

Passer à [⇒ Menu principal](#)

Recherche dans **Strategis**

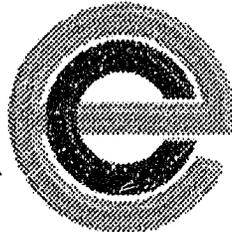
[⇒ Information d'affaires par secteur](#)

[⇒ Le commerce électronique dans les industries de services](#)

Auteur - Industrie Canada - Industries de services et grands projets

Date de diffusion - 2000-09-20

Le commerce
électronique
et les industries
de services



Profil des secteurs
de services

[Plus profils](#)

[Envoyer ce document](#)

Incidences du commerce électronique sur les services d'experts-conseils en gestion

Beaucoup de choses ont été écrites concernant les possibilités qu'offre aux experts-conseils le commerce électronique. Tant les grands cabinets que les petits cabinets spécialisés dans des créneaux particuliers se demandent comment se tailler une place sur un marché qui croît de jour en jour. Mais comment un cabinet d'experts-conseils de petite ou de moyenne taille peut-il tirer avantage lui aussi des technologies et de la restructuration des méthodes administratives qui président au renouveau de leurs clients?

Contexte

L'industrie des conseils en gestion repose sur le transfert de connaissances. Les experts-conseils fournissent à leurs clients des renseignements et des conseils objectifs sur un large éventail de questions dans le domaine de la gestion et des affaires en général. Au besoin, ils peuvent aussi les aider à mettre en oeuvre leurs propres recommandations. Le principal champ de compétence des experts-conseils consiste à aider les gestionnaires à résoudre les problèmes. Ils peuvent alors mettre à profit leur savoir-faire et leur capacité d'accéder à l'information plus efficacement que ne le feraient leurs clients, créant ainsi une valeur ajoutée. Les experts-conseils produisent de l'information sous forme d'études, de conseils et de recommandations.

On observe de grandes différences entre les cabinets d'experts-conseils. Outre leur taille et l'étendue du territoire sur lequel ils exercent leurs activités, des éléments tels que la structure organisationnelle, le degré de spécialisation, la mesure dans laquelle ils recourent à la technologie et leur capacité à former des équipes peuvent aussi revêtir une grande importance. Certains cabinets possèdent un savoir-faire dans un ou plusieurs domaines des sciences de la gestion (par exemple, les ressources humaines ou les finances), tandis que d'autres se spécialisent dans un secteur particulier de l'économie (par exemple, l'agriculture ou les télécommunications) ou dans un domaine global (par exemple, la gestion du changement ou le

Recours à la technologie

Selon un récent rapport d'Industrie Canada intitulé *Technologies habilitantes et commerce des services commerciaux et professionnels* (<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01648f.html>), les cabinets d'experts-conseils en gestion sont généralement à l'avant-garde de l'utilisation des technologies habilitantes. « Même [les sociétés de conseil en gestion] dont le travail est sans rapport avec la technologie, affirme le rapport, trouvent que l'accès électronique aux clients est essentiel et que les sites Web des entreprises sont des outils importants pour améliorer la crédibilité. »

Depuis longtemps, les experts-conseils utilisent largement la technologie des communications et de l'informatique. Dans les projets qu'ils entreprennent, les experts-conseils en gestion ont souvent recours à la technologie pour recueillir et traiter l'information. En outre, les cabinets d'experts-conseils en gestion utilisent généralement un large éventail d'outils logiciels pour gérer leurs projets, assurer le suivi avec leurs relations d'affaires, comptabiliser les heures facturées, gérer leurs documents et présenter leurs conclusions.

Outre les technologies de base évidentes - téléphone, ordinateur et télécopieur -, les experts-conseils en gestion utilisent généralement beaucoup les réseaux locaux, le courriel et le Web, sans oublier les communications sans fil. Toutefois, exception faite des grands cabinets, une minorité de cabinets semblent utiliser des fonctions telles que la rétroaction avec la clientèle sur le Web, les intranets, la facturation électronique, les vidéoconférences et les logiciels de groupe.

Quels sont donc alors les avantages particuliers que peut offrir le commerce électronique aux cabinets d'experts-conseils en gestion?

Les cabinets d'experts-conseils en gestion peuvent accroître l'efficacité de toutes leurs activités, mais il est peut-être préférable d'examiner dans leur cas le commerce électronique selon trois grandes tendances influant sur cette industrie, à savoir les attentes plus grandes des clients, les fusions, les acquisitions et les alliances ainsi que l'émergence de l'économie sur Internet.

Attentes plus grandes des clients

On a observé ces dernières années des signes témoignant d'une intensification des pressions exercées par les clients. Ainsi, certains clients considèrent que le coût des conseils en gestion est trop élevé. Certains souhaitent obtenir pour leur argent un suivi accru (ils s'attendent à ce que l'expert-conseil participe davantage à la mise en oeuvre) et d'autres intentent même des poursuites judiciaires lorsqu'un projet ne fonctionne pas comme prévu. De surcroît, les experts-conseils en gestion doivent rivaliser avec de nouveaux concurrents provenant des secteurs non traditionnels, qui offrent à leurs clients des services-conseils à titre de valeur ajoutée.

Puisqu'il n'y a traditionnellement entre le cabinet d'experts-conseils et le client aucun intermédiaire que l'on puisse écarter pour accroître les bénéfices, les cabinets doivent trouver de nouveaux moyens d'améliorer leur efficacité et de donner une valeur ajoutée pour les

Fusions, acquisitions et alliances

Dans le but de donner une valeur ajoutée et d'élargir la gamme de services qu'ils offrent, les cabinets de toute taille se joignent à d'autres cabinets (en vertu d'ententes officielles ou de partenariats consensuels) et puisent le savoir-faire là où ils peuvent le trouver. De fait, *Consulting News* a prédit qu'on assistera en l'an 2000 à l'entrée en action d'un modèle inspiré d'un film à la hollywoodienne, suivant lequel on formera pour les besoins de projets déterminés une équipe de divers experts-conseils, qui sera dissoute une fois le travail terminé. Comment les cabinets peuvent-ils en arriver à un juste équilibre entre la présence individuelle et collective en vertu de ce modèle? Comment le partage d'information entre les cabinets partenaires doit-il se faire? Le commerce électronique peut-il apporter des solutions?

Économie sur Internet

L'émergence de l'économie sur Internet a également eu des répercussions dans le domaine des conseils en gestion. Les concurrents présents dans Internet, comme Razorfish, offrent des services dans le domaine du commerce électronique, prenant ainsi part à un marché de services-conseils qui peut se révéler fort lucratif. De plus, des entreprises clientes utilisent Internet plus souvent et s'attendent de plus en plus à obtenir davantage de services à meilleur marché ou même gratuitement.

L'application des technologies et des méthodes du commerce électronique peuvent apporter une aide dans tous les domaines suivants.

Promotion des produits et établissement de nouveaux circuits de vente

Nombre de cabinets ont déjà constaté qu'Internet offre un moyen relativement peu coûteux de faire connaître leurs services. Selon un tour d'horizon publié en juin 1999 dans *Consultants News*, les 50 cabinets d'experts-conseils les plus importants en Amérique du Nord possédaient alors un site Web actif. Nombre de cabinets canadiens de taille petite ou moyenne ont bien entendu fait de même, mais les petits cabinets doivent se rendre compte que les clients qui profitent d'Internet peuvent commencer à attendre davantage de leur présence en direct qu'une simple brochure électronique.

Établi à Vancouver, le cabinet Ference Weicker & Company (www.fwco.com) offre des services généraux en matière de conseils en gestion. On lui doit la conception et le développement de plusieurs produits Internet d'avant-garde, dont le Plan d'affaires interactif qu'utilisent les Centres de services aux entreprises du Canada. En plus des pages de présentation habituelles ou des pages donnant les coordonnées de ses différents bureaux, ce cabinet a créé une bibliothèque virtuelle donnant accès à toute une gamme de rapports, de publications et d'autres documents qu'il a produits.

Dans ce nouvel environnement, un petit cabinet peut accroître son champ d'action en tout temps partout dans le monde.

Mentionnons à titre d'application du même genre le marché en direct que propose l'entreprise américaine Pengroup (www.pengroup.com). Il s'agit en l'occurrence d'un mécanisme

automatisé permettant aux clients de préciser leurs besoins en matière de conseils liés à leurs projets et non seulement de répertorier les cabinets (au moyen d'un service de recherche automatisée et personnalisée), mais aussi d'évaluer les compétences et l'expérience des cabinets grâce aux profils de compétences et aux rapports de comparaison. Les clients peuvent ensuite retenir les services d'entreprises en fonction des données sur la satisfaction de la clientèle de manière à choisir par voie de concours l'entreprise ou les entreprises les plus aptes à répondre aux besoins du projet visé.

Service à la clientèle et établissement de relations

L'interactivité d'un site Web peut être plus poussée encore et permettre aux entreprises de tirer parti de l'automatisation pour accroître les services transactionnels à la portée de leurs clients actuels en tout temps. De cette façon, les besoins du client sont comblés et l'entreprise peut concentrer ses efforts sur des services donnant une plus grande valeur ajoutée.

Par exemple, la philosophie du groupe Hay (www.haygroup.com) en matière de commerce électronique consiste à fournir à ses clients les outils, les produits et les services en direct répondant à leurs besoins. Ce groupe, l'un des plus importants cabinets d'experts-conseils en ressources dans le monde entier, reconnaît ainsi que certains besoins exigeront le soutien d'un expert-conseil « en personne », tandis que dans d'autres cas c'est le client lui-même qui prendra les choses en mains. Les clients peuvent procéder à des transactions simples (par exemple faire un achat ou participer en direct à une enquête sur l'attitude des employés ou sur la rémunération).

Le site de consultation en direct d'Ernst & Young, appelé « Ernie » (<http://ernie.ey.com>) constitue un autre exemple intéressant. Il permet de consulter à bon compte les spécialistes d'Ernst & Young par Internet et réinvente ainsi le transfert de connaissances en affaires de l'expert-conseil au client. Ce site comporte deux grands volets, soit une section « services », où les questions des clients sont acheminées à un professionnel compétent de Ernst & Young, qui prépare une réponse et la communique par Internet, et une section « super-outils », qui propose notamment des instruments permettant de choisir des logiciels ou de poser des diagnostics relativement à la chaîne d'approvisionnement.

Les petits cabinets ne possèdent pas toujours le savoir-faire technique requis pour offrir des services aussi évolués, mais ils peuvent trouver d'autres moyens d'améliorer la valeur qu'ils proposent à leurs clients et d'entretenir avec eux de précieuses relations au moyen d'Internet. L'approche d'un cabinet peut être aussi élémentaire que de répertorier l'adresse de courriel de tous ses experts-conseils ou aussi évoluée que de permettre aux clients de partager leurs expériences avec d'autres au sein d'un groupe de discussion dirigé.

Partenariat et mise en commun des ressources

Les grands cabinets d'experts-conseils en gestion exerçant leurs activités sur un vaste territoire sont en mesure d'offrir des services normalisés à des clients importants tout aussi dispersés. Les petits cabinets peuvent maintenant faire de même grâce aux technologies Internet. Ils ont la possibilité de former de nouvelles alliances avec des cabinets fournissant des services complémentaires, quand ils en trouvent, et de rechercher des contrats qu'ils n'auraient peut-être pas envisagés dans le passé en raison des coûts de déplacement prohibitifs ou des contraintes de temps.

Par exemple, les petits cabinets titulaires d'une licence leur conférant des droits sur une méthode précise pour une région donnée peuvent se raccorder virtuellement les uns aux autres pour aborder des clients importants répartis sur un vaste territoire, mais nécessitant une approche normalisée. Ils peuvent créer leur propre intranet - ou utiliser des sites gratuits permettant de mettre en commun les ressources avec d'autres intervenants comme www.vicinity.com - pour comparer leurs notes et assurer le suivi des projets. Afin de réduire les frais de déplacement, ces cabinets peuvent recourir à la télédiffusion sur le Web et aux téléconférences pour tenir des réunions virtuelles.

L'Association canadienne des conseillers en management (www.camc.org), qui offre à ses membres de nouvelles possibilités de perfectionnement professionnel, leur a fait connaître des séminaires interactifs utilisant la technologie de télédiffusion sur le Web fournie par Instigo (www.instigo.com). Les cabinets peuvent se regrouper pour utiliser ce mécanisme afin d'apprendre ensemble en formant un grand cabinet « virtuel ».

Conclusion

Les experts-conseils en gestion sont généralement instruits et ouverts à la technologie. Les entreprises de toute taille subissent plus de pressions que jamais et elles s'adaptent pour proposer à leurs clients une meilleure valeur.

Les gros cabinets utilisent de plus en plus des logiciels de groupe pour permettre à leurs experts-conseils, où qu'ils se trouvent, d'avoir accès à une base de données interne sur les travaux antérieurs, les pratiques exemplaires et d'autres éléments d'ordre général.

Les cabinets de toute taille tirent parti des progrès technologiques pour mieux se faire connaître et établir des communications plus rapides et plus efficaces avec leurs clients. Nous n'avons même pas mentionné ici des domaines du commerce électronique tels que l'approvisionnement et le recrutement, mais il est évident que, dans des domaines aussi variés que les déplacements, les fournitures de bureau et la dotation en personnel, les cabinets d'experts-conseils en gestion peuvent se tourner vers le commerce électronique pour réaliser comme leurs clients des économies considérables à mesure que le commerce électronique continuera d'évoluer.



Liens

- strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01648f.html - Technologies habilitantes et commerce des services commerciaux et professionnels
- www.fwco.com - Ference Weicker & Company
- www.pengroup.com - Pengroup
- www.haygroup.com - The Hay Group
- ernie.ey.com - Ernst & Young

www.carnc.org - L'Association canadienne des conseillers en
management

www.instigo.com - Instigo

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>