pour le sujet. En effet, dans l'étude de la stratégie actuelle de la firme nous avons pu voir que les partenariats développés avec Zoho et deux consultants sont déjà tournés vers des missions de digitalisation.

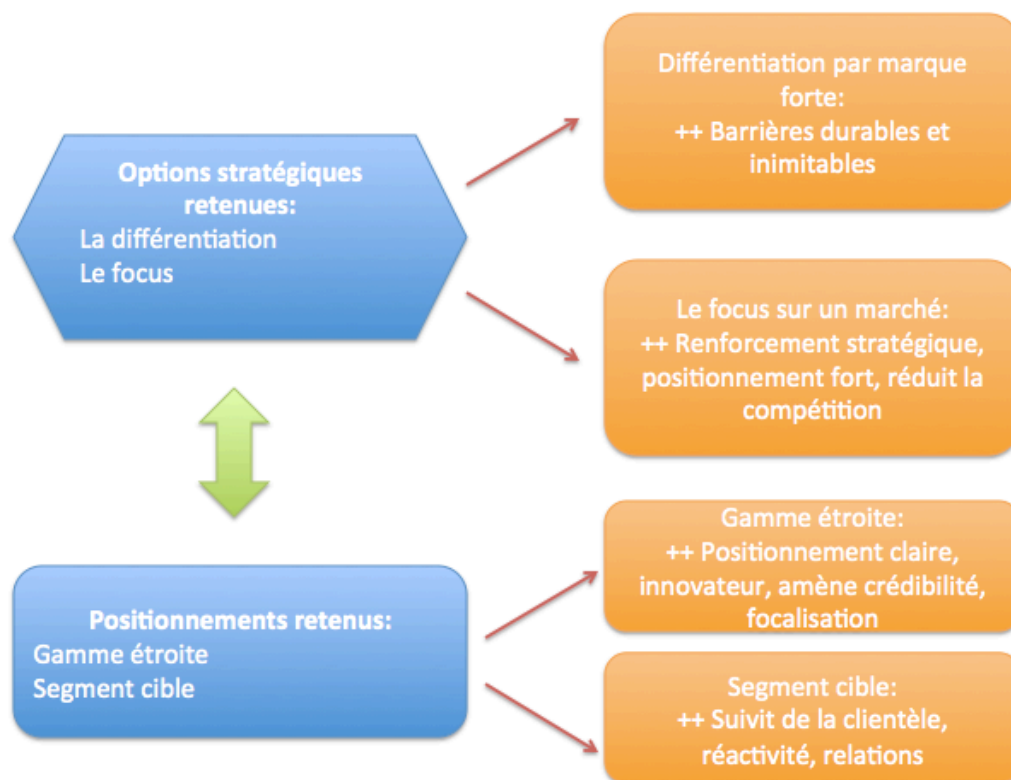
Pour compléter le positionnement de gamme étroite, nous suggérons à UpWider de définir un segment cible c'est à dire secteur d'activité de ses clients. Une telle approche permettrait à la firme de s'appuyer sur deux de leurs forces principales : le CRM et les relations développées par les fondateurs dans leurs professions passées.

Les secteurs auxquels nous conseillons à UpWider de se limiter sont ceux de la télécommunication et de l'énergie. Ce sont en effet dans ces deux secteurs que les fondateurs ont su développer le plus grand nombre de contacts et qui sont concernés par la digitalisation.

4.3.3. Synthèse

Pour synthétiser la stratégie que nous proposons à UpWider ainsi que les avantages principaux de chacune des composantes, nous avons dressé la figure suivante :

Figure n°17 : Stratégie proposée à UpWider



Nous estimons et espérons que la mise en place rapide et efficace d'une telle stratégie puisse aider UpWider à contrer ses faiblesses et faire face à la concurrence particulièrement élevée au sein du secteur du conseil en Belgique. L'étape suivante pour permettre à l'entreprise de planifier et ensuite de mettre en place son repositionnement sera la description des moyens d'implémentation de cette stratégie via un plan de marketing stratégique et opérationnel.

Nous invitons les collaborateurs d'UpWider à développer ensemble une telle réflexion marketing autour du modèle S.A.V.E.⁶³ qui remplace le modèle traditionnel des quatre P's pour offrir une solution plus adaptée aux firmes en *Business to Business* (B2B), c'est à dire qui ont d'autres organisations comme clientèle.

De plus, il sera nécessaire de mener une réflexion autour des valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer grâce à sa marque.

⁶³ Ettenson, R., Conrado, E. & Knowles, J. (2013). *Rethinking the 4 P's*. En ligne sur le site de la Harvard Business Review <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps>, consulté le 25 juillet 2015.

Conclusion

Dans cette conclusion générale, nous rappellerons brièvement la démarche poursuivie au long du mémoire et énumérons les principaux résultats. Son objectif était de développer une proposition de stratégie et de repositionnement pour UpWider. La problématique était définie de la sorte « quelle stratégie pour une start-up en consultance ? ».

Afin de répondre à cette problématique, nous avons suivi la méthodologie exposée par Johnson, et al. dans leur ouvrage *Stratégique*. Ainsi nous avons mené une étude approfondie des tendances du marché des deux dernières années, une description de l'environnement hautement concurrentiel dans lequel la firme évolue, un diagnostic de la stratégie actuelle de la firme et, en dernier lieu, nous avons mis en avant une proposition de stratégie et de positionnement.

Les quatre tendances principales que nous avons découvert dans la littérature récente sont la diversification des grandes firmes de conseil, une demande plus opérationnelle de la part des clients, la naissance de petites firmes spécialisées dans les différents domaines de la technologie et enfin la croissance du nombre de consultants indépendants.

En ce qui concerne les particularités de l'environnement et de l'industrie du conseil, les points qui semblaient être les plus pertinents étaient que le positionnement et la différenciation sont primordiaux dans cette industrie, il est essentiel de développer de relations privilégiées avec les clients, d'entretenir une expertise spécifique ou rare et la qualité des consultants est fondamentale pour le succès d'une firme de conseil.

Troisièmement, nous avons réalisé une analyse de la stratégie actuelle d'UpWider grâce au Business Model Canevas. Grâce à ce modèle et une comparaison avec les firmes concurrentes, nous avons pu observer certaines forces et faiblesses de la société. Les principales forces étaient le réseau de connaissances dans le monde des affaires des fondateurs et le développement d'un bon outil de gestion de la clientèle avec une liste détaillée des contacts des clients et prospects.

Les faiblesses qui pourront porter le plus préjudice au développement de l'entreprise sont son manque de positionnement claire et délimité et le rayon très large et non défini des compétences qu'UpWider peut offrir à ses clients.

Dès lors, dans un quatrième temps, nous avons présenté une suggestion de stratégie à UpWider : la différenciation par marque forte et la focalisation sur un marché. En ce qui concerne le positionnement, nous avons opté pour un positionnement de gamme étroite avec une spécialisation dans les compétences de digitalisation et le ciblage de deux secteurs spécifiques : les télécommunications et le secteur énergétique.

Avec un certain recul nous pensons qu'il aurait été possible de mener une étude plus approfondie du marché belge de la consultance pour comprendre ses spécificités et ainsi mieux justifier le positionnement suggéré. Nous aurions bénéficié de l'accès à des données de cet ordre mais avons rencontré des difficultés dans nos recherches.

Nous estimons et espérons que la mise en place de nos conseils stratégiques puisse aider UpWider à contrer ses faiblesses et à se développer sainement et durablement au sein de cet environnement fort concurrentiel.

Une piste de développement future est la rédaction d'un plan d'implémentation de nos propositions. Pour ce faire, nous conseillons l'utilisation du modèle S.A.V.E. développé par les auteurs de la Harvard Business review qui offre une solution marketing adaptée aux firmes en *Business to Business* (B2B).

Nous vous remercions pour la lecture que vous avez faite de ce mémoire.

Bibliographie

Monographies

Aaker, D.A. (2001). *Strategic Market Management* (6^è éd.). Hoboken, NJ: Wiley & sons.

Autissier, D., Mouton, J-M. (Eds.). (2014). *Consulting au quotidien*. Paris : Dunod.

Cohen, E. (2001). *Dictionnaire de gestion*. Paris: La Découverte.

Gadrey, J., Gallouj, F., Gallouj, C., Martinelli, F., Moulaert & Tordoir, P. (1992). *Manager le conseil*. Paris : Ediscience International.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Stratégie* (10^è éd.). Montreuil, France: Pearson France.

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing research*. Paris: Dunod.

Kim, C. & Mauborgne, R. (2013). *Stratégie Océan Bleu*. Paris : Pearson France.

Kotler, P., Keller, K. & Manceau D. (2012). *Marketing Management* (14^è éd.). Paris : Pearson France.

Lovelock, C., Wirtz, J. & Lapert, D. (2004). *Marketing des services*. Paris : Pearson Education France.

O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management Consultancy* (2^è éd.). Oxford: Oxford University Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Power, M. (2010). *The Audit Society : Rituals of Verification*. Oxford : Royaume Unis : Oxford University Press.

Articles et publications

Bechina, A.A., & Bommen, T. (2006). Knowledge Sharing Practices: Analysis of a Global Scandinavian Consulting Company. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(2), 109 – 116. En ligne <http://www.ejkm.com>.

Big4.com. (2015). *An Analysis Of The 2014 Financial Performance Of The World's Largest Accounting Firms*. En ligne <http://www.big4.com/wp-content/uploads/2015/01/The-2014-Big-Four-Firms-Performance-Analysis-Big4.com-Jan-2015.pdf>, consulté le 20 juillet 2015.

Björlin, J., Bojler, T. (2007). *Entering the Swedish Management Consulting Industry*. Thèse de doctorat en études managériales, Uppsala University, Uppsala.

Christensen, C.; Wang, D., & van Bever D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106-114. En ligne <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>.

Cochet, K., (2014). *Microsoft Industry Analysis*. En ligne http://kcochet.weebly.com/uploads/4/7/1/0/47100447/industry_analysis-microsoft.pdf, consulté le 30 juillet 2015.

Financial Times. (2014). *Dissolving of boundaries lets in more consultancy competitors*. En ligne sur le site du Financial Times <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/72c4e710-5f86-11e4-986c00144feabdc0.html#axzz3gshK1c7>.

Financial Times. (2014). *The Business of Consulting: Special Report*. En ligne sur le site du Financial Times <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/72c4e710-5f86-11e4-986c00144feabdc0.html#axzz3g9D2hDn>.

James Wilson, H. (2010). Three questions to help assess your strategic position. *Harvard Business Review*, 88 (8), (92-93). En ligne <https://hbr.org/2010/08/three-questions-to-help-assess-your-strategic-position>.

King, A. & Walsh, K., (2015). *Big four accounting firms push into legal services*. En ligne sur le site de Financial Review <http://www.afr.com/business/accounting/afr8acclawyers-vs-accountants-20150721-ghq715>, consulté le 23 juillet 2015.

Lee, K. (2015). *Asia's tech scene is booming. Here come the consultants*. En ligne sur <https://www.techinasia.com/asias-tech-scene-booms-consultants-smell-opportunity/>.

Le Galès, Y. (2015). *Le marché du consulting pour TPE va exploser*. En ligne sur <http://blog.lefigaro.fr/legales/2015/02/le-marche-du-consulting-va-exploser.html>.

OCDE. (2015). *Etudes économiques de l'OCDE : Belgique 2015, Editions OCDE*. En ligne http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-bel-2015-fr, page consultée le 31 juillet 2015.

Oliver, K. (2014). *PwC completes its acquisition of Booz & Company*. En ligne sur le site de PWC <http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2014/pwc-completes-its-acquisition-of-booz-and-company.jhtml>.

Plimmer, G. (2014). *The « Goldilocks paradox » gives a role to those in the middle*. En ligne sur le site du Financial Times <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/05303ff0-5f87-11e4-986c-00144feabdc0.html#axzz3giuh6aJo>.

Porter, M. (1996). What is strategy ?. *Harvard Business Review*, 74 (3), 61-78. En ligne <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

Porter, M. (1980), How Competitive Forces shape strategy. *The McKinsey Quarterly*, 57 (2), pp. 34-50.

Price Waterhouse Cooper : Strategy&. (2013). *The Varying Effects of Digitization on Economic Growth and Job Creation – A Global Perspective*. En ligne http://www.strategyand.pwc.com/me/home/pres_media/management_consulting_press_releases/details/52364755, consulté le 31 juillet 2015.

Rogers, B. (2013). *Strategic consultancies invade marketing agency space*. En ligne sur le site de Forbes <http://www.forbes.com/sites/brucerogers/2013/06/10/strategic-consultancies-invade-marketing-agency-space/>.

The Economist. (2013). *Consultancy firms : strategic moves*. En ligne sur le site de The Economist <http://www.economist.com/node/21589435/print>.

The Economist. (2013). *To the brainy, the spoils*. En ligne sur le site de The Economist <http://www.economist.com/news/business/21577376-world-grows-more-confusing-demand-clever-consultants-booming-brainy>.

Turner, A. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60 (5), 120-129. En ligne <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>.

Pages Web

Accenture. s.d. *What is consulting ?*. En ligne <http://careers.accenture.com/Microsites/ireland-graduate-joiners/what-does-acn-do/Pages/what-is-consulting.aspx>, consulté de 15 juillet 2015.

Bonini, S., Koller, T. & Mirvis, P. (2009). Valuing social responsibility programs. En ligne sur le site de McKinsey

http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_social_responsibility_programs, consulté le 1^{er} Août 2015.

Boston Consulting Group. s.d. *Mission*. En ligne <http://www.bcg.com/about/mission/default.aspx>, consulté le 15 juillet 2015.

Business Dictionary. s.d. *Consulting*. En ligne <http://www.businessdictionary.com/definition/consulting.html>, consulté le 15 juillet 2015.

Changing Minds. s.d. *Barriers to entry*. En ligne sur le site de Changing Minds http://changingminds.org/disciplines/marketing/understanding_markets/barriers_entry.htm, consulté le 27 juillet 2015.

Commission Européenne, s.d., *Qu'est ce qu'une PME?*. En ligne sur le site de la Commission Européenne http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fr.htm, consulté le 6 août 2015.

Dalton State. s.d. *Strategic Management : PESTLE Analysis*. En ligne <http://libguides.daltonstate.edu/c.php?g=191212&p=2020520>, consulté le 25 juillet 2015.

Ettenson, R., Conrado, E. & Knowles, J. (2013). *Rethinking the 4 P's*. En ligne sur le site de la Harvard Business Review <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps>, consulté le 25 juillet 2015.

Gartner. s.d. *IT consulting*. En ligne sur le site du Gartner <http://www.gartner.com/it-glossary/it-consulting>, consulté le 25 juillet 2015.

Institut national de la statistique et des études économiques, s.d., *Services*. En ligne <http://insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/services.htm>, consulté le 5 août 2015.

McKinsey. s.d. *Client Service*. En ligne http://www.mckinsey.com/client_service consulté le 15 juillet 2015.

Price Waterhouse Cooper. (2015). *Mission statement*. En ligne <http://www.pwc.com/af/en/index.jhtml>, consulté le 17 Juillet 2015.

Strategyzer. s.d. *The Business Model Canvas*. En ligne http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.20752312.1284416863.1438070385, consulté le 28 juillet 2015.

Tech Mahindra. (2015). *What we do*. En ligne <http://www.techmahindra.com/company/default.aspx>, consulté le 17 Juillet 2015.

World Bank. (2013). *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project*. En ligne <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>, consulté le 25 juillet 2015.

Vidéos

Source forconsulting.com. (2015). [Vidéo en ligne]. *The Benelux Consulting Market*. En ligne <https://attendee.gotowebinar.com/recording/5315590430151366146>, page consultée le 20 juillet 2015.

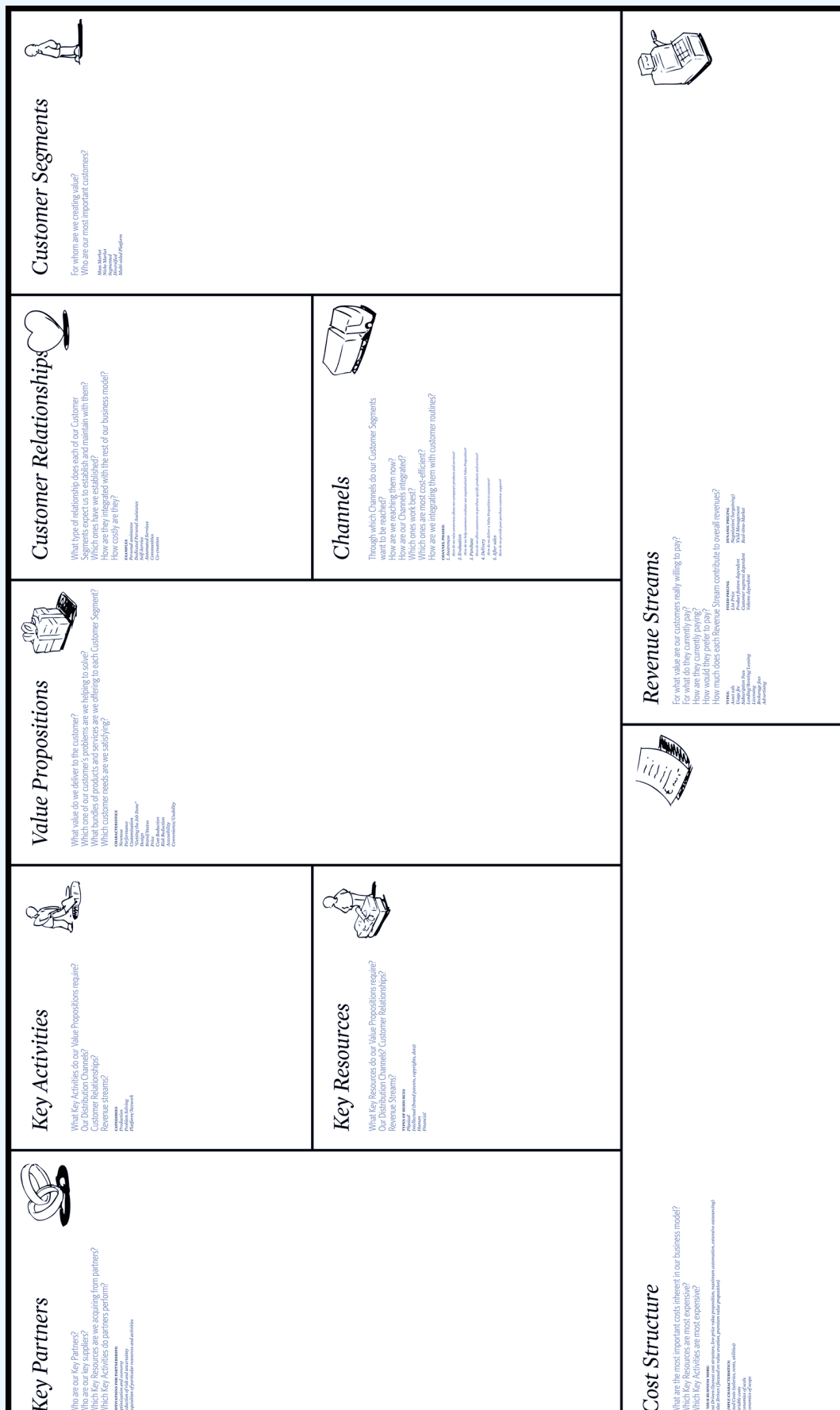
Strategyzer. s.d.. [Vidéo en ligne]. *Fonctionnement du Business Model Canevas* En ligne http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.20752312.1284416863.1438070385, page consultée le 5 juillet 2015.

Designed by:

Designed for:

On: Day Month Year

Iteration: No.



Annexe n° 2 : Guide d'entretien

Guide d'entretien: Stratégie UpWider

Bonjour, merci de me recevoir afin de répondre à mes questions sur le thème de la stratégie d'UpWider. Je réalise un mémoire sur ce thème et la partie trois constitue une analyse de la stratégie actuelle de l'entreprise.

J'utilise le Business Model Canevas⁶⁴ comme modèle pour structurer cette analyse. Elle présente deux avantages ; elle permet une vision systémique de la stratégie de l'entreprise et peut aussi être facilement construite et comprise par les différents collaborateurs de l'entreprise. Le modèle est structuré autour de 9 composantes ; la proposition de valeur, la segmentation clients, les canaux de distribution, les relations clients, les sources de revenu, les ressources clés, les partenaires clés, les activités principales et la structure des coûts.

The Business Model Canvas

Designer pour:

Designer par:

Le:

Version N°:

Partenaires  - Qui sont nos Partenaires Clés? - Qui sont nos Fournisseurs? - Quelles Ressources nous acquiescent par nos partenaires? - Quelles Activités réaliser nos Partenaires? Types de Partenaires Canal de Distribution Fournisseur de Matières Premières Partenaire de Recherche et Développement Partenaire de Vente	Activités  - Quelles activités sont nécessaires pour réaliser notre offre? - Notre Canal Client? - Notre Réseau Client? - Nos sources de revenus? Catégorie Technologie Logistique Marketing Service Client Production Financière Juridique Administrative Humaine Informationnelle Physique Immatrielle	Offre  - Quelle valeur nous fournissons au client. - Quelle problématique client nous résolvons? - Quel groupement de produits ou services nous offrons à chaque des segments clients? - Quels besoins clients nous satisfaisons? Catégorie Technologie Logistique Marketing Service Client Production Financière Juridique Administrative Humaine Informationnelle Physique Immatrielle	Relation Client  - Quelle type de relation chaque segments clients souhaitent que nous établissons avec eux? - Comment nos relations s'intègrent elles avec le reste de notre Business Model? - Comment contacter elles? Canal Canal de Distribution Canal de Vente Canal de Service Client Canal de Recherche et Développement Canal de Production Canal de Financière Canal de Juridique Canal de Administrative Canal de Humaine Canal de Informationnelle Canal de Physique Canal de Immatrielle	Segments Client  - Pour qui nous créons de la valeur? - Qui sont les clients le plus important?
Ressources  - Quelles Ressources sont nécessaires pour réaliser notre offre? - Notre Distribution? - Notre Réseau Client? - Nos sources de revenus? Types de Ressources Technologie Logistique Marketing Service Client Production Financière Juridique Administrative Humaine Informationnelle Physique Immatrielle			Canaux de Distribution  - Par quel Canal nous interagissons avec nos Segments Clients? - Comment nos Canaux sont intégrés à notre Business Model? - Quel est le plus rentable? - Quel est le plus rentable? - Comment nous les intégrons au routage clients? Types de Canaux Canal de Distribution Canal de Vente Canal de Service Client Canal de Recherche et Développement Canal de Production Canal de Financière Canal de Juridique Canal de Administrative Canal de Humaine Canal de Informationnelle Canal de Physique Canal de Immatrielle	

Le:

Version N°:

Structure des Coûts

Designer pour:

Designer par:

Structure des Coûts  - Quels sont les coûts les plus importants de notre Business Model? - Quelles est le coût des Ressources? - Quelles est le coût des Activités? - Nos sources de revenus? Catégorie Technologie Logistique Marketing Service Client Production Financière Juridique Administrative Humaine Informationnelle Physique Immatrielle	Sources de Revenus  - Pour quelle valeur nos clients sont vraiment prêts à payer? - Pour quelle offre ils paient actuellement? - Comment ils paient actuellement? - Comment ils préféreraient payer? Types Canal de Distribution Canal de Vente Canal de Service Client Canal de Recherche et Développement Canal de Production Canal de Financière Canal de Juridique Canal de Administrative Canal de Humaine Canal de Informationnelle Canal de Physique Canal de Immatrielle
--	--

Le:

Version N°:

L'entreprise est ici vue comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments liés entre eux et orientés vers la réalisation d'un objectif commun, à savoir la réalisation de la mission de l'entreprise.

Si cela vous convient, je vous demanderai dans un premier temps de vous présenter brièvement ainsi que votre rôle au sein de l'entreprise. Ensuite, nous mènerons un entretien structuré autour des 9 éléments clés du modèle.

⁶⁴ Voir définition complète au point 3.1. du mémoire.

Nous allons à présent commencer l'analyse d'UpWider en nous servant du Business Model Canvas. Nous aborderons chacune des composantes du modèle séparément et dans un ordre de construction logique.

Toutefois, n'hésitez pas à aborder – au moment qui vous semble opportun – n'importe quelle autre composante du modèle.

Questions

Votre nom :

Votre fonction au sein de l'entreprise :

Une brève explication de votre carrière avant UpWider :

1. La proposition de valeur de l'entreprise

Comment définiriez-vous la proposition de valeur d'UpWider ? En d'autres termes, qu'est-ce que votre entreprise apporte à ses clients ? A quel besoin et/ou problème votre entreprise/projet va-t-elle répondre ? Pourquoi ce choix ?

2. Segmentation clients

Pour chaque produit et/ou votre service, quel sont le ou les segments de clientèle visés ?

3. Canaux de distribution

Où votre produit/service est-t-il vendu ? Quels sont les canaux empruntés pour le faire connaître et le distribuer aux segments de clients visés ? Comment allez-vous communiquer auprès de vos clients potentiels ou actuels ?

4. Relations clients (avant, pendant et après la prestation)

Que mettez-vous en œuvre pour créer, maintenir et consolider vos relations avec vos clients ? Vos relations clients sont-elles personnalisées ou automatisées ? Y-a-t-il un service après-vente ?

5. Activités principales

Que faut-il mettre en place pour que votre modèle économique fonctionne ? Quelles sont la ou les activités clés ?

6. Partenaires clés

Quels sont les partenaires clés de votre entreprise ? Ceux sans qui vos activités seraient rendues difficiles voire impossibles. Avez-vous besoin de prestataires externes pour promouvoir votre produit/service, pour compléter votre offre de service, etc ... ? Bénéficiez-vous du support des institutions financières, d'investissement, de la Région pour réaliser votre activité ? Pouvez-vous m'en dire plus ?

7. Ressources Clés



Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au fonctionnement de votre projet ?

8. Sources de revenu

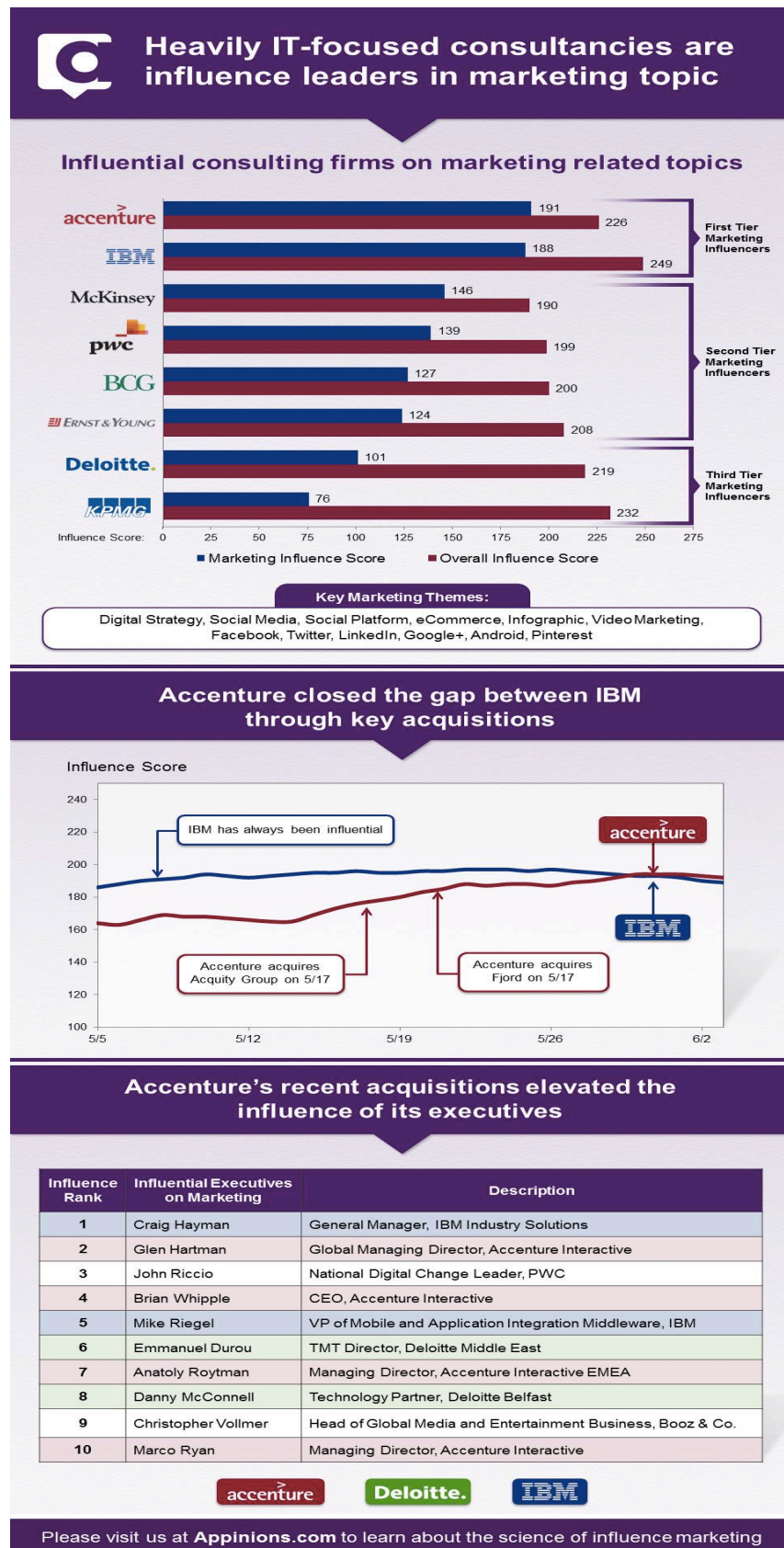
Quelles sont vos sources de revenu ?

9. Sources de coûts

Quels sont les différents types de coûts pour votre projet ? Coûts fixes, coûts variables, économie d'échelle, ... Quelle est leur répartition en % ? Cette structure est-elle difficile à maintenir au quotidien ?

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

Annexe n°3 : Strategic Consultancies Invade Marketing Agency Space, Forbes 2013



Annexe n°4 : Entretien réalisé avec Claude Fribourg-Blanc, CEO d'UpWider le 23/07/2015 au sein de bâtiments de l'entreprise.

HD : lorsque Hélène Davaux (la mémorante parle)

CFB : lorsque Claude Fribourg-Blanc parle

BR : lorsque Bernard Razaghi parle (s'est rajouté à la réunion un peu avant la fin)

HD : Bonjour, je vais relire le texte d'introduction que j'avais préparé si ça te va ? De cette manière nous aurons tout bien en tête.

CFB : Très bien.

HD : Merci de me recevoir afin de répondre à mes questions sur le thème de la stratégie d'UpWider. Je réalise un mémoire sur ce thème et la partie trois constitue une analyse de la stratégie actuelle de l'entreprise. J'utilise le Business Model Canevas comme modèle pour structurer cette analyse. Elle présente deux avantages ; elle permet une vision systémique de la stratégie de l'entreprise et peut aussi être facilement construite et comprise par les différents collaborateurs de l'entreprise. Le modèle est structuré autour de 9 composantes ; la proposition de valeur, la segmentation clients, les canaux de distribution, les relations clients, les sources de revenu, les ressources clés, les partenaires clés, les activités principales et la structure des coûts.

Ici je t'ai imprimé une grande version A4 du modèle pour que tu aies une meilleure vision.

L'entreprise est ici vue comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments liés entre eux et orientés vers la réalisation d'un objectif commun, à savoir la réalisation de la mission de l'entreprise. Si cela vous convient, je vous demanderai dans un premier temps de vous présenter brièvement ainsi que votre rôle au sein de l'entreprise. Ensuite, nous mènerons un entretien structuré autour des 9 éléments clés du modèle.

Nous allons à présent commencer l'analyse d'UpWider en nous servant du Business Model Canvas. Nous aborderons chacune des composantes du modèle séparément et dans un ordre de construction logique. Toutefois, n'hésitez pas à aborder – au moment qui vous semble opportun – n'importe quelle autre composante du modèle.

J'ai préparé une ou deux questions pour chaque case et de temps en temps je poserai la question « pourquoi », « pourquoi ce choix ».

CFB : D'accord

HD : Alors, la première case, il s'agit de la proposition de valeur de l'entreprise qui est au centre du modèle. Donc première question, tout simplement, comment définiriez-vous la proposition de valeur d'UpWider ?

CFB : UpWider est une société, je le définit dans la définition classique de la société, à savoir un cabinet de conseil qui accompagne une entreprise sur la déclinaison de sa stratégie opérationnelle.

HD : Ok

CFB : Ca se fait à travers d'axes business et marketing, à partir d'axes organisationnels et à partir d'axes de gestion de projet à dominante ou pas technologiques.

HD : En d'autres termes, qu'est-ce que votre entreprise apporte à ses clients ?

CFB : Une vision, des méthodes, un savoir-faire et ce que j'appelle une obligation de conseil, c'est à dire un recul pour traiter ces challenges.

HD : Ok et à quel besoin et/ou problème votre entreprise/projet va-t-elle répondre ? En général au sein de sociétés.

CFB : Des problèmes tactiques, des problèmes organisationnels, des problèmes de capacité, des problèmes de vision ou de méthode.

HD : Ok, merci. Et pourquoi ce choix ? En tant que fondateur de l'entreprise

CFB : Parce que c'est la vocation d'un cabinet de conseil d'apporter un service dans une entreprise et de savoir s'adapter à différents types de problématiques. L'expérience nous a montré que les clients avaient besoin de s'accompagner dans un contexte économique tendu.

HD : Très bien, merci. Ca cloture la première partie « proposition de valeur ». Maintenant on va attaquer la deuxième partie qui est la segmentation clients. Donc pour chaque produit et/ou votre service, ici ce sera plutôt des services quels sont le ou les segments de clientèle visés ?

CFB : les services marketing, les services opérationnels en fonction des business spécifiques des clients et la partie organisationnelle de l'activité.

HD : Ok et est ce qu'il y a au sein des entreprises un type de clientèle auquel vous vous adressez plus ?

CFB : Direction générale, direction marketing, direction ICT. C'est ces trois segments, on en revient à la même réponse finalement mais par contre c'est plus spécifique parce que j'adresse les directeurs ou des managers.

HD : Ok merci. Donc maintenant passons aux canaux de distribution. Comment ce produit/service est-t-il vendu à votre clientèle ?

CFB : Le conseil c'est du business to business, donc c'est une relation interpersonnelle entre les clients et une société ou un consultant. Donc nous travaillons pour développer la relation avec ces clients en fonction de leurs challenges et de leurs projets. Donc il n'y a qu'un canal, c'est le canal direct.

HD : Ok.

CFB : Le réseau indirect peut représenter le réseau et le network mais c'est une source de business beaucoup plus faible que le canal direct.

HD : Quels sont les canaux empruntés pour le faire connaître et le distribuer aux segments de clients visés ?

CFB : Prospection qui se fait par les canaux traditionnels : téléphone, email, rendez-vous. Pas de publicité, pas de grande distribution, des modèles de partenariat pouvant se mettre en place mais dans les contextes spécifiques.

HD : Qui sont ?

CFB : Qui sont des sociétés qui auraient un positionnement complémentaire au nôtre et qui serait intéressé pour utiliser notre segment de compétences additionnels.

HD : Et pourquoi pas de pubs ?

CFB : Parce que le ration investissement/résultat est défavorable pour une société de notre taille et on est pas en business to consumer (B2C). La pub pourrait avoir un intérêt si on était en B2C ou alors si c'est une pub spécifique par rapport à un canal. – Donné, par rapport à un segment, par rapport à un niche.

HD : Ok, merci. Et alors dernière question dans les canaux, comment allez-vous communiquer auprès de vos clients potentiels ou actuels ?

CFB : One to one (O2O), canaux traditionnels : emails, LinkedIn, fin LinkedIn est un peu moins traditionnel mais devient traditionnel dans le temps, Facebook très peu, téléphone, rendez-vous et réseau.

HD : Ah oui le réseau, ça c'est intéressant. Alors, maintenant on a une case plus spécifique relation clients, pour un peu plus creuser cet aspect là, avant, pendant et après la prestation. Donc la première question est que mettez-vous en œuvre pour créer, maintenir et consolider vos relations avec vos clients ?

CFB : Une étude et une compréhension de son environnement et sa problématique en amont, une relation, un travail proactif pour développer une relation intime et qualitative... Euh quelle était votre autre question ?

HD : Donc pour créer, maintenir et consolider vos relation...

CFB : Maintenit c'est la qualité de la prestation et le suivit. Et consolider c'est l'after-care et le challenge dans les deux sens. C'est à dire que nous challengeons le clients et le client peut nous challenger sur les sujets spécifiques.

HD : Et qu'est ce nous nous entendons ici par le care ?

CFB : Le care c'est le suivit – Téléphone sonne, CFB prend la communication-

HD : Je fais un petit récap ?

CFB : Oui, relation client.

HD : Donc la question était : relations client, qu'est ce que nous mettons en œuvre pour créer maintenant et consolider. Jusqu'ici on a dit : étude en amont, travail proactif pour créer des relations intimes et qualitatives, prestations et suivi de qualité, care et challenge. Donc la question était, qu'est ce que le care chez le client ?

CFB : Le care c'est le client, c'est à dire s'assurer que le client est satisfait de la façon dont on l'a accompagné donc c'est à dire qu'il y a un travail spécifique qui doit être fait où on va avoir un haut niveau d'exigence par rapport aux domaines sur lesquels on est intervenus. Par exemple on ne va pas se satisfaire d'un « à peu près » mais on va toujours être en recherche perpétuelle d'exigence ou de meilleurs résultats. Donc grosso modo, notre souhait c'est d'avoir une cotation qui soit « above expectations ».

HD : Donc il y a un système de cotation.

CFB : Oui.

HD : Qui est basé sur... ?

CFB : Une matrice et un template de questions très précises que l'on pose à des clients pour suivre nos missions et nos clients.

HD : Super. Alors, vos relations clients sont-elles personnalisées et/ou automatisées ?

CFB : Oui, pour les deux. Et cette personnalisation est faite par des hommes donc celle-ci n'est pas automatisée. En dehors de certains critères qui sont structurels dans un outil CRM que nous avons et l'automatisation elle est en cours et en consolidation à travers un outil CRM dont on s'est doté pour avoir les bonnes actions au-près des bons clients.

HD : Pourquoi est ce qu'il y a une partie personnalisée et une partie automatisée ?

CFB : Parce que si on veut bien personnaliser, le cerveau humain est important comparé au cerveau machine. Ou aux algorithmes des machines. Parce qu'on est dans un métier aussi de relation et d'adaptation d'une offre par rapport à un contexte. Rentrer des paramètres clients et marché dans des machines c'est quelque chose de très complexe.

HD : Est-ce qu'il y a un service après-vente chez UpWider ?

CFB : Dans les valeurs oui, dans le mind-set oui, dans la réactivité oui. Après, comme on est sur de la prestation de conseil, de la prestation intellectuelle, c'est pas un service après-vente dans le sens technique, matériel,... Donc c'est un service après-vente sur une prestation intellectuelle, sur une prestation de services, ce qui n'est pas la même chose que sur une prestation technique ou sur une prestation outils ou bien d'équipement.

HD : d'accord. Merci beaucoup, ça ça cloture le point 4, relations clients. Alors le point suivant c'est le point 5 activités principales donc on va rentrer un peu plus dans le détail. Que faut-il mettre en place pour que votre modèle économique fonctionne ?

CFB : C'est déjà le cas. (rire)

HD : D'accord, comment avez-vous fait alors ?

CFB : Il y a bien sur des choses à développer. Donc ce qu'il faut mettre en place c'est continuer sur une exigence qualitative et quantitative. Donc le temps doit faire son oeuvre et l'exigence doit être toujours présente. On ne s'improvise pas un cabinet de conseil sur un claquement de doigts et sans expérience. Donc l'expérience existe déjà au travers d'un certain nombre de personnes qui travaillent au sein de la société mais ce nombre de personnes à vocation à se développer et le knowledge à vocation à se structurer et se transmettre.

HD : Donc pour l'instant ce qu'il faut mettre en place pour que le modèle fonctionne c'est l'exigence et l'expérience.

CFB : Encore une fois, je mettrai un bémol sur celle phrase, sans arrogance, juste parce que pour l'instant un peu quand même être content d'avoir développé et fait ce qui existe, donc ça fonctionne. En revanche, après il y a une question de niveau de performance donc le niveau de performance n'est pas à la hauteur des attentes. Et ça c'est une question d'exigence et de continuité. Après bien sur l'amélioration de l'organisation est toujours nécessaire, aussi bien pour le client que pour nous-même.

HD : Ok merci, et alors quelles sont réellement ces activités clés? Qu'est ce qu'on fait au jour le jour chez UpWider ?

CFB : De la gestion de la relation client, donc il y a une activité commerciale. Il y a une activité RH : recrutement, identification, sélection. Il y a une activité gestion humaine : suivi, management, encadrement. Il y a une activité opérationnelle : delivery,...

HD : De la part des consultants alors ?

CFB : Mais encadrée par les dirigeants. Il y a une partie after-care, il y a une partie financière, gestion d'entreprise, administrative et il y a une partie stratégie de développement et adaptation de notre organisation à l'actualité de notre éco-système ou nos clients.

HD : Ok très bien merci. C'est bien on avance bien. Donc ça ça cloture l'es activités principales. Le point 6 comprend les partenaires clés de la société. Donc on sait qu'il y a plusieurs types de partenaires. On peut peut-être commencer par les citer donc première question : quels sont les partenaires clés de votre entreprise ? Ceux sans qui vos activités seraient rendues difficiles voire impossibles.

CFB : Les consultants bien sur puisque c'est eux qui représentent l'entreprise auprès des clients au quotidien sur le delivery, qui justifient la facturation et le chiffre d'affaire et donc les revenus. Ensuite il y a les équipes internes de la société qui sont structurels sur la partie organisationnelle de l'entreprise.

Ensuite il y a ce qu'on appelle les partenaires externes qui peuvent être des hommes ou des sociétés qui ont une compétence, un savoir-faire ou un knowledge complémentaire et additionnel au nôtre. Voilà pour les partenaires principaux. Le reste sont des, soit fournisseurs de services, soit prestataires externes comme le comptable qui ne sont pas des rôles stratégiques ou clés.

HD : Avez-vous besoin de prestataires externes pour promouvoir votre produit/service, pour compléter votre offre de service, etc ... ?

CFB : Oui ce qu'on fait avec des business partenaires ou free-lance. Ou des partenaires externes de niche.

HD : Et pourquoi ? Comment ça fonctionne les partenaires de niche et les autres ?

CFB : Bien un free-lance est un consultant qui a décidé d'être indépendant pour des raisons personnelles et professionnelles. Mais ça je pense que tu sais déjà ce qui est derrière. Les business partenaires c'est des hommes qui ont une expertise de niche indiscutable avec lesquels on décide de développer un segment de business.

HD : Très bien, merci beaucoup. Bénéficiez-vous du support des institutions financières, d'investissement, de la Région pour réaliser votre activité ?

CFB : Très faible, nous avons eu une subvention en 2013.

HD : De la région ?

CFB : De la région de Bruxelles.

HD : Bruxelles, sympa. Pouvez-vous m'en dire plus ?

CFB : Par rapport à quoi ?

HD : Par rapport à vos partenaires en général, quel est l'état d'esprit avec les partenariats, est-ce que c'est du long terme, est-ce que c'est... ?

CFB : Alors, de notre côté il est long terme résolument, de façon sûre. De la part des partenaires, étant donné que nous sommes dans un marché concurrentiel, elle met du temps à s'établir.

HD : D'un point de vue relationnel ... ?

CFB : D'un point de vue relationnel parce que le marché est comme ça. C'est un marché qui est concurrentiel et volatile.

HD : Est-ce que il y a quelque chose vous pensez qui puisse être fait pour accélérer ce processus de création de relation long terme ?

CFB : Oui bien sur, créer des events, de la communication, du marketing, créer tout un support que j'appellerais marketing, events, below the line « trois petits points », c'est quelque chose qui nécessite des investissements que l'on fera peut-être en fonction des actionnaires.

HD : Ok en fonction des actionnaires, qui sont ?

CFB : Deux personnes, moi-même et Bernard Razaghi.

HD : Les deux fondateurs donc. Très bien. Du coup, cela nous amène directement au point sept. Ressources Clés, on va les faire un peu au fur et à mesure mais tant qu'on est dans le sujet, quelles sont les ressources financières nécessaires au fonctionnement de votre projet ?

CFB : Trésorie, capital. Gestion du cash.

HD : Quelles sont les ressources humaines nécessaires au fonctionnement de votre projet ?

CFB : Les collaborateurs, commerciaux, recrutement et les consultants principalement.

HD : Très bien, et alors les ressources matérielles nécessaires au fonctionnement du projet ?

CFB : Bureaux, bureautique, véhicules. Assez simple. Il y a aussi un support IT non négligeable ; serveurs, réseaux, plateformes dont le CRM fait partie mais ce n'est pas exclusif.

HD : Est-ce qu'il y a d'autres choses ?

CFB : Non c'est tout, relativement simple. Après il peut y avoir des outils de support communication ou de services de plateformes IT, online ou autres de prestataires externes qui peuvent apporter des informations ou du support à UpWider mais comme c'est très varié et divers et qu'on en a un petit peu parlé précédemment, je ne sais pas si il est nécessaire de continuer.

HD : D'accord. Très bien. Les deux dernières cases sont les sources de revenu et de coûts.

CFB : On peut peut-être commencer par les sources de coûts vu que c'est similaire.

HD : Oui.

CFB : Il y a donc tout ce que je viens de citer plus, donc, les salaires des collaborateurs, sans parler des impôts, des taxes et des autres réjouissances belges et locales.

HD : C'est ça. Et donc si on devait séparer cela en coûts fixes et coûts variables et parler éventuellement d'économies d'échelle... ?

CFB : Bien dans une start-up qui est mono-filiale, économie d'échelle, tant qu'on a pas décidé de faire une croissance externe, il n'y en a pas vraiment. Ce qui pourrait y avoir ce serait de décider de faire une acquisition ou une spin-off d'un groupe existant.

HD : C'est quelque chose qui est dans les plans ?

CFB : On ne se refuse aucune opportunité intelligente. Donc on gérera l'entreprise pour son avenir et lui permettre son développement sans le faire à marche d'escalier en prenant des risques pour la pérennité de l'entreprise et ses salariés.

HD : Si on devait parler de la répartition entre les coûts fixes et les coûts variables, quelle est cette répartition selon vous ?

CFB : J'ai pas le chiffre précis mais à vue de nez je dirais 30% de coûts fixes. Mais encore une fois c'est à pied levé.

HD : Oui approximativement. Est ce que c'est un objectif que ce soit cette répartition ?

CFB : Non ce n'est pas un objectif. L'objectif c'est la qualité du développement de l'entreprise et le positionnement de l'entreprise. Surtout dans son démarrage.

Entrée non prévue de Bernard Razaghi dans la salle de réunion. Il s'installe et dit bonjour.

HD : On parlait de la répartition des coûts fixes et des coûts variables. La question suivante allait être, « cette structure est-elle difficile à maintenir au quotidien ? ».

CFB : Non, puisque la structure, je t'ai donné un chiffre aléatoire de 30% mais je n'ai pas le chiffre.

HD : Bernard ça te semble bien les 30% ?

BR : Je vais t'embêter mais d'abord la notion de coûts fixes et coûts variables est spécifique à chaque organisation, ce n'est pas une valeur absolue. Tout dépend de l'horizon temps sur lequel tu le considère. Soit fixe sur une période ou soit variable sur une période. Donc on a, et c'est un point fort de l'entreprise, on s'est très bien organisé pour variabiliser nos coûts donc c'est un design du revenu. C'est à dire qu'on fait un travail à l'envers, on travaille pas en terme de structure de coûts mais en terme de structure de revenus. Et donc pour une structure de revenus marginale, la marge brute, on adapte nos coûts. T'as pu le constater d'ailleurs, on travaille à l'envers.

HD : Et pourquoi ?

BR : Parce que c'est la seule façon de maîtriser ta rentabilité et ta croissance. Parce que par essence les revenus sont inconnus.

Donc si tu veux travailler finalement avec une maîtrise de ton cash-flow opérationnel, au final du final c'est le cash-flow qui compte, et bien tu pars de ce que tu sais, c'est ce que tu gagnes et tu organises pour pouvoir avoir une structure de coûts qui est capable de s'adapter à ton revenu et à son évolution.

HD : Ok très bien. Cela nous amène à la dernière case, les sources de revenu. Quelles sont vos sources de revenu si on devait les citer de manière...

BR : Aujourd'hui les sources de revenu sont les prestations qu'on facture à nos clients. On travaille en devant aucun matériel, aucun logiciel et on ne touche aucunes royalties. Donc dans nos métiers on peu avoir des modèles différents, en plus des prestations, des modèles qui visent à développer d'autres revenus liés à des partenariats business et à des choses qui pourraient s'apparenter à des royalties. Parce que on va développer des offres à travers un réseau de gens qui sont capables de nous générer du business ou que nous on leur apporte un support pour générer ça et donc il y a une chaîne qui se forme. Donc il y a d'autres sources de revenus que les revenus directes que l'on facture à nos clients. Une part des revenus avec des business partenaires du type éditeur etc et puis avec un réseau de gens qui collaborent avec nous sur lesquels ont fera du revenue sharing sur ce qu'ils sont eux grâce à nous ou ce qu'on fait nous grâce à eux.

HD : Et ça est ce que c'est quelque chose qui est inscrit dans le temps, dans les objectifs, imaginons fin 2015 « on commence ce projet là » ou... ?

BR : Ah bien il a déjà commencé.

HD : Ok, avec des consultants comme Serge par exemple ?

BR : Avec des consultants comme Serge...

CFB: Mais aussi avant avec des consultants comme Hans.

HD : Ok je comprends.

BR : Par exemple aujourd'hui dans le cadre des business partners, on est business partners de Zoho.

HD : Ah c'est intéressant ça !

BR : Donc quand on réalise des projets avec Zoho, on est rémunérés. C'est déjà en place, la stratégie est en place mais il faut l'exécuter, il faut que ça augmente etc.

HD : Ok, et donc on a déjà eu deux projets autour de Zoho c'est ça ? Intéressant.

BR : Ce qui est intéressant c'est que ça va être des revenus qui vont être indépendants de nos prestations. Ca va dépendre de l'usage que fait le client de ce qu'on lui aura recommandé et donc ça perdure au delà de la prestation.

HD : Ok donc par exemple imaginons que l'on installe une version basique de Zoho et puis que notre client nous demande une amélioration, même si on ne travaille plus avec ce client, il y a quand même toujours une histoire de partenariat avec nous ?

BR : En quelque sorte.

HD : Donc prestation et business partners comme sources de revenu.

BR : Business partners et aussi partenaires au sens, ce qu'on appelle des business enabelers de gens qui sont disruptifs sur le plan tachnologique. Ca ça nous a toujours intéressé. Je pense que toi tu n'as pas eu l'occasion de voir mais on a rencontré des sociétés dans le Big Data, le domaine du traitement, le langage naturel,... C'est une recherche permanente et on trouvera je pense, des sociétés qui sont innovantes dont nous on a pas la vocation à les mettre en place sur le plan technique. Ca va favoriser l'usage de ce qu'elles peuvent apporter aux business et aux organisations. Donc on peut être un prescripteur, il y aura des intégrateurs techniques et nous on peut être un intégrateur business.

HD : Ok

BR : Ce qui est différent des partenariats comme Serge.

HD : Ok. Ceci cloture la neuvième case du modèle. Donc merci beaucoup.