

« Citius, Altius, Fortius ». Plus vite, Plus haut, Plus fort. Tels pourraient être les principaux qualificatifs des missions de transformation auxquelles sont confrontés les cabinets de conseil réunis par Supply Chain Magazine le 11 avril lors d'une Table Ronde. Ajoutons-y également « Longius » (plus loin), afin de prendre en compte l'importance accrue de la dimension internationale des missions. Une chose est sûre, les moteurs du marché, plutôt dynamique malgré cette période de crise économique, sont assez variés selon les secteurs et les niveaux de maturité des entreprises. En voici un large tour d'horizon.



## Conseil en SCM

Les cabinets  
confrontent leurs visions  
du marché

**C**ontrairement au secteur du conseil en général, qui a connu des jours plus fastes, l'activité de conseil liée à la Supply Chain et aux « projets de transformation » conserve actuellement une assez bonne dynamique, s'accordent à dire les participants à la Table Ronde. Quant aux moteurs de cette dynamique et aux sujets qui tirent aujourd'hui les missions de conseil en Supply Chain, les avis sont plus partagés. « *C'est peut-être une caractéristique des grands réseaux mondiaux de conseil en Supply Chain comme le nôtre, mais j'observe que largement plus de la moitié de nos missions sont internationales, se lance Nicolas Gaultier (Deloitte). Typiquement, cela peut être pour accompagner des groupes à l'international, les aider à monter un entrepôt, à négocier avec des fournisseurs... et nous travaillons dans ces cas-là avec d'autres équipes de Deloitte dans le monde entier. Il y a aussi une tendance, à la mode dans les années 90, qui revient en force : celle de la tax optimized Supply Chain. Nous travaillons avec des juristes et des fiscalistes pour aider les groupes à s'organiser à l'international, à optimiser leurs achats et leurs flux à partir d'une analyse de la chaîne de valeur* », précise-t-il en signalant au passage qu'en 2013, son cabinet a reçu pas moins de sept demandes de sociétés américaines envisageant de délocaliser leurs usines hors de l'Hexagone. « *L'aspect international est très important pour nous qui travaillons beaucoup pour les industries d'ingénierie intensives, considère Jean-François Michel (Free-log). L'élément déterminant dans la croissance, ce sont les nouveaux programmes, qui entraînent dans ces sociétés de gros investissements sur la partie achats, et des projets dans la relation fournisseurs et le service client.* »

### **Aligner la Supply Chain avec l'évolution de l'offre produits**

Olivier Dubouis (Diagma) retient pour sa part trois éléments moteurs : primo, l'impact du e-commerce et des stratégies omnicanal qui modifient considérablement le pilotage des flux, la gestion des stocks, et les réseaux physiques ; secundo les mises en place d'outils de TMS (Transport Management Systems) et de pilotage du transport et tertio, un retour en force depuis deux ou trois ans du S&OP (Sales & Operations Planning) sous toutes ses formes, que ce soit chez les PME ou dans les grands groupes. « *Ces trois dernières années, nous n'avons jamais autant travaillé avec les directions marketing pour aligner la Supply Chain et le modèle opérationnel avec la stratégie de l'offre produits. Celle-ci s'élargit de manière phénoménale dans tous les secteurs d'activité, et cela se traduit soit par une multiplication du nombre de SKU, soit par des offres de type mass customization* », constate Jean-Marc Soulier (Metis Consulting). Il remarque également dans certains secteurs d'activité cette « *absolue nécessité* » de gérer la complexité des couples origines de la matière/destination du produit. « *Si vous n'en êtes pas capable, vous allez vous retrouver avec un problème de réglementation ou de douanes en entrée en Chine ou au Brésil avec à la clé des amendes potentielles de dizaines ou de centaines de M€* ».

### **Les projets SI gagnent en maturité**

« *Il y a en ce moment une montée en maturité sur la partie systèmes d'informations, sur les TMS mais égale-*

ment les WMS (Warehouse Management Systems), rebondit Laurent Penard (Citwell). *J'ai l'impression que beaucoup de sociétés qui travaillaient auparavant directement avec les éditeurs ont pris conscience que ce sont des projets complexes pour lesquels il faut construire une démarche d'accompagnement avec le même niveau d'attention que sur un projet ERP.* » Hervé Bellande (Axoma) aurait lui plutôt tendance à lier ces projets SI au développement à l'international. *« Certaines entreprises en croissance, en particulier à l'international, constatent que les outils et les process, considérés comme performants depuis des années, ne sont plus forcément adaptés. C'est pour cela que l'on voit se lancer des projets WMS, MES (Manufacturing Execution Systems) et TMS beaucoup plus complexes que par le passé ».* *« Le transport était le parent pauvre de la Supply Chain il y a huit ans, quand nous avons choisi de nous spécialiser sur cet axe, se souvient Alain Borri (Bp2r). Cela a quand même beaucoup évolué, même si le niveau d'informatisation des TMS et la maturité des organisations transport reste encore très faible. Nous avons énormément de dossiers de*

*mutualisation, car dans le transport c'est un moyen très efficace et très rapide de réaliser des gains et d'éliminer des kilomètres à vide. »*

### **Un phénomène de pénurie de ressources en interne**

La rapidité apparaît comme une autre évolution notoire selon Flavien Lamarque (Vinci Consulting) : *« Nous avons de plus en plus de clients liés à des fonds d'investissement, qui s'inscrivent souvent dans des cycles de moins de trois ans, et cela entraîne des différences dans les prises de décision sur les projets de transformation. Les drivers principaux sont souvent des problématiques de cash et de réduction des stocks dans une vision plus court-terme, avec des « quick wins ».* *Toute la difficulté est d'arriver à conserver un cycle de projet moyen terme pour pouvoir faire des choses de plus grande envergure ».* Laurent Penard se réjouit au contraire d'un renforcement des volumes de missions chez chacun de ses clients, un phénomène qu'il est tenté d'attribuer à une pénurie de ressources internes dans certaines entreprises, qui n'ont plus l'autorisation de recruter. *« Il y a même des situations où des projets à*

## Les participants



**Melchior de Bary,**  
Directeur du Pôle Supply Chain de Karistem

Issu d'un partenariat signé fin 2012 avec le cabinet Austral, le pôle Supply Chain de Karistem comprend huit collaborateurs, pour une activité d'un peu plus d'1 M€.



**Mathieu Dougados,**  
Directeur Associé en charge de la practice Excellence opérationnelle de Capgemini Consulting

La practice Excellence opérationnelle de Capgemini Consulting s'appuie en France sur 120 consultants, en Supply Chain (environ 90) mais également en performances industrielles et achats.



**Olivier Dubouis,**  
Associé et Directeur Général de Diagma

Créé en 1973, Diagma est une société de conseil, de logiciels et de services dédiés à l'optimisation de la Supply Chain avec une quarantaine de consultants et un CA prévisionnel entre 5,5 et 6 M€.

mon avis critiques pour le développement des entreprises ne peuvent pas se réaliser faute de ressources en interne ou alors sont conduits dans des conditions catastrophiques », confirme Hervé Bellande. « L'un des critères de choix devient quelquefois chez certains clients que le projet consomme le moins de ressources en interne », ajoute Olivier Dubouis qui raconte qu'un gros projet a dû par exemple récemment être décalé de deux mois parce que les personnes clés dans l'entreprise n'étaient pas disponibles aux dates prévues. Melchior de Bary (Karistem) analyse plutôt la situation actuelle comme une montée en professionnalisation des équipes en charge des opérations Supply Chain, qui entraîne de fait un changement dans leur façon d'aborder le conseil.

Pour Xavier-André Laly (Lasce), les missions sont de plus en plus intenses et les rythmes de transformation s'accroissent. « Depuis quelques années, la transformation est passée d'un phénomène ponctuel à un processus continu au sein de certaines entreprises, avec deux conséquences. D'abord, nous sommes obligés d'avoir des équipes à forte expertise avec une capacité de mobilisation très intense sur des

périodes de temps courtes, et avec des échéances extrêmement fortes, et pas seulement chez des sociétés du mid market avec des fonds d'investissement derrière. Ensuite, chez certains donneurs d'ordres, comme ces capacités de transformation deviennent pérennes, ils sont en train de les internaliser et ils se retournent vers nous surtout sur la partie innovation ».

### Particularismes sectoriels

Mathieu Dougados (Capgemini Consulting) se lance dans une analyse plus sectorielle. « Dans l'industrie, qui représente la moitié de notre business, il y a un sujet nouveau en particulier dans l'aéronautique, c'est la problématique de transition vers une entreprise de services et non plus seulement fournisseur de produits maintenus. Dans les secteurs réglementés comme l'énergie ou la pharma, où les schémas industriels sont plus difficilement modifiables, beaucoup de sujets portent sur les performances industrielles et la rationalisation des coûts » remarque-t-il. « Les problématiques sont en effet très différentes d'un secteur à l'autre, observe Yvan Salamon (Argon Consulting). Certains sont en crise et leurs problématiques sont évi-

## Les participants



**Nicolas Gaultier,**  
Associé Supply Chain  
de Deloitte Conseil

Chez Deloitte, l'entité excellence opérationnelle compte en France une quarantaine de consultants, en incluant la partie lean manufacturing (huit blackbelts), et 700 en Europe.



**Hervé Hillion,**  
Président et Fondateur  
de Say Partners

Créé en septembre 2012, Say Partners est une filiale du cabinet Weave spécialisée dans le conseil et l'innovation en Supply Chain. Elle compte une dizaine de personnes, pour un CA de 2 M€ cette année



**Xavier-André Laly,**  
Associé Fondateur  
de Lasce Associates

Le cabinet Lasce Associates, dont le siège est à Paris, existe depuis 11 ans. Son effectif est de 47 personnes, dont quatre sont basées à Marseille. Son CA est d'environ 7 M€.

demment de réduire les coûts et les stocks, d'optimiser le cash-flow. Mais d'autres sont plutôt en croissance, comme le luxe ou l'aéronautique. Ils sont paradoxalement aussi en recherche de performances mais pour d'autres raisons, parce qu'ils doivent répondre à la tension au niveau du portefeuille de commandes, réduire les lead times, améliorer le service, etc. » Hervé Hillion (Say Partners) apporte son petit complément sur le secteur industriel : « Une ligne de fracture s'est ouverte ces dernières années entre le manufacturing et la Supply Chain. Avec toutes les approches lean, le manufacturing est beaucoup plus agile que la Supply Chain, dans un certain nombre d'industries en tout cas. On observe une sorte de « back to basics », un fort besoin de rénover ou d'améliorer la Supply Chain en tirant mieux parti des performances du manufacturing. Probablement aussi parce que la Supply Chain a été ces dernières années trop verrouillée par les ERP et les systèmes d'informations, comme vous le savez ». Nicolas Gaultier fait par ailleurs remarquer qu'après avoir énormément œuvré pour abattre les silos à l'intérieur des grandes entreprises entre la logistique

et la production, les marges de progression se trouvent désormais dans des projets de lean logistique collaboratifs entre les entreprises. « Il y a une vraie valeur ajoutée à leur apporter dans le conseil, dans la réalisation d'une VSM (Value Stream Mapping) commune et dans le fait de voir comment travailler et gagner ensemble, le consultant étant le garant des règles du jeu », explique-t-il en citant le cas d'un client dans l'agroalimentaire qui a entamé cette démarche avec un gros fournisseur de cartons.

### Des logiques de filières

« La deuxième problématique sur laquelle nous travaillons beaucoup, ce sont les notions de filières, reprend Hervé Hillion. Historiquement, l'aspect collaboratif a beaucoup été traité entre des donneurs d'ordre et leurs grands sous-traitants, mais aujourd'hui une prise de conscience s'opère, dans différentes filières énergie aéronautique et autres, sur la nécessaire mise à niveau du tissu fournisseurs, pas seulement les grands mais aussi tous les petits fournisseurs. Les donneurs d'ordres ont un réel besoin d'arriver à diminuer les risques et à assurer la performance de la Supply

## Les participants



**Hervé Bellande,**  
Associé fondateur  
d'*Axoma Consultants*

Sur la vingtaine de consultants du cabinet Axoma (créé en 2008), une douzaine sont spécialisés en Supply Chain. Son CA est estimé à 3,5 M€.



**Alain Borri,**  
Directeur Associé  
de *Bp2r Transport Consulting*

Bp2r est un cabinet spécialisé sur la performance transport depuis 2005 : ingénierie de flux, achats et pilotage. Il emploie une vingtaine de consultants pour un CA d'environ 2,5 M€.

Chain vis-à-vis de leur tissu industriel et de leur réseau de fournisseurs. » La gestion du risque des grandes entreprises mondiales est un sujet qui intéresse Mathieu Dougados. « Elles sont prêtes à augmenter leurs coûts parce qu'elles se rendent compte que sur la durée, un tsunami ou une éruption volcanique, cela coûte très cher à une filière entière. Elles s'interrogent sur une manière de penser un peu différemment leurs schémas industriels, leur sourcing, avec des Supply Chains plus régionales, et d'arrêter de tout concentrer et de tout optimiser en permanence, raconte-t-il. Avant d'ajouter : A ce stade, je n'en ai encore vu aucune passer à la mise en œuvre mais les réflexions sont en cours. » Son confrère Nicolas Gaultier a vu des choses de l'autre côté de l'Atlantique. « C'est déjà opérationnel dans certains groupes automobiles mondiaux. Aux Etats-Unis, ils sont partis à fond là-dedans, j'ai participé à un projet spectaculaire où la direction générale du

client voulait avoir un tableau de bord avec toutes les usines de ses fournisseurs et en cas de plantage de l'une d'entre elles, pouvoir s'appuyer sur des « what if scenarios » avec simulations visuelles des flux sur écran tactile. J'espère que cela va venir chez nous parce que ce sont de belles missions », ajoute-t-il avec gourmandise.

### L'externalisation en pente douce

Laurent Meslin (PEA Consulting) revient à un sujet plus classique, celui de l'externalisation. « C'est assez surprenant, mais dans des secteurs en croissance comme le luxe se pose la question de l'externalisation logistique. Sur les quelques missions que nous avons menées sur le sujet, nous nous sommes rendus compte que les prestataires logistiques devenaient de plus en plus performants économiquement. Certains clients envisagent une transition douce, sous forme de biseau, entre une logistique interne et une logistique outsourcée ». « Sur l'outsourcing, je trouve que le niveau de maturité a beaucoup augmenté ces

## Les participants



**Flavier Lamarque,**  
Associé chez Vinci Consulting  
Vinci Consulting est un cabinet indépendant qui existe depuis 1992 (12 M€ de CA, 70 personnes), dont la practice Supply Chain date de 2010, avec une quinzaine de consultants.



**Laurent Meslin,**  
Directeur du pôle industrie de PEA Consulting  
PEA Consulting a rejoint début 2013 le groupe Open. Son pôle industrie (environ 5 M€ de CA) regroupe 35 personnes, dont une vingtaine interviennent sur les sujets Supply Chain.



**Jean-François Michel,**  
Président Directeur Général de FreeLog Consulting  
Fondée il y a 14 ans, FreeLog emploie 17 personnes en ETP (27 au total), pour un CA 2013 de 3,5 M€. Une particularité : ses implantations à l'international (Brésil et Hong Kong).

dernières années et que du coup la cartographie n'est plus aussi nette, note Jean-François Michel. Il y a des mouvements d'outsourcing, d'in-sourcing, de concentration, d'éclatement qui se font beaucoup à partir de la compréhension des phénomènes liés à l'externalisation et de leur impact sur la stratégie de l'entreprise par rapport au développement international. Cela dépend également des industries, parce que les niveaux de maturité ne sont pas tout à fait les mêmes non plus. »

### **Le référencement tremble sur ses bases**

« Dans les grands groupes, les opérationnels et les directions métiers exigent davantage d'expertise et ont tendance à remettre en question les achats de conseil basés sur le référencement de grands cabinets. Je pense que pour des cabinets agiles comme les nôtres, avec un fort niveau de séniorité, le potentiel de développement est assez important », se félicite Flavien Lamarque. « C'est vrai dans les grands groupes industriels, sur des missions d'expertise avec des paniers moyens inférieurs à 100.000 €, car les gens se rendent compte que le référencement fait peu de sens et que c'est très compliqué à gérer. Mais sur des

sujets qui touchent au process reengineering, avec une forte composante système d'informations derrière, dès qu'il y a du volume, les achats reprennent toute leur puissance », considère Laurent Meslin. Xavier-André Laly se remémore l'année 2009, en pleine crise : « Nous sentions vraiment le rouleau compresseur des achats chez les grands donneurs d'ordre qui nous expliquaient gentiment que nous étions trop petits pour rester dans le panel des fournisseurs référencés et que nous allions devoir travailler en sous-traitance de grands cabinets. Ce qui n'a pas été sans poser de problème sur certaines missions. Depuis un an ou deux, les choses ont vraiment changé, et la politique en termes de référencement est davantage basée sur l'expertise chez de nombreux clients. Le vrai critère, c'est la pérennité. Il nuance néanmoins : Honnêtement, nous estimons que nous n'avons pas encore atteint une taille critique. C'est sympathique d'avoir un effectif d'une cinquantaine de consultants, mais c'est très en dessous des seuils de directions achats, pour qui vous n'existez pas en dessous de 10 M€ de CA dans le conseil. Il faut vraiment jouer sur la carte innovation pour rester référencés et faire partie de la cible

## Les participants



**Laurent Penard,**  
Fondateur et Directeur Général  
de Citwell

Le cabinet Citwell, qui fête ses 10 ans d'existence cette année, compte plus de 20 consultants répartis entre les bureaux de Paris et de Lyon, pour un CA prévisionnel de 3 M€.



**Yvan Salamon,**  
Président Directeur Général  
d'Argon Consulting

Créée en 2001, Argon a un effectif d'environ 110 personnes, dont plus de 90 sur la Supply Chain, pour un CA d'environ 20 M€ en France, en croissance de plus de 15 %.



**Jean-Marc Soulier,**  
Président de Metis Consulting

Fondé en 1999, Metis Consulting est un cabinet d'environ 25 consultants, pour un CA de près de 4 M€, spécialisé en Supply Chain Management, sur des problématiques stratégiques et opérationnelles.

de consultation. Mais il est sûr que c'est plus ouvert qu'avant ». Et qu'en pense Yvan Salamon, dont le cabinet Argon compte désormais plus de 100 collaborateurs ? « C'est certain, cela nous a donné une certaine visibilité. Maintenant, ça ne fait pas non plus gagner à tous les coups. En fait, il y a deux vertus : nous sommes plus souvent consultés et nous pouvons avoir une offre un peu plus large, qui nous permet d'être légitimes pour accompagner les clients sur des sujets plus variés », répond-t-il, en soulignant que 70 % du CA est réalisé avec les clients existants, dans la continuité des missions réalisées.

### L'appel de l'international

« La taille du cabinet est surtout significative pour les grands comptes internationaux, fait remarquer Mathieu Dougados. Sur les niches, c'est effectivement une question de valeur ajoutée et tout le monde peut jouer. Mais lorsqu'il faut mobiliser de nombreux consultants sur un même projet au Brésil, en Australie et en Chine, un cabinet de 10 ou même 50 consultants, ce n'est pas possible. » Pourtant, des cabinets « à taille humaine » se déploient à l'international. C'est le cas par exemple de Diagma, qui a ouvert

une filiale au Brésil il y a un peu plus d'un an. Olivier Dubouis voit trois raisons à l'internationalisation : la nécessité d'accompagner ses clients et de savoir gérer des problématiques internationales, la possibilité de proposer à ses consultants actuels et futurs des missions longues à l'étranger, et enfin l'opportunité de marchés en plein développement. Les résultats sont-ils à la hauteur ? « Dans la tendance oui, mais cela va moins vite que ce que nous le pensions. Les circuits de décision sont assez compliqués et le Brésil n'est probablement pas le pays le plus simple de ce point de vue, avec de nombreuses particularités géographiques, politiques, fiscales... Mais je suis assez optimiste », affirme-t-il. Chez Freelog, l'international est un vecteur important. « Les problématiques de nos clients, dans l'aéronautique ou le ferroviaire par exemple, que ce soit l'ouverture à de nouveaux fournisseurs, la recherche de sources alternatives, l'innovation, les transferts industriels sur des secteurs à forte technologie, nécessitent des accompagnements. Quand nous avons ouvert notre filiale au Brésil en 2008, j'avais observé que les grands cabinets la plupart du temps étaient organisés de manière multinationale, mais pas



De gauche à droite :  
Hervé Bellande,  
Alain Borri et  
Xavier-André Laly



de manière internationale. Or dans les projets de transformation à l'international, ce qui est compliqué, ce ne sont pas les sujets techniques que nous connaissons les uns les autres, c'est surtout la gestion des aspects multiculturels sur des projets généralement transverses. Cette compétence ne s'acquiert pas du jour au lendemain, c'est long et difficile, argumente-t-il. Nous sommes aujourd'hui présents sur plusieurs zones très éclatées, mais toujours avec le souci de maintenir un très fort niveau d'interaction entre les différentes géographies. Récemment par exemple, nous avons effectué une mission en Australie sur laquelle travaillaient un consultant basé à Hong Kong, un autre au Brésil et un autre en Europe. »

### Débat autour du risque

« Je ne suis pas complètement de ton avis, tranche Yvan Salamon, qui considère comme un challenge insurmontable sur le plan business le fait d'être présent dans cinq ou six pays quand on est une société qui réalise quelques M€ de CA. Je n'ai pas de leçon à donner, mais atteindre la taille critique dans un pays, c'est à dire une vingtaine de consultants pour avoir une certaine stabilité, et le faire sur de

multiples géographies de façon simultanée, c'est un travail de titan en termes de coûts, d'investissements et de risques, considère-t-il en citant sa propre expérience d'installation d'une filiale au Moyen-Orient (Dubai), qui ne s'est finalement pas révélée pérenne malgré son effectif de 40 personnes. Je crois beaucoup plus à des projets internationaux avec des forces déployées, ce qui veut dire que nous travaillons plutôt avec des clients internationaux qui ont la même base géographique que nous. Et nous essayons de nous développer dans des pays proches pour lesquels nous avons de vraies synergies commerciales, comme l'Angleterre par exemple, afin de garantir la possibilité de rapatrier les consultants si jamais l'activité faiblit. » « Au Brésil, nous avons déjà traversé une crise, et nous savons qu'une deuxième, latente, devrait éclater selon toute probabilité après les jeux olympiques. Ce sont des choses auxquelles nous sommes préparés, et je n'exclus pas durant cette crise que les consultants qui sont au Brésil travaillent sur des projets internationaux ailleurs », lui répond Jean-François Michel. « En terme de compétitivité, un projet en Australie depuis le Brésil, ça représente quand même des



De gauche à droite :  
Laurent Penard, Olivier Dubouis,  
Mathieu Dougados et  
Nicolas Gaultier

coûts de déplacement, il faut que la mission le permette », lui rétorque Yvan Salamon.

### **Choisir ses guerres**

Rien de tel qu'un petit scoop pour détendre l'atmosphère. Flavien Lamarque annonce en avant-première que Vinci Consulting s'apprête à ouvrir un bureau à Munich avec un partenaire allemand. « Nous avons eu une opportunité via un de nos clients dans l'aérospatial et aussi parce que c'est un marché à forte valeur, avec un niveau de risque somme toute assez faible », précise-t-il. « L'international, c'est une école d'humilité », considère Alain Borri. Même si le sujet transport est par nature international et si la moitié des dossiers traités sont en anglais, Bp2r n'a pas de bureaux à l'étranger et a fait plutôt le choix d'embaucher à Paris des consultants étrangers. « Le point de départ est un peu différent parce que nous sommes 500 ou 600 consultants dans le monde en

Supply Chain, mais nous ne gagnons pas la moitié des missions sans toutes ces installations à l'international », souligne Mathieu Dougados. « Quatre ans après avoir ouvert un bureau à Lyon, nous avons atteint un volume d'affaires significatif, avec sept ou huit collaborateurs. Et pourtant, tous les jours, des consultants du bureau de Paris viennent à Lyon et inversement. Tout ça pour dire que si on avait fait ça à Sao Paulo, ça aurait été nettement plus compliqué », lance Laurent Penard. « Pour les petites structures, il faut choisir ses guerres », résume Xavier-André Laly en expliquant que son cabinet investit dans l'innovation plutôt que sur un déploiement international. Environ 30 % des missions concernent l'international, essentiellement en Europe. Huit langues sont parlées chez Lasce et bon nombre de nos consultants ont une double nationalité. C'est assez pratique ».



## **Obligation de résultats : le retour**

« Est-ce courant que vos clients vous demandent une obligation de résultats ? », interroge Jean-Philippe Guillaume. « La mise en place de success fees liés à l'atteinte de résultats mesurables est une question qui n'est pas nouvelle, mais qui revient effectivement tout à fait au goût du jour, répond Hervé Hillion. L'évolution actuelle, c'est l'idée que dans un certain nombre de cas de figure, la société de conseil reçoit des bonus ou des success fees liés aux montants évalués dans le cadre d'un diagnostic. » « Depuis quelques années, les cabinets sont plutôt proactifs sur le sujet, et c'est souvent le client qui décide de faire machine arrière, n'étant pas en capacité d'établir les conditions pour se mettre d'accord sur les métriques », glisse Mathieu Dougados. Laurent Meslin se rappelle avoir réalisé personnellement deux missions 100 % au résultat : « Ce que j'en retire, c'est que c'est très dangereux et quasiment anti commercial parce que cela durcit nécessairement la relation avec son client. On est obligé de se barder de juridique pendant les phases de diagnostic et d'évaluer, de valoriser les leviers et de les faire accepter par le client. Au final, soit on se plante complètement et on perd de l'argent, soit on gagne trop d'argent et on perd le client ». « Aux Etats-Unis, certains très gros contrats portent sur du « value pricing », où la rémunération est fonction de l'augmentation de la marge que le projet a permis de réaliser. Nous ne le faisons pas en France, à part pour les achats, mais je connais de grands groupes français pharmaceutiques, par exemple, qui y réfléchissent », témoigne Nicolas Gaultier. « Je pense que c'est très lié à la culture anglo-saxonne, avec laquelle il est possible de bâtir un projet dans la confiance, où chacun va jouer en équipe pour arriver à atteindre un objectif ambitieux », estime Jean-François Michel.

## **Pratiquement pour ou philosophiquement contre ?**

« Nous avons fait plusieurs dizaines de missions en « full variable », dans le domaine de la réduction des coûts, notamment de transport. Ce sont effectivement des missions très particulière à gérer où il faut impérativement instaurer dès le départ une relation de confiance », estime Melchior de Bary. « Là où les value fees peuvent avoir un effet très positif, c'est pour mobiliser les équipes, notamment dans le cadre d'un pilote de projet de transformation, car cela peut nous donner une plus grande légitimité et crédibilité vis-à-vis des équipes en interne. Mais cela passe forcément par la définition d'une série d'indicateurs précis », insiste Laurent Penard. « La question est : Est-ce dans l'intérêt du client, s'interroge Yvan Salamon. J'en doute beaucoup et je suis absolument contre ce genre de pratique parce que les projets que l'on réalise doivent permettre d'atteindre une meilleure performance certes, mais qui doit être soutenable. Cela implique des transferts avec les équipes, de la formation, etc. Or si on se focalise trop sur le résultat, je pense que cela se fait au détriment de la pérennité même du résultat. » Un point de vue que partage Jean-Marc Soulier. « Je suis un peu philosophiquement contre car je pense effectivement que cela nous enlève énormément de libertés, de recommandations et d'actions, et on se retrouve pris dans un carcan qui finalement peut nuire à l'intérêt même du client ». Et le mot de la fin revient à Hervé Bellande : « Au final, ce sont les gens qui vivent dans l'entreprise au jour le jour qui feront la performance. L'idée qu'un consultant en récolte seul les fruits, je ne trouve pas ça très respectueux sur le plan humain. Je ne fais pas ce métier pour cela. Pour moi, ce n'est pas ça la beauté du métier ». ■

**JEAN-LUC ROGNON**