CONSULTANTS : UNE OFFRE PLUS MATURE

Toujours en croissance, les différents segments du conseil achats s'adaptent aux attentes des directions achats : plus d'opérationnel et d'expertise, moins de conceptuel et de stratégie. Les consultants tentent d'accompagner la professionnalisation et d'asseoir la reconnaissance de la fonction.

Selon la majorité des consultants, le volume d'affaires du conseil achats reste en progression. Certes, la croissance s'avère moins soutenue qu'au début des années 2000, la crise de 2008 a produit ses effets, mais le marché n'a pas encore reculé. La concurrence demeure forte sur les trois segments : cabinets généralistes avec practice achats, spécialistes achats et spécialistes familles d'achats. « Il existe toujours une solide demande de conseil, parce que les directions achats ont toujours des progrès à faire », considère Eric Salviac, directeur de la practice achats et supply chain d'Ernst & Young (30 consultants). Son chiffre d'affaires est passé de 4 millions d'euros en 2010 à 5 millions en 2011. « Les sociétés de conseil en achats ont encore de beaux jours devant elles, car la professionnalisation de la fonction est récente », avance Christine Larsen, directrice de la practice achats chez Grant Thornton (35 personnes). Après 5 millions d'euros en 2010, son chiffre d'affaires a atteint 6 millions lors du dernier exercice. Les autres catégories du conseil achats ont également connu la croissance : de 3 millions d'euros en 2008 à 14 millions prévus en 2012 pour le spécialiste achats Meotec (120 personnes, 75 % du chiffre d'affaires réalisés dans les achats, 25 % en gestion de projets), de 3,1 millions d'euros en 2009 à 5,5 millions en 2011 pour le réseau de spécialistes familles d'achats Expense Reduction Analysts (45 cabinets, 60 consultants).

À la recherche de la performance opérationnelle

Concernant la nature des missions, l'opérationnel l'emporte sur le stratégique et l'organisationnel. L'optimisation de familles achats, la mise en place d'indicateurs de performance et le déploiement de systèmes d'information priment sur l'innovation, la gestion des risques, les relations avec les fournisseurs et les clients internes. « Les directions achats ne sollicitent plus de grandes missions stratégiques comme par le passé. Après s'être structurées, elles souhaitent améliorer leur performance opérationnelle sur les outils ou sur des familles d'achats précises, notamment les prestations intellectuelles, l'informatique et l'énergie. Elles ne veulent plus non plus de cost killers qui réalisent des économies à court terme. Elles recherchent des gains durables grâce à la redéfinition des spécifications en amont et l'intervention du consultant jusqu'à l'application des contrats », affirme Matthieu Gufflet, président d'Epsa-BuyPro (chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros, 75 personnes, Epsa positionné sur

le conseil dans les achats indirects et BuyPro sur l'externalisation des achats de production). Diagnostic identique chez Traker (0,8 million d'euros prévu pour 2012, 6 personnes, 40 % du chiffre d'affaires réalisés dans les achats, 60 % dans la supply chain), qui voit augmenter « la demande d'optimisation des coûts d'approvisionnement (stocks, qualité, délais…) et de réduction des références produits-fournisseurs. Les clients ne s'arrêtent plus à la négociation, ils visent des gains sur les process et les besoins », soulignent Erwan Giraud et Mike Haziza, directeurs associés et fondateurs. Pour le président-fondateur de Meotec, Richard Caron, « les directeurs achats attendent plus que des outils, des méthodes et des préconisations. Ils exigent d'être accompagnés dans la mise en œuvre. »

« Nous devons apporter des compétences en matière d'analyse de la valeur et de redesign to cost »

Luc Agopian
Directeur du pôle achats de Lowendalmasaï

Même les cabinets généralistes mènent plus de missions opérationnelles qu'organisationnelles. La practice achats de Capgemini (30 consultants, 5 millions d'euros de chiffre d'affaires) réalise un tiers de son activité sur de grands appels d'offres (analyse de marché, choix des leviers d'économies, travail sur les besoins). Un deuxième tiers est représenté par les systèmes d'information achats (analyse des dépenses, mesure des gains, approvisionnements). Le dernier tiers correspond à des thématiques plus stratégiques. Au sein de la practice achats de Grant Thornton, la délégation d'expertise génère un tiers du chiffre d'affaires. Elle est assurée par des profils seniors, plutôt sur des achats cœur de métier. L'externalisation (d'achats indirects mais aussi de production) produit le deuxième tiers, avec trois clients pour le moment. Le dernier tiers, ce sont les missions stratégiques.

Décrocher des économies durables

Chez les spécialistes familles d'achats, l'opérationnel constitue l'ingrédient principal du positionnement commercial. « Les clients nous demandent de plus en plus de valeur ajoutée, car ils ne souhaitent pas faire des coups, mais des économies durables. Ils ne se satisfont plus d'une intervention sur le sourcing et l'appel d'offres. Nous devons apporter des compétences en matière d'analyse de la valeur, de redesign to cost, de couvertures matières premières », témoigne Luc Agopian, directeur du pôle achats de Lowendalmasaï (100 personnes aux achats, chiffre d'affaires achats non communiqué). Même constat au sein du groupe Alma Consulting (chiffre d'affaires achats non communiqué) : « les directions achats ne veulent plus de poudre aux yeux, mais de l'expertise en rapport avec leurs besoins réels. Il faut agir plus sur les spécifications en amont que sur la négociation avec les fournisseurs », insiste Philippe Mahieux, directeur du pôle performance achats. Chez Alma, l'immobilier (analyse en TCO : loyer et charges, fiscalité, environnement…) et les familles d'achats liées à la mobilité (télécoms, IT, flotte auto, voyages) représentent les deux segments les plus demandés depuis deux ans. De nombreuses missions également dans l'énergie (pour tenter de limiter l'inflation) et la gestion des déchets (face à un marché fournisseurs oligopolistique). Pour le directeur France d'Expense Reduction Analysts, Christian Houël, les familles d'achats les plus sollicitées sont les transports (avec l'augmentation des prix du pétrole), les télécoms (un marché toujours en évolution), les voyages, la flotte automobile, l'énergie et les déchets.

Des missions pour créer plus de valeur

Si les missions stratégiques suscitent de nombreuses réticences chez les directeurs achats, elles n'ont pas non plus totalement disparu. Colombus Consulting (130 consultants, dont une dizaine achats, 20 % du chiffre d'affaires réalisés dans les achats : un tiers dans les référentiels achats, un tiers dans les partenariats fournisseurs et un tiers dans les plans de réduction des coûts) intervient beaucoup sur la thématique de « l'acheteur leader, qui sait convaincre les clients internes et influencer leurs besoins en amont. En même temps, il gère les projets achats et les partenariats avec les fournisseurs stratégiques, notamment les plans de progrès continu. Au-delà de la maîtrise de la dépense et du pilotage des familles d'achats, il doit créer de la valeur par l'innovation, les achats durables et contribuer à la démarche commerciale », relève Catherine Helaine, directrice associée et res-

ponsable de l'offre achats de Colombus Consulting (références clients : Société générale, Cardiff, EDF, Arkema, Uni.H.A…). Même s'il n'y a plus de directions achats à créer dans les grands groupes, Capgemini réalise un tiers de son activité achats dans « la construction d'organisations plus matures et solides en termes d'organigramme, de compétences, de stratégies et de relations avec les clients internes. Pour cela, nous travaillons avec nos clients dans la durée », explique le responsable de la practice achats, Jean-Gabriel Padovani.

De son côté, Ernst & Young réalise la quasi-totalité de ses mandats sur des questions organisationnelles ou stratégiques. Le cabinet travaille sur l'agilité des organisations achats à travers le concept *lean* : réduction des temps du cycle achats, rationalisation des process et des outils, réactivité, respect des délais, taux de qualité, application du *lean manufacturing* au sein de la production et de la logistique des fournisseurs. De nombreuses missions concernent l'analyse, la prévention et le traitement des risques (fournisseurs, approvisionnement, qualité, environnement…). En la matière, les directions achats souhaitent mettre en place des démarches plus formelles et moins intuitives qu'auparavant. Et ce, dès la sélection des fournisseurs. Cela implique une étroite coopération entre les achats et la supply chain amont. Ernst & Young intervient également dans le rapprochement de la fonction achats avec la stratégie de l'entreprise et la direction générale, en développant des outils de pilotage en collaboration avec la direction financière ou le contrôle de gestion achats. Il s'agit notamment de bien différencier la performance achats brute (comparaison avec des moyennes de marché par exemple) et nette (impact sur les résultats financiers).

Devenir un véritable partenaire du business

Au fil de leurs missions, tous les consultants constatent les mouvements de professionnalisation (acheteurs de formation, systèmes d'information, externalisation des achats non stratégiques…) et de reconnaissance des achats (coopération avec les autres fonctions de l'entreprise, présence de directeurs des achats au comité exécutif…). « La fonction achats s'est bien implantée, mais elle doit encore conquérir ses lettres de noblesse en travaillant plus en amont et en créant plus de valeur », considère Philippe Mahieux, directeur du pôle performance achats d'Alma Consulting Group. Pour le directeur de la practice achats et supply chain d'Ernst & Young, Eric Salviac, « les directions des achats cherchent à sortir de la fonction support pour devenir un véritable partenaire du business, en réduisant les coûts et les risques en amont, en contribuant à l'innovation et aux équipes projet, en crédibilisant la mesure de leurs performances. Elles aspirent à participer à la différenciation stratégique de l'entreprise et à intégrer son top management. » Lorsqu'elles atteindront ce stade de développement, elles auront peut-être moins besoin de consultants. ■

Le « success fee » en débat

Le modèle de rémunération corrélée aux résultats obtenus ne fait pas l'unanimité chez les consultants. Et les critiques ne viennent pas seulement de ceux qui pratiquent exclusivement le forfait. Pour Luc Agopian, directeur du pôle achats de Lowendalmasaï (qui réalise environ la moitié de son chiffre d'affaires grâce au *success fee*), « le système n'est pas valable sur les missions qui touchent à l'organisation ou aux risques. Et il a tendance à concentrer les cabinets sur les économies à court terme ».

Directeurs associés et fondateurs de la société Traker (30 à 40 % du chiffre d'affaires en *success fee*), Erwan Giraud et Mike Haziza estiment que « c'est très vendeur pour le client, car son retour sur investissement est assuré. Mais il faut consacrer beaucoup de temps à mesurer les économies théoriques et effectives. Des tensions apparaissent souvent au moment du paiement. » Le même problème est évoqué par Richard Caron, président-fondateur de Meotec (15 à 20 % du chiffre d'affaires en *success fee*) : « lorsque les résultats dépassent largement les prévisions du client, nous avons du mal à être payés. S'en suivent des débats sur le calcul des économies. Cela peut également mettre en lumière des surfacturations de la part des fournisseurs ou des lacunes des acheteurs. »

« Si le contrat est bien négocié en amont, il n'y a pas de soucis dans la reconnaissance des résultats. Il faut se mettre d'accord s'il s'agit d'économies théoriques dans les contrats cadres ou de réductions de coûts constatées. Le modèle est très apprécié par les clients, car il permet de contrôler le travail des consultants et assure une garantie de résultats », affirme de son côté Philippe Mahieux, directeur du pôle performance achats d'Alma Consulting Group (qui fonctionne à 100 % en *success fee*).