

CONSEIL

Une offre peu lisible et une valeur trop subjective

Le cabinet de conseil achats et supply chain Argon Consulting, vient de mener une étude sur les achats de conseil de onze grandes entreprises dont le montant des achats varie de 700 millions à 29,4 milliards d'euros et la part des achats de conseil, de 0,1 % à 2,1 % du total.

L'étude de 100 pages remise par Argon Consulting sur le marché du conseil a été menée auprès de onze directeurs achats du CAC40 et du SBF120 des secteurs industriel et énergie-utilities. Pour ces directeurs achats, les dépenses de conseil en management et en organisation représentent en moyenne moins de 2 % des dépenses totales de leur entreprise. C'est malgré tout un marché d'environ 4,8 milliards d'euros en France selon Syntec, le syndicat professionnel du secteur, cité par Argon. Il est concentré sur de grands cabinets (au chiffre d'affaires supérieurs à 50 millions d'euros),

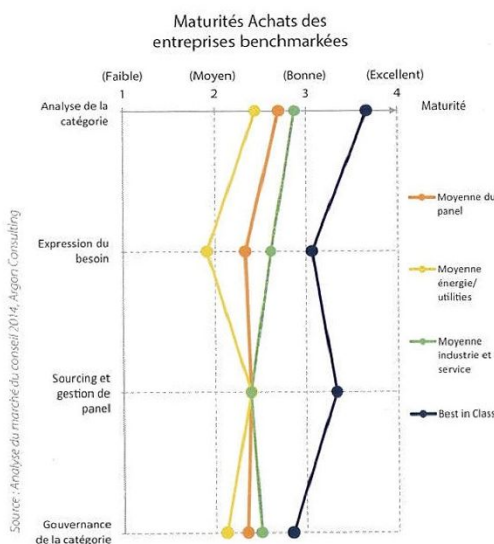
puisqu'il y a 17 % d'entre eux maîtrisent 75 % du marché. L'évolution de ce marché est atypique car s'il progresse en moyenne de 4,2 % par an, il connaît des secousses : ses poussées et ses chutes sont toujours bien plus fortes que celles du PIB. « Le marché est à la fois mature et mal maîtrisé car trop hétérogène et peu lisible en termes d'offres, analyse Jean-Pierre Pellé, directeur chez Argon. Les acheteurs ont du mal à s'y retrouver et à faire une segmentation, puisque tous les cabinets font un peu de tout. Ce sera un des grands leviers d'optimisation à l'avenir : clarifier le marché et les offres, et ne pas mélanger les deux. » La nature immatérielle du conseil, semble en outre légitimer une certaine subjectivité dans la valeur que revendique les cabinets.

Ou une question de culture, comme le suggère le cabinet Argon qui a comparé les pratiques à l'étranger. « La maturité est plus forte chez les anglo-saxons qui envisagent le conseil selon le critère de la valeur produite, c'est-à-dire la nature de la prestation. En France, c'est davantage l'ancienneté et le prestige du cabinet qui font sa valeur. »

Pour les consultants d'Argon, les tendances à venir seront le développement d'une segmentation plus forte des offres avec notamment l'arrivée du *low cost* (avec des cabinets logés dans des pays à bas coûts pour certaines activités d'analyses de marché par exemple), l'équilibre entre recours à des expertises internes et à des consultants externes à l'entreprise, et enfin le développement des structures intermédiaires (de 50 à 100 personnes) qui évoluent plus rapidement que les grands cabinets.

« Coté donneurs d'ordres, les acheteurs vont muscler leurs pratiques », estime Jean-Pierre Pellé. Il juge que la plupart des directeurs achats interrogés n'ont pour l'instant développé qu'un seul levier dans la performance achats pour les prestations de conseil : acheter moins cher. Leurs axes d'amélioration : acheter mieux, soit améliorer le cahier des charges et la relation fournisseurs et acheter moins, en définissant des standards de consommation, en affinant les politiques de *make or buy* et en améliorant les prévisions.

Jean Chabod-Serieis



Parmi les onze entreprises étudiées par Argon Consulting, celles qui affichent la plus forte maturité en matière d'achats de conseil sont les entreprises du secteur industriel. Elles ont développé plusieurs bonnes pratiques : référencement de panel, segmentation, analyse des dépenses, mise en place de contrats cadres, pilotage et suivi de la performance. La gouvernance de la catégorie reste leur point de progrès majeur.

Maturité plus forte chez les anglo-saxons

« L'une des choses qui nous a le plus étonné, relève Jean-Pierre Pellé, c'est que la plupart des directeurs achats ne considèrent pas encore le conseil comme un outil de maîtrise de la dépense. Or, certains d'entre eux, qui ont approfondi leurs achats de conseil ont atteint en trois ans un pilotage efficace, des économies déjà visibles et un taux de couverture en net progrès. Ils font appel aux consultants de façon plus appropriée, et peuvent donc piloter les budgets en conséquence. » Peut-être une question de secteur, puisque l'industrie est plus avancée dans ces pratiques.