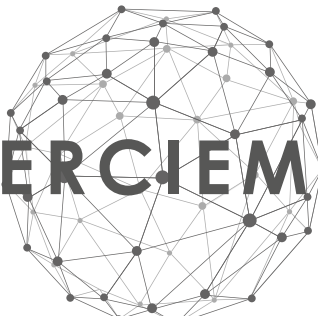


**Baromètre
des achats
de conseil**

2019
2020



REMERCIEMENTS

La présente édition du baromètre des achats de conseil a été rendue possible grâce, notamment, à :

L'engagement du président de la commission achats de conseil de Syntec Conseil depuis sa création :
Bertrand Maguet, associé MLA Conseil

L'implication historique du CNA et, plus récemment, de l'ADRA dans les travaux de la commission achats de conseil, ainsi que celle d'acheteurs à titre personnel :

Laure Assemat-Tessandier, L'Oréal
Nathalie Leroy Deleville au titre du Conseil National des Achats (CNA)
Aurélia Neyrat, EDF
Anne Petitjean, Covéa
Patrice Tiolet représentant les adhérents de l'Association des Responsables et Directeurs Achats (ADRA)

La participation de consultants, fidèles contributeurs de la commission achats de conseil :

Luc Aubin, Manager MLA Conseil
Thomas de Bellaigue, Président ODE
Charles Bonneaux, Directeur financier CSA
Isabelle Carradine, Associée PwC France
Benjamin Dekester, Directeur associé Ekodev
Emmanuel Delsuc, CEO Strategir
Jean-Charles de Fouchier, Leader jardinier PerfHomme
Pierre Gedalge, Senior Partner Tasmane
Benoit Heitz, Partner Onepoint
François Humblot, Directeur associé Grant Alexander
Franck Mazzacane, Partner June Marketing
Bertrand Molinier, Partenaire MLA Conseil
Michel Noiry, Partner Origa Consulting
Anne Régnier, Sales Director Wavestone

Les répondants à l'enquête miroir : 168 acheteurs et consultants.

La plume de Michel Noiry.

/03/

SOM- MAIRE

04

LES ENJEUX POUR LES MÉTIERS
DU CONSEIL ET POUR LES ACHATS DE
PRESTATIONS INTELLECTUELLES

06

LA PAROLE AUX MÉTIERS DU CONSEIL

08

LE BAROMÈTRE 2019 EN BREF

09

15 ANS DE DIALOGUE PARITAIRE

10

RELATIONS ACHETEURS CONSULTANTS

15

ACCÈS AUX COMPÉTENCES

19

CRITÈRES DE SÉLECTION

25

VALEUR DU CONSEIL

27

RÉALISATIONS DE LA COMMISSION
ACHATS DE CONSEIL

31

ENQUÊTE MIROIR 2019

33

CONCLUSION

34

INDEX DES GRAPHIQUES

/04/

LES ENJEUX POUR LES MÉTIERS DU CONSEIL ET POUR LES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES



Matthieu Courtecuisse
Président de Syntec Conseil

L'édition 2019 du baromètre des achats de conseil s'inscrit dans la durée. Cela fait près de 15 ans que l'enquête miroir mesure régulièrement l'évolution de la perception des acheteurs et des consultants pour identifier les zones où progresse la maturité et les zones de tensions sur lesquelles faire encore porter les efforts. Cette édition marque cependant un tournant avec, d'une part, la participation de l'ADRA conjointement au CNA du côté acheteurs et, d'autre part, la prise en compte de l'ensemble des métiers du conseil, c'est-à-dire le conseil en stratégie & management, les études, le recrutement et l'évolution professionnelle.

Le cadre de l'étude, notamment le questionnaire en ligne, a été révisité pour adapter les rubriques aux spécificités des différents métiers. Le constat est que la majorité des questions ne demandaient que peu d'aménagements, ce qui confirme la convergence entre les différentes composantes de la profession.

L'année 2019 s'inscrit dans une période favorable, le marché progressant sur fond de transformation digitale et d'investissements technologiques. Même si les situations ne sont pas strictement identiques au sein des professions de conseil, tous les métiers s'inscrivent dans une dynamique positive. Le marché du conseil représente aujourd'hui 15.000 entreprises en France et 120.000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 20 milliards €. Les effectifs ont progressé de 5 % en 2018, la profession prévoyant de créer environ 6.000 nouveaux postes en 2019.

Il apparaît que la méconnaissance et, pour tout dire, la relative défiance qui caractérisaient hier les relations entre acheteurs et consultants ont progressivement fait place à l'équilibre et au professionnalisme. Ces relations sont désormais plus fluides, même s'il reste des marges de progression importantes, notamment en matière de référencement, de critères de sélection et de mesure de la valeur. Il ne faut pas non plus écarter la possibilité que l'évolution des attentes et que les tensions sur les talents puissent créer de nouveaux points de friction et provoquer dans l'avenir des retours en arrière.

La commission achats de conseil, organe paritaire, doit jouer un rôle essentiel dans un univers qui évolue en permanence. L'ère de l'accélération des transformations technologiques et de l'inclusion des « digital natives » dans le marché du travail doit permettre aux nouvelles générations d'acheteurs et de consultants de se rencontrer en toute neutralité et de faire progresser leur connaissance mutuelle.



Sylvie Noël

Présidente de l'ADRA (Association des Responsables et Directeurs Achats)

Il n'y a pas d'exemple de démarches conjointes acheteurs-fournisseurs, dans quelque secteur de l'industrie et de la distribution que ce soit, qui s'inscrive dans un cadre aussi structuré et sur une aussi longue période que celle de la commission achats de conseil de Syntec Conseil, laquelle fonctionne de manière paritaire depuis près de 15 ans. Ce constat est d'autant plus remarquable que les achats de conseil constituent un domaine complexe, peu réputé pour sa transparence et où règne parfois la défiance. Par son action, la commission achats de conseil contribue à faire tomber les barrières et à installer la confiance entre les parties.

Les enjeux sont importants. L'objectif est de développer une vision partagée afin de travailler dans la sérénité, d'homogénéiser les pratiques sur la base d'un référentiel commun et d'un support de bonnes pratiques de marché. En effet dans certains secteurs, dont celui des services, les achats de conseil représentent des masses financières considérables. Même lorsque les volumes sont moindres, le risque est significatif du fait des domaines adressés par les prestations de conseil, notamment lorsque les interventions sont de nature stratégique.

Malgré la qualité de ses réalisations, la marge de progrès reste importante pour la commission achats de conseil dont les travaux gagneraient à être plus diffusés dans les écoles d'achat car « acheter des prestations de conseil », loin d'être un sujet unanimement partagé, est encore assez méconnu. De même, dans les entreprises, le niveau de maturité en matière d'achat de conseil n'est pas encore assez homogène. Les acheteurs comme les consultants ont tout à gagner à mieux connaître les modes de fonctionnement de l'autre partie pour pleinement en apprécier la valeur ajoutée.



Marc Sauvage

Vice-président du CNA (Conseil National des Achats)

La commission achats de conseil de Syntec Conseil s'inscrit dans l'ADN du Conseil National des Achats, plus particulièrement dans le gène « achats responsables » qui a conduit le CNA à élaborer avec la Médiation des Entreprises la « Charte des Relations Fournisseurs et des Achats Responsables ». La Charte compte désormais plus de 2.000 signataires et plus de 40 entreprises privées et publiques ont été labellisées. L'engagement du CNA correspond aussi à une mutation profonde du métier d'acheteur. Ceux-ci ne sont plus des chasseurs de coûts, mais inscrivent leurs relations avec les fournisseurs dans une dimension stratégique et dans la durée. C'est particulièrement vrai dans le cas des prestations intellectuelles.

Les achats de conseil sont de moins en moins généralistes, ce qui implique pour les acheteurs de bien connaître leurs marchés et de comprendre la valeur apportée par les sociétés de conseil, que ce soit sur le plan stratégique ou sur le plan opérationnel. Ceci conduit de plus en plus à des réponses groupées que l'acheteur doit savoir faire émerger de la part des prestataires.

La maturité de la fonction achats progressant, les consultants ont compris que les services achats étaient incontournables dans les processus de consultation et de référencement, ce qui fluidifie énormément les relations. Par ailleurs, les critères de choix sont désormais majoritairement orientés sur la valeur, ce qui permet aux consultants d'axer leurs offres de services sur le fond et non plus de proposer simplement des profils.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont impactées par la transformation digitale. Dans ce cadre, les prestations de conseil conjuguent de plus en plus enjeux opérationnels, processus et SI, ce qui conduit à la constitution d'écosystèmes pour apporter des réponses globales aux besoins des entreprises.

/06/

LA PAROLE AUX MÉTIERS DU CONSEIL



Rémi Legrand
Président de la
commission stratégie & management

La période actuelle est marquée par plusieurs évolutions majeures qui modifient les relations des consultants avec leurs clients. En premier lieu, la généralisation des systèmes achats, lesquels sont devenus la norme dans la plupart des secteurs de l'économie, apporte de la réactivité, de la rigueur et du professionnalisme (échéances, documentation, critères de consultation). En revanche, ces outils instaurent de la distance dans la relation entre les donneurs d'ordres et les consultants, parfois au détriment d'une bonne compréhension des attentes du client final.

On peut également souligner l'internationalisation des processus achats. Les groupes français rattrapent sur ce point d'autres grands groupes internationaux qui avaient déjà fait cette évolution. Nombre de consultations sont réalisées au niveau européen, conduisant les services achats à s'organiser à ce niveau et les cabinets de conseil à se regrouper pour intervenir dans plusieurs pays, au risque sinon de sortir du jeu. Le niveau d'exigence envers les intervenants est croissant, les clients réclamant, de manière complémentaire (et parfois ambivalente), des consultants de plus en plus experts dans un domaine précis et une capacité accrue d'innovation. Par ailleurs le formalisme juridique se renforce, avec notamment la mise en œuvre du RGPD. Les contrats de services deviennent plus lourds et le coût administratif qu'ils génèrent est sensible pour les acheteurs comme pour les cabinets de conseil.

Le marché du conseil en stratégie & management progresse fortement dans tous ses segments sur fond de transformation digitale, tout en restant très compétitif. Dans ce cadre, la tension sur les recrutements est manifeste. L'enjeu est pour les cabinets de conseil d'attirer et de fidéliser les profils qualifiés, ce qui se traduit par une certaine inflation sur les salaires pas toujours compatible avec la stabilité des prix que l'on observe depuis des années.



Luc Laurentin
Président de la commission études

Il est fondamental que nos professions développent des liens étroits avec les services achats qui ont soit un pouvoir de décision, soit un pouvoir de prescription en matière d'achats de conseil, de façon à ce que les acheteurs comprennent quelle est la valeur apportée par les prestataires.

Dans le domaine spécifique des études, des offres nouvelles se développent sur la base d'évolutions technologiques. De nouveaux acteurs introduisent des approches innovantes et les études sont désormais achetées à différents endroits de l'entreprise. **Lorsque la demande d'achat d'études arrive sur le bureau des acheteurs, il est fondamental que nous agissions afin qu'ils aient en tête que la proposition de valeur des cabinets d'études et de conseil réside essentiellement dans leur capacité à répondre aux besoins de compréhension des grands mouvements d'évolution sociétale incluant les enjeux de connaissance client, sans oublier la lecture des nouveaux comportements de consommation, d'achat, le tout au service de la productivité des entreprises, d'où la notion « d'intelligence productive » que nous défendons. L'enjeu est de faire parler les données.**

La part d'achats d'études qui passe par un service achat est très importante, notamment chez les grands comptes et dans le secteur public ainsi que, plus généralement, dans les entreprises soumises au code des marchés publics. Le référencement constitue un point de passage obligé avec lequel les cabinets ont appris à composer. Le mode de sélection utilise souvent la méthode du panel « fermé ».



Antoine Morgaut

Président de la commission recrutement

Le métier du recrutement a connu une période de « commoditisation » qui a démarré à la fin des années 90 aux USA pour se diffuser progressivement à l'ensemble des marchés développés. Cette vague a eu pour conséquence une certaine « moralisation » des pratiques avec des marges plus raisonnables et une régulation des tarifs. Elle a cependant eu une conséquence négative avec une baisse excessive des prix et une massification des achats qui a indiscutablement entraîné une baisse du niveau de qualité des prestations.

Ce constat, qui est propre au recrutement, concerne également l'ensemble des métiers du conseil qui ont tous, à des degrés divers et avec plus ou moins de décalage, connu la même évolution.

Cette situation du marché est désormais largement derrière nous et la « saignée » des taux s'est interrompue. Les acheteurs reconnaissent que les prestations de conseil sont largement ad-hoc et, par conséquent, peu ou pas adaptées aux raisonnements volumiques. Les acheteurs ont pris conscience que certaines prestations ne doivent pas être traitées sur cette seule base mais plutôt en fonction du contrôle de la réalisation et d'éléments juridiques. La période actuelle se caractérise par la pénurie des profils qualifiés dans tous les domaines. **Cette situation qui, à court terme, est directement bénéfique au métier du recrutement, devrait logiquement impacter l'ensemble des secteurs du conseil. L'avantage qui est désormais du côté de l'offre est annonciateur de remontée des taux et de détente.**

D'autres enjeux se font jour dans la relation clients-consultants. Le débat devrait se déplacer dans les prochaines années autour de sujets fondamentaux tels que, par exemple, la notion de responsabilité juridique des prestations de conseil. Le marché, connaissant mal le business model du conseil, caresse en effet régulièrement l'idée d'entraîner les consultants d'une responsabilité de moyens vers une responsabilité de résultats. Par ailleurs le prix, même s'il a cessé d'être un élément central, reste un sujet fort de préoccupation.



Eric Beaudouin

Président de la commission évolution professionnelle

Le métier de l'Évolution Professionnelle se segmente en trois domaines : l'accompagnement social des mobilités, l'outplacement individuel et le coaching. Chaque domaine induit un type de relations client-fournisseur spécifique. Dans les deux premiers cas, les problématiques sont proches de celles des autres métiers du conseil avec des référencements et un passage quasi systématique par les services achats. Dans le cas du coaching, où le marché est très diffus, il y a un enjeu à faire valoir la valeur apportée par de véritables professionnels du conseil.

Dans l'ensemble, la relation entre les consultants et les acheteurs évolue favorablement. Les acheteurs se comportent rationnellement et les consultants ont pris l'habitude de passer par leur intermédiaire. Il n'en demeure pas moins que le niveau de maturité n'est pas homogène. La marge de progrès reste importante, certains cabinets devant encore se familiariser avec les processus achats. La pression sur les prix, que tout le monde déplore malgré la reprise du marché, est essentiellement le fait d'une concurrence exacerbée trop souvent axée sur ceux-ci.

La commission achats de conseil offre une opportunité unique pour mieux faire connaître les atouts des cabinets membres de Syntec Conseil et pour promouvoir les avantages qu'apporte l'appartenance au syndicat en mettant en avant à la fois un « label » et des éléments objectifs comme la charte de déontologie et l'habilitation individuelle des coaches. C'est à la profession dans son ensemble de faire valoir la valeur qu'elle apporte à ses clients, qui justifie le prix des prestations.

/08/

LE BAROMÈTRE 2019 EN BREF

PARTICIPATION À L'ENQUÊTE MIROIR

- Échantillon : 168 répondants (vs 161 lors de la précédente édition).
- Répartition : 60% consultants, 40% acheteurs
- Métiers du conseil : stratégie et management (48%), recrutement (24%), études marketing (15%), relations publiques (3%), autres (11%).
- Acheteurs : 63% spécialistes des achats de prestations intellectuelles, 37% généralistes.

RELATIONS ACHETEURS-CONSULTANTS

- Les visions des acheteurs et des consultants convergent : leurs relations sont en constante amélioration sur fond de professionnalisation croissante et de meilleure connaissance mutuelle.
- La conjoncture économique, qui est favorable aux métiers du conseil, contribue à tempérer la pression exercée par les services achats et à « détendre l'atmosphère ».

ACCÈS AUX COMPÉTENCES

- Le référencement qui, au fil des années, est devenu quasi systématique chez les grands comptes évolue vers une pratique plus souple sous forme de « référencement ouvert ».
- Les préoccupations de sourcing deviennent primordiales, l'enjeu étant l'accès aux compétences, ce qui favorise l'émergence de nouvelles pratiques d'achat de conseil, notamment les plateformes.

CRITÈRES DE SÉLECTION

- Le critère prix reste prépondérant dans le choix d'un cabinet, même si les critères non-financiers sont importants. Sur ce point, la perception des acheteurs et celle des consultants divergent fortement, les acheteurs accordant une pondération supérieure aux critères environnementaux et sociétaux.
- Les prix des prestations reprennent légèrement après une période de stagnation de plus de 10 ans.

VALEUR DU CONSEIL

- Le marché est demandeur de plus de valeur ajoutée et de séniorité de la part des métiers du conseil qui sont également sollicités, dans un contexte de tension sur les talents, en tant qu'apporteurs de main d'œuvre complémentaire.
- La valeur apportée par les métiers du conseil est essentiellement mesurée grâce à des indicateurs qualitatifs.

RÉALISATIONS DE LA COMMISSION ACHATS DE CONSEIL DE SYNTec CONSEIL

- Il apparaît important de diffuser plus largement les réalisations de la commission achats de conseil (clauses contractuelles, segmentation et soft skills), qui font référence et créent les conditions de relations professionnelles apaisées entre acheteurs et consultants.

/09/

15 ANS DE DIALOGUE PARITAIRE

La commission achats de conseil de Syntec Conseil est une instance paritaire réunissant acheteurs et consultants qui a été créée fin 2003, concomitamment à l'apparition de la fonction achats de conseil dans les entreprises.

Pour mémoire, le début des années 2000 est marqué par un fort ralentissement économique provoqué par l'explosion de la « bulle internet ». A cette époque les prestations de conseil, qui s'étaient beaucoup développées pendant la décennie 90, deviennent un terrain de réduction des coûts pour les entreprises qui mettent en place les premiers services achats de conseil avec cet objectif principal.

La commission achats de conseil se constitue à l'initiative du conseil en stratégie & management afin de favoriser la compréhension réciproque, d'ouvrir le dialogue entre acheteurs et consultants et de favoriser l'émergence de bonnes pratiques.

15 ans plus tard, alors que plusieurs générations d'acheteurs se sont succédées au sein des services achats et que la professionnalisation s'est largement développée de part et d'autre, la commission achats de conseil fonctionne toujours aussi efficacement et attire de plus en plus de participants. Ceux-ci y trouvent un environnement apaisé et constructif, qui leur permet d'échanger entre pairs et de rencontrer en toute neutralité des représentants de sociétés de conseil. Depuis deux ans, la commission achats de conseil s'est ouverte aux différentes composantes de la profession du conseil. Dans ce cadre, le baromètre 2019 marque une véritable rupture car il intègre pour la première fois les études, le recrutement et l'évolution professionnelle aux côtés du conseil en stratégie & management.

La commission achats de conseil s'honore d'avoir à son actif des réalisations majeures qui ont permis d'établir un cadre qui fait référence, notamment l'accord sur six clauses contractuelles d'achats de prestations intellectuelles (signé en 2014 avec le CNA sous le parrainage du médiateur des entreprises), ou la matrice de segmentation articulée sur les livrables et les compétences, ou encore la typologie des « soft skills » collectifs dans le conseil.

En outre, depuis 2008, la commission achats de conseil publie tous les deux ans le baromètre des achats de conseil, qui présente les résultats d'une « enquête miroir » réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne auquel répondent des professionnels du conseil et des professionnels de l'achat de conseil. Le parti pris est de maintenir des indicateurs stables au fil du temps afin de mesurer les évolutions de perceptions sur des thèmes majeurs et d'identifier les domaines sur lesquels faire porter les efforts.

Ces constats sont complétés par des entretiens qualitatifs réalisés auprès de représentants d'acheteurs de conseil et de professionnels des métiers du conseil afin de faire émerger les évolutions que les indicateurs quantitatifs ne révèlent pas toujours.

“Depuis deux ans, la commission achats de conseil s'est ouverte aux différentes composantes de la profession du conseil.”

/10/

RELATIONS ACHETEURS CONSULTANTS

LA CONVERGENCE DE PERCEPTION DES ACHETEURS ET DES CONSULTANTS

Les perceptions des acheteurs et des consultants n'ont jamais été aussi proches lorsqu'il s'agit d'apprécier la qualité de leurs relations. La tendance positive observée les années passées se confirme, le différentiel entre les deux visions tombant de 2,2 en 2015 à 1,6 en 2019 (cf. graphique 1). Ce sont les acheteurs qui ont l'opinion la plus positive, la note attribuée se situant au-delà de 7. En revanche, pour la troisième année consécutive, la progression est plus importante du côté des consultants.

Comme l'indique la responsable des achats de conseil d'un grand groupe : « La relation acheteur – consultant est globalement bonne. Ça se passe bien entre nous. Il faut respecter les cabinets et ne pas se comporter en « cost killer ». En restant dans le registre du respect et de la bienveillance on obtient plus ».

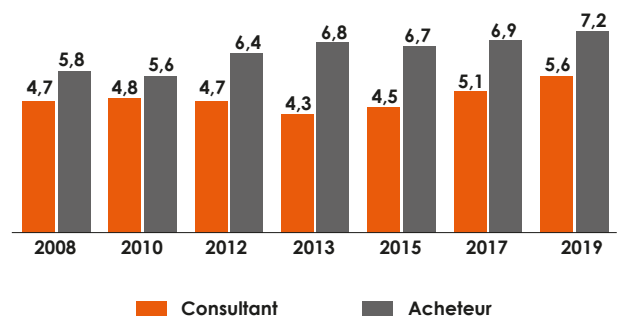
Sur la décennie écoulée, à l'exception de 2010 et 2015, les notes ne font que progresser côté acheteurs ; tandis qu'on observe une stagnation de 2008 à 2015 côté consultants, période de montée en puissance de la plupart des politiques achats des grands donneurs d'ordre, suivie d'une nette amélioration à compter de 2017.

L'impression générale qui prévaut est que le mode de relation clients-consultants s'est stabilisé pour entrer dans une ère de normalisation. A la question « Quelle évolution notez-vous dans la relation acheteurs-consultants au cours de la dernière année ? », entre 2019 et l'enquête précédente réalisée en 2017, le taux de satisfaction des acheteurs est globalement stable (54 % d'impressions positives à l'identique sur les deux enquêtes), tandis qu'il progresse de manière sensible chez les consultants avec 32 % d'impressions positives contre 20 % (cf. graphique 2).

LE TEMPS DE LA PROFESSIONALISATION ET DE LA MATURITÉ

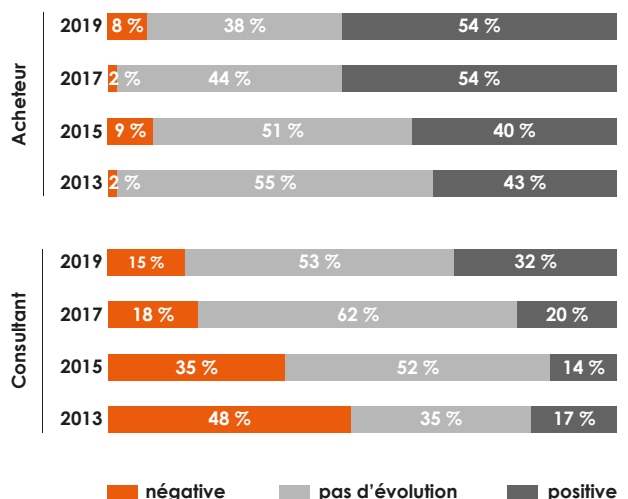
Graphique 1 : Évaluation de la qualité de la relation acheteurs-consultants

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



Graphique 2 : Évolution de la relation acheteurs-consultants

Quelle évolution notez-vous dans la relation acheteurs/consultants au cours de la dernière année ?



LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE REND INÉVITABLE LA COMPRÉHENSION MUTUELLE

Cette évolution positive de la compréhension mutuelle doit être resituée dans l'environnement économique actuel qui amène les services achats à tempérer la pression qu'ils exercent sur les sociétés de conseil.

En effet, la conjoncture est favorable aux métiers du conseil. À titre d'exemple, le marché du conseil en stratégie & management¹ est en croissance pour la sixième année consécutive. Depuis 2012, ce marché a cru de 48 %, aux environs de 7,3 milliards €. L'écart avec le PIB s'accroît (+12 % en 2018 pour le conseil en stratégie & management contre +1,5 % pour l'ensemble de l'économie nationale). Le conseil en stratégie & management s'inscrit désormais dans la rubrique des investissements, les entreprises ayant l'impérieuse nécessité d'évoluer, ce qui les incite fortement à recourir aux cabinets de conseil afin de mener à bien leurs projets de transformation.

La part des projets à dominante internationale atteint 26 %. Fait remarquable, le marché français progresse même plus rapidement que le marché allemand (12 % contre 7,5 % en Allemagne), ce qui lui

permet de rattraper une partie de son retard, sans toutefois combler l'écart accumulé au fil du temps. Cette tendance ne faiblit pas en 2019. Même si une légère inquiétude sur la pérennité de la croissance est désormais perceptible, les cabinets de conseil en stratégie & management anticipent une croissance de l'ordre de +11 % à +12 % pour l'année 2019. Les vecteurs restent les mêmes sur fond de transformation digitale et de technologie, à l'exception, cependant, des services financiers où la banque est en repli.

Si le business traditionnel n'a pas disparu, la transformation digitale constitue le principal levier de croissance du marché avec un total de 35 % de missions à forte composante digitale. Ce sont les grands cabinets qui réalisent la plus forte part, mais tous les types de cabinets sont concernés. Les consultants interviennent en amont pour qualifier, hiérarchiser les transformations et pour définir les plans de transformation de leurs clients. En aval du cadrage stratégique, les projets concernent principalement l'automatisation des processus, le business model, les systèmes d'information, l'utilisation et le traitement des données.

1 cf. l'étude annuelle du marché du conseil en stratégie & management publiée en juin 2019 par Syntec Conseil

LE MARCHÉ DU CONSEIL VU DE L'ALLEMAGNE

(extraits du rapport 2018-2019 de l'association professionnelle allemande du conseil - BDU)

En 2018, le chiffre d'affaires de l'industrie allemande du conseil dans son ensemble a progressé de 7,3 %, ce qui correspond à la neuvième année consécutive de croissance du marché. Ce chiffre est cependant inférieur de 1 % aux prévisions.

Malgré la vague de la transformation digitale qui se poursuit en 2018, l'indice de confiance du secteur du conseil, enregistré par le baromètre du climat des affaires, montre une dégradation de la moyenne par rapport à la même période de l'année précédente (33,6 contre 40,4 en 2017) ce qui traduit un ralentissement attendu en 2019.

En 2018, la création nette d'emplois par le secteur du conseil est de 7.000 postes (+ 5 %). En 2019, malgré la tension sur le marché du travail pour les postes les plus qualifiés, la progression devrait se poursuivre avec le recrutement de 6.000 nouveaux consultants. À noter que le secteur du conseil, contrairement à il y a quelques années, redevient attractif.

Parmi les grandes tendances du marché allemand mises en avant par l'étude 2019 du BDU, 82 % des consultants s'accordent à reconnaître que les progrès de la numérisation modifient le mode d'exercice du métier et que le consulting intégralement réalisé en présentiel n'existera plus sous cette forme dans 5 ans. Ce type de relation sera progressivement complété, voire remplacé, par différentes formes d'intelligence artificielle (algorithmes et/ou machines). Malgré ces progrès de la numérisation, les consultants restent cependant majoritairement confiants (89 %) dans la valeur ajoutée qu'ils continuent à apporter à titre individuel à leurs clients.

Par ailleurs, une minorité de sociétés de conseil moyennes ou grandes estiment que l'intermédiation client-consultant via des plateformes de mise en relation jouera un rôle significatif dans les 2 ou 3 prochaines années. Seules les petites sociétés de conseil perçoivent un risque à ce niveau.

LES SERVICES ACHATS : LE POINT DE PASSAGE OBLIGÉ

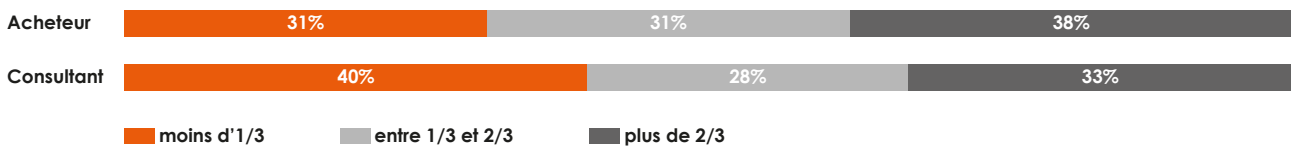
Le temps où les consultants traitaient directement avec le client final est définitivement révolu. La vision des acheteurs et celle des consultants est également proche sur ce point. Tandis que les acheteurs estiment que leur « taux de couverture » est de l'ordre de 69 %, les consultants estiment passer par les achats dans 61 % des cas (cf. graphique 3).

Cette étape est aujourd'hui vécue plutôt positivement comme le fait observer le dirigeant d'une société de conseil : « La tension est tout de même moins forte que par le passé. Les acheteurs sont intelligents. Le passage par les achats est ressenti moins négativement qu'auparavant ».

Graphique 3 : Taux de couverture des services achats

Consultant : Quelle est la part de vos missions gagnées en 2018 pour lesquelles un service Achat est intervenu ? (en % estimé de votre CA)

Acheteur : Quel est le taux de couverture par les achats de conseil en 2018 ?



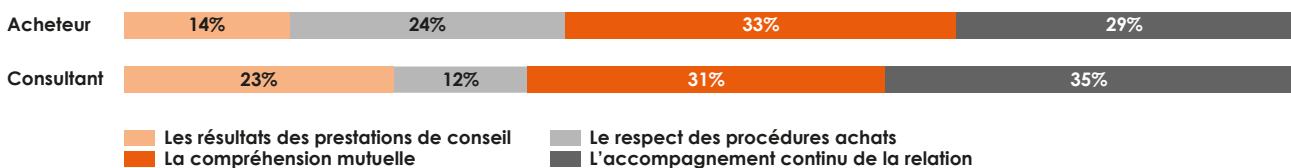
DES ÉCARTS ENTRE LES VISIONS QUI PERMETTENT ENCORE DE PROGRESSER

Il reste toutefois des champs où subsistent des écarts de perception entre acheteurs et consultants qui constituent autant de domaines où des progrès restent à réaliser. À titre d'exemple, pour les acheteurs le principal levier de l'évolution positive des relations acheteurs/consultants est à rechercher du côté de l'amélioration de la compréhension mutuelle, tandis que

les consultants tablent plutôt sur l'accompagnement continu de la relation (cf. graphique 4). Ces différences de perception mettent en évidence qu'une démarche pourrait être engagée à ce niveau afin de rapprocher les points de vue et faire encore progresser la relation acheteurs-consultants.

Graphique 4 : Domaines d'amélioration des relations acheteurs-consultants

Quels sont les leviers de cette évolution en cas d'évolution positive ?



LA DÉFIANCE A FAIT PLACE À LA RECONNAISSANCE DU PROFESSIONNALISME DE CHAQUE PARTIE

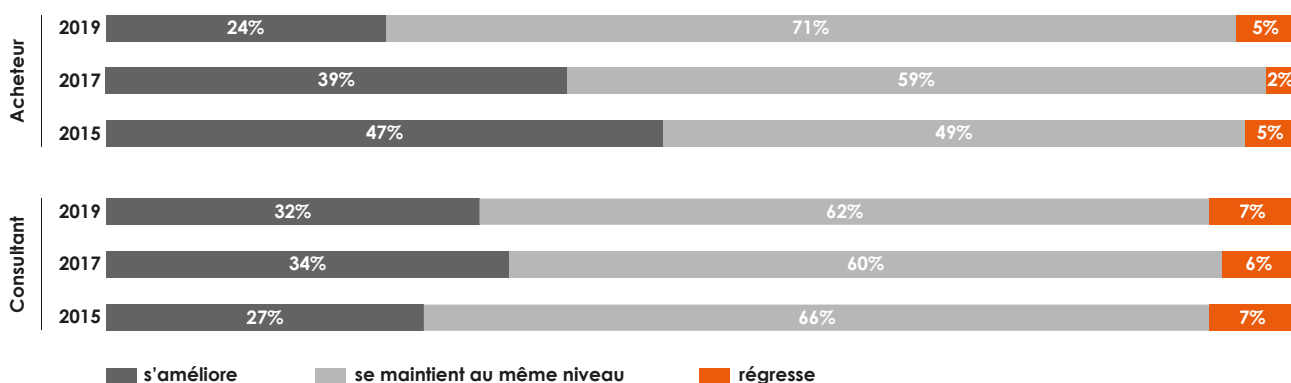
Le professionnalisme apparaît aujourd'hui comme la norme. Il semble que le temps de la défiance mutuelle soit révolu et qu'on soit arrivé à un stade où le professionnalisme n'est plus remis en cause. Comme le remarque un associé d'une société de conseil : « Les relations acheteurs – consultants évoluent dans le bon sens. Au fil du temps, on a pris l'habitude de travailler ensemble. Les nouvelles générations d'acheteurs sont mieux formées et sont plus sensibles à la valeur ajoutée

apportée par les prestataires, même si les relations peuvent rester ponctuellement difficiles avec certains ».

En 2019, il est frappant de constater une convergence dans la perception du professionnalisme de l'autre partie : 95 % des acheteurs estiment que le professionnalisme des sociétés de conseil se maintient ou s'améliore, et 94 % des consultants pensent la même chose des acheteurs (cf. graphique 5).

Graphique 5 : Professionnalisation des relations

Acheteur : Pensez-vous que la professionnalisation des prestataires de conseil dans leur relation avec les achats ... ?
Consultant : Pensez-vous que le professionnalisme de l'acheteur de conseil ... ?



LA NÉCESSITÉ D'INITIATIVES COMMUNES

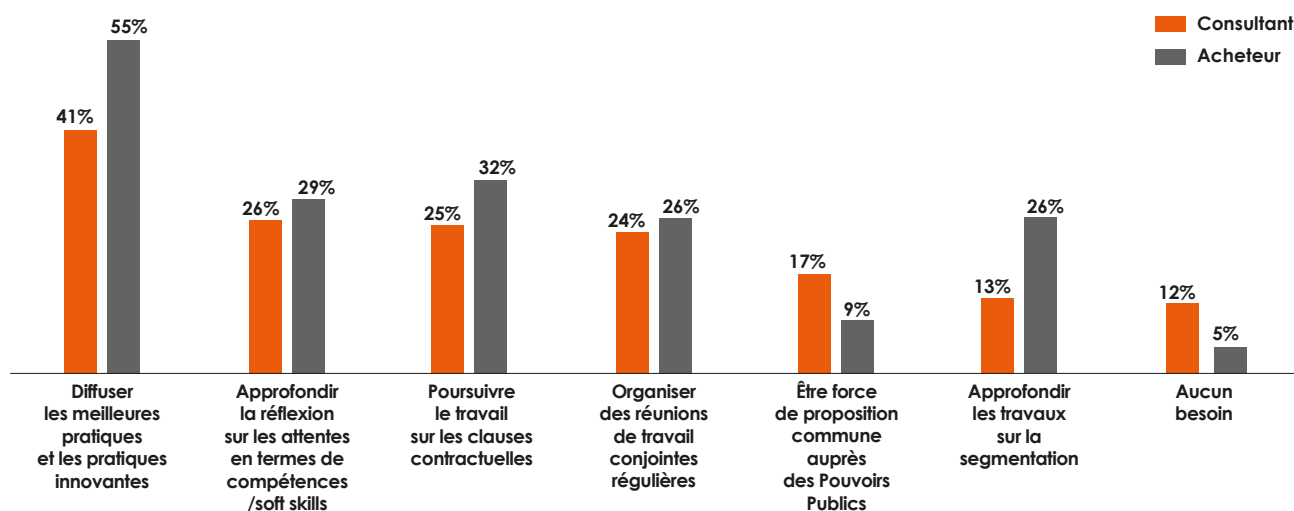
Acheteurs et consultants s'accordent pour estimer que certaines initiatives conjointes Syntec Conseil – organisations d'Acheteurs restent nécessaires afin de :

- diffuser les meilleures pratiques et les innovations,
- poursuivre les travaux sur les clauses contractuelles,
- approfondir la réflexion en matière de soft skills,
- organiser des réunions de travail conjointes régulières,
- prolonger les analyses sur la segmentation.

Il reste cependant des domaines où les points de vue diffèrent. Les acheteurs privilégient la diffusion de meilleures pratiques et de pratiques innovantes, l'approfondissement des travaux sur les clauses contractuelles et les « soft skills », alors que les consultants expriment, par exemple, des attentes pour que les associations professionnelles conjuguent leurs efforts afin d'agir en tant que force de proposition envers les pouvoirs publics (cf. graphique 6).

Graphique 6 : Nécessité d'initiatives conjointes

Parmi les initiatives potentielles suivantes, pensez-vous qu'une action conjointe entre Syntec Conseil et le CNA et/ou l'ADRA serait la bienvenue pour ... (en % des citations sur le total de réponses)



/15/

ACCÈS AUX COMPÉTENCES

LE SOURCING PREND LE PAS SUR LE RÉFÉRENCIEMENT

LA GUERRE DES TALENTS

Ce n'est pas un hasard si les termes de référencement et de sourcing utilisés depuis des années font soudain débat. Dans une économie bouleversée par la révolution numérique, où coexistent à la fois des zones de plein emploi avec des pénuries de main d'œuvre qualifiée et des zones de main d'œuvre sous qualifiée et de chômage de masse, l'accès aux compétences devient un véritable enjeu. Cette situation se traduit par une « guerre des talents » entre les acteurs économiques qui veulent tous recruter les mêmes profils, lesquels sont en nombre insuffisant. Cette situation concerne aussi bien l'ensemble des métiers du conseil que leurs clients.

Selon Michel Serres, « la révolution numérique a des effets du même ordre que l'invention de l'écriture et celle de l'imprimerie. Les notions de temps et d'espace, les façons d'accéder à la connaissance sont profondément modifiées. A la part de mémoire qu'il perd avec la diffusion

généralisée des technologies numériques, l'homme gagne une possibilité nouvelle de mise en relation et de capacité de traitement ainsi qu'une faculté nouvelle d'invention et de création ».

Dans ce cadre, l'enjeu pour les services achats est de savoir où et comment trouver les compétences rares dont leurs clients internes ont besoin. La systématisation du référencement (constitution de shortlists de cabinets susceptibles de répondre à l'ensemble des besoins pour plusieurs années), qui constitue le paradigme de la relation acheteurs-consultants depuis le début des années 2000, tend à s'effacer au profit du sourcing (méthode évolutive d'identification d'un éventail de compétences et de qualifications permettant de parer rapidement aux demandes les plus diverses en fonction des besoins des clients internes).

QU'EST-CE QUE LE SOURCING ?

[...] Le premier des objectifs consiste, dans la pratique, à analyser le marché des fournisseurs et à définir une politique en la matière : c'est le sourcing. Cette politique peut être à long terme et favoriser les partenariats ou la fidélisation, ou au contraire à plus court terme et favoriser, par exemple, les délais, les prix ou le rapport qualité/prix. À noter que le prix le plus bas n'est pas toujours synonyme de meilleur rapport qualité/prix. En outre, l'achat effectué auprès d'un fournisseur unique peut s'avérer dangereux en cas de défection voire de cessation d'activité de celui-ci. A contrario, une exclusivité peut permettre d'accéder à un meilleur service ou à un traitement privilégié. Une question de choix, donc.

Quoi qu'il en soit, la réflexion autour du sourcing est stratégique et va bien au-delà d'une simple liste de prix ou d'un catalogue. Les choix vont dépendre de nombreux facteurs tels que la qualité, la fiabilité ou encore le niveau de service. Entrent aussi en compte des éléments comme le caractère innovant de l'offre ou sa dimension éco-responsable. La façon dont ces différents facteurs seront évalués et pondérés dépend de la stratégie définie par l'entreprise : si l'on recherche la fiabilité et la qualité, par exemple, il faudra ajuster les prix que l'on est prêt à payer et trouver le juste équilibre entre coût, fiabilité, qualité et service. En outre, la qualité doit être constante [...]. Le meilleur fournisseur est celui qui offre les « produits et services » qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise, voire qui vont au-delà, [...] le sourcing de ces fournisseurs apparaît comme essentiel [...].

Extrait de l'édito de Benoit Herr – Le sourcing, pierre angulaire des achats – Teknowlogy Group

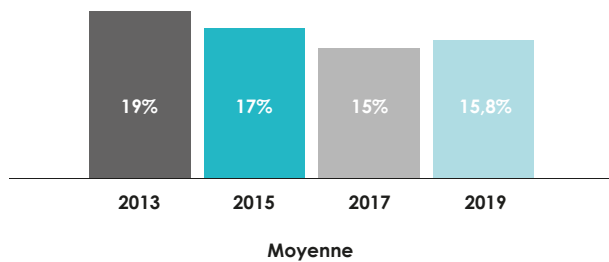
LA FIN ANNONCÉE DU RÉFÉRENCIEMENT FERMÉ

Le référencement, qui avait suscité beaucoup d'émotions lors de son institution par les services achats, est devenu incontournable. Il est devenu l'usage comme l'indique la responsable d'un service achats : « le référencement est un processus qui évite de perdre du temps et qui, au final, permet d'économiser sur le prix des prestations (les cabinets incorporent nécessairement le coût de leur démarche commerciale dans leurs prix de vente). Il paraît aujourd'hui impossible de fonctionner sans référencement ».

Cette pratique reste cependant perçue comme consommatrice de temps par les consultants comme par les acheteurs, pas toujours génératrice de valeur ajoutée, mais malgré tout vecteur de fluidité. Les consultants estiment que le référencement représente 15,8 % de l'effort commercial qu'ils réalisent (cf. graphique 7).

Graphique 7 - Part de l'effort commercial consacré au référencement

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



Il est intéressant de noter que différentes pratiques coexistent. Certains services achats privilégient des référencements « fermés », où le nombre de sociétés de conseil est très réduit comme l'illustre la responsable des achats de conseil d'un grand groupe : « Il existe un référencement sous forme de panel par catégorie d'achat. La sélection des prestataires vise à

limiter le nombre d'intervenants de façon à développer un réel partenariat avec eux. Par ailleurs, le consulting est géré au niveau européen, ce qui limite le portefeuille des cabinets de conseil aux cabinets susceptibles d'intervenir partout en Europe. Le domaine des études marketing est plus souple et peut faire appel à des sociétés locales et à de petits spécialistes en fonction des besoins. »

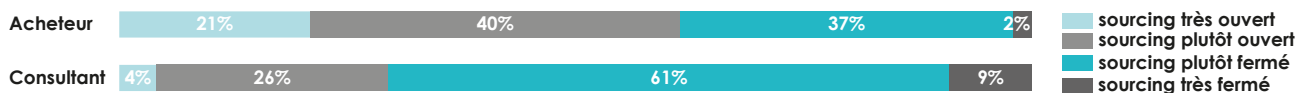
D'autres acheteurs pratiquent un référencement « ouvert », qui est en permanence enrichi en fonction des évolutions et des opportunités tel qu'illustré par les propos de la responsable d'un service achats : « Nous ne pratiquons pas de référencement fermé, mais un référencement d'opportunité fondé sur la connaissance du marché par les acheteurs. Les cabinets sont consultés et mis en concurrence en fonction des besoins. Cette procédure présente l'avantage de la souplesse. Elle est plus agréable, plus enrichissante pour les acheteurs qui peuvent capitaliser sur leur connaissance du marché et véritablement faire leur métier d'acheteur. Elle a l'inconvénient de la lourdeur, notamment sur le plan juridique, puisqu'un contrat doit être établi pour chaque prestation. »

Les acheteurs soumis au code des marchés publics font valoir que le référencement, qui était destiné à fluidifier le processus et à faire gagner du temps, risque de se retourner contre cet objectif. En effet, de nouvelles dispositions réglementaires doivent entrer en application, obligeant à consulter systématiquement l'ensemble des prestataires référencés. Cette évolution serait facteur de lourdeur administrative et, par conséquent, conduira probablement à l'abandon de l'usage du référencement.

Cependant l'évolution actuelle vers une forme de référencement ouvert est davantage perceptible par les acheteurs que par les consultants. Ces derniers ont plutôt l'impression que le référencement reste toujours fermé, voire « très fermé » (cf. graphique 8).

Graphique 8 : Évolution des modes de gestion des panels des prestataires

Selon vous, quelle est la tendance en termes de gestion de panel de prestataires de conseil ?



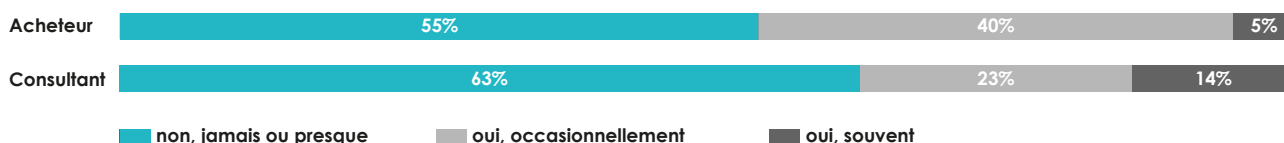
L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ACHAT DE CONSEIL

Les points de vue sur les nouvelles pratiques nécessitent un éclairage. En effet, les consultants expriment des opinions contrastées à ce sujet : pour 63 % il n'y a pas de changement en matière d'achat de conseil, tandis que 14 % considèrent que c'est souvent le cas (cf. graphique 9). Les acheteurs sont plus nuancés avec 45 % qui estiment que les pratiques évoluent occasionnellement ou souvent, ce que constate le dirigeant d'un cabinet de conseil : « On observe chez les grands clients l'apparition de nouvelles pratiques d'achat et la mise en place de cellules de veille chargées d'identifier les nouveaux acteurs, les disruptions, avec pour objectif de faire baisser les coûts. Les cabinets d'études et de conseil doivent être attentifs à ces évolutions pour rester en prise avec l'époque sinon ils risquent d'être éjectés du marché. »

Ces évolutions peuvent concerner de nouveaux processus, de nouveaux critères de sélection, de nouvelles manières de mise en concurrence ou de recherche de solutions. Les entretiens qualitatifs nous apprennent par ailleurs que la plupart des services achats connaissent l'existence des plateformes de mise en relation avec des consultants et qu'ils les utilisent ponctuellement. Comme le fait remarquer le responsable d'un service achats : « On note l'émergence des plateformes que nous utilisons ponctuellement pour accéder à des compétences pointues, rares et difficiles à identifier. Le mode opératoire est relativement simple et le résultat est plutôt satisfaisant pour répondre à des besoins très spécifiques. »

Graphique 9 : Nouvelles pratiques dans les achats de conseil

Observez-vous de nouvelles pratiques dans les achats de conseil ?



L'APPORT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE PROCESSUS ACHAT

« L'IA est en passe de modifier fondamentalement le processus achat. Avec l'IA, l'utilisateur n'a plus qu'à se préoccuper du produit ou du service qu'il veut acheter. Il n'a plus à penser aux règles à respecter pour l'obtenir. Il exprime son besoin directement à un assistant virtuel. Le système interagit ensuite avec lui par des questions pour qualifier le besoin (volumes, spécifications techniques, budget, délai, etc.) et élaborer la réponse. Celle-ci peut prendre la forme d'une commande directement adressée à un fournisseur préférentiel si le besoin est une commodité. Elle peut aussi prendre la forme d'une demande de sourcing adressée au Category Manager en charge de la catégorie d'achat concernée parce qu'aucun fournisseur préférentiel n'a été trouvé et/ou qu'un plafond a été dépassé. Déterminer le bon processus de commande devient le travail de l'IA. Conseiller sur la marche à suivre, les produits ou les services les plus adaptés, les fournisseurs préférentiels aussi. L'utilisateur n'a plus besoin de connaître la procédure. Il ne pense plus qu'en termes de besoin, de délai et de budget, ce qui est la façon naturelle d'acheter. Dans ce cadre, la notion de référencement perd de son acuité. Elle devient simplement un des éléments avec lequel doit composer l'IA. »

Extrait de l'article d'Arnaud Malardé, Senior Product Marketing Manager chez Ivalua, paru dans *Décision-Achats.fr* du 3 juillet 2019

Les plateformes : le point en 3 questions

Par Bertrand Molinier, Partenaire MLA Conseil

Les plateformes de freelances connaissent un essor spectaculaire depuis 1 ou 2 ans en France. Elles proposent un modèle nouveau aux clients comme aux consultants. Sont-elles pour autant porteuses d'une disruption au sens stratégique du terme, c'est-à-dire viennent-elles bouleverser le business model du conseil ? L'avenir nous le dira mais d'ores et déjà il est intéressant d'initier la réflexion.

Pourquoi cet essor des plateformes ?

Mécaniquement, la situation du marché est favorable à l'éclosion de nouvelles formes de conseil. En premier lieu, la population de freelances augmente fortement avec l'arrivée, en dernière partie de carrière, d'une génération de consultants qui quittent les grands cabinets pour s'établir comme indépendants. Ce modèle concerne également des profils plus jeunes qui ont acquis une expérience méthodologique dans des cabinets reconnus mais ne souhaitent pas y poursuivre leur parcours professionnel. Il séduit aussi de plus en plus des opérationnels en entreprise qui se découvrent une vocation de consultant.

Dans le même temps, les clients du conseil sont en demande d'agilité, de réactivité et de résultats immédiats. Les entreprises voient ainsi dans l'accès à des compétences pointues et à des expériences professionnelles riches la meilleure façon de sécuriser leurs retours sur investissements et de répondre à leurs besoins. Enfin, les plateformes proposent un modèle de rémunération simple pour le consultant, ainsi qu'une gestion administrative facilitée pour un sourcing jugé optimal : la plateforme apparaît comme le moyen le plus abouti pour mettre en face d'une problématique la meilleure ressource.

Les plateformes sont-elles en train de disrupter le marché du conseil ?

Il est indéniable que les plateformes apportent un nouveau moyen d'appréhender le marché du conseil : simplicité, efficacité, rapidité sont les termes les plus souvent cités lorsque l'on évoque ces nouveaux acteurs qui s'appuient sur des outils digitaux pour optimiser le sourcing et fluidifier la mise en relation. Pour autant, le modèle traditionnel des cabinets de conseil conserve des atouts qu'il convient de rappeler. Tout d'abord la valeur ajoutée d'un cabinet, au-delà des compétences des consultants prises individuellement, réside dans l'intelligence collective et la capacité à mobiliser des ressources complémentaires et synergiques pour apporter une réponse à une problématique de transformation. En contractualisant avec un cabinet de conseil, un client achète non seulement des compétences individuelles, mais bénéficie également d'un collectif pour apporter les meilleures solutions sur la base d'expériences, d'outils et de méthodes éprouvés.

Un cabinet de conseil sera ainsi le plus à même de concevoir avec son client un dispositif d'équipe, une démarche et une méthodologie pour répondre à ses besoins. L'intervention d'une équipe de consultants ne se résume donc pas à une somme d'individualités. Elle repose aussi sur un dispositif réfléchi et optimisé pouvant s'adapter aux évolutions de l'écosystème du client.

Le corollaire est que le cabinet de conseil est l'acteur le plus à même de s'inscrire avec son client dans un partenariat dans la durée pour l'accompagner sur ses mouvements longs de transformation.

Quelle conclusion peut-on tirer à ce stade ?

L'efficacité des plateformes dans la mise à disposition de profils adaptés à un besoin opérationnel à un moment donné est évidente. Il leur reste à prouver leur capacité à répondre à des besoins nécessitant la mobilisation de dispositifs réfléchis et organisés en amont sur la base de propositions commerciales bâties autour d'une démarche pour sécuriser l'atteinte d'objectifs complexes. Les plateformes semblent se positionner pour le moment entre les cabinets de conseil et les agences de management intérimaires.

L'évolution vers un positionnement de « cabinets de conseil dématérialisés » serait un mouvement qui constituerait certainement une innovation stratégique bouleversant le marché du conseil. Cela suppose d'être capable d'intervenir en amont de l'acte de vente sur la base de propositions commerciales mobilisant des équipes complémentaires autour de démarches adaptées aux besoins de transformation. Cela suppose également de construire un corpus méthodologique cohérent et partagé par l'ensemble des intervenants de la plateforme. Les plateformes vont-elles s'orienter vers cette voie ? C'est une question à laquelle la vitesse de l'évolution du marché devrait apporter rapidement des réponses !

/19/

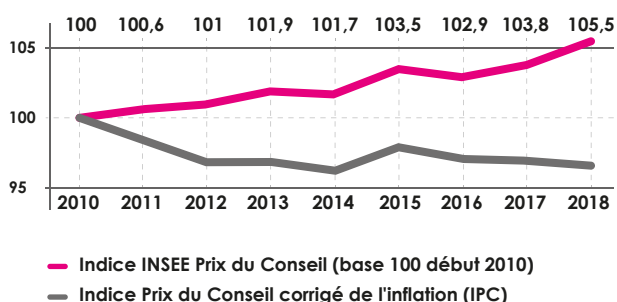
CRITÈRES DE SÉLECTION

LE PRIX, PREMIER CRITÈRE DE CHOIX ET DIVERGENCES SUR LES CRITÈRES NON FINANCIERS

UNE LÉGÈRE REPRISE DES PRIX APRÈS 10 ANS DE STAGNATION

Les considérations relatives aux prix des prestations doivent être resituées dans la perspective des 10 dernières années. Comme le montre l'indice INSEE, les prix du conseil en stratégie & management n'évoluent que faiblement depuis 2010, cet indice (exprimé en euro courant) est passé de 100 en 2010 à 105,5 en 2018 (cf. graphique 10). Corrigé de l'inflation, cette évolution est en fait négative, l'indice évoluant de 100 à 97, soit une baisse de marge pour les cabinets de conseil qui doivent, notamment, faire face à l'inflation sur les salaires. Cette observation est confirmée par le dirigeant d'une société de conseil « Le niveau des prix reste désespérément flat. Certains clients négocient à la baisse. La concurrence est très forte ». On note cependant que, pour la deuxième année consécutive, les prix ont légèrement augmenté ; l'indice passant de 103,8 en 2017 à 105,5 en 2018, soit une augmentation de 1,7 % en un an (+2,5 % en deux ans). Ceci confirme les commentaires des dirigeants de cabinets de conseil lors des entretiens qualitatifs qui identifient une relative détente. Les prix

Graphique 10 : Évolution du prix des prestations de conseil



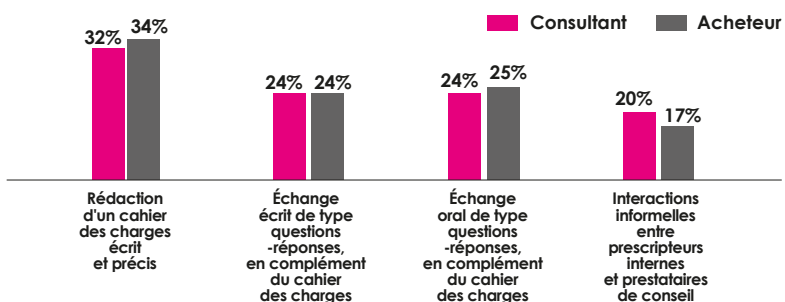
restent cependant bas du fait principalement de la concurrence. La majorité des cabinets anticipent en 2019 une augmentation ou une stagnation des prix, mais pas une baisse.

LA MÊME VISION DES PROCESSUS DE CONSULTATION

En matière de processus de consultation, acheteurs et consultants parlent un même langage, qui s'articule autour de quatre éléments principaux auxquels ils accordent la même pondération : un cahier des charges écrit, des échanges formalisés de questions-réponses, des échanges oraux et des interactions informelles avec le client final (cf. graphique 11).

Graphique 11 : Éléments du processus de consultation

Parmi les pratiques suivantes, quelles sont celles qui sont mises en place lors de consultations ?



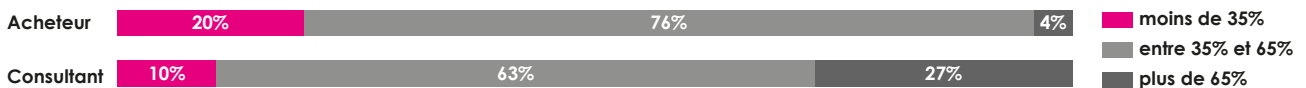
LE PRIX RESTE UN FACTEUR PRÉPONDÉRANT DE SÉLECTION

Sur un sujet aussi sensible, les perceptions des acheteurs et des consultants sont finalement relativement proches. Tous en reconnaissent l'importance. Les consultants ressentent cependant plus fortement que les acheteurs le poids de ce critère. En effet, la pondération accordée au prix est égale ou supérieure à 35 %

pour 80 % des acheteurs et 90 % des consultants. Des divergences apparaissent toutefois si l'on considère une pondération accordée au prix supérieure à 65 %. Une faible minorité d'acheteurs (4 %) admet que c'est le cas, contre 27 % de consultants (cf. graphique 12).

Graphique 12 : Pondération du critère prix

Selon vous, quelle est la pondération des critères financiers dans le choix d'un prestataire de conseil ?

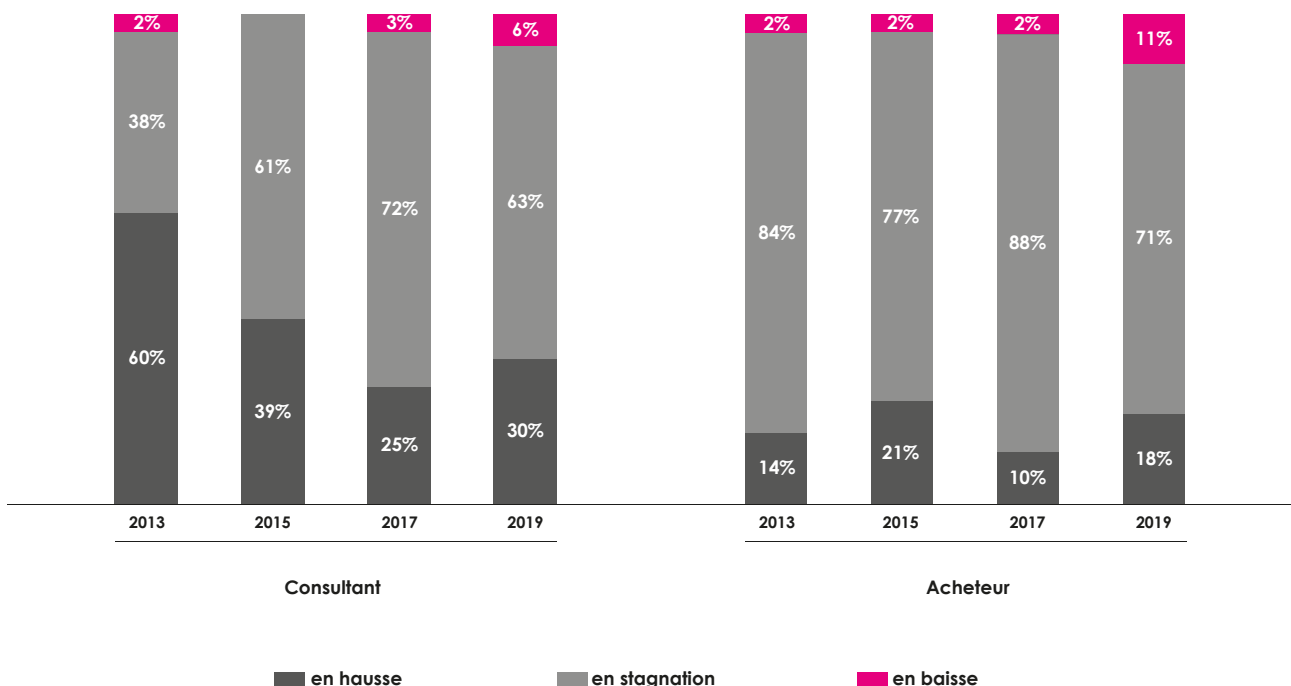


Cette situation est nouvelle. En effet, les points de vue étaient diamétralement opposés dans le baromètre 2013 : 86 % des acheteurs considéraient que l'importance accordée au critère prix était soit en baisse soit stable, alors que 60 % des consultants pensaient au

contraire qu'elle était en hausse. Depuis, les points de vue se sont rapprochés. Il n'y a plus, en 2019, que 30 % des consultants et 18 % des acheteurs pour considérer que ce critère soit en hausse (cf. graphique 13).

Graphique 13 : Perception croisée de la pondération du critère prix

Selon vous, la pondération du prix dans la sélection d'un prestataire de conseil est-elle depuis l'an dernier... ?



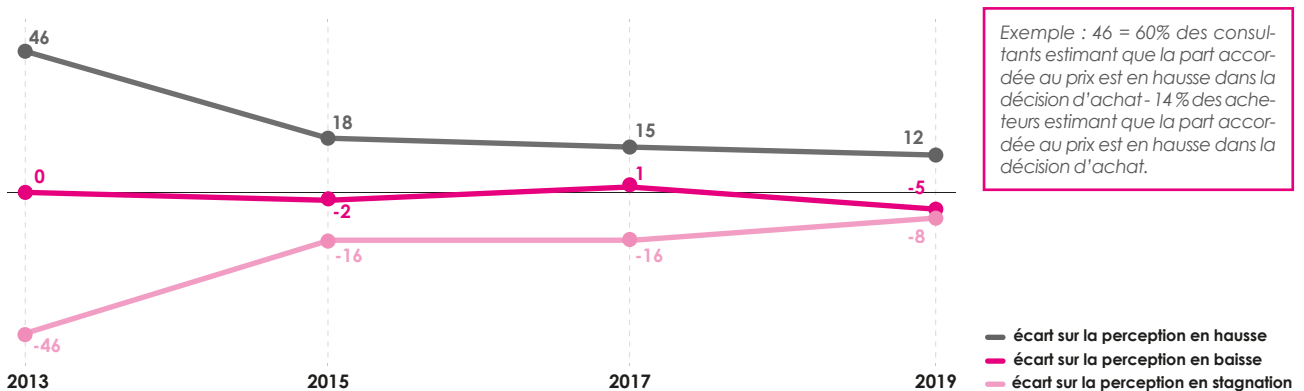
Cette convergence est particulièrement bien illustrée par les propos d'un dirigeant d'une société de conseil lorsqu'il déclare : « Le critère prix est prépondérant dans la majorité des cas. Son importance décroît cependant lorsqu'on s'élève dans la hiérarchie et que l'on traite directement avec le client final ». Ce que confirme un acheteur : « Le premier critère de sélection n'est pas le prix, mais la qualité de la prestation. Il n'en demeure

pas moins que lorsque le prix proposé est supérieur à la moyenne pratiquée dans le segment, celui-ci entre en ligne de compte ».

Le rapprochement des visions entre les acheteurs et les consultants au sujet du prix est illustré par les courbes des écarts de perception (en hausse / stable / en baisse) qui ont évolué progressivement pour être désormais très proches (cf. graphique 14).

Graphique 14 : Différentiel de perception de la pondération accordée au prix

Écart sur la perception de la pondération du prix dans la sélection d'un prestataire de conseil



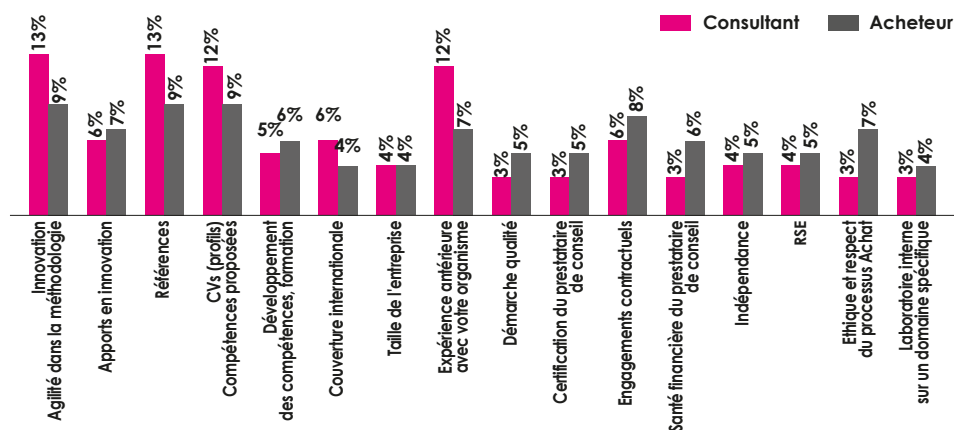
POINTS DE VUE DIVERGENTS SUR LES CRITÈRES NON FINANCIERS

Acheteurs et consultants se rejoignent sur l'importance accordée à trois critères : l'innovation, les références et les compétences (CV). Des divergences sensibles apparaissent sur les autres critères. Les acheteurs accordent moins de poids que les consultants à l'expérience acquise au sein de leur organisation et privilégient les engagements contractuels, la santé financière du pres-

tataire et l'éthique (cf. graphique 15). Un associé d'une société de conseil apporte toutefois une nuance à ce sujet : « Dans les Études, les critères non financiers les plus importants sont la méthodologie, l'innovation et la technologie utilisée. Le délai de réalisation apparaît également comme un critère déterminant. »

Graphique 15 : Critères non financiers déterminants dans le choix d'un prestataire

Selon vous, quels sont les 5 critères non financiers déterminants dans la grille d'évaluation des acheteurs, en dehors des questions de compréhension du cahier des charges ?

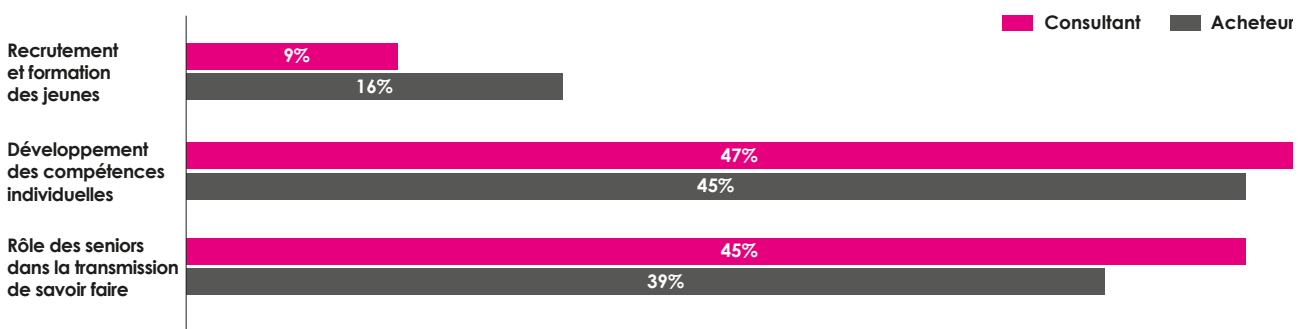


Concernant le développement des compétences individuelles et le rôle des seniors dans la transmission de savoir-faire, acheteurs et consultants se rejoignent. En revanche, en ce qui concerne le recrutement

et la formation des jeunes, les acheteurs déclarent y accorder une plus grande importance que les consultants (cf. graphique 16).

Graphique 16 : Critères non financiers relatifs aux compétences

Selon vous, parmi les critères non financiers suivants relatifs aux compétences, quels sont ceux qui sont très importants pour les acheteurs ?



Un profond désaccord au sujet des critères environnementaux et sociétaux

Le baromètre 2019 met en évidence un désaccord majeur au sujet des critères environnementaux et sociétaux. 91 % des acheteurs déclarent qu'ils sont importants,

voire très importants ; tandis que 49 % des consultants pensent qu'ils constituent des critères peu importants pour le choix d'un cabinet de conseil (cf. graphique 17).

Graphique 17 : Importance des critères environnementaux et sociétaux

Concernant la performance en matière de RSE des prestataires de conseil, selon vous, dans quelle mesure le critère engagement sociétal/environnement est-il important pour les acheteurs ?

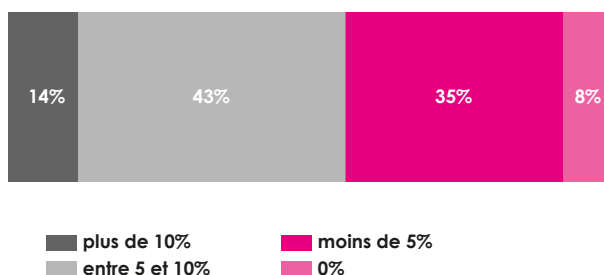


Dans ce cadre, le critère RSE apparaît comme non déterminant pour la plupart des acheteurs qui, dans 86 % des cas, lui accordent une pondération inférieure à 10 % (cf. graphique 18). Cette observation rejoint la perception des consultants pour lesquels, à hauteur de 87 % en 2017 (la question n'ayant pas été posée en 2019), ce critère n'était que ponctuellement ou pas du tout utilisé. Certains dirigeants de cabinet de conseil insistent cependant sur l'intérêt de la démarche RSE : « Le critère RSE n'est pas forcément beaucoup utilisé par les acheteurs. Il constitue néanmoins un facteur de progrès pour les cabinets. Il permet d'améliorer la motivation des collaborateurs, de maîtriser le turn over et donc d'augmenter la séniorité des équipes. D'un point de vue interne, il permet de remettre l'humain au centre et de donner du sens à l'investissement personnel dans le travail ».

Parmi les éléments constitutifs du critère RSE, acheteurs et consultants se rejoignent néanmoins sur l'importance de l'éthique et de la loyauté des pratiques. En revanche, les acheteurs accordent une pondération

Graphique 18 : Critère RSE

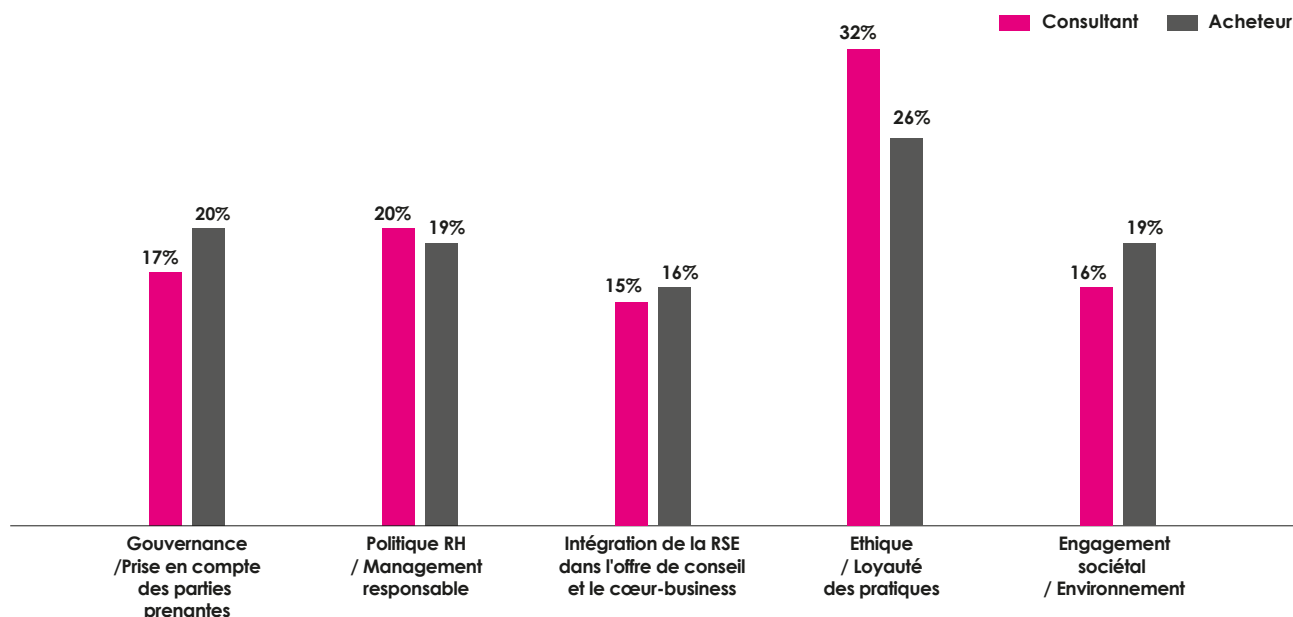
Acheteur : Dans votre organisme, si la RSE est un critère pris en compte dans vos achats, avec quelle pondération l'est-elle ?



plus élevée que les consultants à l'engagement sociétal/environnemental, à la gouvernance, à la politique RH et à l'intégration du facteur RSE (cf. graphique 19).

Graphique 19 : Éléments constitutifs du critère RSE

Parmi les critères* suivants relatifs à la performance en matière de RSE des prestataires de conseil, selon vous, dans quelle mesure sont-ils importants pour les acheteurs ?



* Critères définis dans l'étude "Pourquoi et comment élaborer la démarche RSE de votre cabinet ?" réalisée par le Comité DD/RSE de Consul'in France en 2018

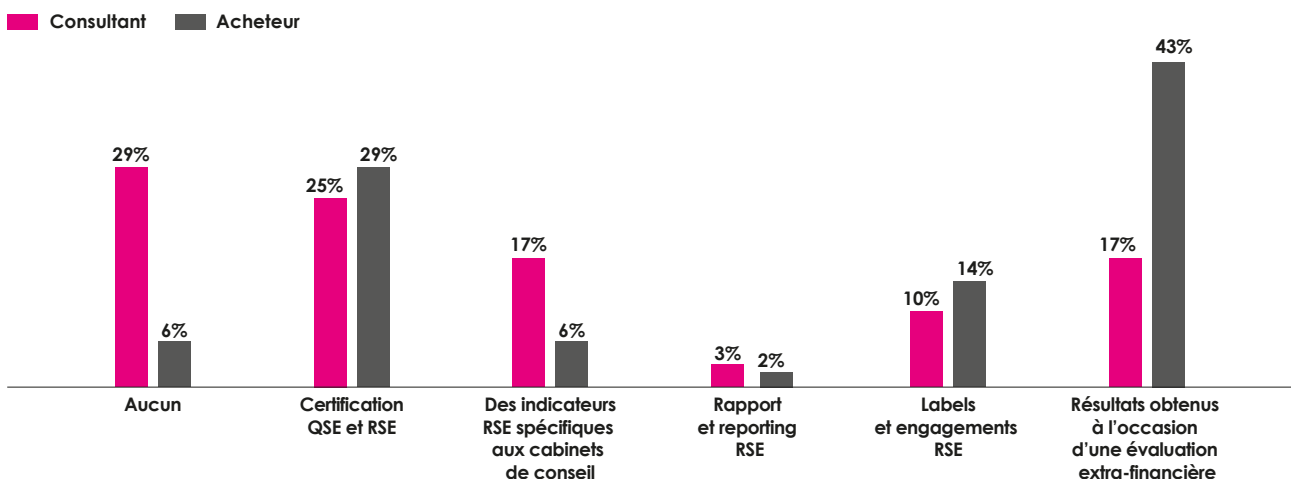
L'IMPORTANT ACCORDÉE PAR LES ACHETEURS AUX CERTIFICATIONS

La divergence d'opinion observée à propos des éléments de preuve en matière de RSE est intéressante car elle donne aux consultants un indice sur la façon de mieux faire reconnaître par les acheteurs les efforts qu'ils consacrent à la RSE et, par extension, à l'ensemble des démarches de progrès. Pour les acheteurs, une véritable garantie semble ne pouvoir être apportée que par des facteurs externes tels qu'audits,

certifications ou labels alors que, pour les consultants, ce sont plus des indicateurs internes mis en place par les cabinets qui permettent de le faire (cf. graphique 20). Cette opinion, exprimée pour le critère RSE, est révélatrice d'un état d'esprit général. Elle s'applique, en fait, à l'ensemble des éléments qualitatifs que les cabinets mettent en avant quand il s'agit de les faire reconnaître par les services achats.

Graphique 20 : Éléments de preuve en matière de RSE

Quels éléments de preuve en matière de RSE considérez-vous comme étant les plus pertinents pour l'achat de conseil ?

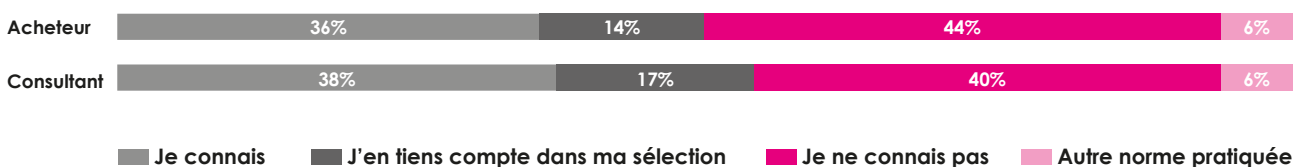


Ces considérations restent cependant à nuancer. En effet, les acheteurs semblent attacher globalement peu d'importance aux normes et labels spécifiques au conseil. Environ la moitié des acheteurs ayant participé à l'enquête déclarent ne pas les connaître et une petite minorité (14 %) semble les utiliser dans

leurs consultations. De leur côté, les consultants les connaissent et les utilisent également peu au profit, sans doute, de procédures qualité internes qui, comme vu précédemment, sont peu valorisées pas les acheteurs (cf. graphique 21).

Graphique 21 : Labels et normes en matière de conseil

Connaissez-vous certains des labels et normes suivants : la norme ISO 9001-2015 pour les systèmes de management, la norme EN/ISO 20700 pour le conseil en management, le label Compétences, la norme NF X50-767 pour le conseil recrutement ?



/25/

VALEUR DU CONSEIL

EN MANQUE DE PROFILS QUALIFIÉS, LES ENTREPRISES SE TOURNENT VERS LES CABINETS DE CONSEIL

Acheteurs et consultants ont sensiblement la même vision de la valeur du conseil qui se décline en :

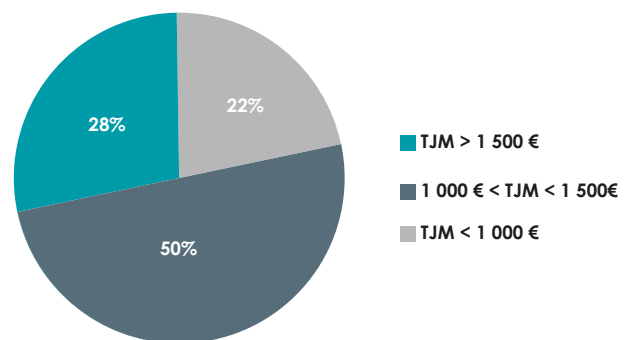
- capacité d'étude, de transformation et d'innovation,
- apport de bonnes pratiques, de compétences et de savoir-faire,
- force de travail complémentaire.

La période actuelle se caractérise par l'évolution de la demande du marché vers plus de valeur ajoutée et plus de séniorité de la part des consultants. Comme constaté dans l'étude du marché du conseil en stratégie & management de Syntec Conseil, cette évolution se traduit par la progression de la part de marché des prestations dont le TJM est supérieur à 1.500€. Cette dernière passe en effet de 21 % en 2017 à 28 % en 2018 (cf. graphique 22).

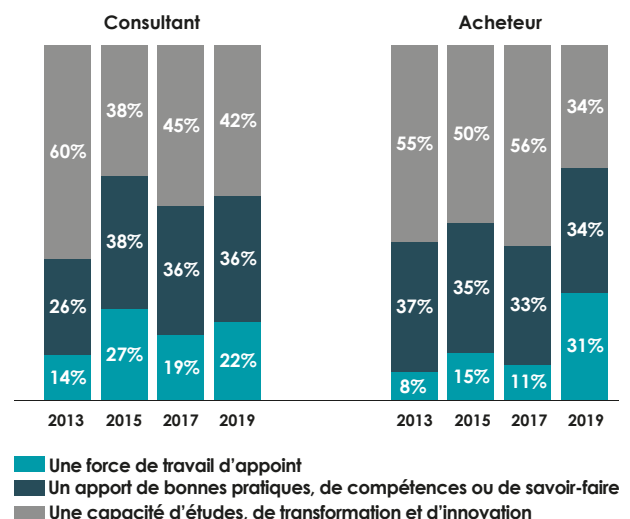
Ce constat est en apparence contradiction avec l'évolution de la composante « force de travail d'appoint » qui, pour les acheteurs, passe de 11 % en 2017 à 33 % en 2019 (cf. graphique 23). En fait, il s'inscrit dans la situation générale du marché de l'emploi où les compétences sont rares et où la guerre des talents fait rage. Lorsque les entreprises ne trouvent pas à recruter les profils qualifiés qu'elles recherchent, elles n'ont d'autres solutions que de se tourner vers les cabinets de conseil en tant qu'apporteurs ponctuels de main d'œuvre qualifiée, de savoir-faire et d'expérience.

DEMANDE DE PLUS DE VALEUR AJOUTÉE ET D'UNE FORCE DE TRAVAIL COMPLÉMENTAIRE

Graphique 22 : Parts de marché par tranches de TJM en stratégie & management
Évolution du prix des prestations de conseil



Graphique 23 : Apports du conseil
Selon vous, le conseil c'est majoritairement... ?



LE CASSE-TÊTE DE LA MESURE DE LA VALEUR APPORTÉE PAR LE CONSEIL

Comme illustré par les déclarations convergentes de plusieurs responsables de services achats, la valeur apportée par le conseil est souvent mesurée par des critères qualitatifs : « La mesure de la valeur ajoutée des missions de conseil n'est pas systématique. Sur certains gros projets, nous mettons en place un document d'évaluation avec plusieurs critères renseignés par le client final qui permet d'apprécier le résultat (exemple : innovation, connaissance du marché, négociation contractuelle, RSE, etc.) ». « La valeur ajoutée des intervenants est mesurée par un questionnaire qualitatif qui est rempli une fois par an par chaque client final.

Cette appréciation fait l'objet d'une restitution par le service achats lors d'une réunion avec le prestataire afin d'identifier et d'améliorer les points négatifs ». La mesure de la valeur apportée par le conseil reste la plupart du temps une mesure informelle, fondée sur l'appréciation qualitative du client final. Une minorité d'acheteurs déclare cependant utiliser des indicateurs convenus entre les parties (31 %) ou un outil de mesure du ROI (16 %). Sur ce point, la perception des consultants est en décalage, une part non négligeable d'entre eux (11 %) ayant le sentiment qu'aucun instrument de mesure n'est en place (cf. graphique 24).

Graphique 24 : Mesure de la valeur créée par le conseil

Acheteur : Comment mesurez-vous la valeur ajoutée que vous apporte un prestataire de conseil ?

Consultant : Comment pensez-vous que les acheteurs mesurent la valeur ajoutée que vous apportez ?



L'IMPORTANCE DE LA MESURE

Si l'on en croit la phrase du prix Nobel de physique Niels Bohr, « ce qui ne se mesure pas n'existe pas », la marge de progrès reste importante pour mesurer la valeur apportée par le conseil. En effet, le baromètre des achats de conseil met en évidence que, dans 52 % à 67 % des cas, celle-ci n'est pas mesurée par des indicateurs quantitatifs (financiers, marketing, RH, R&D, supply-chain, qualité, environnement, etc.) et reste l'objet d'une appréciation qualitative.

En corolaire, l'action des achats ne semble pas beaucoup plus quantifiée. Ainsi que l'illustre Luc Perin dans un article intitulé Mesurer les Achats (Décision-Achats du 3 juillet 2019), seules 27 % des entreprises et organisations déclarent disposer "mieux que partiellement" d'un système de mesure des performances visant à améliorer les achats responsables.

/27/

RÉALISATIONS DE LA COMMISSION ACHATS DE CONSEIL

DES CONSTATS QUI METTENT EN ÉVIDENCE LE BESOIN DE MIEUX FAIRE CONNAÎTRE LES RÉALISATIONS DE LA COMMISSION ACHATS DE CONSEIL

Après le temps du savoir-faire, acheteurs et consultants ayant travaillé conjointement sur des thèmes fondamentaux comme les clauses contractuelles, la segmentation, les livrables et les compétences, le temps du « faire-savoir » concernant ces réalisations semble venu. En effet, les constats relatifs à l'impact des travaux de la commission achats de conseil marquent un léger progrès mais restent largement en deçà des attentes. Il apparaît que ces travaux sont encore peu connus et mettent beaucoup de temps à être utilisés. Cette lenteur de diffusion est propre à la nature technique des thèmes abordés, la commission achats de conseil s'étant essentiellement consacrée à leur élaboration. Ce phénomène risque d'être encore accentué par l'ouverture du périmètre à l'ensemble des métiers du conseil. Un effort de promotion envers chacun des métiers est nécessaire.

L'ACCORD AVEC LE CNA SUR LES CLAUSES CONTRACTUELLES

En 2014, à l'issue de deux années d'efforts conjoints, la commission achats de conseil a élaboré des recommandations en matière de clauses contractuelles spécifiques aux achats de conseil. Celles-ci ont fait l'objet d'un accord signé par le Président de Consult'in France (devenu Syntec Conseil) et le Président du CNA en présence du Médiateur national des relations inter-entreprises. Ces préconisations s'appliquent à six domaines fondamentaux. Elles se veulent simples à mettre en œuvre afin d'éviter des incompréhensions entraînant une judiciarisation des relations commerciales des consultants avec leurs clients et pour faciliter les échanges.

LA NÉCESSITÉ DU «FAIRE-SAVOIR»

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 de 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 celui de la résiliation pour convenance, autorisant les deux mais engageant le prestataire de conseil 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.

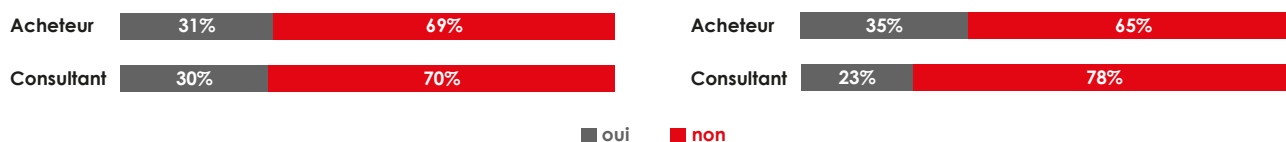
> **La non-sollicitation de personnel** s'installe comme un engagement réciproque, protégeant chaque partie du risque de voir ses collaborateurs « débauchés » par l'autre au cours d'une mission. En cas de manquement à cette obligation, une indemnisation de la partie lésée est due.

En 2019, une majorité de participants à l'enquête (69 % des acheteurs et 70 % des consultants) déclare ne pas connaître cet accord. On note cependant que lorsqu'ils en ont connaissance, une minorité de répondants (23 % de consultants et 35 % d'acheteurs) déclare cependant les utiliser (cf. graphique 25).

Graphique 25 : Connaissance des clauses contractuelles

En 2014, Syntec conseil a signé avec le CNA, sous le parrainage du Médiateur national des relations inter-entreprises, un accord portant sur des préconisations contractuelles en matière d'achat de conseil. Avez-vous connaissance de cet accord ?

Si oui, vous êtes-vous inspiré de ces travaux dans le cadre de vos missions (consultant) ? / pour acheter des prestations (acheteurs) ?



LA SEGMENTATION ET LES LIVRABLES

En 2015, les travaux de la commission achats de conseil ont débouché sur la conception et la formalisation d'une matrice originale de segmentation croisant les phases de la création de valeur des missions de conseil en stratégie & management avec, pour chaque phase, les livrables associés et les compétences attendues.

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	Etude 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 COMPÉTENCE	EXPERTISE	Vision/propective	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 méthodologie	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
		Discretion et confidentialité	Résistance au stress	Capacité de projection	Force de conviction

Le baromètre 2019 permet de mesurer qu'une majorité de répondants (73 % d'acheteurs et 70 % de consultants) ne semble pas avoir encore connaissance de cette segmentation fondée sur les livrables. Lorsque c'est néanmoins le cas, on remarque avec intérêt que 30 % des acheteurs les utilisent, mais que seulement 16% des consultants en font autant (cf. graphique 26).

Graphique 26 : Connaissance de la segmentation

En 2015, la commission achats de conseil a élaboré avec le CNA, une segmentation originale fondée sur les livrables. Avez-vous connaissance de cette segmentation ?



Si oui, vous êtes-vous inspiré de ces travaux dans le cadre de vos missions (consultant) ? / pour acheter des prestations (acheteurs) ?



■ oui ■ non

LES COMPÉTENCES COLLECTIVES, LES SOFT SKILLS

Après les travaux sur les clauses contractuelles et sur la segmentation fondée sur les livrables, la commission achats de conseil a choisi de se pencher en 2017 sur les compétences attendues d'une équipe de consultants et, plus précisément, sur celles qui relèvent du « savoir-être » ou des « soft skills ».

Acheteurs et consultants partagent la même vision concernant ces compétences qui, bien souvent, déterminent la réussite d'un projet de transformation et permettent d'en pérenniser les résultats.

TYPOLOGIE DES «SOFT SKILLS»

La commission achats de conseil classe les soft skills en 5 types :

Les valeurs collectives

On trouve ici l'âme du conseil et la culture d'entreprise des cabinets : éthique et déontologie, devoir de conseil, solidarité, ...

L'intelligence collective

Y sont regroupées des qualités proches des savoir-faire (force d'analyse, méthode, rigueur, créativité...) et la capacité de chaque consultant à les mettre en œuvre avec pertinence et sens de sa juste place dans un collectif (complémentarité).

Les capacités relationnelles

En interaction avec le prescripteur interne et les équipes sur place, le consultant est attendu sur ses qualités d'écoute, sa capacité à inspirer et nourrir la confiance, sa force de conviction, son sens des contextes et ses aptitudes d'adaptation.

Les qualités de posture

Motivation, engagement, autonomie, esprit didactique et qualités de communication font le consultant à l'aise chez le client, accepté et apprécié des équipes locales, garantissant une expérience positive de la mission de conseil pour les acteurs de terrain.

La résilience et l'agilité

Parce qu'une mission de conseil a vocation à impulser le changement, à faire évoluer l'organisation et à transformer les visions, les pratiques, les usages, il est prévisible que le consultant rencontre des résistances ou à tout le moins se confronte à des situations imprévues. Il aura alors à faire preuve de compétences utiles à la gestion de crises et de conflits, en sachant notamment se remettre en question pour rebondir en situation.

La commission achats de conseil a défini cinq types de compétences indispensables, qui peuvent être organisées en fonction des phases qui ponctuent les interventions de conseil. Celles-ci concernent :

Tout au long de l'intervention

- Les valeurs collectives

En phase Stratégie

- L'intelligence collective
- Les capacités relationnelles

En phase Cadrage

- Les qualités de posture

En phase Pilotage

- La résilience et l'agilité

Le baromètre fait un constat identique aux points précédents au sujet de l'intégration de « soft skills » dans l'acte d'achat de conseil. Une large majorité de répondants (82 % d'acheteurs et 78 % de consultants) ne semble pas avoir connaissance de ces travaux. Ils ne sont que 9 % d'acheteurs et 17 % de consultants à les utiliser lorsqu'ils les connaissent (cf. graphique 27).

Graphique 27 : Connaissance des travaux sur les soft skills
En 2017, la commission achats de conseil a travaillé sur l'intégration de la dimension «soft skills» dans l'acte d'achat de conseil. Avez-vous connaissance de ces travaux ?



Si oui, vous êtes-vous inspiré de ces travaux dans le cadre de vos missions (consultant) ? / pour acheter des prestations (acheteurs) ?



TROIS PISTES POUR AMÉLIORER LE FAIRE-SAVOIR

Un renforcement de la communication interne, via l'organisation d'ateliers opérationnels et de conférences sur les différentes réalisations de la commission achats de conseil, aussi bien par Syntec Conseil qu'au sein des associations d'acheteurs ; ainsi que la mise en ligne, sur les sites internet de chacune des associations professionnelles et sur les réseaux sociaux, de vidéos présentant ces rencontres. Celles-ci pourraient être complétées par des témoignages d'acheteurs et de consultants sur leur retour d'expérience, également diffusés sur les différents réseaux sociaux et les sites internet.

La création d'un livret qui pourrait être distribué aux services achats et aux cabinets de conseil, expliquant comment appliquer et utiliser les clauses, la segmentation et la typologie des « soft skills ».

La communication interne pourrait être complétée par **une communication externe** alliant la diffusion de communiqués de presse pour montrer l'importance et l'impact des réalisations de la commission achats de conseil et la diffusion dans les médias spécialisés (achats, conseils et économie) d'interviews croisées du président de la commission achats de conseil de Syntec Conseil et des présidents des organisations d'acheteurs.

/31/

ENQUÊTE MIROIR 2019

MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLON

MÉTHODE DE L'ENQUÊTE MIROIR

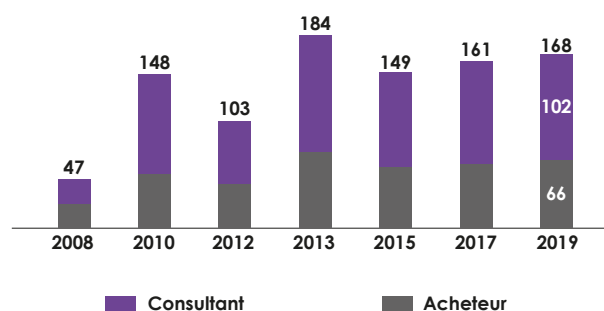
L'enquête miroir est réalisée au moyen de deux questionnaires miroirs en ligne ; l'un qui est renseigné par les acheteurs et l'autre par les consultants. La promotion de cette enquête est assurée par les cabinets de conseil auprès de leurs collaborateurs et par les associations d'acheteurs auprès de leurs adhérents. Les réponses au questionnaire ont été recueillies début 2019. Il comportait 34 questions, sensiblement simplifiées par rapport aux éditions précédentes. Avec 168 répondants, la participation est stable par rapport aux années antérieures (cf. graphique 28) et assure une bonne fiabilité des constats.

Les réponses au questionnaire sont conservées et traitées anonymement sous la responsabilité de Syntec Conseil qui assure une restitution sous forme de graphiques. Par ailleurs, les constats du questionnaire sont complétés par des entretiens qualitatifs réalisés auprès des dirigeants des associations professionnelles concernées, ainsi que de professionnels du conseil et d'acheteurs spécialisés en achats de prestations intellectuelles.

ÉCHANTILLON DES RÉPONDANTS

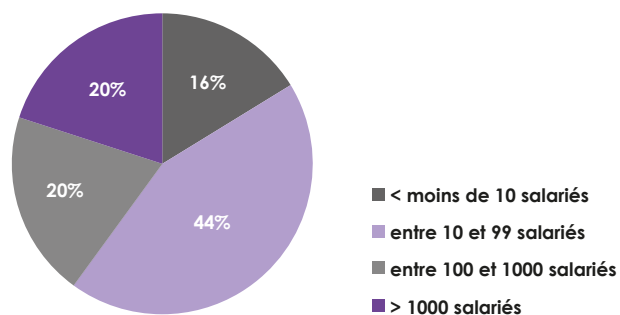
Les consultants constituent 60 % des répondants. Ils sont à hauteur de 40 % issus des Grands et des Majors (sociétés de plus de 100 salariés) et 60 % issus des Petits et des Moyens (cf. graphique 29) ; ce qui est bien représentatif de la profession du conseil qui réunit de nombreux acteurs parmi lesquels de très grandes firmes qui concentrent une part importante du chiffre d'affaires et un grand nombre de petits acteurs.

Graphique 28 : Participation à l'enquête miroir



Graphique 29 : Consultants : taille des cabinets

Consultant : Quelle est la taille de votre entreprise ?



Les répondants côté consultants représentent principalement quatre métiers constitutifs de Syntec Conseil : le conseil en stratégie & management, les études marketing, le conseil en recrutement et le conseil en relations publics. (cf. graphique 30).

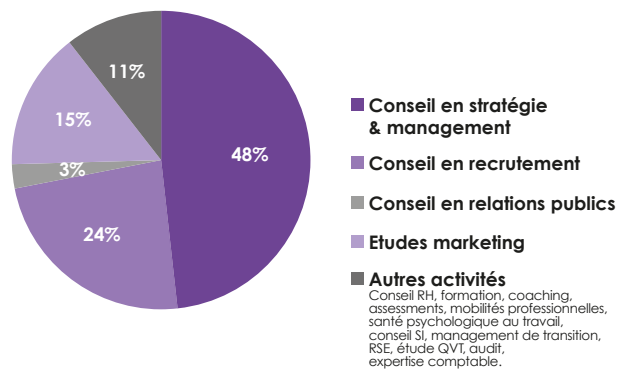
Les acheteurs représentent quant à eux 40 % des répondants. Le spectre de leur activité recouvre l'ensemble des domaines du conseil : 33 % ont un périmètre d'achat afférent au conseil en stratégie & management, 18 % au conseil en recrutement et 17 % aux études marketing (cf. graphique 31).

Les répondants représentant l'achat de conseil sont à hauteur de 63 % des spécialistes (certains gérant un domaine spécifiquement dédié au conseil, tandis que d'autres traitent l'ensemble des achats de prestations intellectuelles), alors que 37 % sont des acheteurs « généralistes ».

31 % des acheteurs ayant participé à l'étude sont assujettis au code des marchés publics, ce qui tend à légèrement surpondérer la part du secteur public et parapublic parmi les répondants.

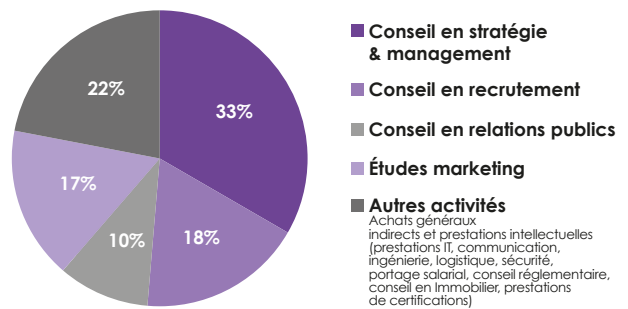
Graphique 30 : Consultants : métiers

Consultant : Quel(s) est(sont) votre(vos) périmètre(s) d'activité ?



Graphique 31: Acheteurs : périmètre

Acheteur : Quel(s) est(sont) votre(vos) périmètre(s) d'achat ?



/33/

CONCLUSION



Bertrand Maguet

Président de la commission achats
de conseil de Syntec Conseil

Malgré tous les progrès réalisés, la France, pays de Descartes, garde un problème culturel avec les prestations intellectuelles. Un véritable investissement ne peut être que matériel ; une prestation de conseil, d'ingénierie, d'avocat ou d'expert reste trop souvent considérée seulement comme une charge.

En 2003, lorsque nous avons créé la commission achats de conseil avec le regretté Pierre Nanterme, la profession d'acheteurs de conseil était émergente. Notre premier objectif, à ce stade, était de promouvoir auprès des acheteurs l'idée qu'organisation et méthodes de management constituaient d'authentiques investissements pour faire progresser les performances de l'entreprise, au demeurant d'un coût raisonnable au regard des qualifications qu'ils requièrent, et aussi importants que certains équipements. Dès 2006, le Conseil National des Achats nous a rejoint, ayant très bien compris ces enjeux ce qui a fortement contribué à enrichir et légitimer nos travaux. Depuis 2017, l'Association des Responsables et Directeurs Achats participe également à la commission achats de conseil.

Aujourd'hui, l'objectif demeure de maintenir et de faire progresser les conditions d'un dialogue pédagogique entre acheteurs et consultants afin de faire connaître le plus largement possible la valeur apportée par les différents métiers du conseil.

Depuis l'éclatement de la bulle internet en 2001, suivi par la crise de 2008, le marché a évolué pendant une longue période dans un contexte structurellement favorable à la demande où les services achats ont pu légitimement peser de toutes leurs forces. Il en a résulté une stabilité, voire une dégradation des prix qui, corrigés de l'inflation, ont en fait baissé en termes réels.

Cette période durant laquelle la profession a mécaniquement peu recruté et peu formé de consultants est désormais derrière nous, le marché enregistrant un taux de croissance à deux chiffres depuis trois ans. C'est ainsi qu'on observe des tensions de plus en plus fortes sur les profils expérimentés car la demande de plus d'expertise et de capacité d'innovation est en forte croissance. Après un temps de latence, on peut désormais tabler sur une remontée rapide des tarifs qui pourrait mettre à mal les stratégies d'achat fondées uniquement sur le critère prix.

Dans ce contexte, le dialogue institué entre acheteurs et consultants au sein de la commission achats de conseil prend plus que jamais tout son sens, car il donne aux acheteurs des outils méthodologiques pour savoir où et comment trouver les bons niveaux de savoir-faire et les compétences associées.

Les travaux antérieurs sur les clauses contractuelles, puis sur la segmentation, les livrables et les compétences collectives sont autant de cadres qui font référence et créent les conditions de relations professionnelles apaisées entre acheteurs et consultants.

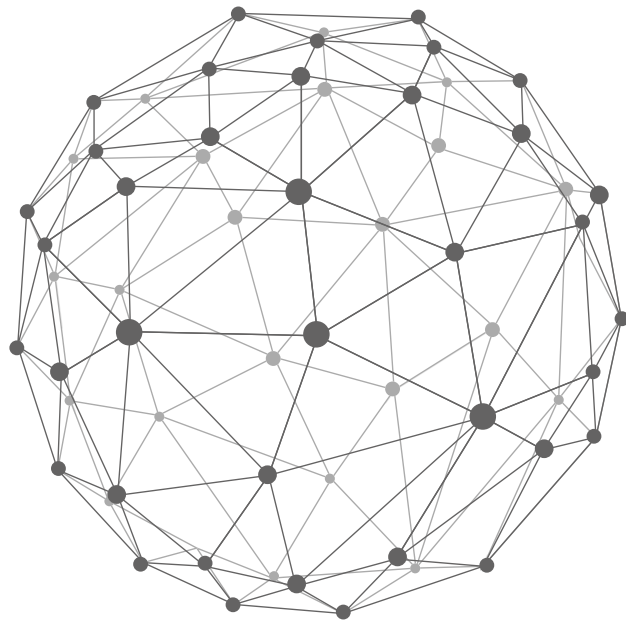
Ce travail singulier, voire pionnier entre notre organisation et les associations d'acheteurs, a démontré que des professions peuvent se comporter de manière responsable avec une vision sociétale qui vise avant tout à contribuer au développement de « l'entreprise France ». Beaucoup reste à faire, le challenge des prochaines années étant de diffuser et de faire connaître le plus largement possible les réalisations de la commission achats de conseil qui devraient s'orienter sur de nouveaux thèmes tels que l'intelligence artificielle et l'émergence de nouvelles formes d'achat.

“[...] Aujourd'hui, l'objectif demeure de maintenir et de faire progresser les conditions d'un dialogue pédagogique [...]”

/34/

INDEX DES GRAPHIQUES

01. Évaluation de la qualité de la relation acheteurs-consultants
02. Évolution de la relation acheteurs-consultants
03. Taux de couverture des services achats
04. Domaines d'amélioration des relations acheteurs-consultants
05. Professionnalisation des relations
06. Nécessité d'initiatives conjointes
07. Part de l'effort commercial consacré au référencement
08. Évolution des modes de gestion des panels de prestataires
09. Nouvelles pratiques dans les achats de conseil
10. Évolution du prix des prestations de conseil
11. Éléments du processus de consultation
12. Pondération du critère prix
13. Perception croisée de la pondération du critère prix
14. Différentiel de perception de la pondération accordée au prix
15. Critères non financiers déterminants dans le choix d'un prestataire
16. Critères non financiers relatifs aux compétences
17. Importance des critères environnementaux et sociétaux
18. Critère RSE
19. Éléments constitutifs du critère RSE
20. Éléments de preuve en matière de RSE
21. Labels et normes en matière de conseil
22. Parts de marché par tranches de TJM en stratégie & management
23. Apports du conseil
24. Mesure de la valeur créée par le conseil
25. Connaissance des clauses contractuelles
26. Connaissance de la segmentation
27. Connaissance des travaux sur les soft skills
28. Participation à l'enquête miroir
29. Consultants : taille des cabinets
30. Consultants : métiers
31. Acheteurs : périmètre





syntecConseil

148 Bd Haussmann
75008 Paris, France

Tél. : +33 (0)1 44 30 49 20
contact@syntec-conseil.fr

 @ConseilSyntec

www.syntec-conseil.fr