

CONSEIL ACHATS MID MARKET

Experts et adaptables

Face aux grandes écuries, les cabinets de conseil achats de taille intermédiaire ou mid market jouent la carte de la spécialisation. Présents dans le conseil stratégique, organisationnel ou opérationnel, ils entendent aussi se différencier par des équipes expérimentées et à taille humaine.

Par François Le Roux

Sil les cabinets de conseil achats mid-market prétendent avoir traversé la crise sans trop souffrir, la récente embellie économique n'en est pas moins largement saluée. « La dynamique du marché est incontestablement marquée par une très nette reprise. Les entreprises ont recommencé à investir, notamment à l'étranger. En 2015, BuyO a affiché une croissance de 20 % par rapport à 2014, avec à la clé un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros, dont la moitié pour nos activités directement liées aux achats. Notre développement passe par l'international. Nous sommes présents dans quarante pays » explique Marc Debets, président de BuyO qui emploie une cinquantaine de consultants.

« Dans un environnement économique instable, le marché français du conseil achats reste dynamique » confirme Matthieu Gufflet, président du cabinet EPSA (200 consultants), tout en indiquant : « nous réalisons un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros. Nos résultats ont été multipliés par quatre ces deux dernières années. Nos trois pôles d'activité – conseil achats, BPO achats et optimisation des coûts – sont sur des niveaux de croissance comparables, même si nous enregistrons un fort intérêt pour l'externalisation des achats non-stratégiques ».

Optimisme pour 2016

Les cabinets très spécialisés ont particulièrement bien résisté. « Tolson Consulting est un acteur de niche spécialisé et donc forcément moins exposé aux aléas du marché que les très grands cabinets. Notre objectif de croissance est de 20 % pour 2016 (clôture fin octobre),

dans la droite lignée de 2015 » se réjouit Thierry de Cassan qui compte une dizaine d'experts, travaillant dans une équipe d'une centaine de consultants, avec son partenaire Abington. Pierre Rougier, directeur général de Kepler (50 consultants dont 35 très expérimentés en achats) s'associe à cette vision : « Le contexte est très porteur pour nous. Ces trois dernières années, notre taux de progression s'est établi en moyenne à 20 % par an. En 2015, Kepler a enregistré une croissance de 40 % et les perspectives demeurent excellentes pour 2016. Nous misons tout particulièrement sur l'international, qui représente plus de 50 % de notre activité ».

Au-delà des chiffres, il apparaît toutefois que la crise a profondément modifié le cahier des charges confié par les directeurs achats avec une forte pression sur le résultat. « Les donneurs d'ordres n'ont plus la même approche de l'achat de conseil. Ils sont de plus en plus exigeants et attendent un retour sur investissement tangible. Il n'y a plus de chèque en blanc et les prestations achetées sont de plus en plus saucissonnées en autant de livrables qu'attendu. Si les budgets libérés le sont avec plus de prudence, l'enveloppe globale est au final certainement équivalente aux montants enregistrés par le passé », se console Arnaud Salomon, associé de CKS (une trentaine de consultants).

Un constat partagé par François Gautier, directeur du pôle achats de Karistem (cinq consultants dédiés aux Achats sur 25 au total), qui souligne les effets pervers de la course aux économies : « Face à la crise, dans un projet de transformation, les entreprises réclament fréquemment des "quick

wins" permettant un retour sur investissement rapide. Nous sommes donc dans l'obligation de mettre en œuvre des plans d'actions dont les résultats doivent être visibles à court terme, tout en bâtissant des stratégies aux retombées durables. L'équilibre n'est pas toujours simple à trouver ».

Se positionner sur un marché en restructuration

Confronté à cette demande de plus en plus mature, le monde du conseil achats s'est restructuré ces dernières années. Ce qui pousse les cabinets de taille intermédiaire à affirmer leur expertise en se positionnant sur une offre à forte valeur ajoutée. « Le monde du conseil évolue en conséquence, avec une polarisation croissante de l'offre. D'un côté, une offre à forte valeur ajoutée qui sert les besoins d'expertises des donneurs d'ordres ; de l'autre, une offre de type commodité qui sert les besoins de flexibilité des ressources de ces derniers. » analyse Arnaud Salomon. Parallèlement, le nombre d'acteurs dans le conseil s'est accru. « Tous les grands cabinets de conseil généralistes se sont positionnés sur les achats, pour trouver de nouvelles sources de revenus. Les consultants achats indépendants se sont par ailleurs multipliés. Parallèlement, les grands cabinets historiquement spécialisés dans le conseil achats ont perdu des parts de marché, les nouveaux cabinets renforçant leur présence sur un nombre croissant de niches, notamment sur les problématiques liées à la transformation digitale, à l'innovation et la gestion des risques », analyse Leila Morand, managing partner chez Bengs (80 consultants dont 27 expérimentés en transformation des achats). Christophe Durcudoy, directeur associé, responsable de la practice achats chez Argon consulting (30 consultants achats) précise quant à lui le profil des cabinets sortis du marché. « Depuis cinq ans, le marché du conseil achats s'est rationalisé. L'offre est moins diffuse. De grands cabinets sont encore présents sur le stratégique. En revanche, les SSII se sont recentrées sur les sujets informatiques, de type SI achats, abandonnant les sujets de transformation de la fonction achats », indique-t-il.

Coupler conseil opérationnel et transformation

Dans ce paysage, les cabinets mid-market estiment avoir pleinement leur carte à jouer. « Meotec est en compétition avec des grands cabinets de conseil généralistes ou des cabinets spécialisés. Notre force réside dans notre retour d'expérience, notre mix entre consultants seniors et juniors. C'est un gage de productivité opérationnelle et de résultats rapides. Par ailleurs, nous ne sommes pas dans un modèle de facturation de type poupée russe, avec la multiplication d'intervenants et de supports », constate Pascal Pouilloux, consultant associé de ce cabinet qui revendique 140 consultants dédiés aux achats sur 240. Et Fabrice Ménelot, président de Crop and co (15 consultants achats), de préciser : « pour les donneurs d'ordres, il est parfois plus facile de s'adresser à un grand cabinet pour répondre à des besoins pouvant dépasser les seuls achats. Il n'en demeure pas moins que dialoguer et travailler avec un directeur des achats requiert des compétences spécifiques. Il n'est pas possible d'appliquer le même moule générique à tous les métiers, au risque de susciter de l'incompréhension ».

Pour se différencier des grands cabinets, les prestataires mid market ciblent leur offre. « Dans le monde du conseil en achats, deux blocs coexistent avec d'un côté le conseil opérationnel et de l'autre le conseil en organisation. Tolson Consulting entre dans ce deuxième cercle, avec des consultants spécialisés dans la conduite du changement – dans la partie "soft" du conseil. Mais le conseil en organisation, c'est d'abord la construction de la fonction (structures, process, dimensionnement...) où sont surtout présents les grands cabinets internationaux. La transformation de la fonction achats représente la moitié de notre activité, l'autre portant sur la conduite du changement liée à des projets plus généraux de réorganisation ou d'alignement stratégique », explique Thierry de Cassan.

Accompagner les entreprises dans la transformation de leur fonction achats figure en bonne place de leurs domaines d'intervention. « Argon Consulting est spécialisé dans

la transformation des opérations et donc de la performance de la Production, des Achats et de la Supply Chain de la Logistique et des fonctions supports. Pour les achats, nous réalisons deux types d'interventions. La première concerne la transformation de la fonction achats dans le cas par exemple de fusion acquisitions ou de restructuration... Il convient par exemple de redimensionner les équipes achats ou encore de mettre en œuvre des centres de services partagés. La compétitivité achats est notre deuxième axe de travail. Cette demande émane généralement après plusieurs plans de réduction de coûts. Pour accélérer la compétitivité achats, des plans de ruptures doivent être mis en œuvre » indique Christophe Durcudoy.

Des approches innovantes

L'innovation est aussi au cœur de l'offre de certains cabinets pour optimiser la performance achats. « Le cœur de métier de BuyO réside dans la gestion des relations BtoB et la montée en maturité des fonctions achats. Nous sommes face à la troisième génération des Achats. Au-delà des réductions de coûts, l'objectif est de faire des achats un générateur de valeur à part entière dans le business des entreprises. Il convient notamment d'optimiser la relation client fournisseur, par la co-innovation, l'optimisation du management des filières et notamment des fournisseurs stratégiques à travers le monde... Sinon, notre activité se concentre à 20 % sur le développement des SI achats au niveau des process PtoP et à 30 % sur le développement des compétences via nos académies de formation », détaille Marc Debets.

Cette volonté de dépasser les schémas achats traditionnels est également mise en avant par Leila Morand. « Bengs se positionne sur le conseil en stratégie et innovation. Levier d'économies, la transformation digitale est au cœur de la demande des entreprises. L'enjeu est d'installer durablement une collaboration entre l'ensemble des acteurs d'un écosystème dont l'acheteur est au centre, une collaboration viable et accélérée. C'est un vrai défi pour les grands groupes internationaux dont les organisations achats sont déconcentrées et dispersées à travers le monde ». « Le digital est un sujet d'interrogation de plus en plus présent depuis deux ans. Nous sommes sollicités pour décrypter son impact sur les achats, le mode de

fonctionnement de la fonction achats ou sur l'analyse du panel fournisseurs », confirme Fabrice Ménelot.

L'optimisation des coûts toujours et encore

Mais dans un environnement très concurrentiel, les cabinets mid-market sont aussi mis à contribution pour générer des économies à tous les niveaux des process achats. « Pour générer des "savings" chez nos clients et les aider à mieux gérer leur portefeuille fournisseurs, nous intervenons à toutes les étapes des achats. Après l'analyse stratégique des process et des fournisseurs, nos consultants interviennent sur l'opérationnel et le fonctionnel. Le conseil stratégique représente 40 % de notre activité et le conseil opérationnel 60 % » déclare Pascal Pouilloux. Certains cabinets dépassent en l'occurrence le stade du conseil : « CPO Solutions bénéficie d'un positionnement spécifique. Nous fonctionnons sur deux pieds. Au sein de notre pôle conseil, nos professionnels des achats délivrent une expertise stratégique pour tous les secteurs d'activité, dans le cadre par exemple de la création d'une direction achats ou pour lui donner un second souffle après l'avoir audité. Nous sommes de fait très opérationnels. Nous avons aussi la capacité de rapidement mettre en œuvre les résultats de nos audits en nous appuyant sur de nombreux benchmarks. Nous avons par ailleurs la particularité de mettre à disposition de nos clients une centrale de référencement, leur permettant de bénéficier de tarifs mutualisés. » revendique Olivier de Bouillé, gérant de CPO Solutions (six consultants achats).

Une expertise forcément modulable

Loin de se spécialiser dans les seuls achats, des cabinets comptent au contraire valoriser leur savoir-faire multimétiers. « Kepler privilégie un positionnement axé sur une forte expertise et sur l'international. Nous disposons de bureaux à Paris, Chicago, Shanghai et Chennai. Nous sommes spécialisés sur l'optimisation de la marge opérationnelle à travers quatre expertises clé : innovation, achats, supply-chain et opérations. Les achats constituent plus de la moitié de notre activité, mais la catégorisation de nos missions n'est pas toujours évidente car de plus en plus de

La séniorité des équipes revendiquée

Intervenant sur des missions à haute valeur ajoutée, les cabinets de conseil achats mid-market s'appuient sur un important socle de consultants seniors. « Les seniors constituent un tiers de notre effectif. Ils disposent en moyenne de plus de quinze ans d'expérience métier et travaillent souvent en binôme avec un junior, qui couvre la partie opérationnelle de la mission » explique Matthieu Gufflet, tout en précisant : « Afin de maintenir notre qualité de service et une production homogène, tous nos consultants sont en CDI ». Pour renforcer leur expertise, les cabinets mid-market n'hésitent pas à faire appel à des prestataires

extérieurs. « BuyO fait appel ponctuellement à des experts externes. Pour un projet aux États-Unis, nous avons ainsi eu recours à un spécialiste du marché nord-américain » indique Marc Debets, tout comme Arnaud Salomon : « Nous faisons ponctuellement appel à des prestataires indépendants, en particulier pour les programmes de formation que nous animons. 30 % à 40 % de nos formateurs sont des partenaires externes ». Les consultants juniors affichent par ailleurs de solides formations. « L'âge moyen de nos consultants est de 33 ans. Les juniors sont issus de grandes écoles, avec une spécialisation dans les achats. Notre

effectif est composé d'un tiers de seniors, un tiers de juniors confirmés et un tiers de juniors » déclare Pascal Pouilloux (Meotec). Mais les compétences dans les seuls achats ne suffisent pas. « Argon mise sur l'expertise. Plus de la moitié de nos consultants achats affichent une expérience opérationnelle dépassant les dix ans. Cela nous différencie des grands cabinets. Nos juniors disposent en outre d'un background hautement technique. Ils sortent souvent d'écoles d'ingénieur. Nos missions étant réalisées à 80 % à l'international, nous attachons également une grande importance à leur maîtrise des langues. » souligne Christophe Durcudoy

projets sont justement multimétiers : c'est là que se situe la création de valeur », souligne Pierre Rougier.

Être un "pure player" du monde du conseil achats n'est de fait pas une obligation. « Au-delà des Achats, Karsitem intervient dans les RH, l'IT et la Supply Chain. Nos clients sont essentiellement de grands groupes du Cac 40 ou du SBF 120, mais aussi des licornes. Pour les achats, notre champ d'actions se concentre sur le conseil stratégique et la transformation de la fonction achats. Concernant la Supply Chain, nous réalisons également de nombreuses missions sur l'excellence opérationnelle » indique François Gautier, directeur du pôle achats de Karistem, tandis qu'Olivier Baujard, directeur chez SIA Partners (600 consultants en France, dont 15 totalement dédiés aux Achats), ajoute : « historiquement, SIA Partners se singularise par une profonde connaissance des problématiques sectorielles, en particulier dans les secteurs de l'énergie et de la banque/assurance... Notre objectif est de permettre aux Achats de maximiser leur contribution à la stratégie globale de chaque business unit et plus globalement de l'entreprise », tout en indiquant : « La simplification des processus, la maîtrise de leur exécution, par la mise en

place de SI achats semblent être des sujets d'actualité ».

La formation figure aussi au cœur de l'offre de quelques cabinets. « Nos activités sont composées de 80 % de conseil et 20 % de formation. Nous mettons en œuvre une approche conseil pour concevoir des dispositifs de formation déployés sur plusieurs années, auprès de grandes populations » déclare Arnaud Salomon, tout en précisant : « Notre profil d'entreprise nous permet d'intervenir tant en conseil en organisation qu'en conseil plus opérationnel. Nous sommes mandatés pour accroître l'efficacité de la fonction achats. Concrètement, nos conseils portent sur la définition d'objectifs à moyen terme, l'optimisation des organisations, procédures et SI achats. Nous intervenons également en assistance à maîtrise d'ouvrage, avec la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies d'achats sur des segments à forts enjeux ».

Si tous les cabinets mid-market n'ont pas les effectifs pour accompagner les grandes entreprises sur des projets à dimension internationale, leur expertise leur permet au final de collaborer avec les grandes comme les petites entreprises en quête d'optimisation de leurs achats. ■