

Le Data Deluge : Vers un Renouveau du Business Model du Conseil en Stratégie ?

Mémoire de recherche sous la direction de Bernard de Montmorillon.



Remise de diplôme promotion 2014, Master 101

Issue de la promotion 2013-2014 du Master 101, Lise Vidal a intégré Eurogroup Consulting en novembre 2014 à la suite de son stage de fin d'études au sein de l'innovation Lab de l'Organisation RH de Dassault Systèmes. « Pur produit dauphinois », elle est passionnée par l'innovation et a su profiter de sa formation par la recherche pour éclairer des phénomènes managériaux émergents. Cette appétence l'a amenée à étudier l'écosystème des startups parisiennes afin de comprendre les mécanismes disruptifs à l'œuvre dans le secteur du conseil en stratégie. Pour la contacter : contact.lisevidal@gmail.com.

Le conseil en stratégie a plus de cent ans. On pourrait schématiser son Business Model selon le principe suivant : envoyer de brillantes personnes pendant une période de temps limitée afin de proposer des recommandations aux problèmes les plus complexes des grandes entreprises. Si la recette a fonctionné pendant tant d'années, pourquoi ne fonctionnerait-elle plus ? D'après Christensen et al. (2013), de premières modifications de Business Model confirment la vulnérabilité de la forme dominante du Business Model des cabinets de conseil en stratégie qui a fonctionné pendant tant d'années, que les anglo-saxons nomment le « solution-shop model ». Le tarif, basé sur un prix fixe journalier, laisse de plus en plus place à un prix basé sur le succès du projet.

Le conseil en stratégie : aux prémices de la « disruption »

Selon Christensen et al. (2013), deux facteurs sont responsables de la stabilité du Business Model des cabinets de conseil en stratégie : l'opacité et l'agilité. Cependant, ces caractéristiques sont remises en question dans l'environnement actuel : le turn-over des cabinets de conseil en stratégie entraîne la démocratisation de la connaissance, la pression sur les coûts des clients remet en cause l'idée selon laquelle le prix est gage de qualité, les données sont désormais gage de transparence et enfin, la technologie modifie les paramètres de l'agilité. En particulier, les cabinets de conseil peuvent-ils être agiles sans se doter de compétences analytiques poussées, permettant de détecter des signaux faibles ? A ces deux faiblesses s'ajoute la non implémentation des recommandations prescrites. Les cabinets de conseil en stratégie sont en effet confrontés à une forte demande d'implémentation de la part des clients depuis les années 90 et la généralisation des ERP. Face à ces critiques, un grand acteur du conseil en stratégie a par exemple d'ores et déjà amorcé une série d'innovations de Business Model : il s'agit de McKinsey & Company, qui depuis 2007 incarne une promesse de changement sur la façon dont les cabinets de conseil en stratégie interagissent avec leurs clients. Comment alors expliquer de tels investissements de la part du cabinet, alors que son cœur de métier était bien portant ? McKinsey Solutions serait destiné à protéger le cabinet contre une potentielle « disruption », notamment portée par un nouvel environnement : celui du Data Deluge.

La déferlante de données

Le Data Deluge concerne principalement les données non structurées, du fait de la généralisation de l'accès à Internet dans le monde et de l'augmentation du nombre d'objets qui y sont connectés. De plus, le partage d'information des utilisateurs s'est également considérablement accru avec le développement des réseaux sociaux en ligne. En complément de ces données dites ouvertes ou encore externes, la chaîne d'utilisation des données fermées ou internes s'est aussi développée au sein des entreprises. Le Data Deluge a entraîné une véritable ruée vers l'or numérique : l'application des technologies du Big Data représente en 2013 un marché d'environ 36 milliards de dollars, contre 28 milliards l'année précédente (source : cabinet Gartner¹). Un écosystème florissant a aujourd'hui vu le jour autour du Data Deluge, y compris en France. Si les Big Data sont créatrices de valeur, les problématiques associées correspondent à une ère de dépassée qui se voit supplantée par l'ère des offres enrichies des données ou « l'Analytics 3.0 » (Davenport, 2013). Cette nouvelle ère présente de nombreuses applications en terme de Business Model.

Méthodologie

Si McKinsey & Company a pu surprendre en réalisant une série d'innovations de Business Model successives tournées vers la « data » et l'Analytics, c'est que les frontières deviennent de plus en plus floues entre les différents types de conseil. De nouveaux acteurs affirment en effet monter sur le créneau du conseil en stratégie avec une orientation « data ». Notre étude s'inscrit en droite ligne avec cette observation et prend le parti de s'intéresser à la vision de trois challengers des cabinets de conseil en stratégie, se plaçant au cœur des dynamiques d'innovation : ABC², AKD et Dataveyes. Ces entreprises ont plusieurs points communs. Tout d'abord, elles sont innovantes et ont démarré leur existence par le statut de start-up. De plus, les données sont au cœur de leur métier et elles opèrent

¹ L'écosystème du « déluge du données », Revue Variations 46, Février 2013, Disponible sur <https://www.ensae.org/docs/2013164614_v46-focus1.pdf>

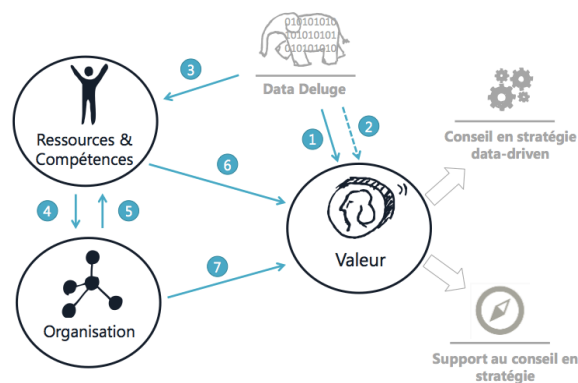
² L'entreprise a souhaité garder l'anonymat.

toutes trois dans le domaine de l'Analytics. Elles s'articulent également chacune autour de trois pôles de compétences entre Data Science, Data-driven Strategy et Data Visualisation. Afin de recueillir des données, 10 entretiens ont été menés auprès des stratèges des trois entreprises (fondateurs ou salariés pionniers, actuel dirigeants). A ces entretiens s'ajoute une étude de documents internes et externes concernant les trois entreprises.

Résultats

Bien que des différences existent entre les Business Models des entreprises, une réelle homogénéité se dégage au niveau des trois composantes du modèle RCOV (Ressources, Compétences, Organisation, Valeur). Cette homogénéité est à opposer au Business Model des cabinets de conseil traditionnels : face à leurs faiblesses, les nouveaux acteurs apportent des réponses concrètes avec des Business Models ancrés dans le Data Deluge. A un niveau plus global, il existe une articulation entre Conseil en stratégie, Data Deluge et Business Models.

Figure 2 : L'articulation entre Conseil en stratégie, Data Deluge et Business Models



Légende

1. Impact direct du Data Deluge sur l'activité de ABC, entreprise spécialisée en Big Data
2. Impact indirect du Data Deluge sur la maturité des clients (Dataveyes) et sur la nature des données (AKD)
3. Les ressources matérielles deviennent accessibles à tous avec la grande capacité de stockage et l'abaissement de son coût ; des compétences émergent pour valoriser le potentiel des données (compétences techniques)
4. Les trois entreprises s'organisent autour de pôles de compétences
5. L'intégration de deux entreprises (AKD et ABC) dans de très grandes structures se traduit par l'apport de ressources et compétences de la part de la maison mère
6. La multiplicité des compétences permet d'offrir une proposition de valeur centrée sur la donnée, et élargie pour deux entreprises (Dataveyes et ABC) offrant à la fois du conseil en stratégie « data-driven » et un support au conseil en stratégie
7. Le recours à des prestataires extérieurs permet aux trois entreprises de délivrer un grand nombre de projets en augmentant leur capacité de production et en palliant à des compétences techniques non détenues. De plus, l'organisation de ABC permet de décomposer son offre auprès de ses clients et d'effectuer une segmentation des projets clients.

Conclusion

Les trois entreprises développent une nouvelle approche de la création de valeur. Certes, l'ADN des cabinets de conseil en stratégie est différent, de même que tout un pan de leurs prestations n'est pas couvert par les trois entreprises étudiées. Pour autant, et même si la « disruption » touchant les cabinets de conseil historiques n'en est qu'à ses prémices et le chemin à emprunter fort incertain, la nécessité de transformation des cabinets de conseil en stratégie ne fait aucun doute.

Plusieurs implications sont d'ores et déjà perceptibles. Les compétences de support à la stratégie semblent indispensables pour les cabinets de conseil en stratégie, et en particulier les compétences de Data Science. En termes d'organisation, si acquérir ces compétences est une volonté, comment les intégrer concrètement dans l'organisation actuelle des cabinets de conseil en stratégie, constituée de grades ? Enfin si l'on se projette davantage dans le futur, une fois passée la vague de l'analyse de données - tous les cabinets de conseil en stratégie seront probablement outillés avec de telles compétences - le besoin pour les entreprises d'adopter une stratégie « data-driven » sera rendu encore plus pressant en raison de la seconde vague du Data Deluge : celle des objets connectés.

Références :

CHRISTENSEN, C.M., WANG, D., VAN BEVER, D., (2013), *Consulting on the cusp of disruption*, Harvard Business Review, October 2013

DAVENPORT, T.H., (2013), *Analytics 3.0*, Harvard Business Review, December 2013