

complexes, assistance aux équipes opérationnelles pour pallier un déficit de ressource face aux nombreux projets à lancer, expertise sur des sujets pointus (techniques ou fonctionnels), capacité à traiter une problématique ponctuelle avec un fort engagement de résultats.

Elles se trouvent toutefois face à un secteur du conseil en pleine mutation, poursuit M. Lamonica. Les récents mouvements de concentration ont créé de méga structures visant principalement pour des raisons économiques le pilotage de projets complexes pour de grands comptes et l'assistance opérationnelle dans une logique proche de la délégation de personnel. Les structures capables de proposer une prestation sur mesure et limitée dans le temps sans risque se font ainsi de plus en plus rares."

La situation née des événements de septembre dernier va-t-elle les conduire à réduire l'activité du conseil ou à en modifier les relations ? M. Lamonica : "Nous avons ressenti, comme tous nos confrères, un ralentissement dans les investissements engagés avant les événements de septembre (arrêt des projets An 2000 et euro, rationalisation des achats, fusion du secteur, conjoncture boursière, frein de la net économie, ...). L'achat de prestations risque donc de devenir encore plus sélectif. Mais les banques sont engagées dans des projets qu'elles ne peuvent pas arrêter pour des raisons de compétitivité. La tendance sera donc d'être plus vigilantes sur la valeur ajoutée réelle des investissements faits (couverture fonctionnelle couvrant les besoins essentiels), ce qui devrait privilégier les missions ponctuelles avec un fort engagement de résultat."

CSA Consulting : "Rattrapage dès février prochain"

Marie Estager, responsable de compte Banque-Finance, chez CSA Consulting : "Selon nous, les nouvelles problématiques des banques ont entraîné deux changements majeurs :

D'abord, la révolution des systèmes n'est plus d'actualité.

Les cabinets conseil doivent répondre aux changements organisationnels, humains et technologiques en tenant compte de l'existant. Ensuite, il existe une demande accrue d'experts pour accompagner les banques dans leur logique de réduction



Marie Estager

tion de coûts et de management du risque dans un contexte plus défensif qu'offensif." Elle poursuit : "survenus pendant les arbitrages budgétaires, les événements du 11 septembre dernier ont incité les responsables bancaires à redéfinir leurs priorités pour 2002 en adoptant un statu quo général.

Bien que les échéances imposées par les autorités bancaires restent incontournables (euro, tarification des virements transfrontaliers, ratio McDonough...) le mot d'ordre reste l'attentisme.

Même si certains projets sont moins ambitieux que prévu, nous pensons que les banques seront rattrapées dès février par la nécessité d'optimiser leurs offres dans un environnement toujours plus concurrentiel."

SME : "Retour vers le conseil"

Pascal Verschelde, directeur général adjoint, SME Conseil, entité de GFI Consulting : "Le constat principal est le retour vers le conseil, pour paradoxal que soit cette remarque. En effet, il faut différencier les missions : celles où le consultant exerce moins une activité de conseil que de la gestion de projet, où il réalise plus une prestation opérationnelle de maîtrise d'ouvrage et celles où il délivre une mission de conseil stratégique pur. Notre cabinet à taille humaine n'intervient pas dans les premières qui sont plutôt l'apanage des Big Five.

Il est surtout actif dans les missions d'études d'opportunité, d'études de marché où notre expertise en nouveaux canaux et en nouveaux moyens de paiement s'exprime largement, par exemple pour mettre en place une offre monétique attractive pour un établissement qui a pris du retard dans son développement ou encore pour assurer une optimisation de la gestion des flux d'espèces lors du passage du fiduciaire à l'euro.

Etant moins cher, plus rapide et plus concret que les grands, on rencontre moins de problèmes qu'eux. Les banques discutent naturellement les prix mais surtout quand elles mettent en cause l'expertise de personnes qui interviennent, sinon pas de problèmes.

Aujourd'hui, nous sommes moins affectés que les grands cabinets traditionnels de conseil par la situation présente : d'abord parce que les banques, constatant la perte de savoir réalisé par le départ de consultants, ont tendance à vouloir les recruter pour fixer l'expérience et la compétence chez eux ; ensuite parce les banques ont tendance à vouloir couper dans des budgets. Or celles où nous intervenons portent que quelques millions tandis que celles des Big Five coûtent plusieurs dizaines, voire centaines de millions. Dès lors, il est plus simple pour les banques de retarder des projets de quelques mois, car ça chiffe plus vite."

Le cabinet SME Conseil compte 65 consultants seniors et compte en recruter 10 en 2002.