Journée Entreprise BCG - Panorama de presse 16/12/2014

I.BCG

- Les 50 ans du BCG – *Les Echos*, juin 2013 ..... pp1-2
- Les géants du conseil se portent bien – *Les Echos*, 17/10/2014 ..... p3

II. Métier de consultant

Portraits de consultants:

- Quel Consultant êtes-vous? – *Les Echos*, été 2014 ..... pp4-10
- 5 parcours de docteurs-consultants – *Docteurs & Co, ABG* pp11-15

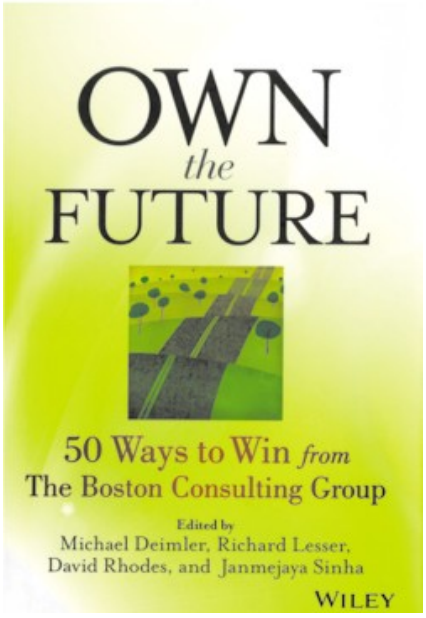
Evolution du métier:

- Le Big Data ne tuera pas les consultants - *Les Echos* du 03/10/2014 ..... p16
- Greenflex rationalise le conseil environnemental - *Les Echos* du 19/03/2014 ..... p17
- RH - Consultants : encore trop de prêt-à-penser - *Les Echos* du 25/10/2013 ..... p18
- Du bon usage des consultants – *Les Echos* du 20/01/2012 ..... p19

Recrutement:

- Sous vos yeux 23650 jobs à prendre (en force le conseil et l'informatique)– *Management*, déc. 2014.. p20

50 ans du BCG - L'équipe monde de consultants du BCG



L'actualité

Les anniversaires des cabinets de conseil ou d'avocats passent relativement inaperçus aux yeux du grand public. Mais celui des cinquante ans du Boston Consulting Group (BCG) est significatif. L'évocation du cabinet de conseil rappelle à tous les anciens étudiants de grandes écoles ou d'université les axes croissance-part de marché d'une célèbre matrice et aux marketeurs l'importance à accorder aux "stars", "vaches à lait", "dilemmes" et autres "poids morts".

L'ouvrage

L'édition collective chez Wiley de "**Own the Future : 50 Ways to Win**" consacre les cinquante ans du cabinet avec l'exposé de 50 façons de réussir. Un guide stratégique pour décideurs truffés d'expériences pratiques, d'après Carlos Ghosn, le PDG de Renault.

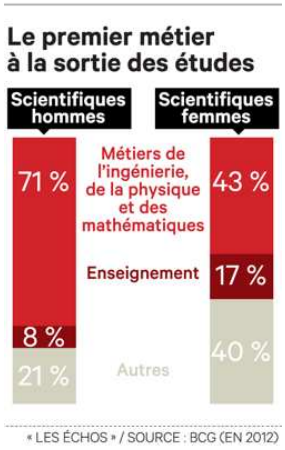
Connu pour sa Time-Based Competition, sa courbe d'expérience et Capabilities-Based Competition, sa matrice croissance-parts de marché, le BCG continue d'explorer d'autres voies : l'avantage global, la gestion de la valeur, la durabilité, les réseaux, etc.

La genèse

Le BCG s a été fondé en 1963 par Bruce Henderson, un ancien élève de la Harvard Business School. Le bureau de Paris date de 1973.

La crise a ralenti la course au rattrapage des femmes

Virginie Robert / Chef du Service International | *Les Echos* du 15/10 /2014



Education, emploi, santé des femmes : le BCG fait le bilan sur une décennie. Une étude publiée à l'occasion des dix ans du Women's Forum.

A l'occasion des dix ans du Women's Forum, le cabinet de conseil BCG a cherché à mesurer la réduction des inégalités entre hommes et femmes dans le monde au cours de la dernière décennie. Il s'est fondé sur les chiffres d'un rapport de l'OCDE publié en 2012. " Ce qui me frappe, c'est qu'on a fait de très grands progrès sur la partie éducation, en particulier dans le primaire, mais que les progrès sont beaucoup plus modestes en ce qui concerne l'emploi et l'entreprenariat. Cela peut s'expliquer par une conjoncture économique mondiale médiocre", observe **Agnès Audier, directrice associée au bureau BCG de Paris**. Les petites filles ont, en effet, bénéficié d'une vague de scolarisation entre 2000 et 2010 et elles ont représenté les deux tiers des 47 millions d'enfants qui ont pu entrer à l'école primaire. Si 91 % des enfants dans le monde sont scolarisés jusqu'à onze ans, leur part tombe à 78 % pour le secondaire et les filles y sont moins présentes.

Côté emploi, la part des femmes dans la population active a progressé de 3 points entre 2000 et 2012, de 54 à 57 %, à l'exception de trois grands pays où elle a régressé : L'Inde (de 36 à 30 %), la Chine (de 77 à 70 %) et les Etats-Unis (de 70 à 67 %). En Inde comme au Brésil, la part des entreprises créées par des femmes est également en recul.

Il apparaît, en schématisant, que les femmes continuent à être orientées vers les mêmes carrières - santé, commerce, services - alors que les hommes sont poussés vers les métiers industriels et technologiques. Malgré l'émergence d'icônes comme Marissa Mayer (patronne de Yahoo !), Sheryl Sandberg (numéro deux de Facebook) ou Meg Whitman (qui a dirigé eBay puis Hewlett-Packard), il n'y a pas eu de progrès substantiels du côté de la high-tech. En 2012, seulement 27 % des femmes faisaient des études d'ingénieurs selon les données de l'OCDE, 24 % étudiaient l'informatique et 44 % les sciences physiques. "S'il y avait autant de femmes que d'hommes dans ces domaines de l'enseignement supérieur, cela représenterait un potentiel de 4 millions de femmes supplémentaires ayant accès à des emplois dans les sciences et technologies d'ici à 2025", souligne l'étude. Les femmes estiment avoir moins d'opportunités que les hommes en matière d'entreprenariat.

Quelques améliorations

En ce qui concerne la santé, il n'y a pas d'évidence d'inégalités pour les pathologies qui ne sont pas spécifiquement féminines. En revanche, certaines thématiques commencent à émerger : la façon dont sont menées les recherches cliniques, par exemple. Dans les dix prochaines années, on devrait faire la différence entre hommes et femmes pour la prise en charge des pathologies. Les effets des médicaments peuvent varier en fonction du sexe. "Dix ans font une bonne échelle de temps pour mesurer s'il y a eu des améliorations, et c'est d'ailleurs rassurant », observe Agnès Audier. Elle constate que "nous sommes beaucoup plus clairs aujourd'hui sur ce qu'il faut faire pour bouger. Il y a un alignement des politiques publiques nationales, des grandes organisations internationales et des grandes fondations qui posent des conditions d'attribution aux fonds qu'elles distribuent, et cela a un impact ". En revanche, « l'évolution de la conjoncture économique internationale est déterminante pour poursuivre le rattrapage".

http://www.lesechos.fr/journal20141015/lec1_monde/0203853380871-la-crise-a-ralenti-la-course-au-rattrapage-des-femmes-1053707.php?XKCVWJ8Lq6xUTmyS.99

Les Echos
17.10.14

Les géants du conseil se portent bien

- Deloitte comme PwC voient leurs activités croître en France malgré une économie en stagnation.
- Ils sont portés par les innovations et les nouveaux métiers liés au passage des entreprises à l'ère numérique.

AUDIT-CONSEIL

Antoine Boudet
aboudet@lesechos.fr

Dans le petit monde des Big Four, les quatre géants de l'audit-conseil, la compétition est vive pour s'arroger la place de leader. Au niveau mondial, Deloitte et PricewaterhouseCoopers se tiennent dans un mouchoir de poche, avec respectivement 34,2 (+ 6,5 %) et 34 milliards de dollars (+ 6 %) de chiffre d'affaires sur leurs derniers exercices clos fin mai et fin juin 2014, tandis qu'EY (ex-Ernst & Young) et KPMG se trouvent relégués à quelques longueurs. Dans l'Hexagone, Deloitte France se dispute le leadership avec KPMG, PwC et EY étant un peu en deçà.

Pour Alain Pons, président de l'entité détenue par ses plus de 200 associés français, au vu des résultats de l'exercice 2013-2014, Deloitte France peut légitimement le revendiquer. Son chiffre d'affaires tutoie en effet le milliard d'euros, à 984 millions, contre 891 millions un an plus tôt, soit une hausse de 10,5 %.

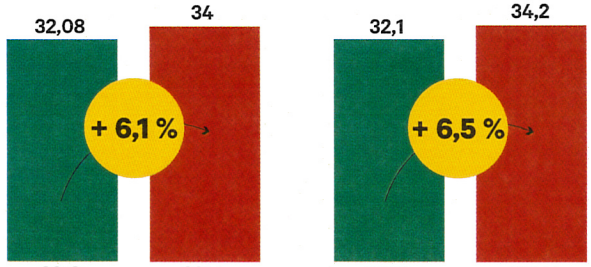
Activités nouvelles

Celle-ci a été tirée par la croissance organique, de l'ordre de 3 %, « *ce qui, compte tenu de la croissance du PIB de la France, est une performance* », souligne Alain Pons, et par l'innovation, 14 % du chiffre d'affaires de l'an dernier provenant d'activités n'existant pas dans le groupe il y a trois ans. A l'image, par exemple, de celles développées en Afrique francophone, qui ne pèsent encore modestement que 32 millions d'euros, mais ont fortement progressé de 18 %. Deloitte France génère ainsi une création nette de quelque 500 postes par an depuis trois-quatre ans.

« *Les métiers traditionnels de l'expertise comptable, de l'audit restent porteurs de croissance, même modérée, de l'ordre de 3 % en organique pour l'expertise comptable* », remarque Alain Pons, mais, ajoute-t-il, « *on enregistre de très fortes croissances dans nos métiers de conseil autour des problématiques de risques réglementaires, de fraudes, de cybersécurité, de gestion de crises et de données* ».

Les deux leaders au coude-à-coude

En milliards de dollars



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉS

Sur ces segments, Deloitte France a enregistré une croissance de 25 % sur son dernier exercice. Le cabinet n'hésite pas à se renforcer par croissance externe, à l'image du cabinet Axoa dans la relation client. Il ne cesse aussi d'innover, à l'image, notamment, de son DLab, lequel emploie une cinquantaine de hackers appelés à faire des tests d'intrusion par cyberattaque.

La statistique a de l'avenir

Une évolution que PwC France (690 millions d'euros, + 5 % de croissance organique) accompagne aussi. « *La technologie est incontournable quels que soient nos métiers* », insiste Bernard Gainnier, président de PwC France & Afrique francophone, qui voit « *beaucoup d'avenir dans la statistique* » afin d'analyser ces fameuses « big datas ».

Ni l'un ni l'autre ne négligent pour autant le conseil en stratégie. En finalisant l'acquisition de Booz Hamilton en avril dernier, PwC s'est ancré un peu plus dans son positionnement historique « pluridisciplinaire ». Quant à Deloitte, il a conservé la marque Monitor, du nom du cabinet créé par un gourou de Harvard, Michael Porter, qu'il a racheté début 2013. ■

Il a dit

« Nous avons une mission d'acteur de confiance de la conduite des affaires. Plus on nous affaiblit, moins nous sommes en mesure de remplir pleinement notre rôle. »

ALAIN PONS
Président de Deloitte France

Photo Deloitte

Le BCG continue d'afficher une croissance insolente

Le cabinet de conseil en stratégie a, par exemple, constitué une coentreprise avec Procter & Gamble, le géant américain des PGC.

Sur un marché du conseil en stratégie qui se polarise avec, d'un côté, les grands cabinets généralistes de taille mondiale et, de l'autre, les petites boutiques spécialisées, dans la première catégorie, le Boston Consulting Group (BCG) continue d'afficher une croissante insolente. Sur la période 2008-2013, marquée par la plus grave crise économique depuis les années 1930, le groupe affiche un taux de croissance moyen annuel de plus de 10 %, pour atteindre un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards de dollars, au travers de 80 bureaux dans 45 pays.

Pour François Dalens, le patron du bureau de Paris, le plus important du BCG avec 50 associés (sur 850 au total), 380 consultants et 500 personnes au total, « *cette dynamique tient beaucoup à la taille critique du cabinet et à sa capacité à attirer les meilleures expertises* ». Et de rappeler qu'au classement 2014 du magazine « Fortune » des 100 meilleures sociétés où travailler le BCG figure en troisième place. Les deux premières sont occupées par... Google et l'éditeur de progiciel américain SAS.

Profil expert

Le profil des consultants a d'ailleurs évolué puisque, outre les jeunes et brillants jeunes diplômés, de 30 à 40 % des recrutements concernent des professionnels ayant déjà connu une (ou plusieurs) expérience en entreprise avec un profil expert. Il s'agit précisément de renforcer l'expertise du cabinet sur les quatre grands sujets que ses clients lui demandent de traiter : des plus classiques, réorganisation et efficacité opérationnelle, aux plus nouveaux, innovation et digital.

Cette « *montée en compétence* », comme l'appelle François Dalens, se traduit jusque dans la constitution récente d'une coentreprise entre le BCG et Procter & Gamble, le géant américain des produits de grande consommation. La société née de ce partenariat travaille ainsi à la mise à disposition des productions de P&G de systèmes de gestion des usines et de la chaîne d'approvisionnement développés avec le cabinet conseil.

Le BCG s'est aussi renforcé dans l'expertise du « pricing », en clair, les stratégies tarifaires. Le cabinet s'est employé à déployer des centres d'expertise dits « ops centers », huit, dont un à Paris, appelés à travailler sur l'efficacité opérationnelle, ou encore à procéder par acquisition dans le digital. Le tout dans le cadre d'une activité inscrite dans le long terme puisque près des trois quarts du chiffre d'affaires du BCG sont assurés avec des clients de plus de cinq ans. — ***A. Bo.***

Les chiffres clefs

10 %
LE TAUX DE CROISSANCE
moyen annuel du BCG sur le période 2008-2013.

80
LE NOMBRE DE BUREAUX
du groupe dans 45 pays.

◆ Gilles Verrier, quel consultant êtes-vous ?

Marie-Sophie Ramspacher | *Les Echos* du 16/07/2014

SERIE D'ETE "Ils vous conseillent" (1/5). *Rencontre avec le directeur général et fondateur d'Identité RH, ex-DRH des Laboratoires Pierre Fabre et du groupe Decathlon.*

Pourquoi avoir choisi ce métier ?

En basculant dans le conseil, je souhaitais innover davantage, **impacter en profondeur des réalités diverses**, ce que ne permet pas toujours le métier de DRH. **La chance du consultant, c'est d'éviter la récurrence**, d'autant plus que mon cabinet est positionné sur du sur-mesure. La phase de diagnostic est toujours différente, à chaque mission, il faut comprendre l'entreprise à laquelle on s'adresse , puis réinventer les réponses, tout nouveau chantier est un autre chapitre.

Problème : vous n'êtes pas opérationnel…

Il faut être clair sur ses propres motivations. En ce qui me concerne, les attributs du pouvoir (bureau, avantages, position…) ne m'intéressent pas. **Ce qui me guide c'est précisément la production de processus opérationnels**. Nos rapports ne finissent pas dans les tiroirs, ils ont un impact sur le collaborateur, changent la réalité. Vous avez raison, nous ne suivons pas le déploiement sur le terrain mais si vous me permettez cette image, **nous sommes comme des sages-femmes : nous aidons les solutions à naître**, nous nous y attachons un temps mais leur destin ne repose pas entre nos mains. En passant de DRH à consultant, la posture change : je me considère comme un partenaire de l'entreprise, dans une posture de service.

Votre plus belle mission ?

PPC sans hésiter, la plus ancienne usine chimique de France, en Alsace. Nous l'avons accompagné dans son projet de remise à plat de l'organisation cible, des métiers et des compétences, sur la base duquel son actionnaire, un fonds d'investissement allemand, a investi 63 millions d'euros sur le site! Nous avons contribué à la croissance, pesé sur sa pérennité à long terme.

Autre exemple qui m'est cher, un client souhaitait sécuriser le résultat de son année à venir. L'un des moyens identifiés était la suppression du 13e mois. Nous lui avons proposé une alternative : geler les heures supplémentaires, les dépenses d'intérim et les primes discrétionnaires et, si les résultats étaient au rendez-vous, redistribuer ces montants sous forme de 14e mois… Le dispositif a été validé et un an après, une prime a été distribuée au personnel au titre de compensation des efforts fournis, l'équivalent d'un mois supplémentaire.

Le client idéal ?

Celui qui se positionne comme partenaire plus que comme fournisseur, avec qui les échanges sont vraiment possibles… **Si les besoins sont confus, ce n'est pas une embûche, notre responsabilité est de les préciser** et surtout de s'entendre sur les livrables. Travailler avec les clients fidèles permet certes de s'appuyer sur des connaissances communes, mais aussi de décoder plus facilement les enjeux internes et les jeux d'acteurs…

Vos conseils à un jeune consultant ?

Débuter par l'entreprise plutôt que par le conseil ! **Sincèrement, un passage par l'entreprise aide.** Pour ma part je m'appuie sur mes quinze années en tant que DRH dans diverses activités. **Aux jeunes diplômés en RH, je recommande de ne pas se spécialiser trop vite.** En matière de perspectives d'avenir, je répète souvent que c'est une voie prometteuse. A court-terme, du fait de l'atonie générale, le métier est certes en perte de vitesse, mais sur le long terme, il est évident que **les entreprises devront se transformer pour survivre**. C'est le sens de l'histoire.

Bio express

C'est en 2004 que Gilles Verrier fonde son propre cabinet de conseil en ressources humaines et management, Identité RH, au terme d'un long parcours en entreprise. Ex-DRH des Laboratoires Pierre Fabre et du groupe Decathlon, il a exercé, en France et à l'international (Philips, Elf Aquitaine, Unilever). Auteur de plusieurs ouvrages, dont "Réinventer les RH" et "Stratégie et RH : l'équation gagnante", publiés chez Dunod, il est par ailleurs professeur associé en ressources humaines à Sciences Po Paris où cet ancien de l'école co-dirige l'executive master RH.

http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0203626774586-gilles-verrier-quel-consultant-etes-vous-101668.php?P7bqgoCRuuWymxW0.99

◆ Domenico Azzarello, quel consultant êtes-vous ?

Valerie Landrieu | *Les Echos* du 17/07/2014

SERIE D'ETE "Ils vous conseillent" (2/5). *Cet Italien directeur général de Bain & Company en France défend avec conviction le «style Bain», en évoquant sa propre carrière. Diplômé des universités Bocconi de Milan et Northwestern de Chicago, il veut partager une vision élargie du métier.*

Comment êtes-vous devenu consultant ?
Je le dois un peu aux hasards de la vie… Je faisais du marketing et de la stratégie dans une entreprise de textile lorsque faisant ma thèse de recherche à l'université Northwestern de Chicago, un professeur m'a mis en contact avec une société de conseil sur place. J'avais déjà une idée du métier : mon père était l'un des pionniers du conseil en Italie. Le métier que je vis est toutefois différent du sien, lui "donnait des conseils". Nous, nous travaillons avec nos clients jusqu'au changement et à la mise en place de la réorganisation, même si le travail de compréhension et d'analyse de problématiques complexes demeure un préalable. C'est d'ailleurs cette évolution du métier qui m'a donné l'envie de poursuivre.

Pour autant, vous n'êtes pas un opérationnel… N'éprouvez-vous aucune frustration ?
Je ne vis pas cette frustration : je suis dans l'action pour mes clients. C'est l'une des particularités de Bain : nous travaillons avec des directions générales mais aussi avec l'ensemble des équipes. Il est autant question de stratégie que d'exécution. Je vis également pleinement le côté «opérationnel » en étant patron d'une entreprise de 300 personnes qui a des ambitions de croissance. Mais nous voyons que nos consultants, qui aiment le conseil, se posent régulièrement la question de savoir si le temps n'est pas venu de créer leur entreprise.

Comment vous êtes-vous spécialisé ?
Comme tous les associés de Bain, j'ai une double spécialisation: sectorielle -Telecommunications Media & Technologie - dont j'ai eu la responsabilité pendant plusieurs années en France, et fonctionnelle. Par "fonctionnel", nous entendons "expertise sur des pôles de compétences" ; dans mon cas, il s'agit de stratégie marketing et de fidélisation client, un domaine de compétence historique de Bain qui a inventé l'indicateur en la matière, le NPS. Cette double expertise est essentielle chez Bain. Nos clients achètent notre capacité à produire des résultats mais aussi la connaissance d'une industrie et de ses dynamiques. J'ai démarré dans les Telecoms alors que l'industrie était en pleine expansion. Et c'est devenu un vecteur de croissance. Cela m'a donné l'occasion de participer très tôt dans ma carrière à des missions extraordinaires avec des problématiques passionnantes.

A vos yeux, quel est le client idéal ?
Je ne sais pas s'il y a un client idéal pour le conseil, en général. Mais il y a un client idéal pour Bain et il a plusieurs caractéristiques : il est impatient, insatisfait du statu-quo, possède de fortes ambitions d'amélioration, veut développer une vision et a des exigences élevées en termes de résultats. Quand je regarde la dizaine de PDG avec lesquels j'ai travaillé au cours des dernières années, je constate qu'ils partagent ces traits communs.

Les relations se sont durcies (appels d'offre, honoraires flexibles, forte concurrence). Sur quoi repose le succès d'une relation client ?
La démarche du cabinet a toujours été de générer des "*clients promoteurs*" de Bain. Derrière cette logique forte, il y a un état d'esprit qui va au-delà de la simple "livraison" d'un projet. Construire une relation avec un client équivaut à bâtir de la confiance, et cette confiance ne peut s'obtenir que dans le temps et sur la base de résultats. Je ne parle pas de relations personnelles qui peuvent s'être créées mais d'avoir contribué à une success story et d'être identifié comme tel. Chez Bain, la relation client est si prioritaire que nous avons poussé la réflexion au point d'en faire un mode opératoire permettant de mesurer la satisfaction des clients de façon très pointue et de la faire évoluer. Dans la relation client, le différenciel repose sur les capacités d'écoute, de dialogue et de mesure.

Quelle a été votre plus belle mission ?

Une mission est pour moi davantage «une histoire ». J'ai eu la chance d'accompagner un opérateur de télécommunications qui venait de décrocher une licence sur un nouveau marché en pleine explosion. Nous étions cinq consultants dans une chambre d'hôtel à réfléchir à construire un opérateur qui aurait fait un an plus tard 600 millions d'euros de chiffre d'affaiires... Nous avons suivi cet opérateur dans les dix années suivantes. Une grande satisfaction ! Autrement, l'une des missions dont je serai particulièrement fier sera celle menée cet après-midi *(l'interview a été réalisée début juillet - ndlr*) auprès de plusieurs associations. Toute l'entreprise est mobilisée pour cette journée de solidarité. Personnellement, je me rends auprès de l'association Forces Femmes pour aider des femmes en réorientation professionnelle.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune consultant ?

Outre l'indispensable formation technique, j'insisterais sur la nécessité de veiller à "construire une personne" et non seulement un expert. "*Ne vous focalisez sur les chiffres et l'analytique, c'est une condition sine qua non mais elle est insuffisante !* ". Les partners qui réussissent le mieux sont des personnes qui ont su créer un équilibre entre la force de frappe analytique et la compréhension émotionnelle des organisations. Nous ne cherchons pas que de "bons analystes", nous cherchons de "bons analystes sachant entraîner les organisations dans le changement". "*Soyez vrai* !".

http://business.lesechos.fr/directions-generales/0203616653819-domenico-azzarello-bain-une-mission-est-une-histoire-101542.php?bRH1SosqvErDq7MY.99

◆ Patrick Ferraris, quel consultant êtes-vous ?

Valerie Landrieu | *Les Echos* du 18/07/2014

SERIE D'ETE "Ils vous conseillent"(3/5). *Cet ingénieur des Ponts et Chaussées, diplômé du MIT, a dirigé le secteur Télécoms & Médias de Capgemini Consulting en France et au Moyen-Orient. Aujourd'hui senior vice president, il se voue à la transformation digitale.*

Pourquoi êtes-vous devenu consultant ?
Probablement pour un grand classique du métier, la diversité des dossiers qui fait que l'on passe d'une problématique, d'un client et d'un secteur à un autre. Après une double formation franco-américaine, j'ai enchaîné en tant qu'ingénieur dans une start-up, aux Etats-Unis. Pendant trois ans, j'y ai apprécié un rythme rapide et lorsque – pour des raisons personnelles – je suis rentré en France, j'ai eu envie de retrouver cet état d'esprit. J'ai pensé que le conseil pourrait me l'offrir. J'y ai été séduit par les enjeux de transformation des entreprises - qui ne s'appelaient pas encore ainsi - et par cette possibilité, et cette capacité du consultant, à avoir des niveaux d'interlocuteurs différents, ce qui n'est pas si fréquent dans une carrière.

N'éprouvez-vous aucune frustration à ne pas être opérationnel ?
Je pense que si la frustration avait été trop grande, je serai parti mais j'ai aussi probablement appris à vivre avec. La frustration du consultant intervient à un moment particulier de la carrière : quand on a une trentaine d'années, cinq-six ans d'expérience professionnelle, et que l'on s'interroge pour savoir si la suite de son parcours n'est pas ailleurs. J'ai été tenté et j'ai fait un choix. Et puis je ne considère pas que je suis là pour délivrer des leçons de management, des best practices ou des benchmarks qui arrivent des Etats-Unis, mais pour construire avec les clients et opérer avec eux une transformation. Il faut savoir se placer dans la durée et s'associer aux difficultés comme aux réussites.

Pourquoi vous êtes-vous spécialisé dans le digital ?
Mon parcours a d'abord été sectoriel. Les télécoms et les médias ont été mon domaine d'intervention pendant une dizaine d'années, jusqu'à ce je prenne la tête de l'activité pour la France et Moyen Orient. Il se trouve qu c'est un secteur qui, par le digital, a vécu une mutation que je qualifierais de "violentissime". J'ai appris à cette occasion la capacité des technologies à changer les business models et à transformer en profondeur les industries. Je me suis dit que le phénomène allait s'étendre à tous les secteurs d'activités et j'ai pris le virage de la « transformation digitale », il y a quatre- cinq ans. Il s'agit, pour moi, de la troisième "révolution industrielle". Et c'est une passion.

A vos yeux, quel est le client idéal ?
Le client idéal a une caractéristique : il est engagé, engagé dans son projet, dans les résultats qu'il veut atteindre, dans les attentes qu''il a vis-à-vis des consultants, et dans sa capacité à prendre la main et organiser le transfert de savoir-faire ! Je dirais que l'on a les clients qu'on mérite … mais la confiance se construit forcément dans la durée.

Les relations se sont durcies (appels d'offres, honoraires flexibles, forte concurrence) : sur quoi repose aujourd'hui le succès d'une relation client ?
"*Ce que j'attends de toi*» m'a expliqué une cliente "*c'est de m'aider à réussir vite* ». La vitesse est vraiment l'élément que les clients attendent aujourd'hui parce que les marchés vont plus vite et que les transformations doivent aller plus vite. Etre capable de transformer une entreprise rapidement est aujourd'hui un atout. Il y a quelques années nous lancions de grands programmes sur lesquels un client s'engageait avec nous pour une période de 12-18 mois. Même si le client sait que transformer son entreprise va lui prendre quelques années, il veut lancer des initiatives, réussir des « points de passage » sur des cycles de 3-4 mois. Et puis la relation client puise sa qualité dans le style du consultant. Le nôtre est "*De la conviction mais pas d'arrogance*".

Quelle a été votre plus belle mission ?
J'ai plusieurs exemples en tête qui illustrent ce niveau d'engagement et cette qualité de la relation dont nous parlions. Je pense à ce leader européen du secteur de la beauté opérant une transformation digitale, une mission d'ampleur menée

avec tout le comité exécutif et pour laquelle nous avons travaillé dans la durée. Ce qui nous a permis de voir les résultats en termes de marques et de marchés. Dans un autre registre, je pense aussi à ce groupe de média audiovisuel qui avait réalisé le film du projet et intégré les noms des consultants au générique... Nous avions été chaleureusement applaudis lors de la présentation.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune consultant ?

Je lui dirais : "Soyez curieux ! Jouez à fond la diversité que le cabinet peut vous offrir. Passez d'un secteur et d'un pays à un autre et ensuite n'hésitez pas à choisir une spécialisation. Et puis, osez pas incarner la génération Y. Vous avez ce devoir d'aider les clients à comprendre les nouvelles demandes en termes de consommation et de management. Aidez-les à construire l'entreprise de demain."

http://business.lesechos.fr/directions-generales/0203612955879-patrick-ferraris-capgemini-consulting-je-ne-suis-pas-la-pour-delivrer-des-lecons-de-management-101543.php?GDSVXMd8KgfrITPI.99

◆ Hervé Borensztejn, quel consultant êtes-vous ?

Marie-Sophie Ramspacher | *Les Echos* du 28/07/2014

SERIE D'ETE "Ils vous conseillent" (4/5). *Interview du directeur associé de Karistem, ancien vice-président développement RH d' EADS*

Pourquoi avoir choisi ce métier ?
Pour être franc, cela me permettait de **maintenir mes activités parallèles, celles de coach de dirigeant et de professeur à la Sorbonne.** Cela étant avoué (!), l'idée de mettre mon expérience au service des autres, d'essayer de combler l'immense fossé entre le discours et la pratique constaté en entreprise me plaisait. Mon devoir absolu de franchise me conduit toutefois à révéler que c'est **une jeune consultante de Karistem qui est venue me chercher** : en sollicitant mon expertise sur une étude à l'issue d'une table-ronde que j'animais au Congrès des RH, elle m'a ouvert un chemin que je n'avais pas envisagé…

Problème : vous n'êtes pas opérationnel…
Je n'ai pas lâché l'opérationnel, je travaille au service du client, et me frotte aux réalités concrètes, d'autant que chez Karistem, du fait de notre petite taille, nous assumons personnellement nos missions. **A chaque fois, je créé quelque chose d'utile - exempté de toute posture d'aliénation à l'entreprise ce qui est confortable -** une certitude plus difficile à atteindre dans la fonction de DRH. **De plus, j'échappe au temps politique**, à cette dimension qui rend le travail dans un collectif éminemment complexe et qui occasionne une perte de temps : se protéger soi-même dans une organisation est chronophage ! Cela dit, une dimension statutaire disparaît : dans le costume de consultant, il y a un travail à fournir sur soi car la perte de titre n'est pas neutre pour l'ego, c'est un point de vigilance à observer.

Votre plus belle mission ?
J'en ai deux en tête. Une mission d'appui de due diligence pour une PME de 700 personnes qui a fusionné avec une entité de 200 collaborateurs : il a fallu accompagner le directeur général dans cette nouvelle organisation , **créer de la valeur, susciter une dynamique d'équipe, le tout dans un temps restreint**, c'est on ne peut plus tangible….
Le deuxième mission, récente, **pour Alstom**, m'a conduit à réfléchir avec Bruno Guillemet, le DRH groupe, à l'organisation de la fonction RH (enjeux de gouvernance des centres de services partagés, redéfinition des priorités, allocations de ressources…). Là, il s'agissait de percevoir très vite les multiples enjeux.

Le client idéal ?
Celui qui a un vrai problème à résoudre, laisse la parole au consultant, **accepte le dialogue contradictoire**. Plus égoïstement, je dirais quelqu'un qui permet de se développer soi-même et d'enrichir ses compétences. Chez Karistem, **nous passons du temps à formaliser ce que nous apprenons** à travers des outils de captation des retours d'expérience.

Vos conseils à un jeune consultant ?
Sois curieux, creuse les sujets et surtout soigne ta méthodo ! L'entreprise achète de l'expérience certes, mais surtout une rigueur méthodologique, une capacité à faire du consulting, ce que par essence ignore le DRH…. Les clients se plaignent parfois de la jeunesse des consultants, plus souvent des marges indécentes que certains cabinets ont engrangé dans les années 1990. **Fort heureusement, le marché s'est assaini**. Les missions sont moins coûteuses et plus pertinentes.

Bio express
Le conseil est un métier tout neuf pour ce DRH, docteur de l'Ecole des Mines, qui a déroulé l'essentiel de son parcours en entreprise. Passé par **Vivendi** en tant que directeur du développement RH, il fut ensuite vice-président en charge du développement des RH et des compétences d'**EADS** puis vice-président exécutif en charge des RH et de la communication du groupe **Converteam General Electric Power Conversion.** Aujourd'hui coach de dirigeants, Hervé Borensztejn est également **professeur associé en ressources humaines à l'université Paris II** (Panthéon-Assas). Il intervient ponctuellement à l'ENA et à l'Essec.

http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0203626910619-herve-borensztejn-quel-consultant-etes-vous-101983.php?xlm59TyTTQh6II7T.99

◆ Sébastien Declerq, quel consultant êtes-vous ?

Valerie Landrieu | *Les Echos* du 20/08/2014

SERIE D'ETE "Ils vous conseillent"(5/5). *Cet ingénieur de l'Icam, qui a fait un MBA à l'UCLA, a pris la tête du cabinet de conseil en stratégie AT Kearney en 2010, avec une conviction : il faut dépasser le rapport purement transactionnel avec les clients.*

Comment êtes-vous devenu consultant ?
Je suis devenu consultant à mon retour des Etats-Unis, où je venais de faire un MBA. C'était pour moi une manière naturelle de prolonger ce MBA, en travaillant sur des sujets stratégiques variés et internationaux. J'avais commencé ma carrière dans l'industrie ; c'est dans ce contexte que j'ai découvert les métiers du conseil. J'ai pensé que c'était une manière d'influencer la vie économique des entreprises et d'avoir un impact sur la vie des affaires.

Vous n'êtes pas un opérationnel… N'éprouvez-vous aucune frustration ?
Aucune ! Le métier du conseil en stratégie a changé mais il est exact que les jeunes peuvent parfois penser que cela consiste encore à produire un beau rapport. La mission du consultant est avant tout de travailler main dans la main avec les dirigeants et leurs équipes. Et si certaines missions peuvent être purement stratégiques, d'autres sont plus opérationnelles, et visent directement la transformation et / ou la performance.

Vous êtes-vous spécialisé ?
Je suis spécialisé en Banque et assurances. J' y ai été amené par mon mentor, Thierry Pascault, toujours associé senior chez AT Kearney. C'est lui qui m'a donné la fibre des grands challenges de l'industrie financière en France et en Europe. On ne peut plus vraiment être un consultant généraliste : les clients attendent que vous connaissiez leur secteur d'activité, et en banque-assurances, les cadres réglementaire, financier et technique rendent nécessaire une totale maîtrise des enjeux des dossiers.

A vos yeux, quel est le client idéal ?
Le client idéal est celui qui n'hésite pas à appeler, soirs et week-ends compris, pour me tenir au courant de ce qui se passe dans son entreprise et avec qui j'ai pu développer une relation de confiance et de proximité. Il arrive que des clients entretiennent un rapport purement transactionnel avec les consultants. Cela représente une difficulté pour développer une vision globale et concevoir une solution parfaite à une problématique.

Les relations se sont durcies (appels d'offre, honoraires flexibles, forte concurrence). Sur quoi repose le succès d'une relation client ?
Les relations clients sont aujourd'hui plus rationnelles, plus objectives. Les résultats - et pas seulement les rapports finaux mais l'impact, dans la durée, de nos recommandations, sont observés à la loupe. Ce qu'attendent nos clients, c'est une capacité à porter un regard externe mais aussi à engager les acteurs de l'entreprise, et à créer de la confiance. Dans le climat d'incertitude, parfois de peurs, le succès de la relation client repose beaucoup sur cette capacité à créer de la confiance.

Quelle a été votre plus belle mission ?
J'ai en tête le cas d'un grand assureur français. Le nouveau dirigeant a fait appel à nous pour l'aider à poser les bases du redressement de l'entreprise. Nous sommes partis d'un constat détaillé, nous avons beaucoup travaillé avec les actionnaires, la direction générale et les équipes pour comprendre ce qui faisait la force de cette entreprise - en l'occurrence, il y avait un réel savoir-faire réel. Deux ans après, nous avons pu lui donner les moyens de redevenir un leader qui embauche et qui innove, et, à l'occasion, ressuscité un sentiment de fierté et d'appartenance.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune consultant ?
Je lui dirais que c'est un métier pour ceux qui ont une grande curiosité, qui ont l'envie d'avoir une influence sur la vie des entreprises et de partager avec les dirigeants des rapports personnels à forte valeur ajoutée. Je lui conseillerais de s'accrocher pendant les premières années car c'est un métier exigeant et d'acquérir une dimension internationale de manière à devenir un consultant qui puisse apporter un regard global et personnel, pour construire des entreprises qui continuent à se développer.

http://business.lesechos.fr/directions-generales/0203630851915-sebastien-declerq-at-kearney-construire-des-entreprises-qui-continuent-a-se-developper-101632.php?uW4sz8k79Xv5Ze7i.99

Point de vue

Quelques idées reçues sur les métiers du conseil

François Albert, consultant confirmé et animateur du Centre de compétences Optique chez Altran Technologies, a participé à plusieurs associations de doctorants et à l'organisation des premières Doctoriales de Paris-Sud. Il continue à intervenir en tant "qu'ancien" en diverses occasions, ce qui lui permet de rester à l'écoute des doctorants. Il a choisi Formation par la Recherche pour tordre le cou à quelques idées reçues sur ce qu'il appelle *« la quatrième alternative »* (en comptant la recherche académique, la R&D industrielle et la création d'entreprise) : les métiers des services et du conseil.

Idée n°1 : Dans ces sociétés, on nous prend puis on nous jette.

Le conseil n'est pas l'interim. On est embauché en CDI pour mener un premier projet, mais aussi pour acquérir de l'expérience et donc une valeur qui sera facturée aux futurs clients. La société de conseil n'a rien d'autre à vendre que l'expérience de ses consultants.

Idée n°2 : On ne choisit pas ses projets, on est placés comme des pions.

Dans les métiers du conseil, comme en recherche ou ailleurs, on a les opportunités que l'on se crée. Entre deux projets par exemple, pendant la période dite "d'inter-contrat", un consultant n'est pas censé rester inactif. Il peut participer à la prospection commerciale, épauler son manager, exploiter son propre réseau, échanger avec les autres consultants du même domaine… On a vraiment la possibilité d'être acteur de sa propre carrière, de participer au développement de l'activité et de faire émerger des projets intéressants. On peut aussi choisir de rester dans son coin et d'être un pion que le manager devra placer d'autorité sur les projets des autres, mais cette option n'est pas plus dans l'intérêt du manager que dans celui du consultant...

Idée n°3 : Ce n'est qu'un passage.

Débuter sa carrière sur un poste de consultant pour se familiariser avec le monde de l'entreprise et se constituer un carnet d'adresses est effectivement une bonne stratégie et c'était d'ailleurs la mienne au départ. J'ai finalement préféré la variété de ce métier (qui m'a déjà permis de passer de l'optique à l'analyse de la valeur) à une carrière plus linéaire.

Le groupe Altran

- **Effectif :** 18 000 dont 15 000 ingénieurs
- **Chiffre d'affaires :** 1,3 milliard d'euros
- **Part des technologies de l'information :** 20% du chiffre d'affaires
- **Principaux secteurs :** automobile (20%), télécommunications (20%), aéronautique (15%)
- **Altran Technologies est membre de l'Association Bernard Gregory.**

Idée n°4 : Avec les clauses de non-concurrence, on ne peux plus travailler nulle part.

Les contrats comportent effectivement des clauses de non concurrence mais en réalité, tout se négocie. Pour le manager, vaut-il mieux se fâcher à la fois avec son client et son consultant ou négocier un transfert et fidéliser le client en laissant travailler chez lui un "ancien" qui pourrait facilement se transformer en prescripteur ?

Idée n°5 : La thèse ne nous a pas préparés à ça.

Au-delà du niveau d'expertise qu'elle implique, la thèse apporte l'esprit critique et les qualités nécessaires à un bon analyste : capacité à apprendre par soi-même, autonomie, innovation, aptitude à traiter un sujet complexe, maîtrise des risques technologiques…

Même si certains consultants sont déjà intervenus sur des projets de recherche d'envergure comme le laser MégaJoule, leur métier reste assez méconnu. Il correspond pourtant aux aspirations d'un nombre grandissant de docteurs. L'afflux de questions qu'il suscite en témoigne. ◆

Contact
Dr François Albert
01 44 09 10 00
f.albert@altran-tech.net

Connaître l'entreprise

De la recherche à la gestion de projets européens

Devenir consultant, ce n'est pas dans l'ordre des possibles ? François Courty, docteur en maths appliquées pense tout le contraire.

© DR

La thèse de François Courty s'insérait dans un projet de recherche européen impliquant des entreprises (dont Dassault et Airbus). Se projetait-il pour autant dans le privé ? Pas vraiment. Il est vrai que les chercheurs de son labo ne renvoyaient pas une très bonne image des entreprises. François, comme la plupart des thésards, rêvait de devenir MCF ou chercheur, mais malgré les publis, une distinction, deux post-doctorats (l'un aux États-Unis et l'autre en Allemagne), la barre était placée trop haut. « *J'étais en lice avec trois cents autres candidats tout aussi valables que moi. Alors, de retour en France, j'ai cherché un emploi dans le privé. J'ai eu une proposition dans le conseil et j'y suis resté* ».

Chef de projets européens

Pendant ses post-docs à l'Université du Colorado à Boulder et à l'Université technique de Berlin, François est ingénieur de recherche, des postes où il estime être demeuré très près de la recherche : « *je participais à des projets sans toucher au management des dits projets* ». En 2005, lorsqu'il devient chef de projet chez Mettle Sarl, la gestion du budget, le management d'équipe, la maîtrise d'œuvre, la rédaction des spécifications techniques, il s'y met. En 2006, il entre chez Cicom Organisation comme consultant européen. Par rapport au poste précédent où il travaillait sur des projets européens en ingénierie maritime, chez Cicom son activité tourne autour de l'incubation, du financement de start-up et du management de l'innovation. Récemment, il était en Roumanie pour conseiller des incubateurs dans le cadre d'un projet européen.

Pas si difficile...

Au sortir de sa thèse, François ne pensait pas s'adapter si facilement à la consultance. « *Et pourtant, constate-t-il avec le recul, l'état de l'art, la veille technologique, le management de l'innovation, je m'y étais frotté pendant ma formation doctorale. Et puis, grâce aux post-docs à l'étranger, le travail en équipe multiculturelle, les communications en anglais, je connaissais* ». Il concède, a posteriori, que le passage vers le conseil s'est révélé beaucoup moins « *violent* » que ce qu'il s'était imaginé en étant thésard.

Lire « Les métiers du conseil », *Docteurs&Co* n° 6, juin 2005.

E. J.

Contact : francois.courty@libertysurf.fr

Parcours

Frédéric André et Fabrice Martin

Un docteur pour décrocher les financements de la recherche et de l'innovation

Docteur en biochimie, Jean-Jacques Bernardini est consultant expert en "Energie et Environnement" chez Alma Consulting Group (Alma CG). Il valorise sa connaissance du monde de la recherche en montant des projets européens de partenariat technologique.

Après un magistère de chimie biologie à l'université Louis Pasteur de Strasbourg (ULP), Jean-Jacques Bernardini obtient, en 1993, une allocation de recherche ministérielle pour préparer une thèse sur la synthèse de transporteurs de fer chez les bactéries, au laboratoire de chimie microbienne de l'ULP. Ces transporteurs de fer qui jouent un rôle dans certaines maladies comme la mucoviscidose sont de grosses molécules qui ont pourtant la faculté de traverser les membranes cellulaires et l'on pourrait imaginer de les utiliser pour transporter des médicaments.

Formation complémentaire

C'est en deuxième année, à la faveur d'un contrat de recherche avec Rhône Poulenc, qu'il se familiarise avec la valorisation de la recherche et le monde de l'entreprise. *« Il me convenait mieux que celui du laboratoire car on n'y poursuivait pas la même thématique pendant des années. »* Il soutient sa thèse en 1997 et décide de compléter sa formation par le CESMA (MBA de l'Ecole de Management de Lyon), histoire d'acquérir quelques bases en finances, en marketing, ou encore en gestion de projet. Un de ses professeurs lui propose alors un poste en CDD au département Marketing & Innovation de Rhône Poulenc Technologies et devient son premier patron. *« Au cours de ce recrutement et par la suite, je me suis rendu compte que les docteurs étaient particulièrement appréciés et reconnus pour leur capacité à prendre du recul, à remettre régulièrement en cause leurs activités et à travailler en toute autonomie. »*

Quant à la mission qui lui est confiée, elle consiste "tout simplement" à mettre au point l'offre de services de la filiale pour conquérir de nouveaux clients à l'extérieur du groupe Rhône Poulenc. *« Cela passait par une remise à plat des métiers et des compétences existant dans l'entreprise et par la définition de prestations et de produits. Etablir les prix, a nécessité une petite révolution culturelle car les chercheurs ont dû faire l'apprentissage de la notion de valeur ajoutée et intégrer la valeur de leur propre travail dans le prix facturé aux clients. »*

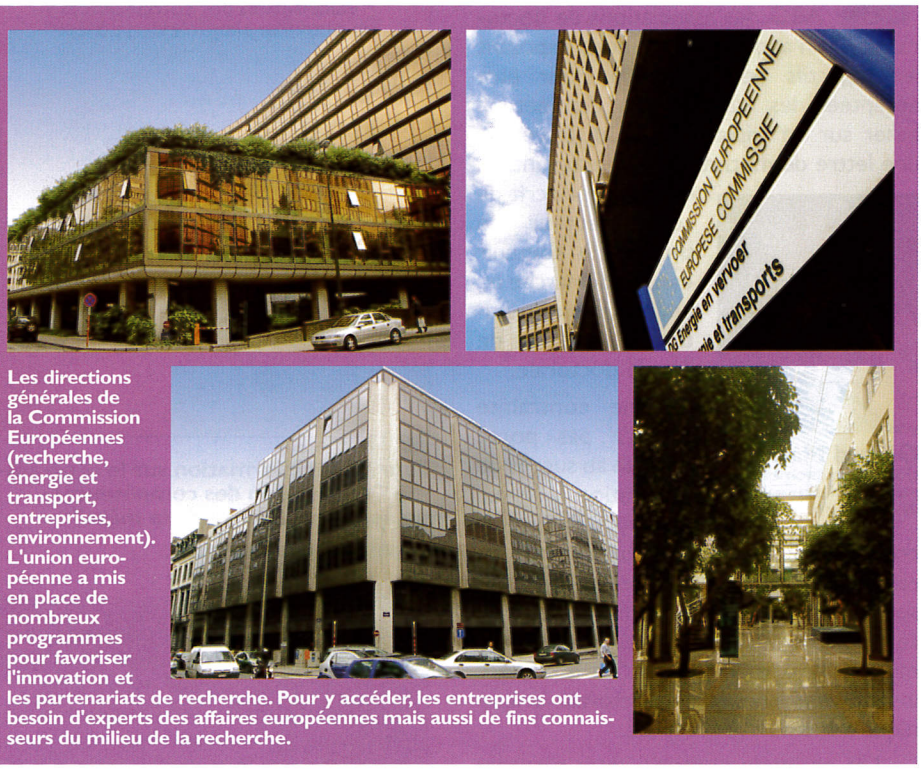


Photo : Médiathèque commission européenne.

Les directions générales de la Commission Européennes (recherche, énergie et transport, entreprises, environnement). L'union européenne a mis en place de nombreux programmes pour favoriser l'innovation et les partenariats de recherche. Pour y accéder, les entreprises ont besoin d'experts des affaires européennes mais aussi de fins connaisseurs du milieu de la recherche.

A la fin de son CDD, il rejoint Novexel, une société de conseil spécialisée dans le montage de projets technologiques en partenariat. Son créneau : aider ses clients à financer leur politique d'innovation technologique en bénéficiant de programmes d'aides nationaux ou européens. *« Ils recherchaient des personnes ayant une première expérience de la recherche et qui connaissaient bien le fonctionnement d'un laboratoire. »*

Ingénierie de projets et innovation

Après avoir débuté à un poste opérationnel consistant à rédiger les propositions, Jean-Jacques Bernardini a évolué jusqu'à devenir rapidement consultant expert en énergie et environnement. Il encadre une équipe de six personnes au sein du pôle "Financement de l'innovation" du groupe Alma CG (qui a, entre-temps racheté Novexel). Fort de son expérience d'une centaine de projets d'ingénierie des subventions européennes, il évalue les projets de ses clients au regard des critères et des orientations de la Commission, identifie à l'échelle européenne les centres de recherche capables d'apporter une solution technique, conseille les partenaires dans la constitution de leur dossier, les assiste dans la phase de négociation avec la Commission et les accompagne dans la phase de gestion du projet, au-delà de la finalisation du partenariat. Un métier qui nécessite bien sûr une veille permanente sur les avancées de la recherche, la localisation des pôles de compétences et les évolutions des grands programmes d'aide à l'innovation.

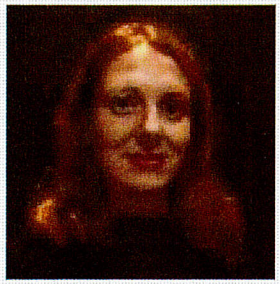
Servant la recherche sans en faire, Jean-Jacques Bernardini a trouvé une voie qui lui permet de valoriser ses années de "scientifique" : *« Même si l'on s'oriente finalement vers des métiers de service, le doctorat est une expérience importante. Il donne l'occasion d'apprendre le fonctionnement du milieu scientifique, de se frotter aux difficultés de la mise en place d'un programme de recherche et cela aussi, cela a de la valeur. »* ◆

Contact
Jean-Jacques Bernardini
jjbernardini@almacg.com
04 72 35 80 30
www.almacg.com

Parcours

Une ergonome entre l'homme et la machine

Docteur en technologie et sciences de l'homme, Amal Ali Ammar est devenue consultante pour une agence Web.



© D.R.

MINI-CV

Depuis novembre 2007 : consultante chez SQLI Agency.

2006-2007 : post-doctorat. Laboratoire Costech, université de technologie de Compiègne (UTC).

2006 : doctorat en sciences de l'homme et technologie de la cognition et de la coopération, UTC.

Peut-on intéresser les entreprises quand on est docteur en sciences humaines ? Absolument, si l'on en croit Amal Ali Ammar, spécialiste de l'ergonomie des interfaces homme-machine (IHM) et consultante chez SQLI Agency (agence Web de SQLI). « *L'ergonomie des IHM offre des débouchés dans l'industrie, car cette discipline s'intéresse aux situations de travail et ouvre sur de nombreux domaines d'application. C'est une discipline qui vise aussi bien le confort d'utilisation que l'efficacité du couplage humain-machine. Les entreprises mettent en pratique les méthodes développées par les chercheurs, elles sont en attente de résultats d'études. Les ergonomes forment une petite communauté très active dans la production et l'échange d'idées* », explique Amal. Après une formation dans une école de commerce, Amal Ali Ammar s'est orientée vers les sciences humaines et l'ergonomie, effectuant une thèse à l'université de technologie de Compiègne. Son sujet de recherche concernait l'élaboration d'un dispositif de lecture graphique par le toucher dédié aux personnes aveugles. « *Il s'agissait de rendre possible la lecture de graphiques simples présents sur l'écran d'un ordinateur. Cette reconnaissance s'effectuait par le toucher à l'aide d'une plage tactile composée de cellules en braille* », poursuit Amal, qui regrette que les entreprises ne s'intéressent pas davantage aux handicapés. Une fois sa thèse en poche, elle continue à travailler dans son laboratoire de recherche. Elle a l'occasion de collaborer avec Orange sur l'évaluation de scénarios d'usage de dispositifs tactiles de communication à distance.

Les sciences humaines, on aime !

Puis, en novembre 2007, elle entre chez SQLI. Dans cette entreprise qui « *conçoit des sites de A à Z* », les docteurs, on connaît ! Amal n'est pas la première à pousser la porte. Dans son équipe, il y a un autre docteur, et dans le service en charge de l'éditorial, elle rencontre un docteur en littérature. « *Les compétences des docteurs sont précieuses,* estime Amal, *notamment pour construire des méthodologies sur mesure, élaborer des protocoles, effectuer de la veille, restituer l'information de manière pédagogique, rédiger des rapports et des articles, animer des formations…* » Pour elle, le choix du privé ne s'est pas fait par défaut. « *Dès ma thèse, j'envisageais de travailler dans l'industrie. Aujourd'hui, je ne fais pas un travail de chercheur mais mon activité n'en est pas si éloignée* », ajoute la consultante. La différence ? Le rythme d'enchaînement des projets : un nouveau chaque semaine alors qu'un chercheur travaille souvent sur un sujet précis pendant plusieurs années…

Laurent Cousin

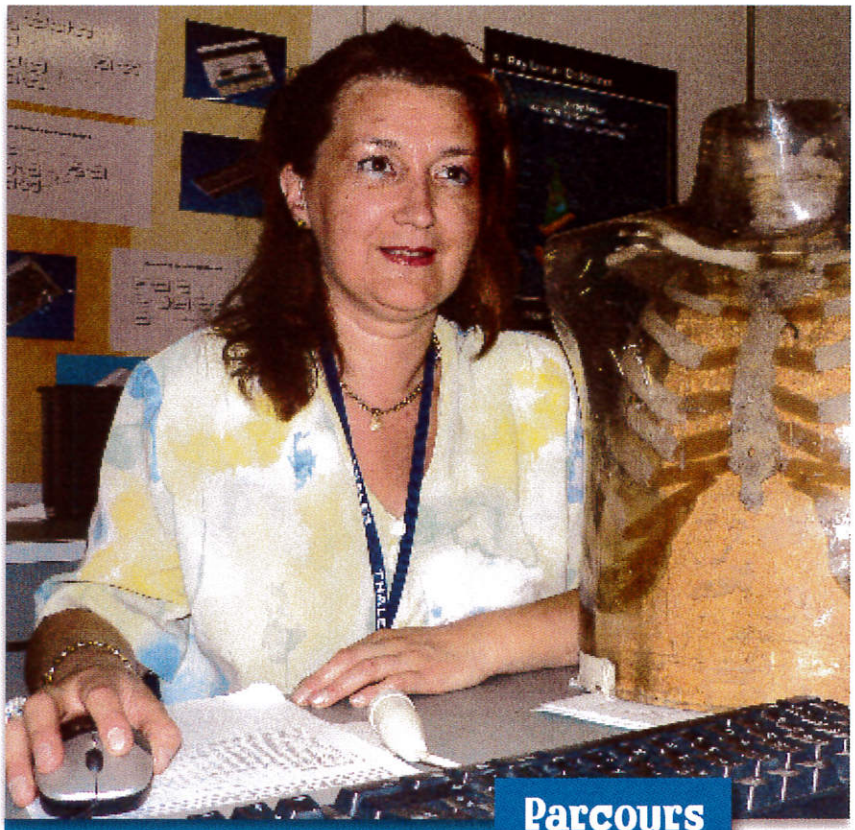
Contact : a.aliammar@gmail.com

CLAIRE, 39 ANS

Consultante en imagerie médicale

Groupe ALTEN, Grenoble

Par le biais d'une société de services, le consultant en imagerie médicale apporte ses compétences à des entreprises souhaitant améliorer la qualité de leurs prestations.



« Actuellement, je suis experte en qualité d'images dans le domaine médical et la sécurité. Je travaille sur une mission confiée par la société Thalès Electron Devices auprès du groupe Alten. Ma fonction consiste d'abord à définir des méthodes et des critères de mesure de la qualité d'une image, puis à préciser la qualité de panneaux radiologiques numériques. Je développe également des logiciels de traitement d'images pour améliorer cette qualité non seulement en termes de visualisation, mais aussi en termes de quantification (estimation des volumes des images).

Aujourd'hui, l'imagerie médicale repose essentiellement sur le traitement du signal. Enregistrées sous forme d'ondes sonores, de rayonnement X radioactif ou lumineux, les données sont d'abord numérisées à l'aide de modèles mathématiques ; elles sont ensuite traitées par des programmes informatiques de reconstruction en 2 D voire en 3 D, d'images de la structure de l'organe étudié (imagerie anatomique) ou de son métabolisme (imagerie fonctionnelle). En plus d'une solide formation en physique et en informatique, l'imagerie médicale requiert des connaissances variées en mathématiques (analyse mathématique, géométrie, statistique, calcul scientifique...).

Outre le domaine médical, l'imagerie trouve des applications dans bien d'autres domaines, notamment la sécurité (détection d'objets dangereux dans des bagages, surveillance de bâtiments...) ; le contrôle non destructif dans les installations énergétiques, l'aéronautique, l'automobile... ; les mesures industrielles (débits de liquides ou de gaz, conformité d'une pièce...) ; les études sur l'environnement (géologie, océanologie, météorologie...). » ■

Parcours

« En terminale, je voulais étudier la médecine. Mais la durée des études me faisait un peu peur. Je n'avais pas trop d'affinités pour les mathématiques. Un ami de mes parents m'a proposé un stage en imagerie médicale fonctionnelle dans un centre hospitalier de Londres. Je suis tombée dans la marmite de l'imagerie, plus particulièrement le développement des outils de traitement d'images médicales afin d'apporter une aide décisionnelle, stratégique, thérapeutique. J'ai alors pris goût aux mathématiques, l'imagerie médicale obligeant à les maîtriser. J'ai débuté par un DEUG SSM (Sciences et stuctures de la matière) ; j'ai poursuivi en maîtrise de sciences et techniques de génie médical et instrumentation suivie d'un DEA d'imagerie médicale, puis d'un doctorat. J'ai commencé une carrière académique dans la recherche, un vrai bonheur mais les chercheurs sont mal payés... Je me suis alors tournée vers d'autres métiers comme chef de projet ou ingénieur R&D (recherche et développement). Maintenant, je travaille dans le consulting ce qui me permet d'allier la recherche, le développement et le management de projets. »

QUELS DIPLÔMES ?

Bac + 5 avec une spécialisation en imagerie médicale dans le cadre d'un master de mathématiques appliquées, de biologie ou de physique, éventuellement suivi d'un doctorat (niveau bac + 8).

Onisep. 2007

Le Big Data ne tuera pas les consultants

Florian Debes | *Les Echos* du 03/10/2014

shutterstock.com

Les cabinets de consultants peuvent se demander quel sera leur rôle dans un monde où les informations qu'ils traitent seront assimilées sous forme de données par les ordinateurs de leurs clients. Mais le Big Data n'aura pas leur peau.

A quoi sert le Big Data ? A tirer de l'intelligence d'une masse de données. Pourquoi une entreprise a-t-elle recours à un consultant ? Très souvent pour la même chose, assimiler une grande quantité d'information et en déduire une conclusion sensée. Pour l'instant, les consultants spécialistes de la stratégie numérique sont occupés (une fois sur cinq environ) par des projets de mise en place d'un outil de traitement des mégadonnées. Et après… Si un ordinateur fait aussi bien qu'eux leur travail et celui de leurs collègues experts dans d'autres domaines, il est cohérent de penser que les missions Big Data seront les dernières de cette profession. « *L'approche analytique n'est pas obsolète* », veut rassurer Matthieu de Chanville, consultant chez AT Kearney, dans un texte publié sur LinkedIn .

- Travailler avec les data-scientist de ses clients

D'abord parce que toutes les entreprises ne trouveront pas leur mouton à cinq pattes. « *Pour faire parler les données, il faudra embaucher des data-scientists mais tous ne seront pas aussi bon en mathématique qu'en stratégie des affaires*", souligne Matthieu de Chanville depuis les locaux parisiens de son cabinet. A l'avenir, les consultants externes seront probablement amenés à travailler avec les data-scientists de ses clients.

Ensuite parce que les ordinateurs ne sont pas infaillibles. Certaines corrélations identifiées en rapprochant des données n'ont pas lieu d'être interprétées. Par exemple, un ordinateur peut croire qu'on meurt plus souvent parce qu'on est à l'hôpital. Dans les pays occidentaux, l'essentiel des décès sont en effet enregistré en milieu médicalisé. Sauf que la cause du décès n'est pas l'hôpital mais la maladie qui y conduit.

- Big Data et souvenir de krach financier

Matthieu de Chanville pointe aussi un autre problème : "*le danger des systèmes auto-apprenants comme les algorithmes c'est qu'ils sont tous conçus pour s'adapter aux comportements des autres donc quand l'un déraille, tout le monde déraille* " explique Matthieu de Chanville. Les salles de marchés se souviennent encore de journées folles en 2007 et 2008.

L'expert reconnaît tout de même que son métier devra s'adapter. Tout le travail d'analyse des marchés produits ou à étrangers pourra être réalisé par les directions financières et marketing en quelques clicks. "*En revanche, les missions de management du changement resteront et il faudra toujours aider le dirigeant à se forger des convictions*", conclut Matthieu de Chanville.

A lire aussi : La drôle de guerre des talents chez les data-scientist

http://business.lesechos.fr/directions-numeriques/0203827583254-le-big-data-ne-tuera-pas-les-consultants-103861.php?hpL11I6DFzORk65L.99

Greenflex rationalise le conseil environnemental

Matthieu Quiret - *Les Echos* du 19/03/2014

Le marché du conseil vert souffre de la crise et pousse les consultants vers des missions plus opérationnelles.

Quand les meilleurs clients du développement durable comme EDF, Danone ou la SNCF sabrent leurs commandes de prestations, les consultants spécialisés tirent la langue. Après d'autres, le cabinet Bio Intelligence Service a par exemple rejoint l'an dernier Deloitte.

Un petit consultant, Greenflex, parvient à grandir dans ce marché décroissant. S'il a manqué de peu son objectif de 100 millions de chiffre d'affaires pour 2013, l'entreprise a dépassé la centaine de collaborateurs et 350 clients.

Son fondateur, Frédéric Rodriguez, s'est pourtant lancé bien plus tard, en 2009. Présent à l'origine sur la gestion des parcs informatiques, le cabinet a peu à peu élargi ses prestations. En 2012, la crise fait ses premières victimes et Frédéric Rodriguez commence à faire son shopping. Il rachète Ethicity qui s'est fait un nom dans le marketing durable. Début 2014, c'est un autre pionnier qui rejoint son escarcelle, le cabinet BeCitizen. Son fondateur, Maximilien Rouer, ne tarit pas d'éloges sur l'approche très financière et technologique de son repreneur.

Car au-delà du conseil, Greenflex veut désormais proposer des solutions clefs en main à ses clients. Frédéric Rodriguez a racheté en 2013 Terra Nova Energy, spécialiste de la mesure de consommation d'énergie et dévoilera une acquisition similaire fin mars. Avec une conviction : les entreprises ont compris que l'efficacité énergétique est un moyen de récupérer de la compétitivité, la première étape étant la mesure. Autre piste, la publication d'écoguides de notation des appareils professionnels. Les cabinets de consultants promettaient il y a quelques années de révolutionner le business de leurs clients. Ils sont revenus à " *des frappes chirurgicales*" comme le dit Maximilien Rouer. Sans vraiment renoncer au militantisme : il annonce le lancement d'un observatoire de l'inaction.

http://www.lesechos.fr/19/03/2014/LesEchos/21650-086-ECH_greenflex-rationalise-le-conseil-environnemental.htm?texte=consultant#1ywABqTstzKhxVT5.99

RH - Consultants : encore trop de prêt-à-penser

Les Echos du 25/10/2013

Que pensent les entreprises des professionnels appelés pour "ouvrir" la réflexion ? Elles leur reprochent encore et toujours leur formatage.

Les DRH sont, de prime abord, plutôt tendres avec les consultants. Ils justifient leurs (rares) mauvaises prestations par… de piètres "briefs" et des approches fautives. *" La relation est satisfaisante dès l'instant où le cahier des charges est clair, précis",* estime **Daniel Lacabane, directeur du développement des cadres dirigeants de Renault.** Autre facteur de réussite, l'enveloppe allouée : *"Les confrères oublient trop facilement qu'un véritable expert coûte cher »,* souligne un ex-DRH. Plusieurs dénoncent également leur utilisation alibi : *"Se défausser sur eux pour faire passer des messages difficiles est courant et déplorable",* observe **Jean-Luc Bérard, DRH de Safran**.

En revanche, les responsables RH des grandes entreprises jugent avec plus de sévérité les chasseurs de têtes, qui seraient insuffisamment tournés, selon eux, vers l'international, les réseaux sociaux et la compréhension de la culture d'entreprise.

DRH dans la logistique

"Le travers du conseil est de "plugger" des solution s toutes faites, qui ne résultent pas d'un questionnement, mais d'un prêt-à-penser standardisé. En la matière, les conseils en recrutement manquent singulièrement d'humilité : se proclamer différent reste souvent au stade du slogan. Reste que les DRH doivent aussi balayer devant leur porte en organisant le travail en mode projet, de manière à replacer la décision aux mains des opérationnels. »

Bruno Guillemet, DRH d'Alstom

« Beaucoup peinent encore à livrer des synthèses et des solutions pragmatiques. A l'approche du terme de la mission, ils ont tendance à créer de nouveaux besoins pour tenter d'enclencher un nouveau cycle de travail… »

DRH dans la finance

"Les effets de mode les conduisent collectivement à vendre par vagues des produits identiques. Ces temps-ci, l'analyse prédictive, le "work force planning" et le collaboratif tiennent la corde. Dix ans plus tôt, c'était le "mentoring". Or l'innovation devrait rester leur force. La différence entre un bon et un moins bon consultant se joue sur l'opérationnel : le meilleur fait miroiter la solution idéale et montre le chemin, le second fait rêver, mais cale devant l'échelle, ce qui est le propre des juniors, nombreux dans les cabinets. »

Responsable RH dans la distribution

"La posture du caméléon, qui consiste à adapter son discours suivant l'auditoire, et notamment devant un comité d'entreprise, relève peut-être d'une nécessité stratégique, mais cause du tort. La rectitude du propos - et la franchise - devrait être la première des honnêtetés intellectuelles."

DRH dans la pharmacie

"En somme, le plus compliqué pour eux est de cerner la culture d'entreprise, une démarche évidemment plus complexe à l'intérieur d'un laboratoire étranger que chez Coca-Cola. Un chasseur de têtes nous a fait récemment engager un excellent profil issu de l'automobile, mais dont les valeurs n'étaient pas les nôtres. »

http://www.lesechos.fr/25/10/2013/LesEchos/21551-163-ECH_consultants---encore-trop-de-pret-a-penser.htm?texte=consultant#5A0W2i8zvqgf3WtL.99

Du bon usage des consultants

Les Echos du 20/01/2012

(par Jean-Pierre Bouchez) - *Le débat sur l'utilité des consultants est récurrent et resurgit naturellement, de manière plus aiguë, en période de crise. Le conseil doit en effet faire face à une double exigence : celle des clients, accrue en termes de résultat, et celle liée aux pressions tarifaires particulièrement tendues, dans un univers très concurrentiel.*

Ce double effet pouvant au passage conduire à la tentation de perdre une forme d'indépendance et de distanciation vis-à-vis du client en érodant l'esprit critique indispensable à l'exercice du métier de consultant. Il existe aujourd'hui **deux grandes formes de service offertes par les cabinets de conseil** : les prestations de services industrialisées, associées plutôt à des grandes firmes, et le conseil personnalisé et identitaire (sachant qu'il existe des situations intermédiaires entre ces deux formes).

La première forme, la plus visible numériquement, repose sur un « business model » redoutablement efficace : celui de "l'économie de la réutilisation". Pratiqué à grande échelle et générant du volume, en reposant sur des prestations relativement standardisées, souvent présentées comme indispensables, conformes à "l'état de l'art", voire dans l'air du temps. Certains de ces cabinets prestigieux apparaissent alors comme des instances de production, de formalisation et de standardisation d'idées et de concepts. Si ces prestations ont leur utilité (relative ou réelle), un certain nombre d'entre elles sont instrumentées par des cycles analogues à des modes et modèles, contribuant à structurer l'organisation des firmes. Le danger qui guette l'usage et le recyclage abusif de ce type de prestations est de reléguer la prestation vers la pratique de "commodisation", surtout quand les tarifs se durcissent. Mais il ne faudrait surtout pas oublier de mettre à l'actif de ces grandes firmes leur capacité unique à savoir mobiliser des équipes pluridisciplinaires, à temps plein, susceptibles d'accompagner des projets lourds. Il semble cependant que l'on assiste à une discrète forme d'épuisement, certes relatif, de ces grands dispositifs. La majorité des grandes entreprises en étant d'ailleurs à présent équipées.

L'autre forme, plus identitaire et personnalisée, nous fait pénétrer dans le « petit monde » de "l'économie de la singularité". Pratiquer le conseil identitaire, c'est être capable de travailler de manière singulière et personnalisée en forte interaction avec le client. C'est aussi donner une place à la pensée réflexive, la certitude méthodologique ou technique n'étant pas forcément toujours la plus rassurante, même équipée de robustes prothèses... Une autre musique et d'autres partitions en quelque sorte, plus proches de la jam session que de l'orchestre symphonique. Dans cette logique, le tarif sera nécessairement élevé, et le client averti acceptera, par expérience, ce niveau, car il justifie le professionnalisme et l'expertise personnalisée du consultant, et, partant, sa liberté de parole.

En ces temps plus difficiles et incertains, de plus en plus nombreux semblent être les clients qui recherchent des études robustes, des analyses et des échanges approfondis, des méthodologies rigoureuses et des recommandations étayées qui relèvent du conseil professionnel et personnalisé. Pour cela, ce type de consultant, de manière plus marquée que le prestataire de services, mobilise deux caractéristiques combinées : d'une part, une distanciation suffisante vis-à-vis du client et un positionnement hors du champ des jeux de pouvoir, d'autre part, l'usage d'une méthodologie explicite et robuste, donnant de la crédibilité à ses analyses et ses recommandations. Cette double mobilisation donne au métier de consultant, notamment dans sa posture identitaire, sa vraie noblesse. Elle lui permet de démontrer et d'asseoir sa crédibilité et sa liberté. De bonnes raisons pour faire appel à des consultants, au-delà du gouvernement par les processus.

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/20/cercle_42467.htm#Sp1HUDfGFC3XtsP0.99

A noter : La **Chambre de l'ingénierie et du conseil de France** (**CICF**) : Cette fédération est le pendant, auprès des PME et TPE, du Syntec conseil en management.

SOUS VOS YEUX, 23650

Management a dressé la liste des **23 entreprises qui recruteront le plus de cadres en France en 2015,** avec les profils recherchés et les avantages maison. En force, le conseil et l'informatique.

PAR **ADRIAN DE SAN ISIDORO**

L'ENTREPRISE	ACTUALITÉ	COMBIEN ?	PROFILS	LE PETIT +	CONTACT
KPMG (audit et conseil)	Les 2300 salariés de la Défense vont intégrer une nouvelle tour (Eqho) dotée d'un business center pour accueillir les clients.	1350	**Auditeurs, conseillers et experts-comptables.**	Chaque junior bénéficie de deux semaines de formation à son arrivée, et de 25 jours lors de la première année.	**kpmgrecrute.fr**
DELOITTE (audit et conseil)	Le cabinet veut développer les technologies nomades de type cloud dans le secteur public, en retard sur le privé.	900	**Managers, commerciaux, ingénieurs, experts-comptables.**	Un week-end par an, les collaborateurs se retrouvent autour d'épreuves sportives lors du derby Deloitte.	**deloitterecrute.fr**
ERNST AND YOUNG (audit et conseil)	Une formation en alternance a été mise en place pour les étudiants de BTS et de DUT. L'objectif est d'élargir le recrutement en audit.	850	**Auditeurs financiers, consultants, avocats fiscalistes.**	Les salariés ont 10 jours de formation par an et peuvent partir travailler dans l'un des 150 pays où est implanté le groupe.	**ey.com/fr/carrieres**
PWC (audit et conseil)	Le cabinet va renforcer son activité de conseil en stratégie avec l'achat de Booz & Company, devenu Strategy&.	1080	**Consultants en management, experts en systèmes d'information.**	PwC est septième, avec 7% de sa masse salariale allouée à la formation, au classement Universum World's Most Attractive Employers.	**carrieres.pwc.fr**
MAZARS (audit et conseil)	En janvier sera lancé un nouveau site carrière, qui permettra aux candidats de postuler directement depuis leur mobile.	470	**Auditeurs financiers, conseillers en organisation et en management.**	Les évolutions rapides: dans le classement Universum, Mazars a été élu entreprise offrant les meilleures opportunités de carrière.	**mazarsrecrute.fr**
ACCENTURE (conseil en management et technologies de l'information)	Lancement d'un nouveau service cloud, dédié à la R&D dans le domaine médical (Accenture Life Sciences R&D Cloud).	900	**Développeurs, consultants en stratégie, management et technologies.**	Le télétravail proposé aux salariés sédentaires (services généraux, fonctions support...).	**careers.accenture.com/fr-fr/jobs/pages/jobsearch.aspx**
CAPGEMINI (services informatiques)	L'inauguration fin 2015 du Lab'Innovation en région parisienne: 300 mètres carrés consacrés à l'élaboration de pilotes et de prototypes.	2500	**Ingénieurs, administrateurs réseaux, cadres commerciaux.**	Les plans d'actionnariat – il y en a eu trois depuis 2009 –, qui ont permis aux salariés d'acquérir 6% du capital.	**fr.capgemini.com/carrieres**
ATOS (services informatiques)	Avec l'acquisition de Bull, Atos conforte sa place de leader mondial en matière de cloud, de cybersécurité et de big data.	1200	**Ingénieurs, consultants techniques, chefs de projet.**	Son engagement en faveur de l'égalité homme-femme, sa charte pour l'équilibre des temps de vie signée avec l'Etat.	**careers.atos.net**
NEURONES (conseil, services informatiques)	Misant sur le développement du cloud computing privé, Neurones va étendre ses capacités d'hébergement dans ses data centers.	600	**Chefs de projet, ingénieurs, consultants, commerciaux.**	Le groupe est en pleine croissance: en trois ans, plus de 1000 postes ont été créés et 94% des salariés sont en CDI.	E-mail: **rh@neurones.net**
SII (services informatiques et ingénierie haute technologie)	Les ventes diminuant en France, l'objectif 2015 sera de réaliser 30% du chiffre d'affaires à l'international.	500	**Ingénieurs numérique, concepteurs, auditeurs, architectes.**	L'organisation décentralisée laisse aux salariés des agences une réelle liberté de décision.	**www.groupe-sii.com/fr/offres_emploi**
ALTRAN (ingénierie et conseil)	2015 marquera la dernière phase du plan stratégique lancé il y a trois ans, qui vise un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros.	2000	**Ingénieurs en systèmes d'information, managers.**	Les agences, qui couvrent tout le territoire, offrent de réelles perspectives d'évolution.	**altran.fr/carrieres/offres-emploi.html**

Université Pierre et Marie Curie
Institut de Formation Doctorale
Département Formation et Carrières
Institut des Cordeliers - Esc G - 2ème étage
15, rue de l'école de Médecine
75270 Paris Cedex 06

LA FRANCE QUI RECRUTE

JOBS À PRENDRE

L'ENTREPRISE	ACTUALITÉ	COMBIEN ?	PROFILS	LE PETIT +	CONTACT
ALTEN (ingénierie et conseil)	Après plusieurs acquisitions en Allemagne, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, Alten aspire à devenir numéro 1 mondial de l'ingénierie.	2500	**Ingénieurs informatiques, mécaniques, télécoms et chefs de projet.**	Son université interne, l'Alten Training Center, développe les compétences des managers et favorise leur évolution.	**altenrecrute.fr**
SEGULA TECHNOLOGIES (ingénierie et conseil)	Le groupe, qui mise sur le véhicule connecté, planche sur une interface nomade rassemblant toutes les options du tableau de bord.	1000	**Ingénieurs d'études, techniciens concepteurs, chefs de projet.**	Les salariés peuvent passer facilement d'un secteur à un autre (automobile, aéronautique, industrie...).	**segularecrute.fr** E-mail: **candidat@segula.fr**
ASSYSTEM (ingénierie et conseil)	En 2015, Assystem continuera de travailler sur le réacteur de fusion thermonucléaire Iter et le nouveau moteur d'avion Leap-X.	800	**Managers techniques, ingénieurs nucléaire, commercial et d'études.**	Les possibilités d'évolution, vers le management d'équipe, de nouveaux métiers ou à l'international sur de gros projets.	**assystemrecrute.com** E-mail: **recrutement@assystem.com**
BPCE (groupe bancaire)	S-money, un service de paiement par tweet, qui permet d'effectuer des transactions rapides depuis son mobile.	1000	**Commerciaux, managers, auditeurs.**	La mobilité entre les entités du groupe: Crédit foncier, Banque populaire, Caisse d'épargne, Natixis.	**recrutement.bpce.fr**
EDF (énergie)	Ouverture du pôle d'excellence EDF Lab Paris-Saclay. Le plus grand centre industriel de recherche et de formation européen.	1300	**Managers, ingénieurs du génie civil.**	Les passerelles lancées entre les métiers: un ingénieur dans le nucléaire peut intégrer un service R&D ou la branche hydraulique.	**edfrecrute.com**
GDF SUEZ (énergie)	Un appel d'offres gagné dans le secteur hospitalier devrait lui rapporter plusieurs millions d'euros d'ici à la fin 2015.	900	**Ingénieurs, commerciaux, chefs de chantier.**	Les perspectives d'évolution: GDF Suez est le premier réseau européen de transport, de distribution et de stockage de gaz naturel.	**gdfsuez.com/espace-candidats**
SNCF (transport)	En 2020, l'international devra représenter 30% du chiffre d'affaires. Un premier tronçon LGV sera d'ailleurs bientôt inauguré en Tunisie.	700	**Ingénieurs méthodes, managers maintenance.**	Les salariés, et leurs enfants jusqu'à 12 ans, voyagent quasi gratuitement sur l'ensemble du réseau (TGV, Eurostar, Thalys...).	**facebook.com/SNCFrecrutement** ou **linkedin.com/company/sncf/careers**
SAINT-GOBAIN (matériaux de construction)	Confronté au repli des marchés européens, le groupe vise une réduction de 450 millions d'euros de ses coûts structurels.	350	**Commerciaux, informaticiens, logisticiens.**	Le groupe est géré comme une communauté d'entrepreneurs solidaires: pas besoin d'un aval de la holding pour agir.	E-mail: **goulven.delabelliere@saint-gobain.com**
ORANGE (télécommunications)	En 2015, Orange commencera à déployer sa solution très haut débit (G.fast), capable de monter à 1 gigaoctet par seconde.	500	**Consultants en SI, architectes réseaux, ingénieurs d'affaires.**	Plus de 4500 postes par an sont à pourvoir hors de l'Hexagone, ou comment concilier vie professionnelle et dépaysement.	**orange.jobs**
AXA (assurances)	Le groupe, en pleine transition numérique, élargit son recrutement aux profils du digital: experts big data, webmarketers...	1000	**Commerciaux, développeurs, architectes, marketers, auditeurs.**	Les salariés peuvent travailler à temps partiel ou de chez eux. D'ici à la fin 2015, ce sera le cas pour 500 d'entre eux.	**recrutement.axa.fr**
SAFRAN (aéronautique et espace)	Le groupe vient d'inaugurer son campus à Massy, en région parisienne, où seront dispensées 220000 heures de formation par an.	1000	**Ingénieurs développement, systèmes aéronautiques et qualité produit.**	Chaque année, Safran consacre 12% de son chiffre d'affaires à la R&D et dépose en moyenne 750 brevets.	**safran-talents.com**
APAVE (maîtrise des risques et conseil)	En 2015, Apave encadrera les travaux du réacteur thermonucléaire Iter, en construction à Cadarache (Bouches-du-Rhône).	250	**Consultants santé et sécurité, ingénieurs mécanique et nucléaire.**	Près de 4% de la masse salariale est consacrée à la formation interne.	**apave-recrutement.com**