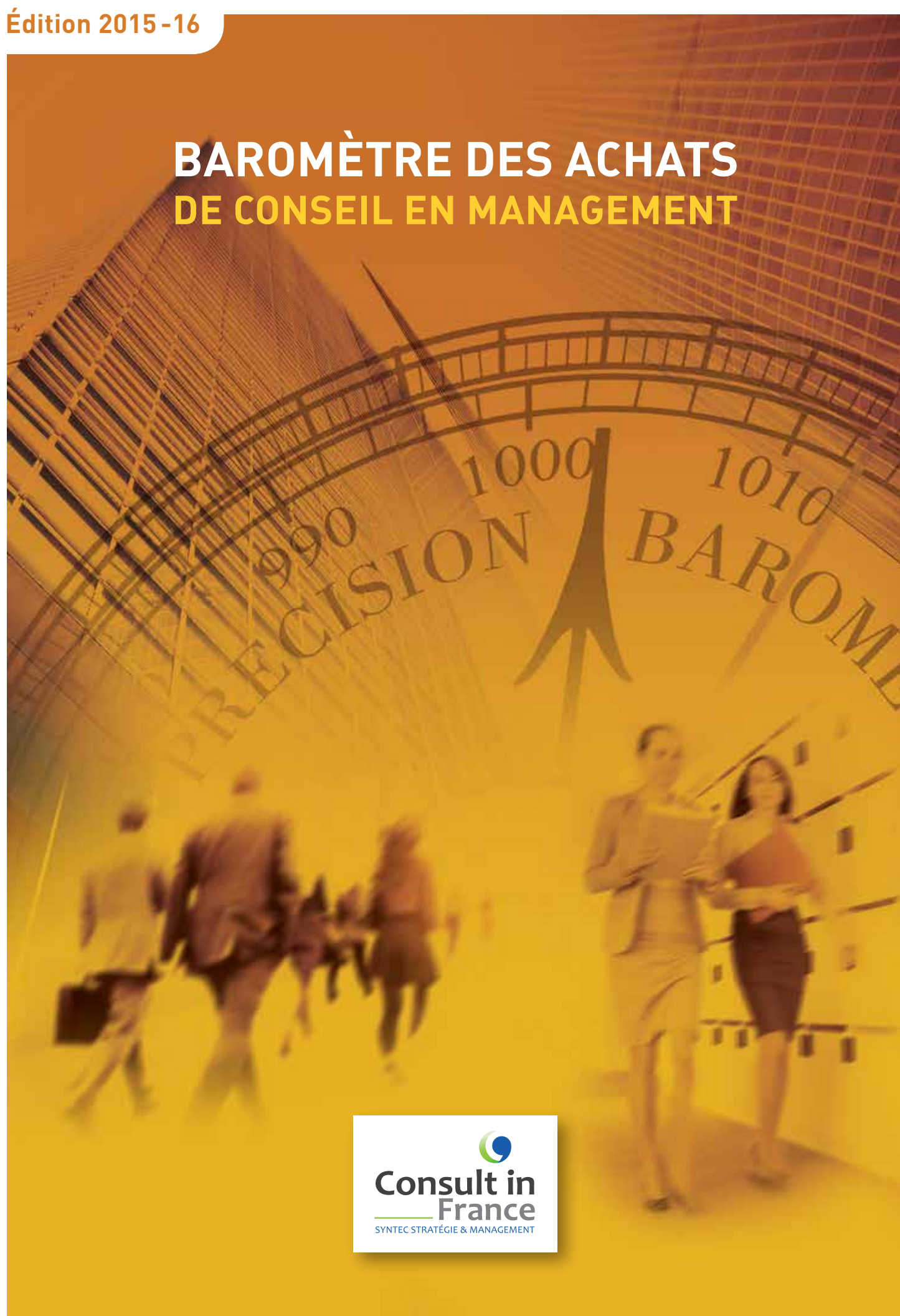


Édition 2015 -16

# BAROMÈTRE DES ACHATS DE CONSEIL EN MANAGEMENT



  
**Consult in  
France**  
SYNTEC STRATÉGIE & MANAGEMENT

# Remerciements

Cette nouvelle édition du Baromètre des Achats de Conseil a été rendue possible grâce à :

## L'investissement des co-animateurs du Groupe Achats :

- Bertrand Maguet, Associé MLA Conseil et Administrateur de Consult'in France
- Bertrand Molinier, Associé Enza Conseil

## L'engagement des Consultants qui ont participé aux travaux du groupe Achats :

- Laurent Barnier, Directeur Associé - Magellis Consultants
- Thomas de Bellaigue, Fondateur - ODE
- Laurence Ceddaha, Directrice Juridique et de la Gestion des Risques - Kurt Salmon
- Eric Dupont, Associé - PMP Conseil
- Guy Elien, Directeur Associé - Clarans Consulting
- Pierre Gédalge, Associé - Fontaine Consultants
- Michel Noiry, Président - Origina Consulting & Advisory
- Anne Régnier, Directrice Commerciale Adjointe - Solucom

## L'implication de la CDAF et des Acheteurs qui ont participé, à titre personnel, aux travaux du Groupe Achats :

- Richard Croquet, Mairie de Paris • Hélène Etelain, Axa
- Bernard Lescaïl, CDAF • Marc Logie, RATP
- Laure Malherbe, L'Oréal • Luc Manoury, EDF
- Véronica Moia, Thalès • Patrice Naudier, Ministère de la Défense
- Philippe Peltier, Orange • Jérémie Roche, Covéa
- Wenjing Yuan, L'Oréal

## La participation à l'enquête «miroir»

de 149 Consultants et Acheteurs.

La plume de Marie Donzel.

## SOMMAIRE

<b>Éditorial</b> B. Maguet et B. Molinier		<b>4</b>
<b>Le baromètre, en bref</b>		<b>6</b>
<b>Le baromètre achats, 6<sup>ème</sup> édition</b>		<b>8</b>
<b>Sourcing : peut-on se passer de référencement ?</b>		<b>11</b>
<b>Valeur attendue du conseil : qu'achète-t-on et à quel prix ?</b>		<b>15</b>
<b>Évaluation de la valeur ajoutée du conseil : quel feed-back pour les consultants ?</b>		<b>23</b>
<b>Relations Acheteurs/Consultants : vers l'âge de raison ?</b>		<b>26</b>
<b>Clauses contractuelles : où en est-on 18 mois après l'accord CDAF/Syntec ?</b>		<b>31</b>
<b>Le zoom du baromètre 2015 : la segmentation</b>		<b>35</b>
<b>Conclusions croisées</b> H. Baculard et M. Sauvage		<b>50</b>

par Bertrand Maguet  
et Bertrand Molinier,  
co-animateurs du Groupe  
Achats Consult'in France



**Le Groupe Achats  
a été créé il y a 11 ans  
pour prévenir le risque  
de «low costisation»  
du Conseil**

Les années 2000 ont été sévères, pour tous. Pour le Conseil, la décennie 2003-2013 aura vraisemblablement été la plus dure de toute son histoire. Touché, comme tous les secteurs, par une crise économique d'une violence n'ayant d'égale que la complexité de ses causes et de ses mécanismes, le Conseil aura eu à faire face, dans le même temps, à la montée en puissance des services Achats, bouleversant les façons de faire et exerçant, au cœur de la tourmente, une pression jamais vue sur les prix.

Le Groupe Achats de Consult'in France (ex-Syntec Conseil en Management) ne fait pas mystère d'être né, en 2004, de l'urgence pour les Consultants de se défendre face à ce qui fut bel et bien ressenti comme une attaque, non seulement contre leurs intérêts en tant que représentants d'un secteur d'activités, mais aussi contre leur rôle en tant qu'acteurs clés de la création de valeur dans l'économie. Car, chaque fois qu'ils furent confrontés à des Acheteurs «cost-killers» prétendant appliquer pour l'achat de prestations intellectuelles les mêmes méthodes que pour les achats de biens et services de sous-traitance, les Consultants ont eu à s'inquiéter de voir la valeur de leur métier se dégrader. Ils ont alors eu tôt fait d'alerter sur les risques que toute l'économie française allait encourir en laissant faire une «low-costisation» du Conseil: perte de vision stratégique pour les entreprises, régression de la cohérence dans les plans d'action, stérilisation de la capacité d'innovation, ralentissement du renouvellement des élites économiques que forme traditionnellement le Conseil...

Mais la décennie qui vient de s'écouler a aussi été celle des maturations rapides, dont celle, nous le saluons, de la fonction achats de prestations intellectuelles dans les entreprises. Aujourd'hui, les Acheteurs solidement formés aux spécificités de l'achat de Conseil sont nettement plus nombreux. Ils savent l'importance de préserver l'écosystème de création de valeur dont les Consultants sont des acteurs essentiels. Ces Acheteurs, conscients et informés, qui viennent dialoguer au sein du Groupe Achats, travaillent activement à comprendre la complexité de notre secteur, en même temps qu'ils nous invitent à tenir compte de leurs besoins et de ceux des prescripteurs qu'ils représentent.

En pratiquant la contradiction constructive, notre Groupe travaille depuis 11 ans maintenant à augmenter le niveau de culture du Conseil et des Achats pour installer des relations de confiance, propices à une collaboration en bonne intelligence. Depuis 2008, il édite à intervalle régulier son baromètre pour porter un regard lucide sur les tensions persistantes ou émergentes entre Acheteurs et Consultants, et sur ce qui progresse aussi dans leurs rapports. Depuis 2010, le Groupe Achats est entré dans une nouvelle phase de ses travaux en se constituant en force de propositions concrètes pour définir les bonnes pratiques à suivre. C'est ainsi qu'il a permis d'aboutir, en 2014, à la signature d'un accord CDAF/Consult'in France (alors Syntec Conseil en Management) sur les clauses des contrats d'achat et de vente.

Cette étape validée, le Groupe Achats s'est attaqué à un noyau dur de la relation entre Acheteurs et Consultants : la segmentation. Fermement décidé à réformer le système classique et rigide de classification des cabinets par domaines fonctionnels, le Groupe Achats a conçu une segmentation dynamique qui place en son centre la valeur du Conseil dans le processus de transformation des entreprises. Cette proposition de segmentation donne à lire la cohérence d'une chaîne de valeur qui va de la conception d'une stratégie à sa mise en œuvre. En listant, pour chacun des maillons de cette chaîne, une série de livrables attendus et de compétences requises, elle permet de mieux identifier les besoins et d'appréhender de façon plus pertinente la valeur et le prix du Conseil.

Ce 6<sup>ème</sup> baromètre des Achats vous donne à découvrir cette proposition de segmentation et confirme l'accueil favorable qu'elle a reçu, aussi bien de la part des Acheteurs que des Consultants. Le baromètre fait aussi le point, comme à chaque édition, sur les grandes thématiques qui intéressent le Groupe Achats depuis ses débuts : le sourcing et le référencement, les processus de consultation, les critères financiers et non-financiers de sélection, les systèmes d'évaluation...

### **Syntec Conseil en Management devient Consult'in France**

Le 18 juin 2015, a été acté en Assemblée Générale le changement de dénomination de Syntec Conseil en Management en Consult'in France. Cette nouvelle identité permettra d'embrasser un spectre élargi de Consultants, en intégrant notamment l'Association des conseils en Développement Durable. Ce nouveau nom veut aussi porter l'accent sur le rôle clé que les cabinets de Conseil ont à jouer dans le renforcement de la compétitivité et de la capacité d'innovation de l'économie française.

**La montée en maturité des relations Acheteurs/Consultants permet aujourd'hui au Groupe Achats de se constituer en force de propositions concrètes pour installer de bonnes pratiques**

**En donnant à lire la cohérence de la chaîne de valeur du Conseil, la proposition de segmentation du Groupe Achats participe à une meilleure transparence et une meilleure prise en compte de la valeur du Conseil**

### **Des relations Acheteurs/Consultants tendues, mais qui vont mûrissant**

La perception de la qualité de la relation Acheteurs/Consultants reste stable au cours du temps. Les deux parties la trouvent encore assez difficile, même si les Acheteurs la trouvent plus satisfaisante que les Consultants. En cause: la crise pour les uns, une insuffisante compréhension des spécificités du Conseil pour les autres... Mais une volonté partagée d'agir de façon concertée d'une part, et une véritable montée en maturité des échanges d'autre part, font progresser la confiance réciproque pour une meilleure appréhension de la chaîne de valeur du Conseil. *(voir page 26)*

### **Une nouvelle segmentation pour une meilleure prise en compte de la valeur du Conseil**

Le Groupe Achats de Consult'in France présente une proposition de segmentation du secteur du Conseil inédite. Rompant avec la tradition de la classification par domaines fonctionnels, cette segmentation articule les phases du Conseil (stratégie - cadrage - accompagnement) avec les livrables attendus pour chacune d'elles et les capacités (fonctions, métiers, postures, outils...) qu'il faut mettre en œuvre pour les produire. Répondant à la demande de lisibilité des Acheteurs, cette segmentation met en évidence la valeur du Conseil à chaque étape de la chaîne de transformation des entreprises. À ce titre, elle pourrait grandement contribuer à améliorer la compréhension mutuelle et à faire monter les relations en confiance. *(voir page 38)*

### **Du référencement systématique au «sourcing panaché»**

Les Consultants restent méfiants à l'égard de la pratique du référencement et les Acheteurs entendent mieux les critiques adressées à cette méthode de sourcing. La pratique du «sourcing panaché» associant référencement de principe et sourcing au cas par cas s'installe dans les faits. *(voir page 14)*

### **Processus de consultation : un dilemme efficience/efficacité**

Pour les Acheteurs comme pour les Consultants, le cahier des charges reste un outil indispensable... Mais insuffisant ! La demande est à la définition de processus enrichis de construction du besoin des prescripteurs, intégrant notamment des séquences d'échanges écrits et oraux. Reste à bâtir des solutions souples, simples et efficaces pour enrichir les consultations sans décupler l'effort commercial des Consultants. *(voir page 15)*



## **Le prix, critère roi ?**

Le prix reste le critère numéro 1 des Acheteurs dans le processus de sélection des cabinets de Conseil. C'est un motif d'inquiétude persistant pour les Consultants qui s'alarment autant de la réduction des marges des PME que sont majoritairement les cabinets de Conseil, que du risque de ne plus être en mesure d'assurer leur rôle de « quatrième cycle » de formation pour les leaders économiques du pays. La préservation de la fonction « sociétale » du Conseil reste un point de vigilance pour le Groupe Achats de Consult'in France. *(voir page 17)*

## **Contre « l'intérimisation » des Consultants**

Le Groupe Achats tire la sonnette d'alarme sur la tendance croissante à faire appel aux cabinets de Conseil comme capacité de production d'appoint. Se défendant d'être des « agences d'intérim de luxe », les cabinets de Conseil appellent à un retour aux fondamentaux de leur métier : conseiller ceux qui agissent et non agir à leur place ! *(voir page 21)*

## **Retour sur l'accord CDAF/Syntec sur les clauses contractuelles**

Conclu en mars 2014, l'accord CDAF/Consult'in France (alors Syntec Conseil en Management) émet des préconisations pour la rédaction des conditions de vente et d'achats des prestations de Conseil. L'accord constitue une étape importante dans l'histoire du Groupe Achats, qui se positionne concrètement en groupe d'expertise et d'influence pour l'ensemble de l'écosystème du Conseil. *(voir page 31)*

**Le Baromètre  
Achats témoigne  
d'une approche  
co-constructive  
des pratiques  
et des relations  
Acheteurs/Consultants**

## **Le « Groupe Achats » : la contradiction constructive au service de relations Acheteurs / Consultants créatrices de valeur**

Créé en 2004, le « Groupe Achats » de Consult'in France réunit Acheteurs et Consultants pour favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle des cultures, enjeux et contraintes de chaque métier.

Il est le lieu de l'échange ouvert et sans tabou sur les bonnes (et moins bonnes) pratiques des uns et des autres. Il est aussi fait pour donner à chacun de ses participants le temps du recul et de l'analyse sur les évolutions observables de sa profession et celles qui sont à anticiper. Il laisse place à l'expression des divergences de points de vue entre Acheteurs et Consultants (et éventuellement aussi au sein de chaque population), en prenant le parti d'un regard lucide sur les relations interprofessionnelles comme préalable à la co-construction d'un socle d'intérêts partagés pour des échanges plus sains, plus équilibrés, et surtout plus créateurs de valeur.

## **« L'enquête miroir » : un outil paritaire d'évaluation des relations Acheteurs/Consultants**

Depuis 2008, le « Groupe Achats » mène à intervalle régulier (tous les deux ans en moyenne) une enquête miroir.

Soumettant un même questionnaire à la population d'Acheteurs et de Consultants, cette consultation permet de cerner en détail les écarts de perception afin d'identifier les points d'incompréhension ou de tension, entre autres enjeux pour la maturation des relations. Cette enquête donne aussi à lire des dynamiques de convergence, qui témoignent a minima de préoccupations communes, et peut-être de la définition en cours d'une vision concertée du Conseil et de sa valeur dans la chaîne de transformation de l'entreprise.

Le « Baromètre Achats » présente les résultats commentés de cette consultation.



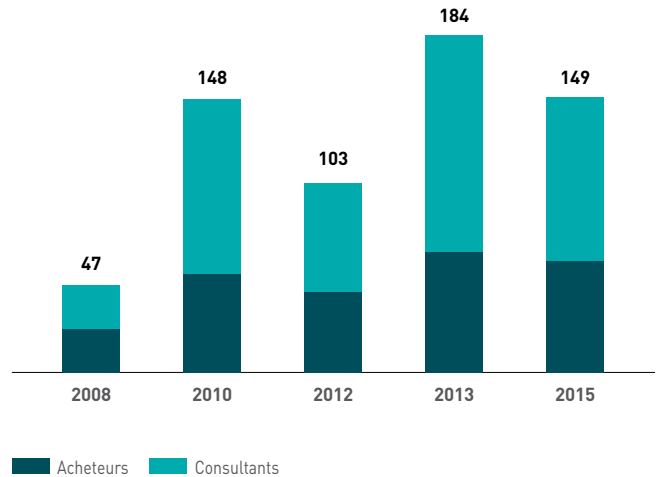
## Baromètre Achats 2015 : échantillon et typologie des répondants

149 personnes ont répondu à l'enquête miroir 2015, plaçant la popularité globale de l'enquête à un niveau inférieur à 2013 mais équivalent à l'enquête de 2010.

La part des Consultants dans le panel diminue légèrement: elle s'établit à 60% cette année contre 65% en 2013. En miroir, celle des Acheteurs est croissante.

Les Acheteurs restent numériquement moins nombreux que les Consultants parmi les répondants. Mais leur appartenance à une population globalement plus restreinte<sup>(1)</sup> permet d'affirmer que le Baromètre s'appuie sur un échantillon représentatif de chaque métier.

Participation à l'enquête miroir (en nombre de répondants)

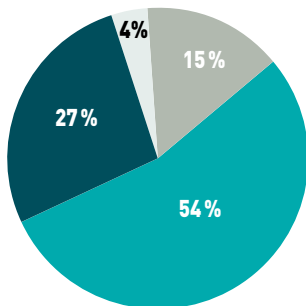


### Qui sont les Consultants du panel ?

Du côté des Consultants, ce sont les cabinets de taille intermédiaire qui sont les plus représentés, en projection légèrement déformée de la structure du marché français du conseil en management (qui compte 49% de cabinets réalisant un CA de moins de 3 millions € et 25% de cabinets réalisant un CA de 3 à 20 millions €).

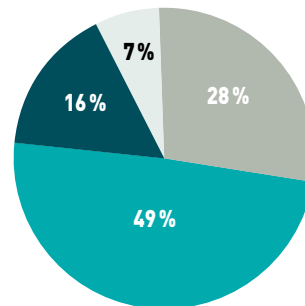
**Le Baromètre s'appuie sur une consultation auprès d'un échantillon représentatif de chaque partie**

Consultants : quelle est la taille de votre entreprise ?



Moins de 10 salariés      Entre 10 et 99 salariés  
Entre 100 et 1000 salariés      Plus de 1000 salariés

Répartition du CA des 89 cabinets de conseil participants



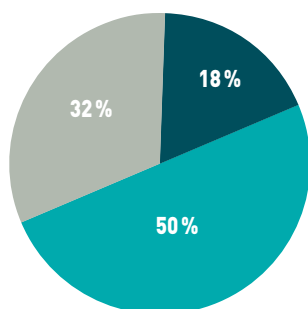
Moins de 3 millions €      Entre 3 et 20 millions €  
Entre 20 et 50 millions €      Plus de 50 millions €

(1) Pour repère: la CDAF compte 2500 membres, Consult'in France comprend 80 sociétés adhérentes représentant 30 000 Consultants.





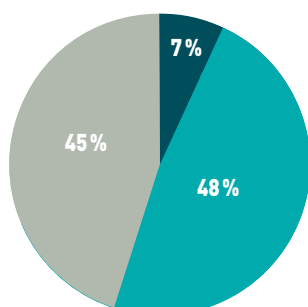
### Acheteurs : quel est le secteur d'activité de votre organisme ?



- Industrie manufacturière
- Services marchands
- Activités soumises au code des Marchés Publics ou assimilé

**La part des Acheteurs non spécialistes des Achats de prestation intellectuelle parmi les interlocuteurs préoccupe toujours les Consultants**

### Quels sont les profils des Acheteurs en charge des achats de conseil en management dans votre organisme ?



- Acheteur dédié à plein temps aux achats de conseil en management
- Acheteur dédié à plein temps aux achats de prestations intellectuelles
- Acheteur généraliste passant une partie de son temps sur des achats de prestations intellectuelles et de conseil en management

### Qui sont les Acheteurs du panel ?

Les Acheteurs du panel sont pour moitié issus du secteur des services marchands, 32% relèvent d'activités soumises au Code des Marchés Publics et 18% de l'industrie.

La part des « généralistes » (acheteurs toutes prestations) et celle des « experts » (acheteurs dédiés aux prestations intellectuelles, voire au seul conseil en management) sont à peu près équivalentes.

Cette proportion stable d'Acheteurs non spécialistes continue à alimenter les discussions au sein du « Groupe Achats ». Les Consultants aspirent en effet à interagir avec des interlocuteurs dédiés, formés aux spécificités de l'achat de « prestations intellectuelles » et mettant en œuvre une connaissance fine des métiers du Conseil, de leurs apports et des subtilités de leur évaluation.

Cette demande est exprimée avec d'autant plus d'acuité que l'intervention des services Achats dans les actes de commande de Conseil gagne toujours en fréquence : selon 57% des Acheteurs (et 66,5% des Consultants), plus de la moitié des missions confiées aux cabinets de Conseil ont fait l'objet d'une intervention de leur part.

## SOURCING : PEUT-ON SE PASSER DE RÉFÉRENCIEMENT ?

Hier habitués à traiter en direct avec les donneurs d'ordre, dans des relations commerciales fondées sur le réseau et fortement marquées par *l'intuitu personae*, les Consultants ont vu leurs façons de faire bouleversées par la montée en puissance des services Achats et par les procédures de sourcing qu'ils ont mises en place.

Cela n'aura pas été sans tensions au cours de la décennie écoulée ; la pratique du référencement, en particulier, constituant un « irritant » manifeste dans les relations Acheteurs/Consultants.

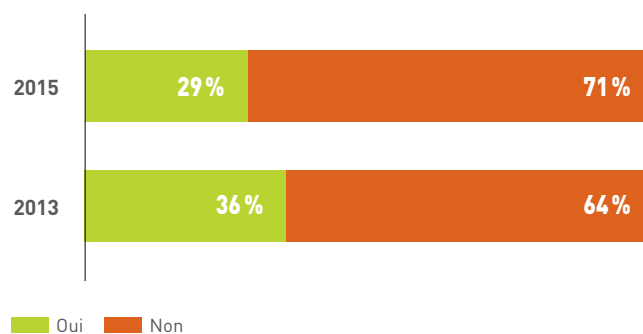
### Le référencement : chronophage, inefficace et discriminant, selon les Consultants

Toujours largement majoritaires (71%) à considérer que le référencement ne contribue pas à l'amélioration des relations, les Consultants y voient un investissement lourd demandé aux cabinets (évalué à 20% de l'effort commercial globalement consenti) pour des retours incertains. Nombreux sont en effet ceux qui témoignent d'une expérience de référencement qui n'aura débouché sur aucune mission.

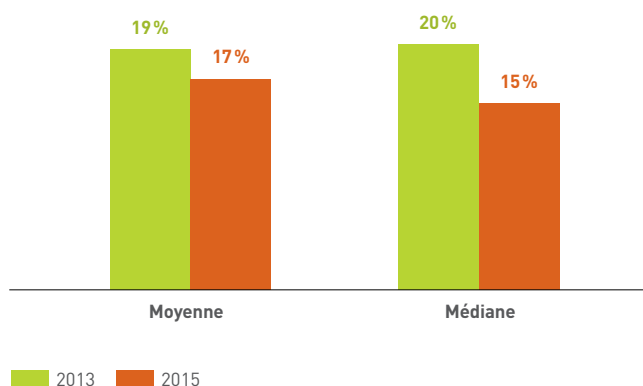
Inefficace aux yeux de certains, le référencement est aussi dénoncé comme une « barrière à l'entrée » pour un certain nombre de cabinets de moyenne et petite taille.

### La pratique du référencement est pointée du doigt dans l'augmentation de l'effort commercial demandé aux Consultants

**Consultants :** pensez-vous que le référencement a amélioré la qualité des relations Acheteurs/Prestataires ?



**Consultants :** dans votre effort commercial, quelle est la part consacrée au référencement (en % du coût total de l'effort commercial sur une année) ?





“ Le référencement est un malentendu en soi. Il suppose qu'on pourrait proposer une offre générique adaptable à toutes les configurations de nos clients. Notre réalité est toute autre : comme les avocats, les architectes ou toutes autres sociétés de prestations spécialisées, nous intervenons dans des contextes spécifiques, en compréhension de situations uniques, avec des problématiques généralement inédites. La nature même de notre métier, c'est d'échapper aux stéréotypes préformatés. C'est avant tout cela, notre valeur ajoutée, ne l'oublions pas ! ”

**Guy Elien, Clarans Consulting**

“ Constituer un dossier de référencement demande plusieurs journées, voire plusieurs semaines de travail. Pour parfois, ne jamais se voir confier de missions une fois référencé ! L'inverse étant aussi vrai : nous pouvons travailler très régulièrement avec des entreprises chez qui nous ne sommes pas référencés. Ce qui pose problème dans le référencement, ce n'est pas le travail que ça nous demande, car nous sommes habitués, dans le Conseil, à fournir un important effort commercial et nous savons prendre le risque de ne pas toujours transformer celui-ci en mission réellement effectuée. C'est l'efficacité des procédures qui est en cause : quand le référencement ne facilite pas l'accès aux missions... Mais qu'au contraire, il peut parfois contribuer à le fermer, notamment aux petites structures. ”

**Pierre Gédalge, Fontaine Consultants**

“ Je ne suis pas opposé par principe au référencement. J'y vois même certains bénéfices possibles, quand, par exemple, en nous permettant d'exprimer tous nos champs de compétences, il fera qu'on pourra aussi être appelés sur des sujets auxquels les donneurs d'ordre ne sont pas habitués à nous solliciter, parce qu'ils cernent bien ce qu'on a déjà fait pour eux, mais pas forcément ce qu'on pourrait faire pour d'autres services de l'entreprise. A mon sens, l'outil n'est pas mauvais, même s'il gagnerait à être optimisé, pour être moins chronophage, aussi bien pour les Consultants qui ont à constituer de lourds dossiers, que pour les Acheteurs qui doivent bien les dépouiller. C'est l'usage du référencement qui pose problème : le voir comme un strict cercle fermé de prestataires autorisés à travailler pour l'entreprise, c'est dommage. Mais on peut le concevoir aussi comme un bon moyen d'améliorer la connaissance et la visibilité des cabinets, notamment en le rendant plus ouvert et plus souple dans les processus. ”

**Laurent Barnier, Magellis Consultants**

## Le référencement vu par les Acheteurs : une méthode oui, un dogme non !

Les Acheteurs, eux, nuancent l'image d'une pratique systématique: 3 entreprises sur 5 ont mis en place un référencement. Et même quand c'est le cas, les Acheteurs affirment à 51% pratiquer le sourcing ouvert, sur chaque consultation.

Ceux qui ont une politique de référencement s'en disent satisfaits... Mais moins que par le passé: il y a deux ans, ils étaient 9 Acheteurs sur 10 à saluer les vertus de ce dispositif de sourcing; en 2015, ils ne sont plus que trois quarts à adhérer au principe.

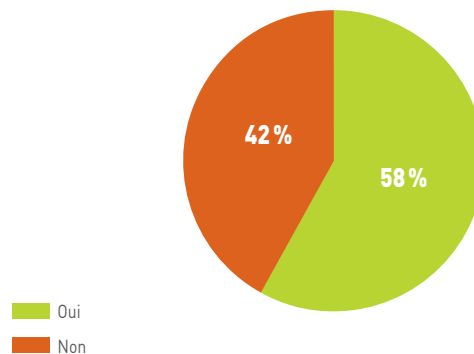
Pour autant, les Acheteurs lui reconnaissent toujours de vraies vertus: ils sont un quart à voir un outil performant d'efficacité organisationnelle, quoiqu'ils soient légèrement moins nombreux qu'hier à le créditer d'un vrai gain de temps. La conviction que le référencement participe à la construction de relations de confiance avec les prestataires s'érode aussi légèrement.

La montée en maturité de la fonction Achats semble aller de pair avec une vision du référencement plus pragmatique que dogmatique: celui-ci est bien vu par les Acheteurs comme une méthode, parmi d'autres, pour conduire leur mission de sourcing.

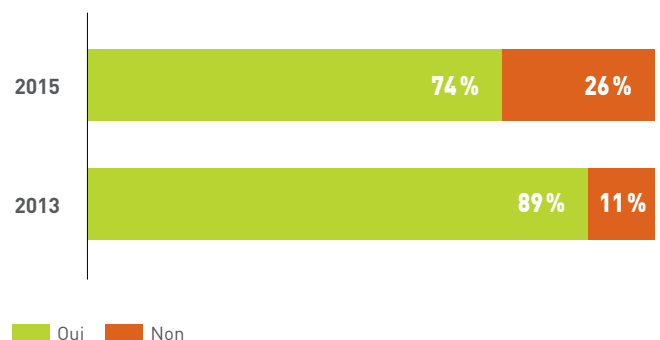
Une poignée d'Acheteurs va jusqu'à exprimer sa défiance à l'égard du référencement. Pour cette minorité, le référencement est non seulement peu concluant en termes de gains d'efficacité, mais surtout est-il incompatible avec l'activité même de Conseil: la forte proportion de petites structures sur le marché, comme le rythme accéléré de l'innovation, paraissent incohérents avec une pratique de sourcing de long terme privilégiant les gros cabinets.

### Les Acheteurs entretiennent une relation pragmatique au référencement

**Acheteurs :** votre organisme a-t-il mis en place une politique de référencement en matière d'achat de conseil en management ?

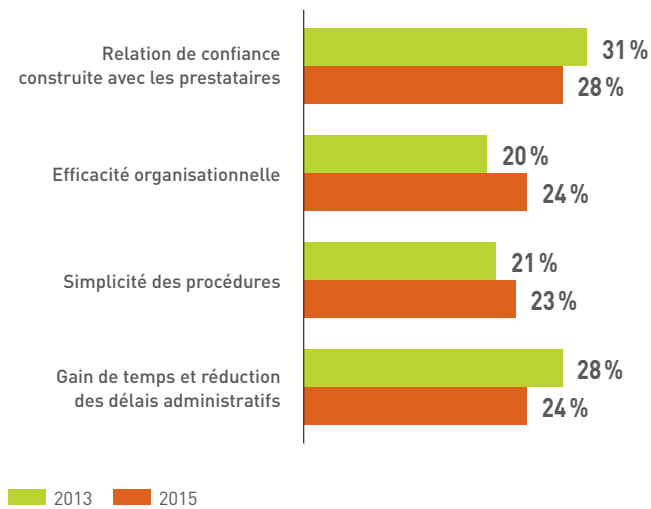


**Acheteurs :** si votre organisme a mis en place une politique de référencement, êtes-vous satisfait des référencements mis en œuvre ?



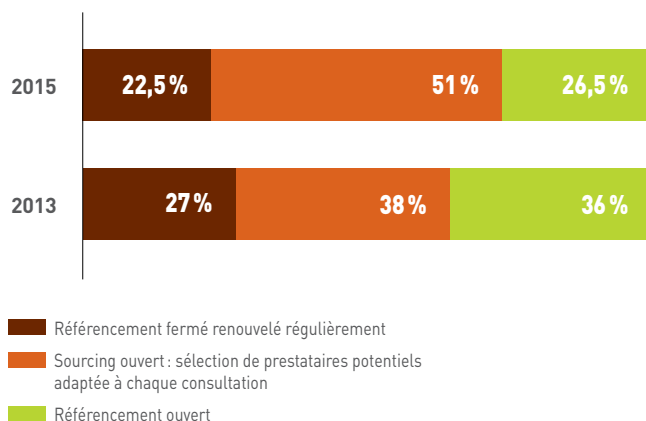


**Acheteurs : si vous êtes satisfaits des référencements, merci d'indiquer pourquoi ?** (plusieurs réponses possibles)



**Dans les faits, s'installe la pratique du «sourcing panaché» qui associe référencement ouvert et fermé à la consultation au cas par cas**

**Acheteurs : Comment gérez-vous le panel des cabinets de conseil qui interviennent potentiellement pour votre organisme ?**



“ Nous pratiquons peu le référencement pour le conseil en management. C’est directement lié à la typologie de cette prestation : le besoin de Conseil est ponctuel et n’a pas vocation à s’installer dans le temps. Nous savons aussi que le marché de Conseil comprend de très nombreuses petites structures. Thalès s’engage fortement dans l’association Pacte PME, nous voulons nouer des relations de confiance basées sur un comportement d’équité avec les PME. Notre travail aux Achats, est d’effectuer une veille permanente sur les cabinets de Conseil et de maintenir des échanges réguliers avec eux pour pouvoir utilement orienter le prescripteur quand un besoin se présente. ”

**Véronica Moia,**  
Acheteur Services Support Thalès

## Vers des politiques de «sourcing panaché» ?

Ce constat des limites du seul référencement pour répondre aux besoins des Acheteurs semble plaider pour une politique de «sourcing panaché». La voie qui se dessine, dans les faits, est celle d’un mix associant pour moitié le référencement fermé & ouvert (tous deux en recul) et le sourcing au cas par cas.

“ Les méthodes de référencement sont certainement perfectibles. Mais il est faux d’y voir l’intention des Acheteurs de se comporter en «empêcheurs de tourner en rond» qui apportent de la complexité là où les choses seraient plus simples sans eux. L’acheteur est au contraire un facilitateur dont la mission est de formaliser le dialogue entre les prescripteurs et les prestataires potentiels. Le référencement n’est pas un dogme, c’est une méthode. On peut en discuter les modalités et les usages, et il faut le faire, mais je crois que tout le monde a à gagner au mouvement de professionnalisation de l’acte d’achat de prestation intellectuelle dans lequel il s’inscrit. ”

**Bernard Lescaïl, Trésorier National de la CDAF**



## VALEUR ATTENDUE DU CONSEIL : QU'ACHÈTE-T-ON ET À QUEL PRIX ?

Inévitable sujet de discussion dans toute relation commerciale, le prix est - et reste - une vraie pomme de discorde dans les relations Acheteurs/Consultants.

Les clichés de l'Acheteur «cost-killer» et du Consultant «surestimé» ont peu ou prou vécu, au moins au sein du Groupe Achats de Consult'in France, dont les échanges ouverts ont déjà sensiblement fait évoluer les visions réciproques.

Mais le prix, dont Acheteurs comme Consultants s'accordent à considérer qu'il est l'élément le plus déterminant dans la décision de choisir un cabinet plutôt qu'un autre, pose en creux une autre question : celle de la valeur de ce que l'on vend et achète, et bien sûr de la valeur directement ou indirectement créée par le Conseil.

### Processus de consultation : pour s'entendre sur les attendus, le cahier des charges est nécessaire... mais insuffisant !

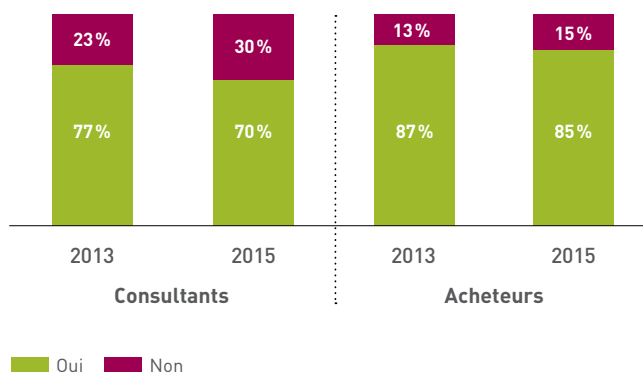
Acheteurs et Consultants partagent la conviction que la clarté de l'expression des attendus, dès la phase de consultation, favorise évidemment une meilleure prise en compte de la valeur du Conseil. L'évidence d'une intention est là, qui ne règle cependant pas les conditions et modalités d'un accord bien compris sur le besoin des donneurs d'ordre d'une part et sur la proposition des Consultants qui y répondent d'autre part.

Le cahier des charges reste la figure imposée pour tenter de s'entendre sur les attendus : 85% des Acheteurs l'estiment indispensable, comme 70% des Consultants. Les premiers y voient autant un outil de maïeutique interne destiné à engager les donneurs d'ordre dans une formalisation précise de leurs besoins, qu'un instrument du dialogue avec les prestataires. Pour les seconds, c'est

**La question de la valeur du Conseil dépasse aujourd'hui celle du prix : Acheteurs et Consultants cherchent à s'entendre sur une meilleure lisibilité de l'apport du Conseil à la création de valeur ajoutée**

#### LORS D'UNE CONSULTATION, PENSEZ-VOUS QU'UNE EXPRESSION DE BESOIN DOIT :

**1/ Comporter obligatoirement un cahier des charges écrit et précis ?**

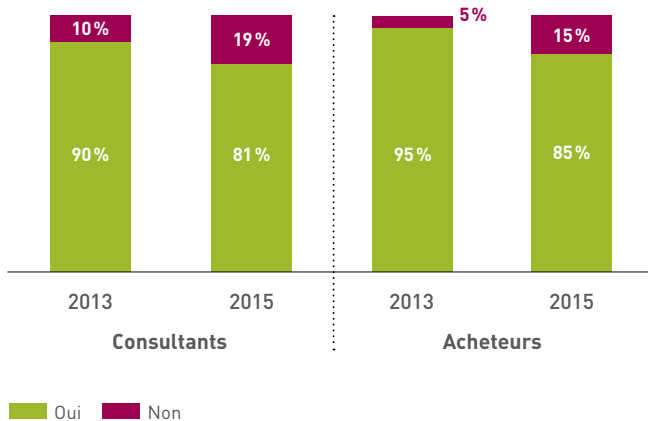


**Le cahier des charges reste un outil incontournable pour l'Acheteur, et pour la formulation des besoins par le prescripteur et pour la communication avec les Consultants**



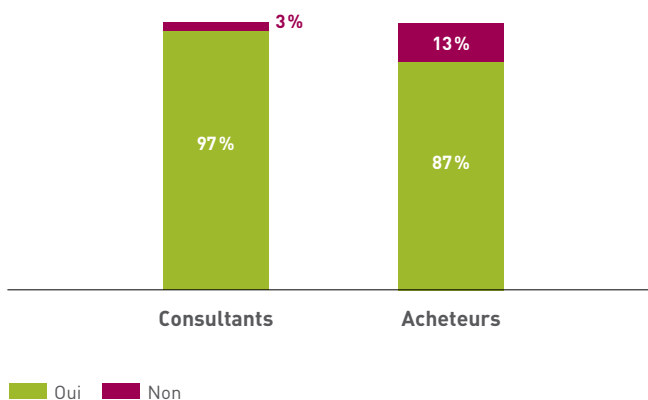


## 2/ Permettre un échange de questions/réponses par écrit, en complément au cahier des charges ?



**Acheteurs et Consultants appellent à un enrichissement des processus de consultation, intégrant notamment des échanges oraux en plus du classique cahier des charges**

## 3/ Inclure un échange oral en complément du cahier des charges et de l'échange de questions/réponses par écrit ?



un évident et précieux outil d'information sur la demande, permettant de comprendre les contextes et attentes pour bâtir une offre pertinente et anticiper la mise en œuvre des ressources nécessaires.

Mais pour tous, le cahier des charges ne saurait se suffire à lui-même : plus de 8 Consultants sur 10 et autant d'Acheteurs aspirent à ce que le cahier des charges soit assorti d'un dispositif de questions/réponses par écrit. La quasi-totalité des Consultants souhaiteraient voir le processus de consultation systématiquement complété par un échange oral. 87% des Acheteurs y sont également favorables.

Un consensus se dégage sur la nécessité d'enrichir les échanges en amont des missions, afin d'augmenter le niveau de compréhension mutuelle sur les attentes d'une part et sur la valeur du Conseil d'autre part. Mais la question de la formalisation d'un processus de consultation plus souple et plus approfondi, comme celle du temps qu'il demandera à chaque partie, ne sont pas soldées. Comment gagner en efficacité sans perdre en efficacité, c'est tout un dilemme !

“ Le cahier des charges est indéniablement utile, ne serait-ce que pour permettre au donneur d'ordre d'exprimer un besoin clair et des objectifs réalisables. Il ne faut cependant pas en être prisonnier, et il faut au contraire laisser une vraie latitude au Consultant pour apporter son expertise. C'est un petit peu comme quand vous faites construire une maison : vous avez une idée de ce que vous voulez et c'est bien que l'architecte en ait connaissance pour s'emparer de votre projet. Après, c'est son métier de vous dire ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, ce qu'il peut vous proposer de plus astucieux, plus économique, plus novateur auquel vous n'aviez pas pensé. Le cahier des charges doit rester suffisamment ouvert pour permettre au consultant d'être force de proposition. ”

**Bernard Lescaïl, Trésorier National de la CDAF**

## Le prix, ça compte !

Les conditions de la consultation font l'objet d'un accord de principe sur le besoin réciproque de toujours mieux s'entendre et mieux se comprendre... Mais celles de la façon dont sont ensuite sélectionnés les cabinets restent un vrai sujet de tension. Car, sans surprise, la part accordée au prix laisse bon nombre de Consultants sur une note amère.

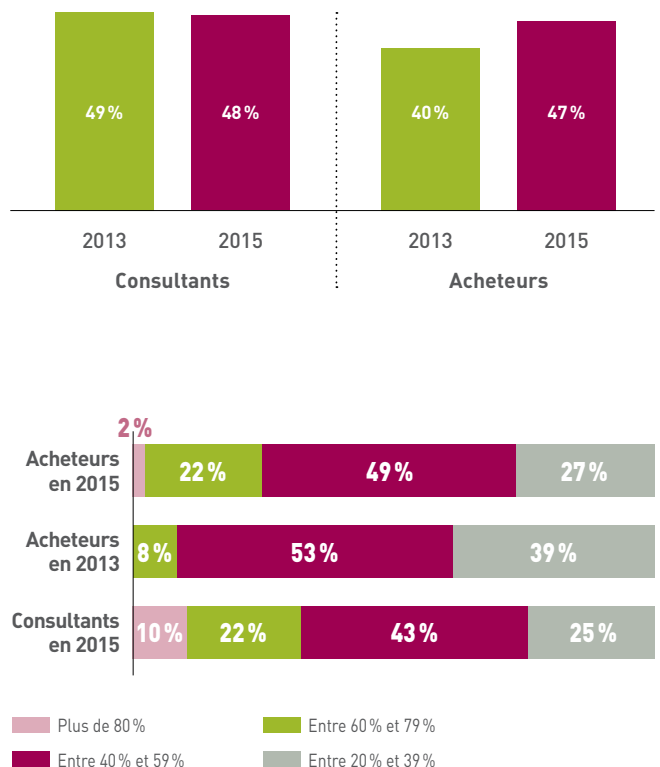
Les Acheteurs ne le cachent pas: le prix pèse pour 47% dans la décision d'achat. Ce que les Consultants perçoivent très justement, dans des proportions similaires (48%).

Rares sont cependant les Acheteurs qui considèrent le prix comme un critère régnant sans partage; quand les Consultants sont plus nombreux à ressentir sa domination quasi-absolue: 32% d'entre eux estiment son influence à plus de 60% dans la décision d'achat et 10% à plus de 80%.

Derrière la dénonciation de la suprématie du critère prix s'exprime une persistante inquiétude des Consultants: la pression tarifaire met évidemment en péril les équilibres économiques des cabinets de Conseil qui sont, rappelons-le, dans leur grande majorité des TPE et PME... Mais au-delà de leur propre survie en tant qu'entreprises, les cabinets de Conseil s'inquiètent des menaces qui pèsent sur «l'espèce» des Consultants: ils font part de difficultés accrues à recruter des profils de très bon niveau quand la pression sur les prix se reporte sur les niveaux de rémunération insuffisamment différenciants pour que le secteur reste attractif pour les talents. Ils témoignent aussi d'une moindre aisance à développer ces talents quand leur capacité d'investissement en «capital humain» serait mécaniquement entamée par la baisse de chiffre d'affaires des cabinets. En voyant ses moyens se réduire à mesure

### Acheteurs et Consultants s'accordent à considérer le prix comme une variable déterminante dans le choix d'un cabinet de Conseil...

Selon vous, quelle est la part accordée en moyenne au prix (en %) dans la sélection d'un cabinet de conseil en management au cours d'un appel d'offre ?





... Mais les Acheteurs contestent le cliché du «prix roi». Tandis que les Consultants persistent à penser que sa prépondérance sur tous les autres critères met en péril tout l'écosystème de création de valeur du Conseil

que la pression sur les prix croît, le Conseil serait en risque de ne plus tenir son rôle d'«école de l'excellence» alertent certains Consultants... Et c'est un risque qui pourrait impacter toute l'économie de la France, à moyen terme, en la privant d'une partie de son élite.

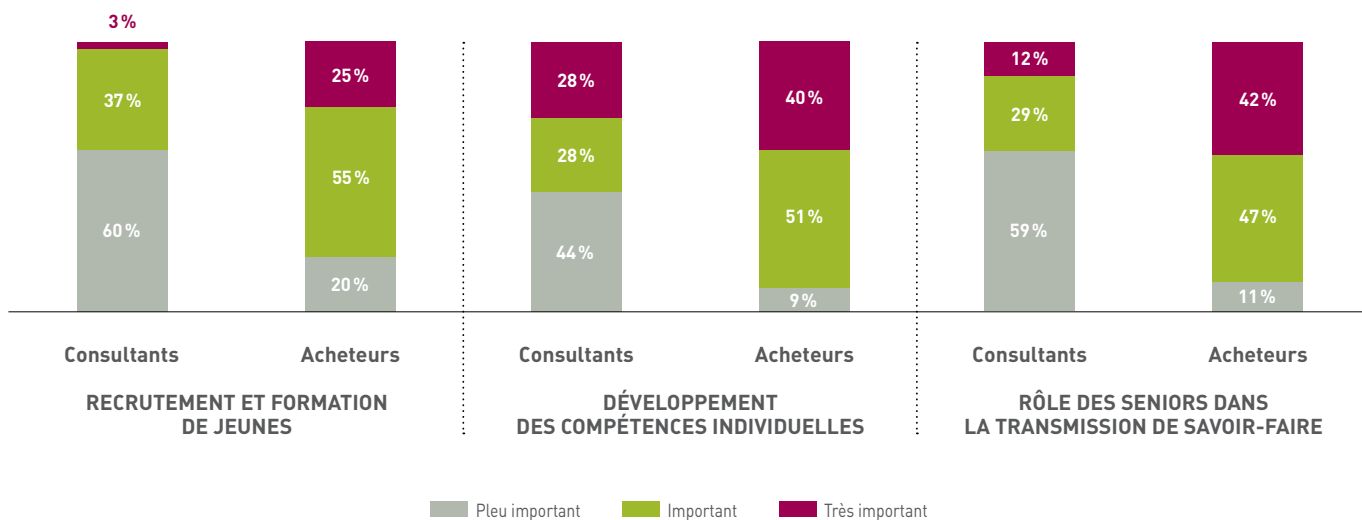
“ Le critère prix reste ultra-déterminant, et c'est un rasoir à trois lames : on vous demande de le baisser au moment du référencement, au moment de l'appel d'offre et au moment du choix final ! Cette course aux prix les plus bas est court-termiste et ne met pas seulement le secteur du Conseil en danger, mais contient le risque de priver à moyen terme l'entreprise France de ses énergies d'innovation, ainsi que de leaders formés à cette école de l'excellence qu'est le Conseil. ”

**Bertrand Maguet, MLA Conseil**

### Les critères non financiers gagnent du terrain...

Les Acheteurs semblent réceptifs à cette problématique de recrutement et de développement des talents qu'expriment les cabinets de Conseil. Ils considèrent pour 80% d'entre eux que la capacité d'un cabinet à recruter et former des jeunes est un marqueur de sa performance. Tout comme ils sont 91% à donner du crédit aux cabinets qui ont une politique active de développement des compétences individuelles.

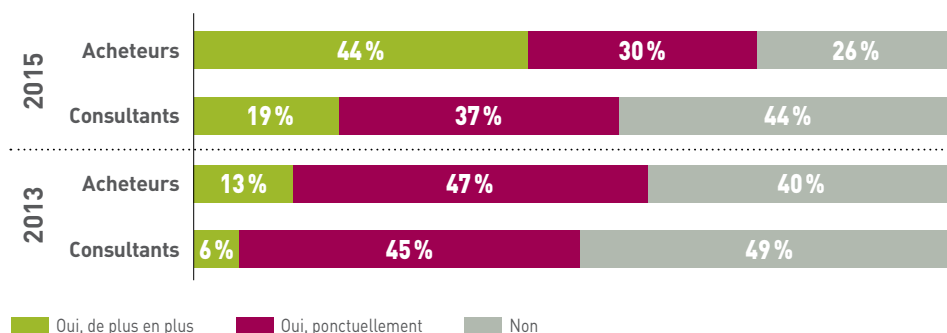
Parmi les critères suivants relatifs à la dimension sociale de la performance des cabinets de conseil, quels sont ceux qui sont importants pour les Acheteurs ?



Les Acheteurs se disent également de plus en plus regardants sur les critères RSE, accordant une attention toute particulière à l'équité des relations des cabinets avec leurs parties prenantes, à leurs actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité professionnelle.

**Consultants :** à votre avis, la RSE est-elle un critère pris en compte par les directions achats pour les prestations de conseil en management ?

**Acheteurs :** dans votre organisme, la RSE est-elle un critère que vous prenez en compte dans vos choix de prestataires de conseil en management ?



Cependant, de forts écarts de perception demeurent: les «efforts» des Acheteurs pour prendre en compte d'autres arguments que le prix sont insuffisamment ressentis par les Consultants qui semblent regretter de ne pas être encore assez reconnus dans leur démarche sociétale globale.

“ Les critères RSE, ça veut tout dire et rien dire à la fois. C'est aussi bien «la tarte à la crème» du recyclage des cartouches d'imprimante, que l'égalité femmes/hommes, le développement des compétences ou la transmission intergénérationnelle. En gros, tout ce qui n'est pas le prix ! La vérité, c'est que le prix reste central, et qu'il est seulement pondéré par des préoccupations quasiment considérées comme annexes. Sauf que dans la construction du prix, il y a de la RSE: la capacité d'un cabinet de Conseil à constituer une équipe cohérente procède de sa politique de recrutement de talents divers, sa capacité d'innovation résulte du développement de ses compétences, la qualité de l'expérience du Conseil pour le client a à voir avec les conditions de travail des Consultants, les relations d'un cabinet de Conseil avec ses fournisseurs et parties prenantes fait la différence dans la prestation... Il ne faut pas regarder tout ça comme des «plus» à prix équivalent. C'est directement lié à l'exigence de qualité, donc à la valeur du Conseil et à son prix. ”

**Laurent Barnier, Magellis Consultants**



**Parmi les critères non financiers, les Consultants s'inquiètent de voir la «RSE» considérée comme un «fourre-tout» possiblement discriminant**



“ Parmi les critères non financiers, celui de la formation et du développement des compétences est clé. Les entreprises le savent pour elles-mêmes : elles recrutent des talents et investissent dans leur développement, avec une conscience aiguë que c’est stratégique pour leur performance. Elles comprennent donc bien qu’un cabinet de Conseil doive en faire autant pour leur apporter une prestation de haute qualité. Là où il peut y avoir malentendu, c’est que le rôle du Consultant et de la ressource interne, même s’ils ont les mêmes diplômes et un niveau d’excellence similaire, n’est pas le même. Le cabinet de Conseil ne propose pas des ressources et des compétences sur catalogue de CV, il propose de mobiliser des ressources et compétences (les siennes et celles de son client en interne) pour faire levier de transformation. C’est bien la définition de la valeur du Conseil qui est en jeu : nous ne disons pas « nous avons les meilleurs » ni « nous savons former mieux que vous », nous disons que notre valeur ajoutée tient à ce que nous faisons (mettre en œuvre la capacité transformationnelle des organisations), à la façon dont nous le faisons (en allouant des moyens ciblés, adaptés aux contextes) et à la position depuis laquelle nous le faisons (avec une vision globale et de la perspective). On ne peut pas comparer les tarifs d’un Consultant avec la rémunération des collaborateurs en interne, tout simplement parce que les uns et les autres ne font pas la même chose et n’apportent pas la même valeur à l’entreprise. ”

**Bertrand Molinier, Enza Conseil**

## Les « TJM » en question : contre « l’intérimisation » du Conseil !

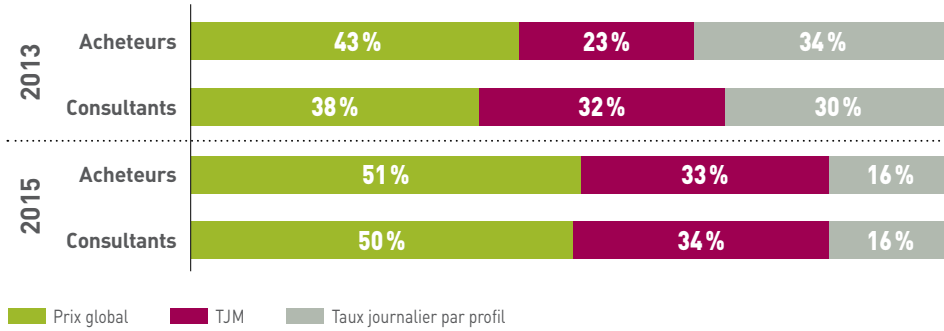
**Selon les Consultants,  
la valorisation de leurs  
prestations en « TJM »  
contient le risque  
d’une « intérimisation »  
du Conseil**

La question que pose le prix n’est pas seulement celle des montants globaux consentis pour les prestations de Conseil, mais aussi la façon de calculer la valeur que l’on rétribue.

En l’occurrence, l’approche par les taux journaliers (moyens ou par profil) reste pratiquée par la moitié des Acheteurs, pour qui l’équation temps de travail/tarif journalier demeure un repère. Mais cette « méthode de calcul » laisse insatisfaits de nombreux dirigeants de cabinets de Conseil.



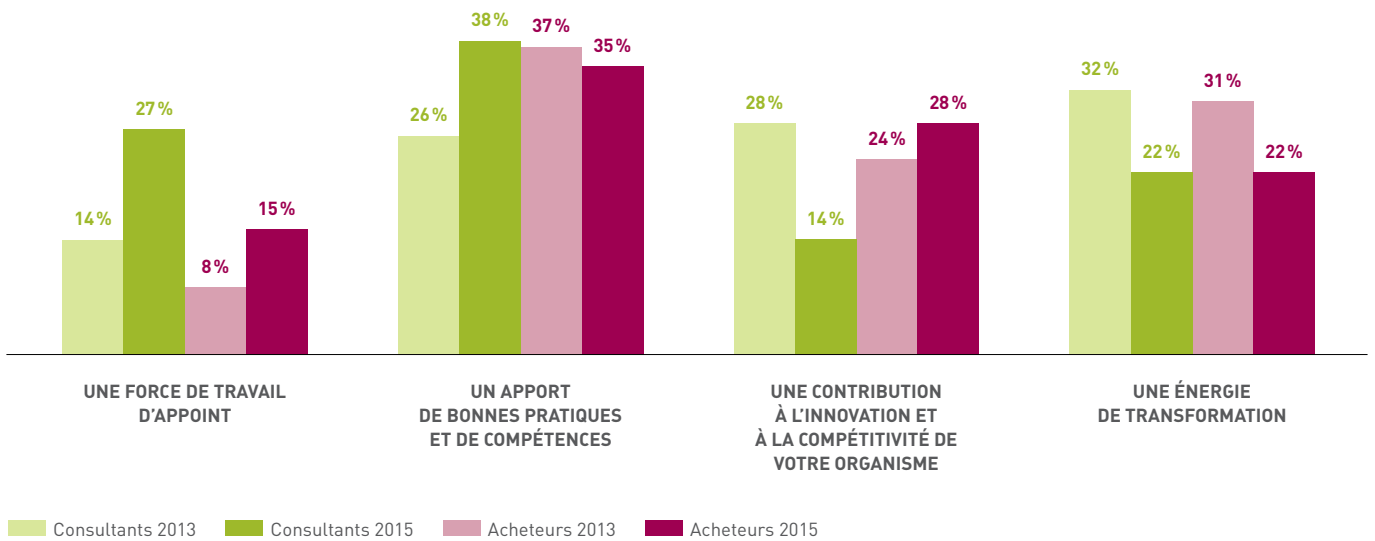
En termes de prix : quels sont, selon vous, les critères d'évaluation utilisés par les services achats ?



Ces dirigeants s'alarment de voir les Consultants de plus en plus souvent traités en force de travail d'appoint, évoquant une certaine dérive dans le recours au Conseil : quand le Consultant, « payé à la journée », serait en quelque sorte assimilé à un intérimaire de haut niveau.

Les Acheteurs, d'ailleurs, le reconnaissent : ils sont deux fois plus nombreux qu'en 2013 à faire appel au Conseil en management pour faire face aux besoins, ponctuels ou plus durables, de l'organisation en personnel hautement qualifié.

**Acheteurs :** pour vous, le conseil en management, c'est majoritairement :  
**Consultants :** dans l'esprit des acheteurs, le conseil en management, c'est :





“ Le Conseil, tel que nous le concevons chez Clarans, c’est de la prestation intellectuelle spécifique, issue de nos expertises. De l’accompagnement à la mise en œuvre de projets de développement et de transformation. Ce n’est en rien de la délégation de personnel. Si nos clients ont des problématiques d’emploi, d’attractivité des talents, de gestion des compétences, d’organisation du travail, notre rôle est de les aider à s’organiser pour y faire face, mais pas de jouer les pourvoyeurs de ressources pérennes à la conduite de leurs activités. Notre vocation se positionne dans l’apport de compétences rares et de ressources dédiées à des projets spécifiques souvent complexes dans un environnement cadré, sur des périmètres définis et des objectifs partagés. ”

**Guy Elien, Clarans Consulting**

“ Quand le besoin n’est pas bien défini, l’analyse des offres peut se réduire à un comparatif de TJM. Travailler sur l’expression du besoin nous aide à réduire ce risque. D’une part, ce travail en amont accroît le niveau de satisfaction de nos prescripteurs car l’atteinte des objectifs de ces missions augmente in fine, d’autre part, il est plus facile pour les Cabinets de Conseil de faire reconnaître leur valeur ajoutée quand le TJM n’est qu’une variable parmi d’autres. ”

**Véronica Moia, Acheteur Services Support Thalès**

# ÉVALUATION DE LA VALEUR AJOUTÉE DU CONSEIL : QUEL FEED-BACK POUR LES CONSULTANTS ?

Si les processus d'estimation de la valeur attendue en amont des missions sont sujets à discussion, qu'en est-il de l'évaluation *a posteriori* de la valeur effectivement perçue du Conseil ?

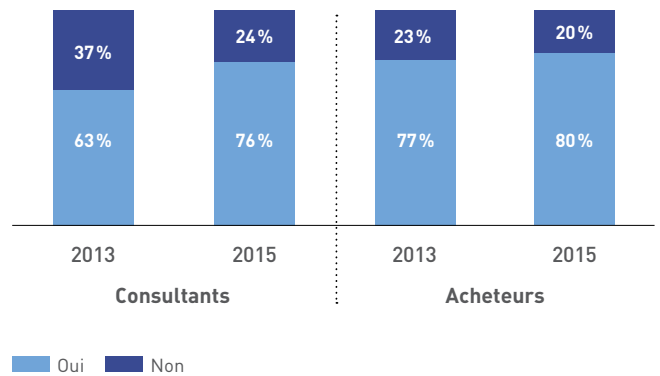
Acheteurs et Consultants s'accordent, avec bon sens, sur l'utilité du retour d'expérience pour progresser.

Mais les modalités de l'évaluation restent globalement peu formalisées, faisant une large place à l'expression de la satisfaction générale des prescripteurs internes, indicateur intangible, si ce n'est carrément flou.

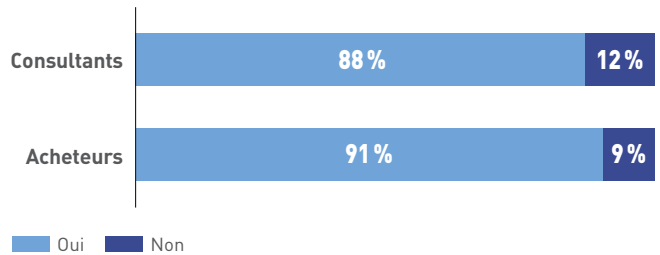
Pour gagner en transparence, tous préconisent la mise en place de processus d'évaluation concertés. Les Consultants privilégieraient majoritairement un système d'indicateurs convenus entre les parties. Les Acheteurs y sont également favorables, mais voudraient y ajouter la mesure du retour sur investissement, posant en creux la question de l'estimation de la montée en performance attribuable au Conseil.

**Acheteurs et Consultants plaident pour l'instauration de processus d'évaluation post-mission, pour favoriser l'amélioration continue dans les cabinets de Conseil. Mais les modalités de ce « feed back » systématique restent à définir**

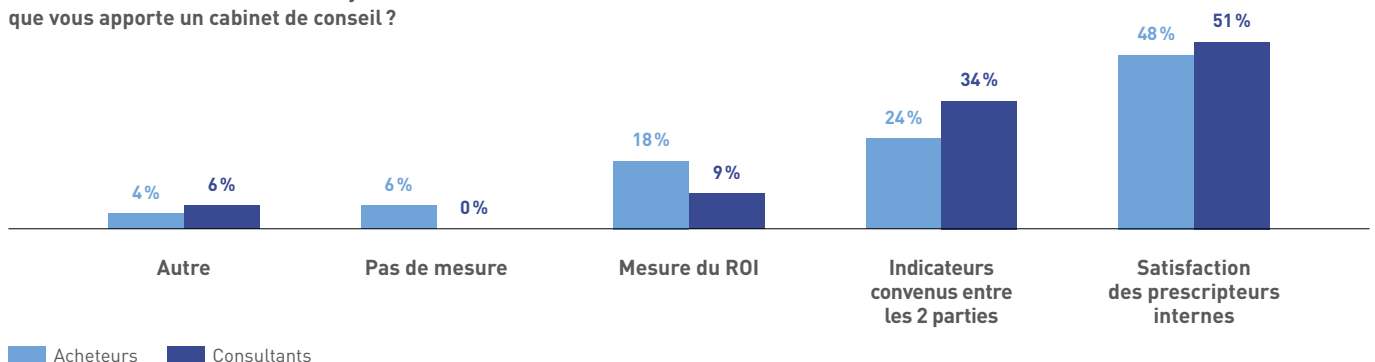
Proposez-vous des solutions de suivi qualitatif ou la mise en place d'indicateurs de satisfaction ?



Si oui, ce suivi vous est-il utile ?



Comment mesurez-vous la valeur ajoutée que vous apporte un cabinet de conseil ?





“ L'évaluation en fin de mission est un peu de l'ordre du vœu pieux aujourd'hui : tout le monde y est favorable mais, dans les faits, rares sont les procédures formalisées avec des indicateurs transparents et opposables. La véritable évaluation reste l'implantation d'un cabinet chez son client et sa réputation sur le marché. Il y a pourtant un vrai sujet qui est celui de la perception différenciée de la valeur du Conseil par les différentes parties impactées : le critère de satisfaction n'est pas le même pour le directeur général, la direction fonctionnelle et les opérationnels sur le terrain. Il pourrait être assez intéressant, pour les Acheteurs de sonder le vécu en interne des missions de Conseil effectuées... Ça renseignerait autant l'entreprise sur elle-même que sur la qualité de la prestation des Consultants. ”

**Bertrand Molinier, Enza Conseil**

“ Un projet ne se passe jamais comme il était écrit. J'aurais tendance à dire que c'est bon signe, puisque le cœur de notre métier n'est pas de dérouler de la procédure à la ligne près du cahier des charges, mais de nous emparer d'un besoin exprimé pour apporter des solutions innovantes, et cela en pratiquant la remise en cause quand il le faut, en corrigeant le tir si les orientations prises ne sont pas pertinentes, en bousculant y compris nos propres habitudes, certitudes et façons de faire. Ce sont ces dynamiques-là qu'il faut pouvoir mettre en évidence dans le retour d'expérience. ”

**Laurent Barnier, Magellis Consultants**

“ Le feed-back nous est indispensable pour progresser. Aussi notre cabinet prend les devants en adressant systématiquement des questionnaires de satisfaction aux clients et en proposant un échange formel pour détailler cette satisfaction. Une fois une mission finie, peu nombreux sont les clients qui prennent spontanément le temps de réaliser un tel debriefing. Les achats mettent parfois en place des réunions de bilan annuel, mais cela se limite souvent à lister les prestations réalisées sans rentrer dans le détail, sachant que leurs clients internes leur remontent extrêmement rarement l'information sur le déroulé de la mission et leur satisfaction. ”

**Pierre Gédalge, Fontaine Consultants**

“ Un donneur d’ordre qui est content vous le fait savoir, comme celui qui ne l’est pas. Plus qu’à l’évaluation en fin de mission, je crois au monitoring, avec des points de rencontre réguliers qui permettent un échange constructif sur ce qui est en train de se mettre en place, pour procéder, au besoin, à des réajustements. Le plus important n’est pas de trouver son Consultant génial pour sa proposition finale très séduisante, ni de décréter que finalement, il était pas bon et que sa proposition est décevante ; c’est de travailler avec lui en bonne intelligence, de façon partenariale, tout au long de la mission. Les façons de faire sont au moins aussi intéressantes à évaluer que les résultats auxquels elles aboutissent. ”

**Bernard Lescaïl, Trésorier National de la CDAF**

### **Rappel : La norme européenne prévoit l’évaluation continue des prestations de Conseil**

Entrée en vigueur en décembre 2011, la norme européenne CEN 16114 a pour objectif de renforcer la transparence et la compréhension entre les cabinets de Conseil et leurs clients. Le texte comprend un volet dédié à l’évaluation des prestations par la mise en place de processus d’évaluation et d’amélioration continues (préférés aux systèmes d’évaluation finale), dont une clause de préconisations pour les objectifs, approches et livrables. Cette clause prévoit une évaluation continue (tout au long de la mission), selon une méthode convenue entre le prestataire et le client (décrite dans l’accord), et formelle (documentée). Elle permet de mémoriser et d’apprécier l’efficacité et les résultats (mesurables) de la mission et, pour le prestataire de conseil, de capitaliser (amélioration des méthodes, résultats acquis) sur la mission effectuée.

## RELATIONS ACHETEURS/CONSULTANTS : VERS L'ÂGE DE RAISON ?

**Les relations  
Acheteurs/Consultants  
sont par nature  
asymétriques...  
Mais moins conflictuelles  
aujourd'hui que  
par le passé**

**Acheteurs et Consultants  
ont trouvé, par la voie  
du dialogue et de la  
compréhension mutuelle,  
un modus operandi pour  
fonctionner ensemble...  
Mais toutes les tensions  
ne sont pas apaisées  
pour autant**

Par nature tendues, les relations entre Acheteurs et Consultants ?

Pas forcément conflictuelles, mais de toute évidence asymétriques sur un marché qui place un petit nombre d'acteurs de la demande face à pléthore d'acteurs de l'offre.

Le contexte économique sensible n'étant pas pour favoriser la visibilité des uns et des autres, les insatisfactions à l'endroit de la relation recourent des inquiétudes économiques légitimes. Mais derrière le voile conjoncturel, observe-t-on une maturation en profondeur du dialogue?

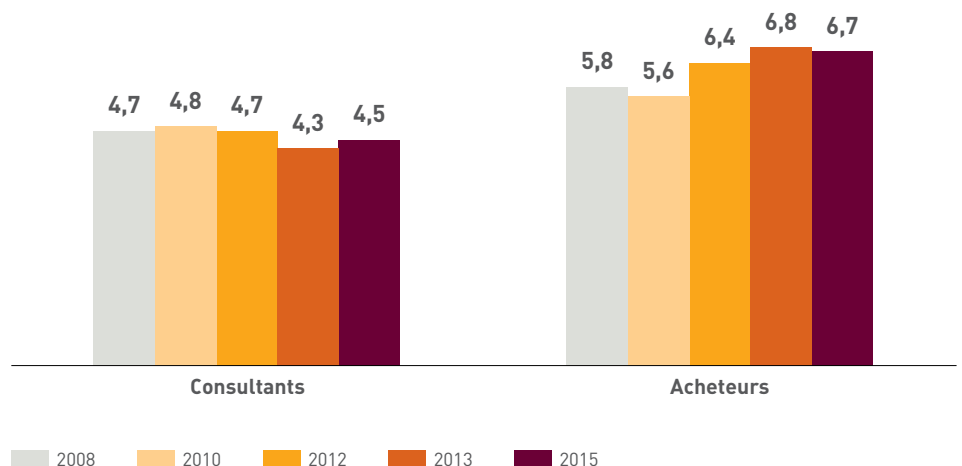
### Une perception stable de la relation Acheteurs/Consultants

La perception des relations Acheteurs/Consultants est globalement stable dans le temps pour les deux parties.

Stable et plutôt pondérée... Les Consultants lui mettent invariablement une note plutôt médiocre, légèrement inférieure à la moyenne. Les Acheteurs se montrent davantage satisfaits, sans enthousiasme démesuré pour autant.

Les deux populations se sont en quelque sorte habituées l'une à l'autre, les Consultants prenant acte du principe de l'intermédiation des Acheteurs et ne combattant pas tant leur présence qu'ils exigent un dialogue compréhensif avec eux.

Comment évaluez-vous la qualité de la relation Acheteurs/Consultants sur une échelle de 1 à 10 ?





“ Certains Consultants regrettent peut-être encore le temps où ils étaient en relation directe avec les donneurs d'ordre. Il leur faut comprendre que l'Acheteur n'est pas là pour parasiter cette relation, mais pour la faciliter et la professionnaliser. L'Acheteur est quelqu'un qui est là pour poser les bonnes questions, au prescripteur et au Consultant, pour s'assurer que la mission commandée par le premier est bien claire et pertinente, et que l'offre proposée par le second va pouvoir y répondre de façon efficace. ”

**Bernard Lescaïl, Trésorier National de la CDAF**

## La faute à la crise ?

Pour expliquer la permanence des tensions, les Acheteurs pointent majoritairement du doigt la conjoncture économique, responsable à leurs yeux d'une dégradation inévitable de leurs relations avec les fournisseurs et prestataires, dans leur ensemble.

Les Consultants, conscients également des effets de la crise sur la confiance réciproque, réaffirment cependant que le cœur des tensions réside dans la montée en puissance des services Achats, selon eux insuffisamment formés aux spécificités de l'Achat de Conseil et par trop souvent tentés, parce qu'ils sont en position de force, d'imposer des méthodologies inadaptées et d'exercer une pression continue sur les prix.

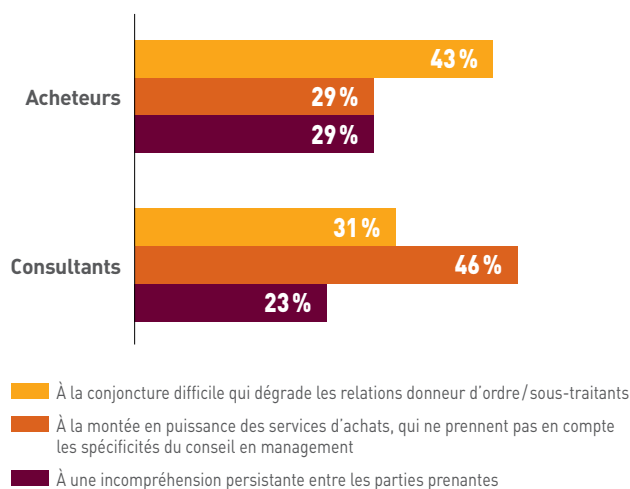
“ La crise a incontestablement mis en risque les métiers du Conseil, du fait du déséquilibre entre l'offre et la demande et de la pression sur les prix. Mais la crise n'explique pas tout de la dégradation de la valeur de la prestation intellectuelle : notre métier est mal connu et mal compris, dans ses spécificités, dans sa complexité, dans la mesure de la



**Les Consultants récusent le seul argument de la crise pour expliquer les difficultés qui persistent dans la relation avec les Acheteurs : la conjoncture n'explique pas tout !**

### QUELLE ÉVOLUTION NOTEZ-VOUS DANS LA RELATION ACHETEURS/CONSULTANTS AU COURS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

1/ En cas d'évolution négative, selon vous cela est-il dû à :

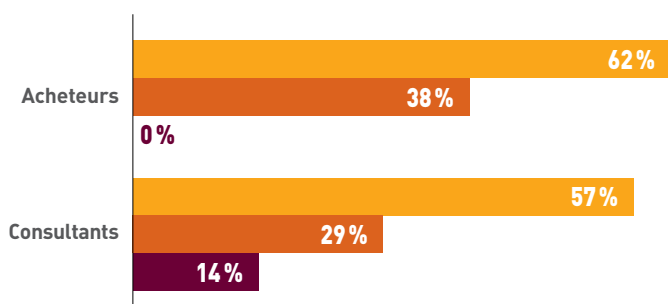




valeur ajoutée qu'il apporte... Et il fait l'objet de caricatures détestables constamment véhiculées par les médias! Ce n'est pas pour favoriser un dialogue de qualité avec les Acheteurs. Surtout quand il en reste encore pour vouloir acheter du Conseil comme de la papeterie ou des boulons. On assiste cependant à une vraie montée en maturité d'un certain nombre d'Acheteurs, solidement formés à l'achat de prestations intellectuelles, très bien informés sur les marchés, au fait des évolutions récentes et qui entretiennent une relation constructive avec leurs clients internes, ce qui est en soi constructif pour notre relation avec eux. ”

**Bertrand Maguet, MLA Conseil**

2/ En cas d'évolution positive, selon vous cela est-il dû à :



- À une meilleure compréhension mutuelle entre les parties prenantes
- À la montée en puissance des services achats qui prennent de mieux en mieux en compte les spécificités du conseil en management
- À la nécessité de resserrer les liens en période de conjoncture dégradée

**Mieux se comprendre permet de mieux s'entendre. Mais ce n'est que le début du chemin pour bien travailler ensemble**

## Vers une meilleure compréhension mutuelle ?

Toutefois, 40% d'Acheteurs et 14% de Consultants constatent une évolution positive des relations.

Ils conviennent ensemble de l'attribuer à une montée en maturité des services Achats, notamment quand ils sont expressément dédiés à l'Achat de prestations intellectuelles. Pour 29% des Consultants, c'est là la voie première d'une relation de plus grande qualité et partant, d'une meilleure contribution du Conseil à la création de valeur ajoutée.

En parallèle, les Acheteurs sont près de la moitié (47%) à constater une professionnalisation croissante de la démarche commerciale des Consultants.

Des pas sont faits de chaque côté, mettant progressivement en échec les caricatures de part et d'autre. Il est à en attendre des relations potentiellement plus apaisées, dans lesquelles chacun pourrait trouver son intérêt à la prise en compte des complexités du métier de l'autre partie.

“ Les années 2000 ont été dures... Il y a eu de la casse, avec la mise en place de processus et d'outils souvent très rigides et parfois complètement inadaptés à l'Achat de prestations intellectuelles. Depuis quelques années, les Acheteurs ont nettement gagné en maturité : ils ont compris que le Conseil a des spécificités qui ne permettent pas qu'on applique les mêmes logiciels que pour l'achat de biens de production ou de services de sous-traitance. On est entré dans une nouvelle phase, avec plus d'échanges, plus de compréhension mutuelle. Les Consultants ont progressé eux aussi : ils se

sont habitués à la présence de l'Acheteur et reconnaissent que celui-ci a une position délicate, qu'il est sous pression de tous côtés. Nous ne sommes pas devenus « copains », non, ce n'est d'ailleurs pas le but ; mais nous prenons mieux en compte les objectifs et les contraintes des uns et des autres. Nous avons un intérêt commun : la satisfaction du prescripteur, qui se mesure à l'aune de la valeur ajoutée créée par le Conseil. Cela est bien compris, c'est un terrain d'entente sur lequel capitaliser pour améliorer nos relations. ”

**Laurent Barnier, Magellis Consultants**

## Pour une action conjointe CDAF/Consult'in France en faveur de la montée en confiance dans les relations Acheteurs/Consultants

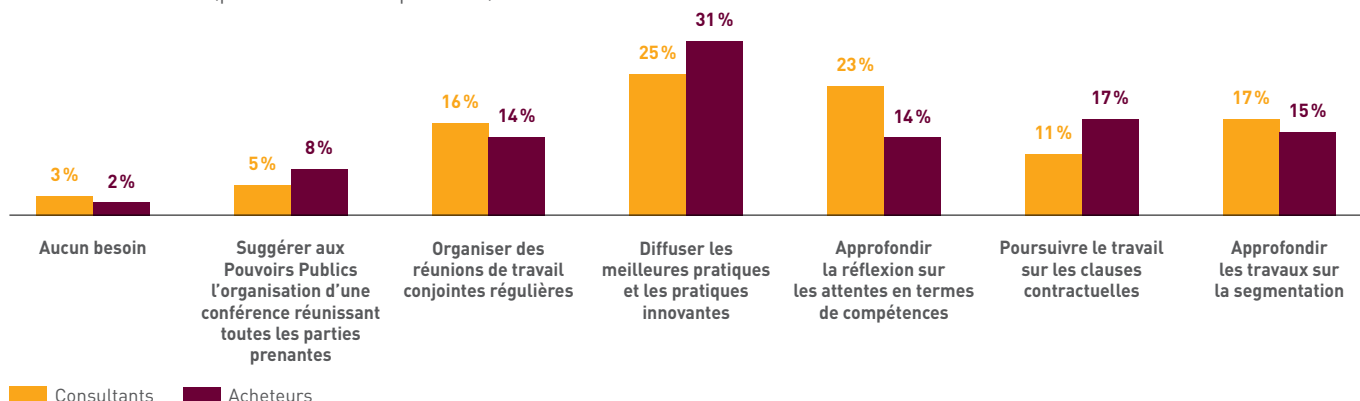
Pour donner une plus grande ampleur au mouvement qui se dessine en faveur d'une meilleure confiance réciproque, Acheteurs et Consultants promeuvent une action concertée de la CDAF et de Consult'in France.

suite d'un dialogue ouvert, tel qu'il se pratique au sein du Groupe Achats, afin de co-construire des référentiels acceptés par les deux parties.

Ils se disent notamment favorables à des dispositifs de partage des bonnes pratiques et encouragent la pour-

Les travaux menés sur les clauses contractuelles (voir pages suivantes) et ceux plus récents sur la segmentation (voir page 35) font figure d'exemples à suivre.

Parmi les initiatives suivantes, pensez-vous qu'une action conjointe entre la CDAF et Consult'in France serait la bienvenue ? (plusieurs citations possibles)





“ Acheteur pendant 30 ans, j’ai vu le monde du Conseil s’opacifier au fil du temps, tant dans le discours que dans les actes ; et face à cela, des Acheteurs rechercher inlassablement de la clarification sur des domaines où l’intangible est la règle. Le vrai problème est là : dans le besoin de comprendre qui fait quoi... Et surtout comment ! À cette question, les Acheteurs ont eu tendance à apporter de mauvaises réponses, en créant de la norme, du processus, du tableur pour faire rentrer au chausse-pied les cabinets dans des cases. Gageons que l’on sorte rapidement de ce no man’s land où nous nous sommes fourvoyés, car c’est parfaitement inefficace, cela ne facilite en rien la relation et ne satisfait personne. Pas plus les donneurs d’ordre que les Acheteurs ou les Consultants. Nous devons mettre en place des pratiques intelligentes, au sens premier du terme, c’est à dire des pratiques opérantes qui permettent de produire de l’information constructive et d’installer de la confiance réciproque quant à la partition des rôles et des responsabilités sur des sujets et des problématiques clairement exposés. Un collectif comme le Groupe Achats nous permet d’échanger mais aussi de porter une voix commune sur certains sujets pour faire émerger des propositions de pratiques dupliquables sur tout le marché. ”

**Guy Elie, Clarans Consulting**

## CLAUSES CONTRACTUELLES : OÙ EN EST-ON 18 MOIS APRÈS L'ACCORD CDAF/SYNTEC ?

À partir de 2012, le Groupe Achats, engagé dans une démarche active de production de référentiels partagés, s'est emparé de la question des clauses contractuelles liant cabinets de Conseil et services Achats, pour chaque mission confiée.

De ce travail paritaire, impliquant les membres du Groupe Achats, mais aussi les services juridiques de diverses entreprises, est sorti un accord, signé le 31 mars 2014 par Marc Sauvage, Président de la CDAF, et Hervé Baculard, Président de Consult'in France (alors Syntec Conseil en Management), en présence de Pierre Pelouzet, Médiateur national des relations inter-entreprises.

L'existence même de cet accord marque une étape hautement symbolique dans l'histoire du Groupe Achats, en faisant la démonstration sur pièce de sa capacité à faire aboutir ses discussions sur des propositions concrètes et applicables. Mais comment s'en sont emparés Acheteurs et Consultants ? Ont-ils pu effectivement s'appuyer sur ce texte pour transcrire dans la réalité leur volonté d'établir des liens contractuels équitables ?

### Des préconisations simples pour la rédaction de 6 clauses clés dans les contrats

Visant à éviter une judiciarisation excessive des relations commerciales, cet accord émet des préconisations simples pour la rédaction des contrats.

Il porte sur 6 clauses :

- **L'obligation de résultat :** l'accord réitère le principe d'obligation de moyens pour les cabinets de Conseil, en circonscrivant l'obligation du résultat au respect des délais et à la production de livrables, dans les conditions convenues par les parties.
- **Les garanties d'éviction :** l'accord prévoit la responsabilité de chaque partie à l'endroit du respect de la propriété intellectuelle de chacun et de tiers éventuels.
- **Le plafonnement de réparation :** l'accord rappelle les dispositions du Code Civil qui encadrent le recours en cas de préjudice et recommande la limitation dans le temps comme dans les montants de l'action légale des parties.
- **La résiliation du contrat :** l'accord distingue le cas de la résiliation pour manquement et de la résiliation pour convenance, autorisant les deux, mais engageant le Consultant d'une part à la remise des livrables en l'état à date, et son client d'autre part au règlement des prestations effectivement réalisées.
- **Les pénalités** dues en cas de non-respect des engagements, notamment de délais et/ou de livrables : le principe en est acté, mais les montants doivent en être plafonnés.



L'accord de 2014 sur les clauses contractuelles marque une étape clé pour le Groupe Achats qui se positionne désormais en initiateur de bonnes pratiques directement applicables dans le concret



- **La non-sollicitation de personnel** s'installe comme un engagement réciproque, protégeant chaque partie du risque de voir ses collaborateurs «débauchés» par l'autre, au cours d'une mission. En cas de manquement à cette obligation, une indemnisation de la partie lésée est due.

“ Cet accord s'inscrit dans l'intention du Groupe Achats de créer du dialogue partout où il y a potentiellement des malentendus ou des tensions entre Acheteurs et Consultants. Il s'agit pour nous, Consultants, de pouvoir lire les contrats que nous adressent les clients en vérifiant que les clauses sont justes et éventuellement de pouvoir proposer des aménagements à partir d'un référentiel légitime. Symboliquement, c'est important : ça nous permet de sortir de l'idée qu'on a pour unique alternative de travailler aux seules conditions du client ou de ne pas travailler pour lui. ”

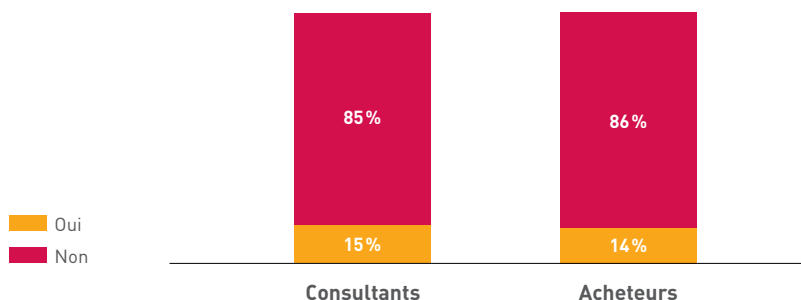
**Pierre Gédalge, Fontaine Consultants**

## Quand le Groupe Achats s'installe en groupe d'expertise et d'influence

Les préconisations de rédaction des clauses contractuelles commencent à s'installer dans les pratiques des Acheteurs et Consultants

Cet accord sur les clauses contractuelles marque le franchissement d'une étape pour le Groupe Achats de Consult'in France : il l'installe concrètement en collectif d'expertise et d'influence indiquant, pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème des prestations intellectuelles, la marche à suivre pour des relations commerciales plus saines, plus sereines et plus équitables.

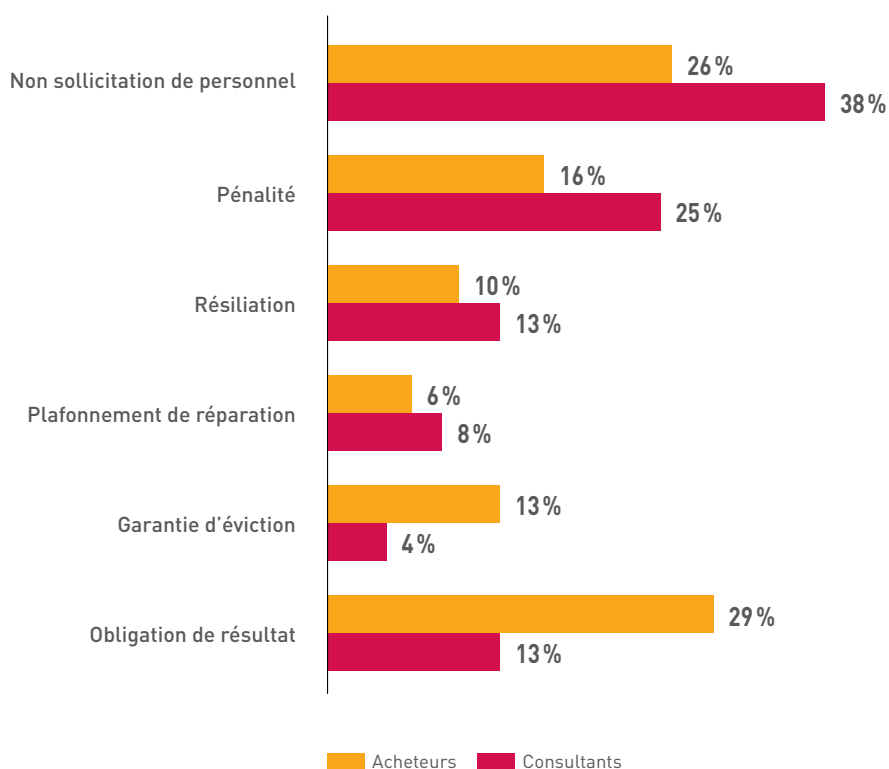
Vous êtes-vous inspiré des clauses de cet accord pour rédiger les vôtres ?





Cet accord aura d'ailleurs, dans les faits, déjà inspiré un certain nombre d'Acheteurs et de Consultants. Ils sont respectivement 14 % et 15 % à avoir intégré une ou plusieurs clauses préconisées dans leurs contrats signés au cours de l'année écoulée.

Si vous vous êtes inspiré des clauses de cet accord pour rédiger les vôtres, merci de préciser la (les)quelle(s)



“ La CDAF a une volonté très affirmée de développer des accords sectoriels pour favoriser concrètement l'amélioration des relations avec les fournisseurs dans tous les secteurs. La préconisation de clauses contractuelles pour l'Achat de prestations de Conseil matérialise cette intention et constitue une étape importante pour ce secteur. Il reste à faire connaître cet accord, qui ne doit pas rester une question à traiter de juristes à juristes, surtout dans le cas du Conseil où la plupart des cabinets n'ont pas de services juridiques intégrés. Ces recommandations de clauses équitables sont simples d'accès et il faut en faire usage : les Consultants sont parfaitement légitimes à s'y référer pour négocier leurs contrats. ”

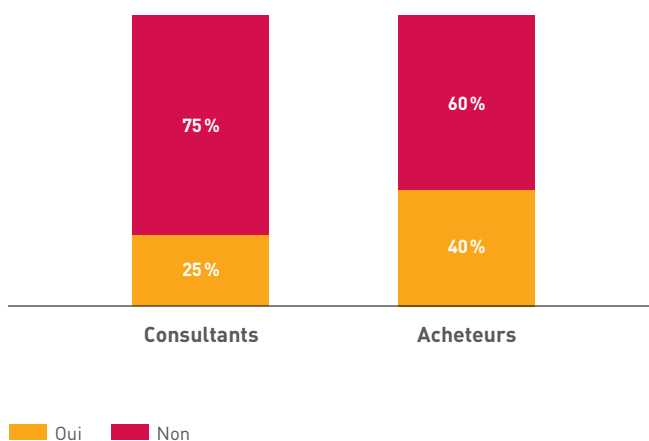
**Bernard Lescaïl, Trésorier National de la CDAF**





Faire usage des préconisations de l'accord sur les clauses contractuelles, c'est déjà donner de la réalité au principe d'équité que défend le Groupe Achats

Avez-vous étudié ces clauses en interne ?



## Enjeu : renforcer la communication sur cet accord

L'accord doit encore gagner en popularité et il y a là un véritable enjeu de communication pour le Groupe Achats. Le Baromètre révèle que plus de la moitié des sondés, Acheteurs et Consultants confondus, en ignorent l'existence.

Parmi ceux qui connaissent cet accord, 1/4 seulement des Consultants et 2/5<sup>e</sup> des Acheteurs disent avoir intégré ces préconisations dans leur démarche de rédaction des contrats. S'observe vraisemblablement ici la perpétuation d'une asymétrie d'appréhension de la part juridique des relations : la balle semble rester dans le camp des Acheteurs, tandis que les Consultants persistent à recevoir le contrat comme quelque chose qui s'impose à eux, sans qu'ils puissent véritablement en faire varier les formes et le contenu.

Pourtant, les représentants du Groupe Achats insistent : l'une des vertus de cet accord, c'est aussi de convaincre que la règle du « pot de fer contre le pot de terre » n'est pas une fatalité dans les relations commerciales entre Acheteurs et Consultants. Alors, se référer à ces clauses, c'est aussi affirmer de part et d'autre une légitime aspiration à des échanges de qualité.

“ Cet accord sur les clauses contractuelles, c'est un accomplissement du Groupe Achats sur un sujet technique. C'est un bon début : on fait passer deux messages importants ; d'abord, que nos discussions sont faites pour aboutir sur du concret, que nous ne sommes pas un groupe de parole mais un groupe d'expertise et d'action ; ensuite, que même si les relations sont parfois difficiles, sur un marché qui l'est aussi et dans un contexte économique qui reste tendu, il n'y a pas de fatalité qui obligerait les cabinets à tout accepter. Les Consultants peuvent et doivent aussi faire valoir leurs intérêts. ”

**Bertrand Molinier, Enza Conseil**

## LE ZOOM DU BAROMÈTRE 2015 : LA SEGMENTATION

Qui fait quoi sur le marché ? À quel cabinet faire appel pour répondre à tel ou tel type d'attente des prescripteurs ? Comment se positionner pour les uns et comment identifier les acteurs pertinents pour les autres ? Comment surtout penser une chaîne de valeur du Conseil cohérente et efficiente, à même de mettre en évidence les besoins, de valoriser les savoir-faire et expertises et, *in fine*, de permettre la montée en performance des entreprises de Conseil ?

Véritable serpent de mer des relations Acheteurs/Consultants, la question de la segmentation recouvre autant d'enjeux que la lisibilité du marché, la compréhension des métiers du Conseil dans leur complexité et leur diversité, les formes et contenus de la prestation intellectuelle, le profilage des Consultants, la valeur du Conseil et l'acceptation de son prix.

C'est sur cette thématique complexe que le Groupe Achats s'est tout particulièrement concentré au cours de la saison écoulée. Après le temps de l'analyse des pratiques de segmentation existantes et de leur insuffisante pertinence, **le Groupe s'est attaché à construire une matrice innovante pour repenser la segmentation en portant l'accent non plus sur les métiers et domaines fonctionnels, mais sur les livrables et les compétences.**

Soumise à l'appréciation des Acheteurs comme des Consultants lors de l'enquête miroir 2015, cette segmentation revisitée devrait donner un nouvel élan à l'avenir de leurs relations.

“ *La segmentation, c'est la démarche qui consiste à classifier les types de prestation, sachant que toutes n'ont pas la même valeur. On le comprend très bien quand on achète une voiture : la citadine, la familiale, la berline n'ont ni la même fonction, ni les mêmes qualités, ni le même prix. La différence entre les prestations de Conseil est plus difficile à appréhender, parce*

*qu'on n'est ni sur du bien, ni sur du service, mais sur de la prestation intellectuelle, par nature intangible, très marquée par l'intuitu personae et donc difficile à « décomposer ». Mais, pour les Acheteurs comme pour les cabinets de Conseil, il est essentiel de faire cet effort de découpage pour pouvoir s'entendre sur la valeur et le prix les plus justes. ”*

**Bernard Lescaïl, Trésorier National de la CDAF**

“ *La segmentation est un outil indispensable à la construction du besoin avec le prescripteur. Elle nous est utile aussi, bien sûr, pour recueillir de l'information précise sur le marché et améliorer notre sourcing. Elle l'est encore pour avoir une bonne lecture des propositions des cabinets de Conseil, et pour comparer ce qui est comparable de l'une à l'autre. C'est un sujet complexe mais un sujet stratégique que le Groupe Achats a abordé, car la question de la segmentation touche intimement à la valeur du conseil. ”*

**Véronica Moia,  
Acheteur Services Support Thalès**

### Pratiques de segmentation en 2015 : l'omnipotence de la vision « métiers »

3/4 des Acheteurs font référence à une segmentation formalisée pour l'achat de prestations de Conseil... Mais, en face, seulement 47% des Consultants le savent ! En d'autres termes, ils ignorent en partie de quelle façon ils auront été identifiés par leurs clients ou, plus trivialement, dans quel « tiroir » ils sont rangés, puis retrouvés au moment où on fait appel à eux...

Mais même pour ceux qui ont connaissance de la segmentation pratiquée par les services Achats, ne serait-ce que lorsque celle-ci s'exprime en transparence dans le

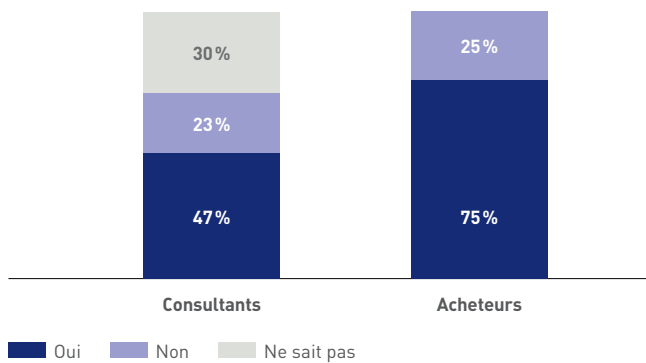




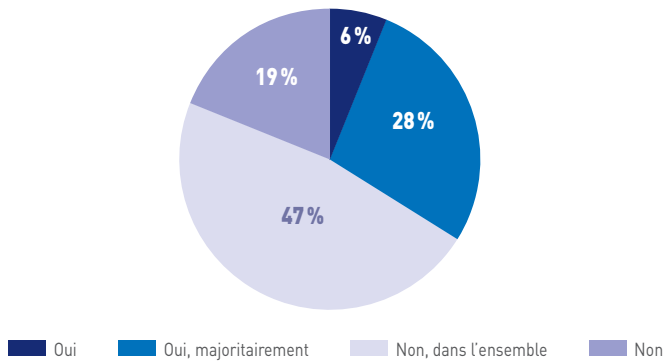
## La traditionnelle segmentation par « métiers » échoue à rendre compte de la participation du Conseil à la création de valeur

**Consultants :** à votre connaissance, vos clients utilisent-ils majoritairement une segmentation formalisée pour l'achat de prestations de conseil ?

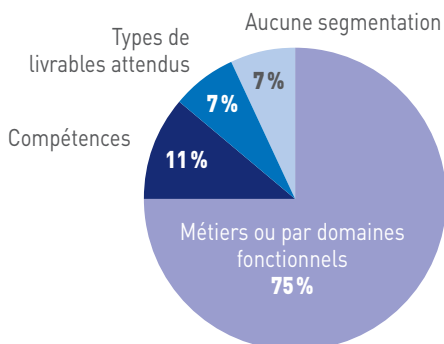
**Acheteurs :** utilisez-vous une segmentation formalisée pour l'achat de prestations de conseil ?



**Consultants :** dans la majorité des cas, ces segmentations vous permettent-elles majoritairement d'exprimer votre positionnement ?



**Acheteurs :** si vous utilisez une segmentation pour l'achat de conseil, il s'agit d'une segmentation par :



réductionnel des appels d'offre, ce n'est pas là un outil efficace pour se positionner.

Car la segmentation, telle qu'elle se pratique du côté de la demande, semble en inadéquation avec la réalité de l'offre. C'est en effet la segmentation par métiers ou domaines fonctionnels qui prédomine chez les Acheteurs. 75% d'entre eux «classent» les cabinets par spécialités, recoupant en partie les structures de leur organisation en interne: le champ de la stratégie (renvoyé aux directions générales), celui des systèmes d'information (attribué aux DSI), celui de la formation et des RH (domaine des directions des ressources humaines), celui des opérations (interagissant avec l'ingénierie, la logistique, les finances...) ou de la maîtrise d'ouvrage (accompagnant les opérationnels dans les projets...).

“ La segmentation est traditionnellement un malentendu: les Acheteurs segmentent par métiers et les Consultants par savoir-faire. Difficile de vous mettre d'accord sur la valeur si vous ne parlez pas de la même chose. La segmentation par métiers ne satisfait pas les Consultants car elle ne met évidemment pas en valeur leurs spécificités, leur capacité de différenciation. La segmentation par savoir-faire est assez vaine aussi ; on va vite se mettre d'accord sur le fait qu'on veut les meilleurs d'un côté et qu'on a les meilleurs à proposer de l'autre, sans pouvoir dire d'une part pour quoi faire on veut les meilleurs ni d'autre part sortir de la logique du CV pour proposer lesdits meilleurs. Ce que nous avons recherché, en travaillant sur la segmentation au sein du Groupe Achats, c'est à bâtir une matrice qui détaillerait les besoins avec des compétences adaptées à mettre en face. Dans cette dynamique, ce sont les livrables qui font en quelque sorte pivot : en définissant les livrables attendus à chaque phase, nous pouvons affecter les ressources avec une plus grande pertinence. ”

**Laurent Barnier, Magellis Consultants**

## La segmentation «fonctionnelle» : un contre-sens pour le Conseil?

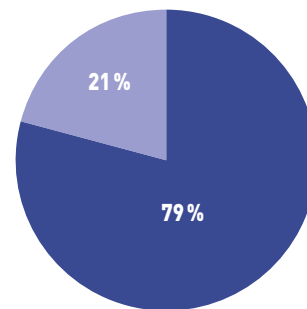
Si la segmentation par domaines fonctionnels est sans doute une réponse simple et en apparence logique que les Acheteurs adressent aux «clients internes», légitimement soucieux de se voir recommander des Consultants experts dans leur partie, n'est-ce pas un contre-sens de fond quand le rôle de Conseil est précisément de penser et d'accompagner la transformation des entreprises, quitte à en revisiter les modèles d'organisation?

Quoique globalement attachés à la segmentation et visiblement satisfaits de celle qu'ils pratiquent à l'heure actuelle (à laquelle ils sont 43% à accorder une note d'au moins 4/5), les Acheteurs se montrent réceptifs à d'autres solutions que la classique classification fonctionnelle pour penser la distribution des prestations de Conseil le long de la chaîne de valeur.

En l'occurrence, ils sont 68% à reconnaître la pertinence de la nouvelle matrice que propose le Groupe Achats de Consult'in France et y voient notamment une opportunité d'affiner leur sourcing des cabinets de Conseil et de fluidifier leurs relations avec leurs «clients internes».

### Une nouvelle segmentation pour mieux sourcer les cabinets de Conseil, mieux piloter les missions et mieux appréhender la valeur et le prix

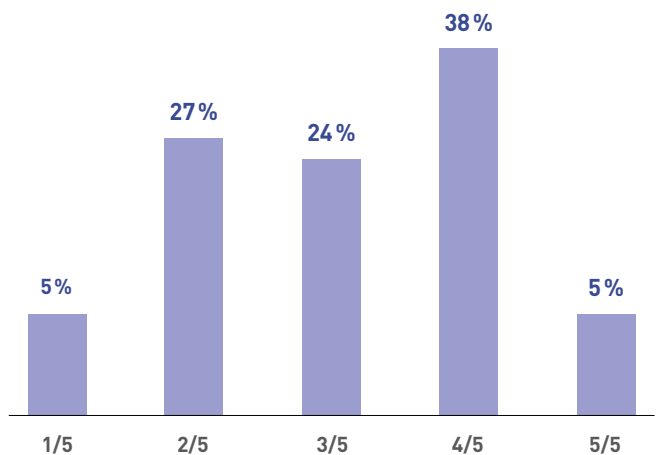
**Acheteurs : votre segmentation a-t-elle été établie en impliquant vos clients internes ?**



■ Oui ■ Non

**Acheteurs : cette segmentation vous convient-elle ?**

Niveau de satisfaction de 1 à 5, 5 étant la meilleure note





## La matrice proposée par le Groupe Achats de Consult'in France : pour gagner en lisibilité sans sacrifier à la complexité

### Une dynamique tridimensionnelle pour penser la chaîne de valeur

Fruit du dialogue et de la concertation active au sein du Groupe Achats, cette proposition de nouvelle segmentation apporte une troisième dimension à l'approche classique qui fait se croiser « fonctions » du conseil et « profils » attendus : la dimension des « livrables ».

La proposition de segmentation du Groupe Achats articule les grandes phases de la chaîne de valeur du Conseil avec les « compétences » et les « livrables » mis en œuvre

On parle alors de « phases » de la chaîne de valeur du Conseil (stratégie - cadrage - accompagnement) impliquant chacune la production de livrables utiles exigeant la mise en œuvre de compétences (expertise et posture) spécifiques.

La matrice constitue ainsi un outil pour apprécier la façon dont le Conseil répond aux différents besoins d'une organisation dans son processus de transformation, de bout en bout : il s'agit d'une approche permettant d'appréhender la chaîne de valeur du Conseil en servant mieux les besoins des clients et en appréciant, selon des critères nouveaux, la valeur ajoutée.

“ Nous distinguons 3 grandes phases du Conseil : la « stratégie », qui indique à nos clients la voie à prendre et qui éclaire la prise de décision (ça renvoie au conseil aux directions générales) ; le « cadrage », c'est-à-dire tout le travail d'organisation qui va permettre de décliner la stratégie ; et enfin « l'accompagnement », correspondant à la mise en place des outils et des processus pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie. Chaque phase demande des compétences particulières et aboutit à des livrables différents. Cette segmentation est intéressante parce qu'outre le fait qu'elle permet de mieux lire la valeur du Conseil, elle permet aussi d'échapper à des schémas figés, comme l'idée préconçue selon laquelle la stratégie est le lieu privilégié où se positionner, ou bien la répartition intergénérationnelle des tâches qui voudrait que l'on mette les seniors sur la stratégie et les juniors sur l'accompagnement. En prenant cette perspective dynamique qui croise phases du Conseil, livrables et compétences, on va mobiliser différemment les équipes, de façon plus dynamique, ce qui va directement stimuler l'énergie de transformation. ”

**Bertrand Molinier, Enza Conseil**

# STRUCTURE DE LA SEGMENTATION PROPOSÉE

## Exemples de livrables et de compétences clés

CHAÎNE DE VALEUR DU CONSEIL		STRATÉGIE	PILOTAGE DE PROJET		
			CADRAGE	ACCOMPAGNEMENT	
EXEMPLES DE LIVRABLES		Macro diagnostic	Planning projet	Feuille de route	Planning et plans d'actions
		Macro études d'impact	Tableaux de bord de suivi	Notes de cadrage	Dashboard
		Benchmark	Matrice des risques et recommandations	Étude de faisabilité	Kits de déploiement
		Définition des enjeux clés	Plan de conduite du changement	Analyse des risques	Supports de formation
		Plan stratégique	Plan de coordination des chantiers	Business case détaillé	Outils de communication
		Business plan	Organisation, animation, compte-rendus	Plan d'organisation fonctionnelle,...	Rapport de clôture et évaluation
		Road map	Charte de projet / de chantier	Cahier des charges	Suivi des gains et bénéfices
EXEMPLES DE COMPÉTENCES	EXPERTISE	Vision/prospective	Direction de projet	Conduite du changement	Management de terrain
		Connaissances sectorielles/fonctionnelles de haut niveau	Animation d'équipe	Méthodologie	Gestion de conflits
		Analyse	Maîtrise des méthodologies	Sens de l'anticipation, de la priorisation	Maîtrise fonctionnelle
		Créativité		Maîtrise sectorielle/fonctionnelle	Méthodologie
	POSTURE	Crédibilité personnelle	Leadership	Animation d'équipes	Réactivité, faculté d'arbitrage
		Capacité à emporter la conviction de dirigeants	Anticipation et prise de recul	Force de proposition	Sens pédagogique
		Capacité à « challenger »	Relationnel	Esprit de synthèse	Faculté de susciter l'adhésion
		Discrétion et confidentialité...	Résistance au stress	Capacité de projection	Force de conviction





**Mettre en relation  
des besoins clarifiés  
et des offres dédiées  
pour cerner au plus juste  
la valeur des différentes  
prestations de Conseil**

## **Mieux clarifier pour bien valoriser**

Cette proposition de segmentation répond à un besoin convergent des Acheteurs et des Consultants: celui de clarifier le besoin d'une part et l'offre de Conseil d'autre part, pour mettre en évidence la valeur différenciée des livrables de chaque « phase » et partant, la valeur différenciée des compétences qu'il faut employer pour les produire.

En d'autres termes, cette segmentation renvoie aux fondamentaux de la relation commerciale, à savoir l'établissement de la juste valeur des choses en fonction à la fois du besoin auquel elles répondent, des moyens qu'il faut mettre en œuvre pour les réaliser, de leur rareté sur le marché et de leur apport effectif.

Cette approche s'inscrit en rupture radicale avec la pratique du « taux journalier moyen », dont elle met en évidence les effets nivelants susceptibles de conduire à la dévalorisation de certaines prestations.

“ Cette proposition de segmentation est en apparence complexe parce qu'elle est précisément faite pour rendre compte de la complexité du Conseil. Mais finalement, dès lors qu'on se l'approprie, elle est en réalité très éclairante et permet, à mon sens, d'éviter de se tromper sur ce qu'on achète. Pas sur le prix de ce qu'on achète, ce qui peut être un vrai problème, mais véritablement sur la nature de ce qu'on achète. Et je crois que justement, c'est plus facile de comprendre un prix, et éventuellement d'en discuter, quand on a une vision à la fois détaillée et dynamique de l'offre. ”

**Véronica Moia, Acheteur Services Support Thalès**

“ Un même projet comporte des phases différentes qui appellent des compétences, des savoir-faire, des expériences et des savoir-être différents. Une matrice comme celle que le Groupe Achats propose peut véritablement aider les cabinets de Conseil à constituer les meilleures équipes, en identifiant très précisément les profils pour chaque phase. Et bien sûr, elle rend leurs intentions plus lisibles pour les Acheteurs. En faisant gagner la démarche de chacun en transparence et en compréhension des attentes d'une part et des prix d'autre part, cette matrice de segmentation peut vraiment recréer de la confiance. ”

**Bernard Lescaïl, Trésorier National de la CDAF**



## Prototyper des équipes plutôt que classifier des cabinets et/ou sélectionner des CV

Cette proposition de segmentation vient également bousculer les cultures de sourcing, quand elle met en cause à la fois la pratique qui consiste à ne faire appel qu'à de grands cabinets généralistes en capacité de couvrir toute la chaîne de valeur du Conseil et celle qui relève du « picking » de CV pour constituer des équipes « à la carte » au moment des missions.

Elle pourrait au contraire permettre aux cabinets de Conseil de se positionner sur des projets en constituant des équipes prototypées pour chaque mission, en affectant de façon précise leurs ressources en fonction des besoins réels des clients. La valeur d'un cabinet réside aussi dans cette capacité à mobiliser des profils complémentaires pour bâtir des équipes performantes.

“ L'approche par les livrables est révolutionnaire : elle répond au besoin de lisibilité et de concret des Acheteurs, tout en permettant aux Consultants de faire valoir que toutes les prestations de Conseil ne se valent pas et qu'il est donc légitime que certaines soient opérées par des Consultants senior et que d'autres peuvent être accomplies par des Consultants moins expérimentés, et que ça n'a évidemment pas le même prix. On sort de la logique du catalogue de CV et on contre la tendance à prendre le Conseil pour de l'intérim de luxe, en démontrant par les livrables ce qu'est la valeur des compétences mises en œuvre à chaque phase. ”

**Bertrand Maguet, MLA Conseil**

## Vers un accord formalisé sur la segmentation ?

### Un consensus sur le principe

Le principe d'une segmentation par livrables et par compétences recueille majoritairement l'approbation des Acheteurs et des Consultants. Ils se rejoignent aux deux tiers de leurs populations respectives pour trouver pertinente cette nouvelle façon de cartographier les métiers du Conseil en management.

Pour les Acheteurs, cette matrice répond à deux enjeux clés : la fluidification des relations avec les prescripteurs (que l'on peut vraisemblablement attribuer à une

**L'approche par les « livrables » et « compétences » permet de contrer le « picking » de CV que les Acheteurs sont tentés de pratiquer quand ils manquent de lisibilité sur les besoins réels des prescripteurs**





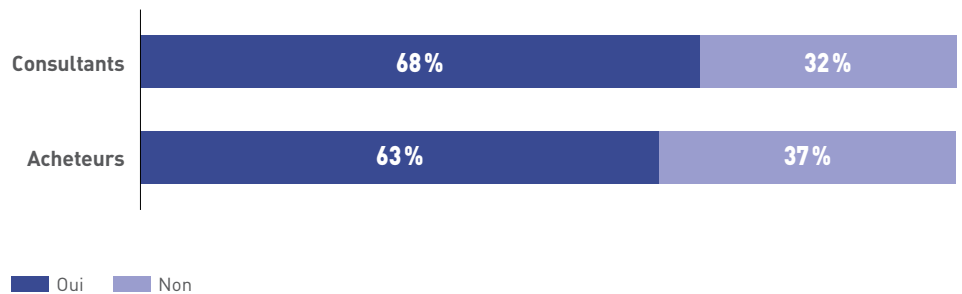
**Acheteurs et Consultants estiment ensemble que la proposition de segmentation du Groupe Achats de Consult'in France est un outil pertinent pour leur permettre de gagner en performance**

clarification de l'offre suscitant celle des besoins) et la maîtrise accrue du sourcing des achats de Conseil (la segmentation proposée permettant manifestement un processus de recrutement plus fin, mais aussi un meilleur pilotage des missions et une plus grande précision dans l'évaluation).

#### À PROPOS DE LA SEGMENTATION PROPOSÉE PAR CETTE ENQUÊTE :

**Consultants :** ce format de segmentation vous semble-t-il adapté aux achats de conseil en management (hors achat en régie)?

**Acheteurs :** cette segmentation vous semble-t-elle appropriée ?



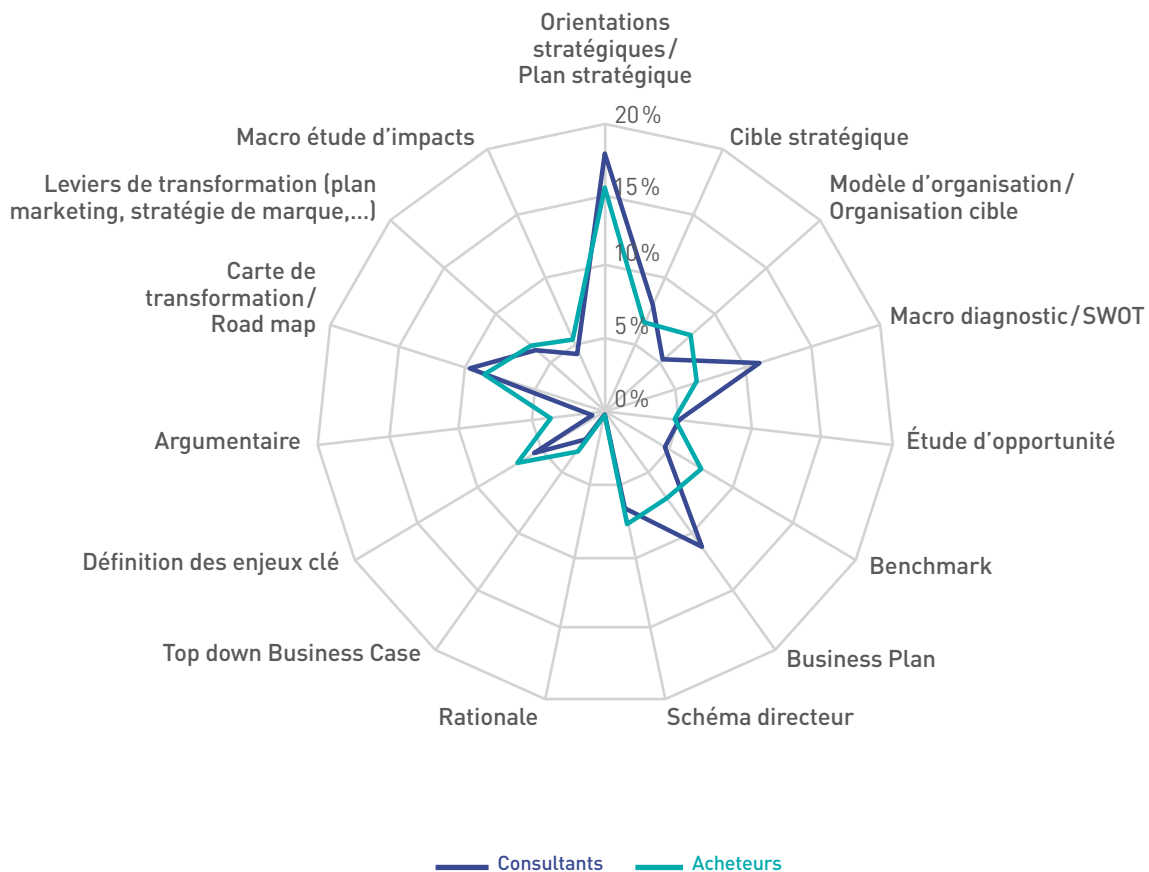
## Livrables clés : une convergence générale, des priorités légèrement distinctes

Si on entre dans le détail, on constate qu'Acheteurs et Consultants partagent une vision commune des livrables clés pour chaque phase de la chaîne de valeur du Conseil.

- **En phase « stratégie »,** c'est sans surprise qu'ils placent en tête des attendus l'expression d'une vision et la production d'un plan stratégique. On les trouve cependant en léger désaccord sur l'importance à accorder au macro-diagnostic et au business plan (dont les Consultants rappellent plus souvent l'utilité que les Acheteurs) ou au benchmark et à l'argumentaire (que les Acheteurs perçoivent davantage comme des incontournables).

**Acheteurs et Consultants tombent d'accord sur une liste de « livrables » clés à chaque phase de la chaîne de valeur du Conseil**

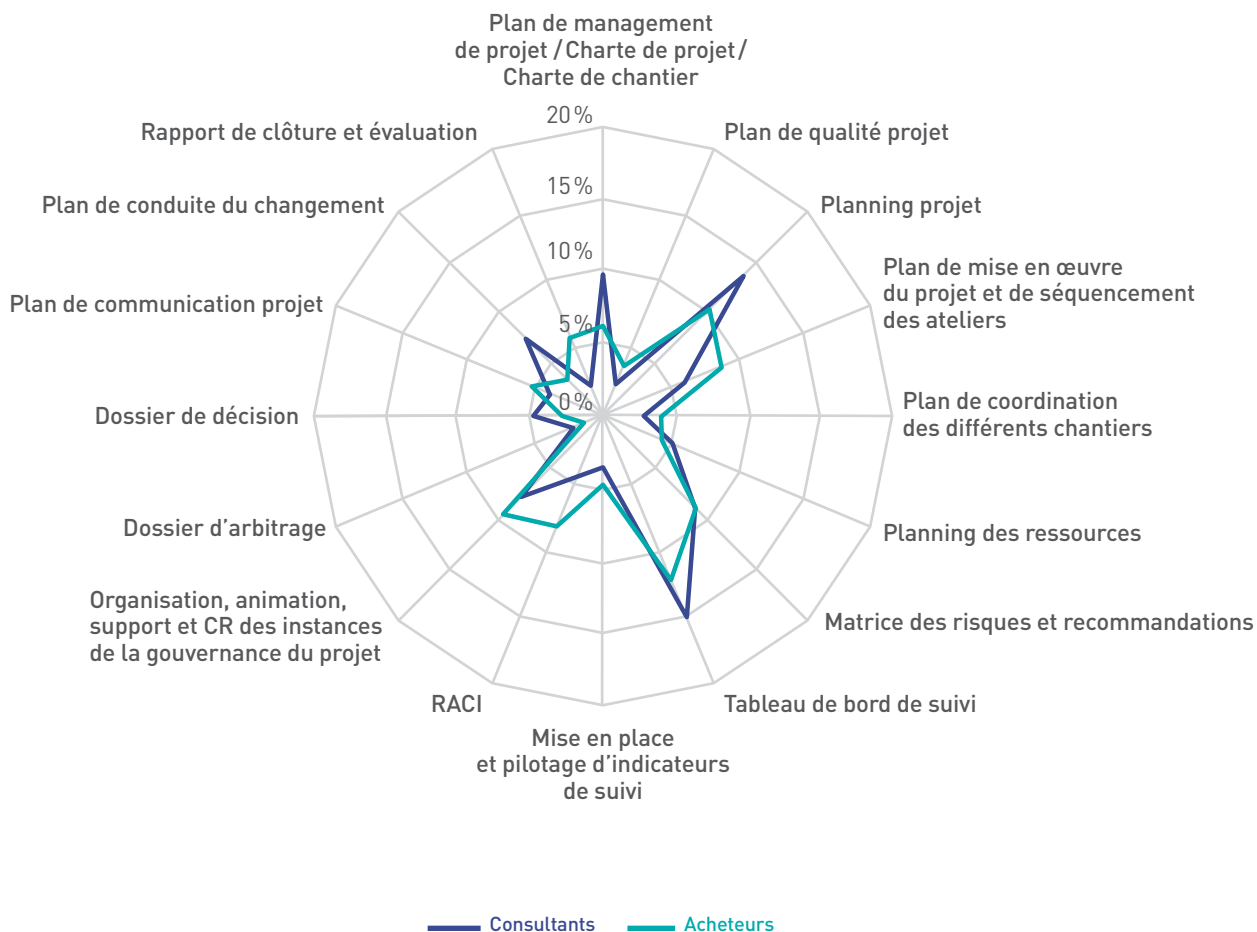
### QUELS SONT, SELON VOUS, LES LIVRABLES CLÉS DE LA PHASE "STRATÉGIE" ?





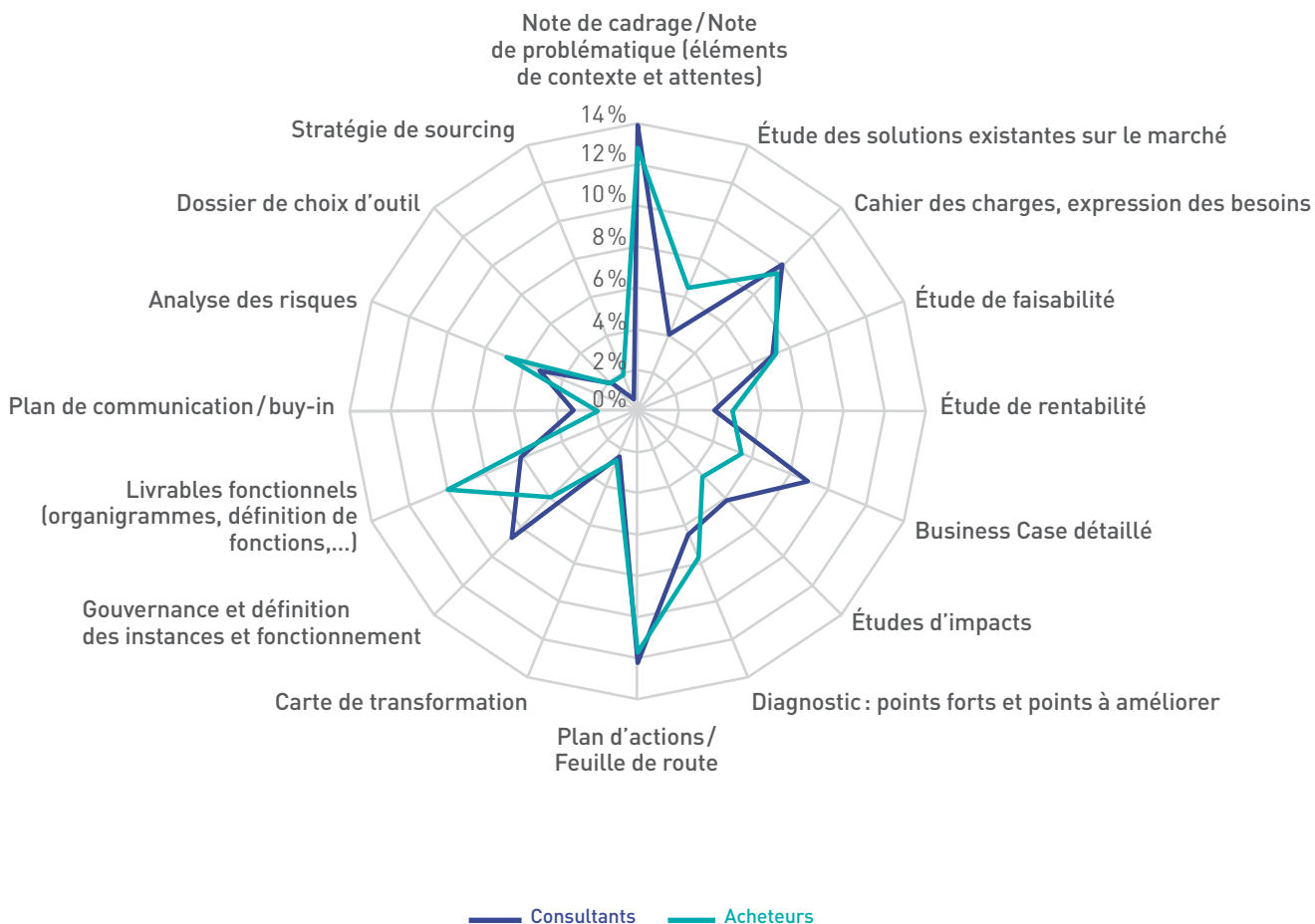
- Pour le « pilotage de projet », les plannings et tableaux de bord de suivi et reporting sont des livrables reconnus par tous.

### QUELS SONT, SELON VOUS, LES LIVRABLES CLÉS DU “PILOTAGE DE PROJET” ?



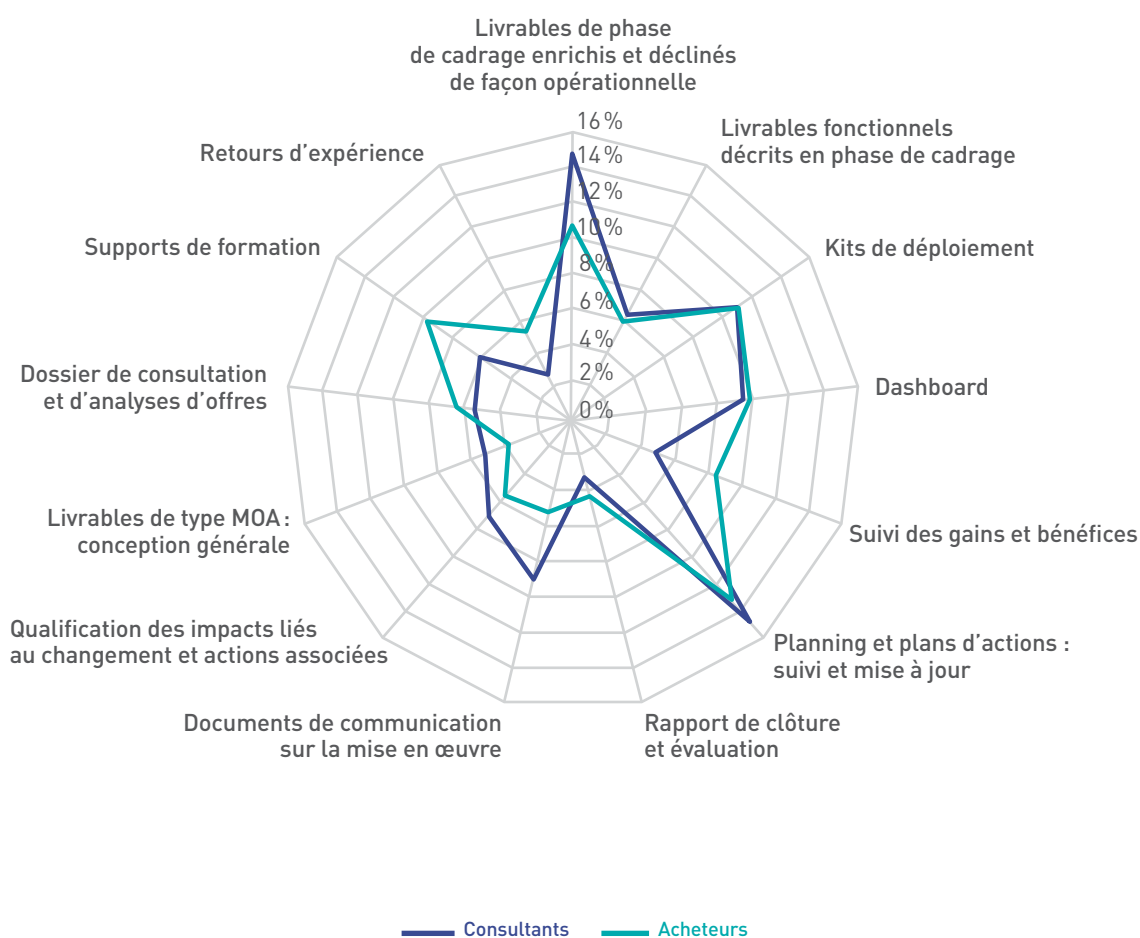
- En phase « cadrage », notes de problématique et feuilles de route constituent des figures imposées.  
Mais les Consultants valorisent davantage la réalisation de business cases détaillés, quand les Acheteurs valorisent en plus grand nombre les livrables fonctionnels (organigrammes, définition de processus...).

### QUELS SONT, SELON VOUS, LES LIVRABLES CLÉS DE LA PHASE “CADRAGE” ?



- **En phase «accompagnement»**, le consensus se fait autour du besoin de plannings rigoureusement suivis et mis à jour. En revanche, Acheteurs et Consultants ne priorisent pas de la même façon la réalisation de supports de formation et de communication.

**QUELS SONT, SELON VOUS, LES LIVRABLES CLÉS DE LA PHASE “ACCOMPAGNEMENT” ?**



Ces divergences à la marge semblent témoigner d'un besoin de préciser encore les contours de chaque phase de la chaîne de valeur du Conseil pour bien faire comprendre la valeur des différents livrables.

## Compétences clés : l'expertise pré-requise, les savoir-être plébiscités

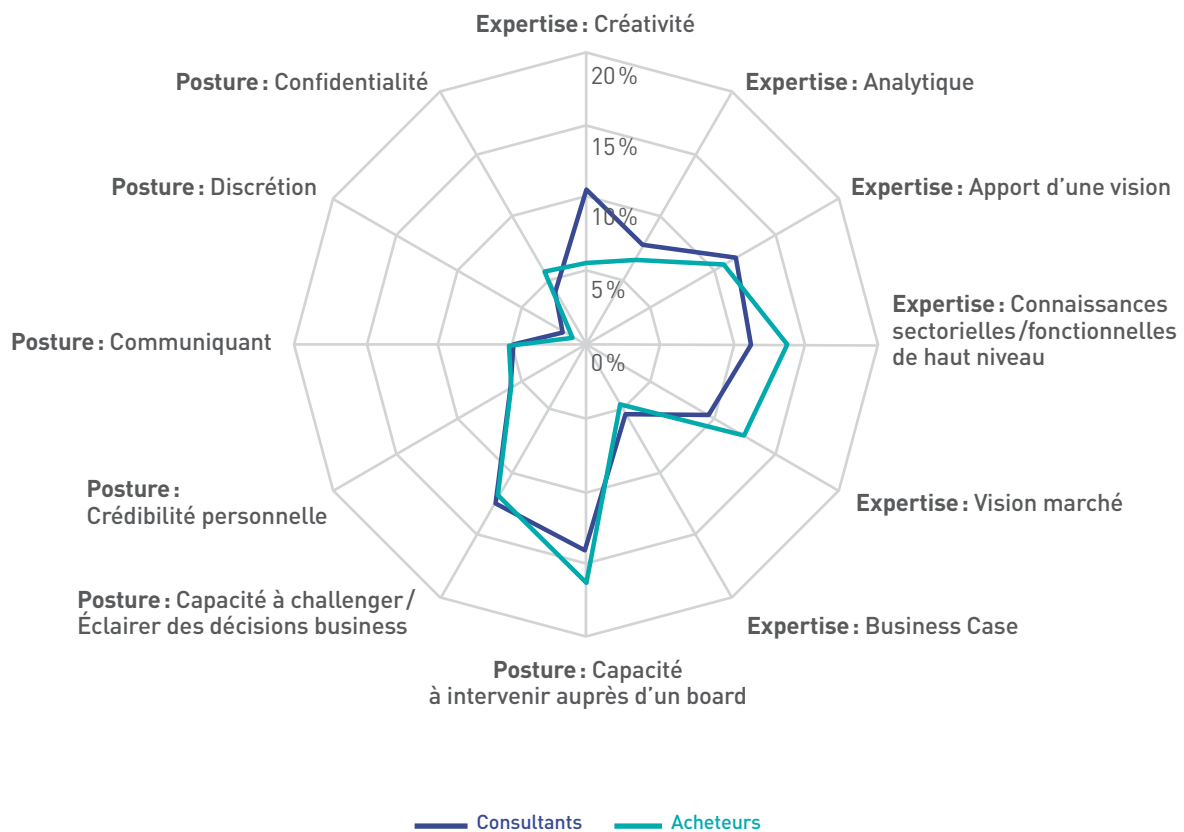
La proposition de mapping des compétences convient à l'ensemble des acteurs interrogés lors de l'enquête miroir. L'ordre des priorités est à peu de chose près le même aux yeux des Acheteurs et des Consultants.

Dans l'ensemble, ce sont les compétences de « posture » qui semblent primordiales : de l'art de dialoguer avec des dirigeants en phase « stratégie », à la capacité à susciter l'engagement en phase « accompagnement », en passant par la faculté à s'installer en force de proposition en phase « cadrage ».

C'est bien le leadership des Consultants qui fait la différence aux yeux des Acheteurs. Les cabinets de Conseil trouvent matière à optimisme dans cette prise de conscience qui fait écho à leur discours sur l'importance de préserver une part d'intangibilité dans l'appréciation de la valeur et sur la nécessité de leur rendre le temps et les moyens indispensables pour développer des compétences rares, au bénéfice de leurs clients.

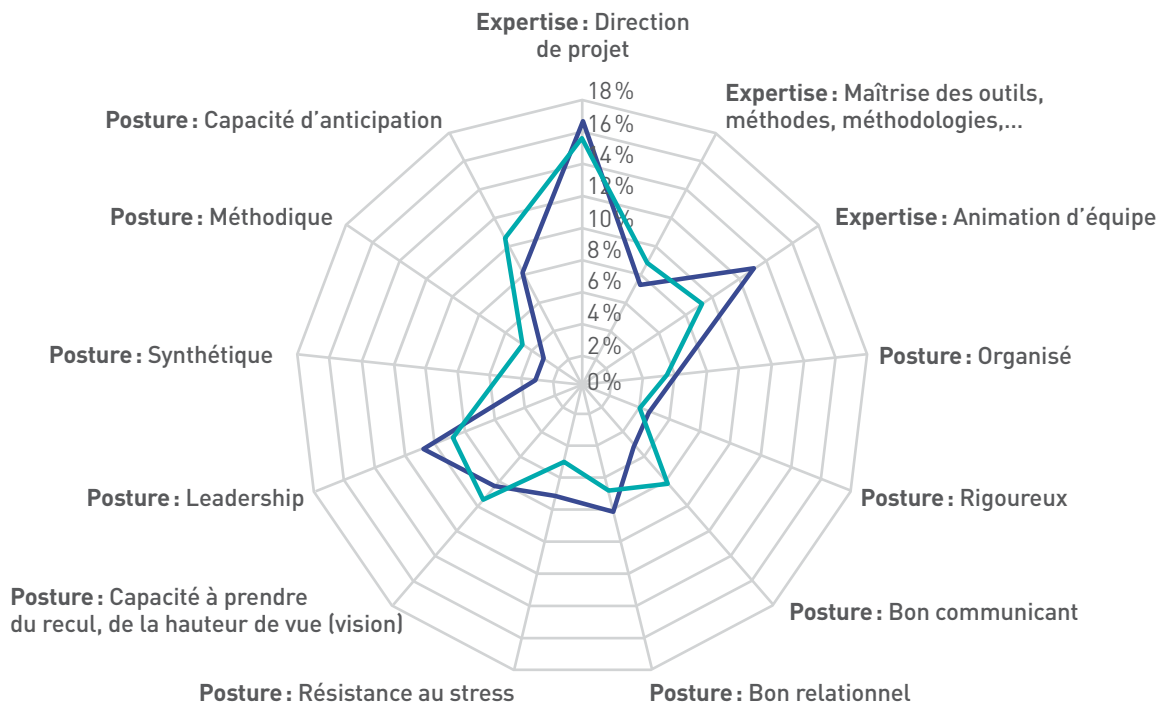
**La prime aux «compétences» de leadership des Consultants installe de nouvelles exigences, tout en ouvrant la voie à une reconnaissance accrue des spécificités du Conseil**

### QUELS SONT, SELON VOUS, LES COMPÉTENCES CLÉS DE LA PHASE "STRATÉGIE" ?

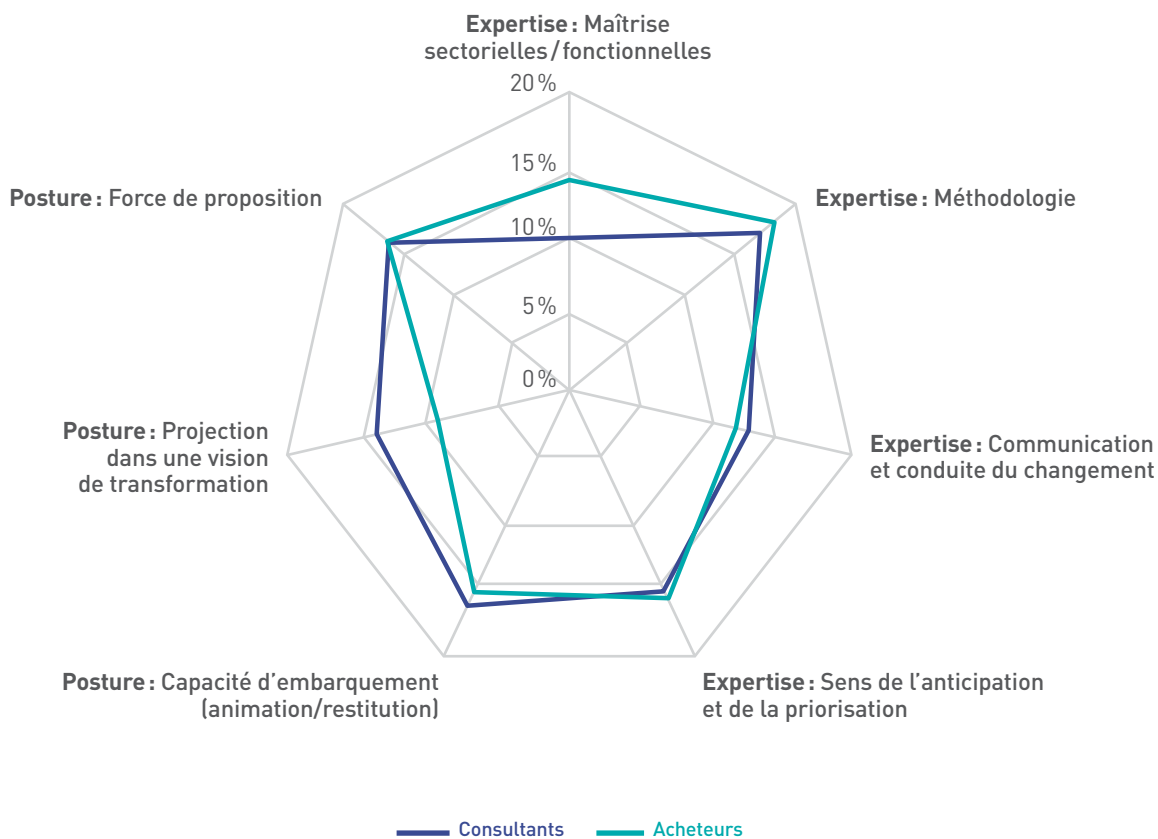




**QUELS SONT, SELON VOUS, LES COMPÉTENCES CLÉS DU “PILOTAGE DE PROJET” ?**



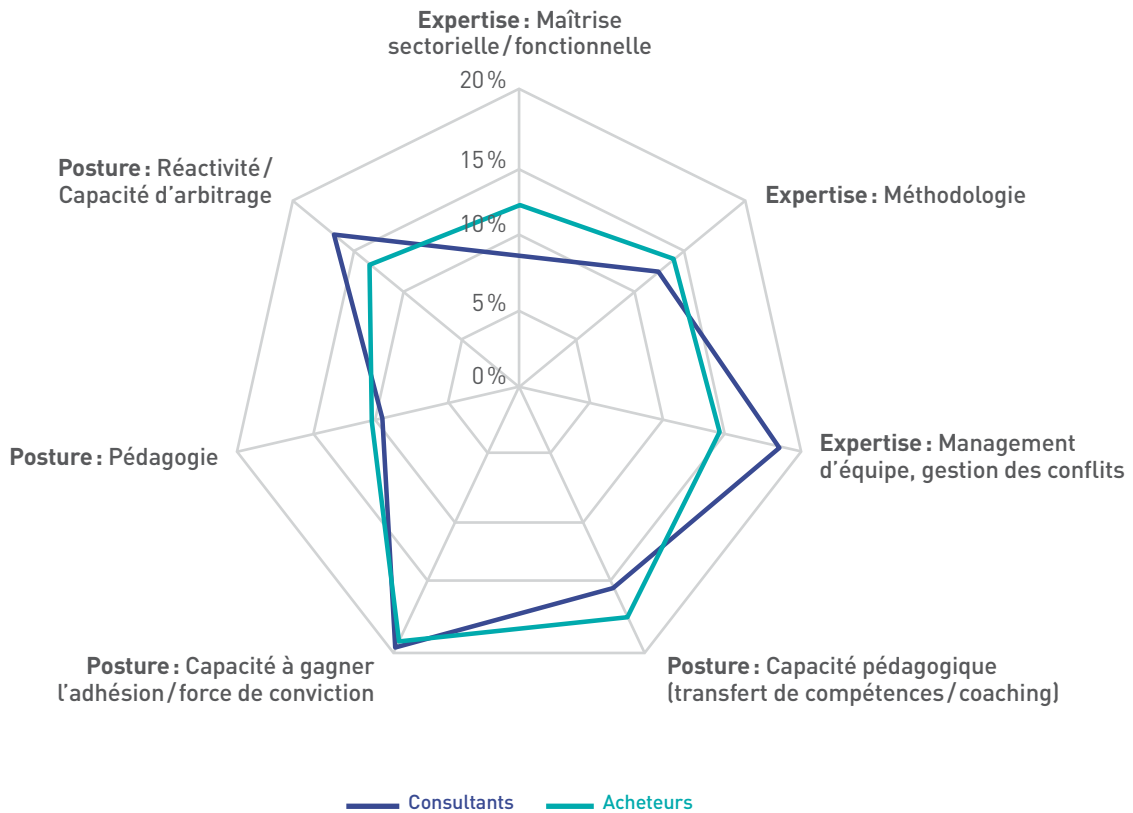
**QUELS SONT, SELON VOUS, LES COMPÉTENCES CLÉS DE LA PHASE “CADRAGE” ?**



— Consultants — Acheteurs



## QUELS SONT, SELON VOUS, LES COMPÉTENCES CLÉS DE LA PHASE "ACCOMPAGNEMENT" ?



“ Un Consultant est quelqu'un qui a un cerveau gauche de très haut niveau, des savoirs et savoir-faire d'excellence, et qui développe incessamment ses qualités de savoir-être non seulement pour avoir un bon relationnel, une bonne force de proposition et de conviction, mais surtout pour être capable de s'adapter à différents contextes, d'évoluer et de se remettre en cause. Je milite pour que les Acheteurs adoptent des réflexes de RH, pour qu'ils sortent de la vision prix et se posent la question des qualités personnelles et du potentiel du Consultant qui va travailler avec leurs clients internes. ”

**Bertrand Maguet, MLA Conseil**

“ Le leadership est une posture très personnelle, mais absolument pas innée. Il nous faut sortir de ces mythologies qui veulent nous faire croire que le charisme, la crédibilité, la capacité à entraîner les autres, nous viennent du ciel ! Le leadership, ça se construit au fil du temps, de l'expérience, ça demande du temps, ça demande de l'air aussi. Il faut que nous puissions respirer pour être créatifs et innovants, inspirés et inspirants. Il est dans l'intérêt des Acheteurs de ne pas corseter les Consultants. Nous satisferons toujours mieux leurs clients internes si on nous laisse la possibilité de développer nos Consultants en les mettant en situation de mobiliser et de fédérer les énergies autour de projets partagés. ”

**Guy Elie, Clarans Consulting**

Hervé Baculard,  
Président de  
Consult'in France



### Le Conseil au cœur de la croissance pour demain

**Notre raison d'être :  
innover et transformer  
les organisations pour  
relancer la croissance**

En juin dernier, Syntec Conseil en Management est devenu Consult'in France. En cette même occasion, notre groupement a intégré les cabinets RSE et développement durable, laissant la porte ouverte à d'autres acteurs dont le cœur de métier, demain, sera, comme pour nous aujourd'hui, d'accélérer la transformation des entreprises. Ce changement de dénomination est aussi l'occasion de réaffirmer ce que sont aujourd'hui nos missions fondamentales : éclairer le futur et apporter projection et pistes concrètes pour contribuer à la compétitivité des entreprises et de l'économie française. Notre horizon, c'est la croissance pour demain. Notre vision, c'est qu'elle passera nécessairement par l'innovation. Notre mode d'action, c'est anticiper, penser et mettre en œuvre les transformations.

Ce mouvement de transformation qui aujourd'hui ne laisse à l'écart plus une seule entreprise, plus un seul métier, plus un seul individu au travail, c'est aussi le nôtre, à nous, Consultants. Car en même temps que nous faisons face à une crise sans équivalent dans l'histoire récente, il nous a fallu, comme toutes les autres entreprises, nous remettre profondément en cause pour nous adapter à un monde rapide et changeant et, plus que ça, pour garder le « coup d'avance » qui fait notre raison d'être et notre valeur. Les années 2010 nous ont demandé de faire face à ce double challenge en nous confrontant concomitamment à la montée en puissance des services Achats. Dans ce contexte complexe, Consult'in France (alors Syntec Conseil en Management) a d'emblée opté pour une posture constructive : faire se rencontrer et dialoguer les parties en

présence, en prenant le pari que leur intérêt commun à renouer avec la croissance constituerait le moteur dynamique d'une montée en maturité de tous.

11 ans après la naissance du Groupe Achats, on peut considérer que ce premier pari est tenu. Ce Groupe très actif contribue efficacement à faire progresser les relations entre Acheteurs et Consultants. De baromètre en baromètre, on voit augmenter le niveau de compréhension et de respect mutuels. À défaut de consensus, Acheteurs et Consultants ont manifestement trouvé un *modus operandi* pour fonctionner ensemble.

Pour autant, il serait illusoire de croire que seuls l'apaisement des relations et les progrès de la confiance réciproque suffiront à générer de la performance pour demain. Ce qui se joue aujourd'hui engage bien plus que cela : il y va de la préservation d'un écosystème créateur de valeur, celui qui, en permettant aux cabinets de Conseil d'être et de rester en bonne santé, leur permet de garantir à leur tour à leurs clients une haute qualité de prestation et surtout une forte capacité d'innovation.

Or, il faut regarder la réalité en face : le Conseil est l'un des seuls secteurs en France à voir encore ses marges baisser. C'est le fait d'une pression persistante sur les prix, tandis que l'effort commercial des cabinets continue à croître ; c'est aussi lié à la compétition ardue sur le marché international des talents qui vient peser sur nos charges... Tandis que nous nous trouvons, de fait, écartés des dispositifs d'allègement prévus par le Pacte pour la Croissance, la Compétitivité et l'Emploi et par le CICE, en raison du plafonnement des rémunérations à une échelle insuffisante au regard du niveau de diplôme et d'expérience que nos métiers exigent. Dans un Manifeste diffusé en juin 2015, Consult'in France interpelle officiellement les Pouvoirs Publics au sujet de ce paradoxe : comment stimuler la compétitivité tout en se refusant à soutenir une filière créatrice de très haute valeur ajoutée pour l'ensemble de l'économie française ?

Cette question des moyens réels et effectifs de la compétitivité et de la performance, nous l'adressons aussi aux Acheteurs. À l'image des grands sommeliers qui font le choix du nectar en fonction du mets avec lequel il s'accordera le mieux (et non selon le prix de la bouteille ou le litrage en stock), l'Acheteur d'aujourd'hui et de demain doit être un sélectionneur de précision (et non un bon référenceur dont le bénéfice, vu du client, reste mitigé).

**Un défi commun**  
**Acheteurs / Consultants :**  
**ratraper le retard**  
**français en termes de**  
**compétitivité hors coûts**  
**et de sous-investissement**  
**immatériel**

**Un nouvel horizon :**  
**passer d'une logique**  
**de référencement**  
**(logique de coût)**  
**à une démarche**  
**de sélection (logique**  
**d'investissement)**





**Une condition de succès :  
préserver l'écosystème  
enseignement/recherche  
en management/conseil,  
en maintenant l'attractivité  
de la filière pour  
les jeunes diplômés**

La proposition de segmentation que soumet le Groupe Achats sera notamment un outil pertinent à sa disposition pour lire la carte vaste et diversifiée de l'offre de Conseil et apporter des réponses d'excellence aux problématiques des prescripteurs.

Pour filer encore la métaphore vinicole ajoutons que, comme le sommelier est intéressé à tout ce qui fait le bon vin, de la qualité de la terre et des cépages au savoir-faire du viticulteur en passant par les conditions de la vendange, l'Acheteur l'est à tout ce qui, de la santé économique des cabinets à leur capacité à attirer et former des talents, contribue à la chaîne de valeur de la filière du Conseil. Baisser le budget d'investissement de conseil pour des entreprises en recherche de repères est-il créateur de valeur ?

Hier, la question qui était soumise aux Acheteurs et Consultants était : comment bâtir un système de relations qui nous permette de travailler ensemble ? Aujourd'hui, nous passons au sujet d'après : comment, en travaillant ensemble, allons-nous créer de la valeur et donner un avenir à l'économie de la France ? Le défi est de taille, mais il est hautement stimulant. Je renouvelle toute ma confiance au Groupe Achats pour travailler activement à le relever. ♦

**Hervé Baculard,**  
Président de Consult'in France



Marc Sauvage,  
Président de la CDAF

## Le temps des “cost-killers” a vécu, voici venu celui des “soft-skillers”

Née il y a 70 ans, à l'aube de ce qui était déjà un changement d'ère pour une économie alors appelée à s'internationaliser, la CDAF n'a cessé depuis d'accompagner les dynamiques de transformation du monde de l'entreprise en positionnant les Acheteurs en acteurs stratégiques de la performance des entreprises. Aujourd'hui, tandis que les contextes économiques se complexifient et que tous les rythmes s'accroissent (ceux de production, de distribution, de communication, mais aussi des cycles d'innovation et de transformation), la CDAF veut plus que jamais jouer son rôle d'intermédiaire, osons-même le mot de contre-pouvoir, dans la relation entre les entreprises et leurs fournisseurs. C'est dans ce cadre qu'elle conduit une active politique de partenariats, dont la participation depuis ses débuts au Groupe Achats est un témoin en même temps qu'un modèle.

Ce dont témoigne ce Groupe Achats paritaire, c'est d'abord de la capacité de deux professions fortement impactées par la crise d'une part et par les transformations structurelles à l'œuvre d'autre part, à entretenir sur la durée un dialogue constructif. Constructif, ce dialogue est également performatif : ce Baromètre 2015 est là pour démontrer que, même si certaines tensions persistent, Acheteurs et Consultants reconnaissent une montée en maturité de leurs relations. Cela s'incarne autant dans la distance que prennent aujourd'hui les premiers à l'égard du référencement (ou de leur intérêt accru

**Les acheteurs ont  
changé de regard  
et de posture :  
ils ne sont plus là  
pour casser les prix,  
mais pour contribuer  
à la création de valeur**





**Du partage de  
«best practices»  
à la création des  
«next practices»,  
le Groupe Achats  
est un modèle de  
travail co-constructif**

pour les critères non financiers), que dans la demande croissante des seconds d'échanges plus approfondis avec les Acheteurs tout au long de la chaîne de création de valeur du Conseil. Le temps des «cost-killers» a vécu, celui des «soft-skillers» est venu: de mieux en mieux formés, de plus en plus à l'écoute, au service avant tout de l'agilité des entreprises et en quête de relations partenariales durables, les Acheteurs comprennent les particularités et la complexité de l'offre de Conseil et ont désormais acquis une conscience aiguë de son rôle clé dans l'innovation, la transformation et *in fine* la performance. Il y a là motif à reprendre confiance en l'avenir de nos professions bien sûr, mais aussi de l'entreprise France dans son ensemble.

Ce Groupe Achats est aussi un modèle de ce que veut la CDAF quand elle s'engage dans un partenariat: faire déboucher le dialogue sur des avancées concrètes, profitables à toutes les parties. À ce titre, une première étape a été franchie en 2014, avec la signature d'un accord sur les clauses contractuelles parrainé par le médiateur national des relations inter-entreprises. C'est bien plus qu'une déclaration d'intention: c'est un référentiel utile que peuvent et doivent utiliser Acheteurs et Consultants pour rédiger leurs contrats dans un souci commun de meilleure transparence et de plus grande équité; et il s'agit bien d'un texte opposable à nos deux métiers, auquel chacun est fondé à recourir pour installer de bonnes pratiques.

Un nouveau pas est encore franchi cette année, et de première importance, avec la proposition de segmentation bâtie par le Groupe Achats: en prenant pour axe principal la chaîne de valeur du Conseil, cette matrice va permettre d'appréhender avec précision la contribution de chaque compétence et de chaque livrable à la création de valeur. Autrement dit, on a là un outil qui va faire gagner en lisibilité sur les besoins et en compréhension sur les prix, certes, mais qui devrait aussi, bien plus globalement, permettre au Conseil de faire pleinement valoir son apport de vision stratégique et sa participation à la performance.

Que le Groupe Achats continue sur cette belle lancée qui, de travaux en publications, de partage de «best practices» en création d'outils pour les «next practices», d'événements en communications, fait non seulement progresser nos deux professions mais apporte aussi, dans une période de transformations majeures, des éléments d'éclairage indispensables à tous les acteurs économiques. ♦

**Marc Sauvage,**  
Président de la CDAF





148, Bd Haussmann - 75008 Paris  
Tél. : 01 44 30 49 27  
[consultinfrance@groupement-syntec.org](mailto:consultinfrance@groupement-syntec.org)  
[www.consultinfrance.fr](http://www.consultinfrance.fr)