

**LE CLUB** PORTAIL DU CONSEIL



**LES NOUVELLES APPROCHES  
DISRUPTIVES D'ACHATS DE CONSEIL  
FOCUS SUR LES PROJETS  
D'ENVERGURES**



**Cette séance du club du Portail du Conseil se concentrait sur les nouvelles approches disruptives d'achat de conseil, avec un focus sur les projets d'envergure.**

Lors du tour de table introductif, les acheteurs présents ont évoqué leurs préoccupations principales : le sourcing de bons partenaires, l'agilité face à un marché mouvant, les outils pour argumenter face aux choix de la direction, les critères pertinents de sélection, la stratégie vis-à-vis des cabinets, les nouveaux acteurs du secteur, la remise en cause des dépenses de conseil, l'aspect compliance, les nouveaux types d'achat de prestations intellectuelles, la valeur ajoutée des acheteurs ou encore des méthodologies pour travailler plus vite et de manière innovante.

## NOUVEAUX CONTEXTES & GRANDES TENDANCES D'ACHATS DE CONSEIL

*Une ère de croissance quasi révolue, nous entrons dans une phase de consolidation*

Le marché du conseil a connu une forte croissance durant les deux ou trois dernières années, avec notamment l'apparition de nouveaux acteurs, souvent des spin-off de cabinets axés sur de nouvelles dimensions (design thinking, UX, UI...). **Cette ère de croissance est aujourd'hui quasiment révolue.** Dans tous les autres pays d'Europe, les opérations majeures de private equity qui drivaient la croissance des grands cabinets sont en train de se terminer. **Nous entrons dans une phase de consolidation.**

*Les opérations majeures de Private Equity qui drivaient la croissance des grands cabinets sont en train de se terminer.*

## DE NOUVEAUX DISPOSITIFS : « LE CATALOGUE DE COMPÉTENCES APPROUVÉES »

De façon à répondre à ce nouveau contexte, certaines Direction Achats mettent en place de nouveaux dispositifs. C'est le cas du **catalogue de compétences approuvé, un outil qui va permettre à tous les cabinets qui n'auront pas été reçus via les appels d'offres et le référencement de pouvoir tout de même travailler avec l'entreprise sur des missions en-dessous d'un seuil budgétaire défini.**

Un tel outil permet à cette Direction Achats de travailler sur sa propre offre en disruption, d'aller chercher les territoires qui ne sont habituellement pas les siens et de capter des compétences nouvelles, notamment unipersonnelles. Cette nouvelle façon de travailler et innovante est d'autant plus utile aujourd'hui que les dépenses de conseil sont observées à la loupe car elles sont souvent perçues comme des dépenses de « luxe ».

Ces contrats vont permettre d'utiliser la bonne compétence au bon moment pour le bon projet. Ce « sourcing dynamique » permettra également aux achats de connaître et apprécier les nouveaux venus afin de pouvoir ensuite les recommander et les tester sur des projets. L'entreprise retiendra également plusieurs plateformes sur plusieurs lots. L'adjonction du référencement classique, le catalogue de compétences approuvées et les contrats avec les plateformes vont permettre à l'organisation de couvrir un spectre très large des potentiels et d'être mieux armée avec un sourcing presque automatique qui permet ensuite de passer plus de temps avec le prescripteur dans la définition de son besoin.

## NOUVEAUX CONTEXTES & GRANDES TENDANCES D'ACHATS DE CONSEIL

*De nouveaux dispositifs : « le catalogue de compétences approuvées »*

**Les collaborations dépendront évidemment des projets.** Si un projet nécessite une signature pour rassurer le client interne et lui permettre de labelliser sa recommandation, le vivier conseil en cours de renouvellement sera privilégié. Ce sera également le cas lorsque des références ou la capacité à couvrir le sujet de la mission seront cruciales.

Lorsqu'ils auront affaire à des sujets plus disruptifs sur lesquels les cabinets classiques peuvent être challengés, le catalogue de compétences approuvées sera naturellement sollicité, si le budget se situe en-dessous du seuil limite. Enfin, si les achats sentent une pression particulière sur les prix, ils pourront se tourner vers les plateformes.

**Autre option : étendre aux achats de conseil des outils existants pour d'autres catégories.** Ainsi, telle entreprise réduit son panel en disposant d'une grille de profils techniques pour la partie ingénierie, avec les niveaux d'expérience et les domaines. En parallèle, l'entreprise travaille également avec un fournisseur qui est son intermédiaire avec les free-lances et les petites structures. De cette façon, les achats couvrent la quasi-totalité des besoins. **Une telle méthode peut-elle être appliquée aux achats de conseil ?** Elle permettrait notamment de réduire le panel. Les achats reverraient les fournisseurs tous les deux ou trois ans afin de s'assurer qu'ils sont toujours les meilleurs en termes de rapport qualité-prix. Quant aux fournisseurs, ils obtiendraient des volumes plus importants et feraient donc un effort sur leurs prix.





## LE MARCHÉ DES PLATEFORMES

*Les plateformes sont propices aux sujets digitaux*

Si plusieurs acteurs sont actifs depuis quelques années, de nouvelles plateformes se créent ainsi que des entreprises de conseil en charge de l'intermédiation d'anciens consultants. La qualification de leurs ressources est cruciale. Leur capacité à qualifier les ressources qu'ils recommandent, à faciliter la relation client ou à proposer une interface de mise en contact rapide sont des facteurs différenciant.

Les 25-35 ans, qui sont prêts à travailler de manière unipersonnelle ou en free-lance et sont moins attachés à l'entreprise, sont aussi souvent ceux qui travaillent sur de nouvelles méthodes de consultant. Ce sont donc eux que l'on va principalement retrouver sur des champs non classiques du conseil, notamment le digital.

Un appel d'offres référencera ces plateformes en fonction des lots décrits. Des contrats permettront ensuite à l'organisation d'utiliser ces plateformes. Le modèle des équipes constituées par ces plateformes *from scratch* laisse la plupart des participants sceptiques. En effet, deux éléments semblent essentiels à la réussite d'un projet : l'alchimie entre les personnes présentées et l'offre (vision, méthodologie, leviers, résultats). Si la qualité des profils (souvent issus de grands cabinets de conseil en stratégie), leurs prix bas et séduisants, leur efficacité reste à prouver sur des projets importants. Il est vrai que faire appel à une plateforme qui constituerait elle-même l'équipe en « piochant » des profils (pertinents séparément) pour les présenter ensemble est risquée. En revanche, l'intervention d'une ou deux personnes sur un projet est beaucoup plus appréciée, d'autant qu'il existe dans les entreprises des personnes capables de les manager directement.

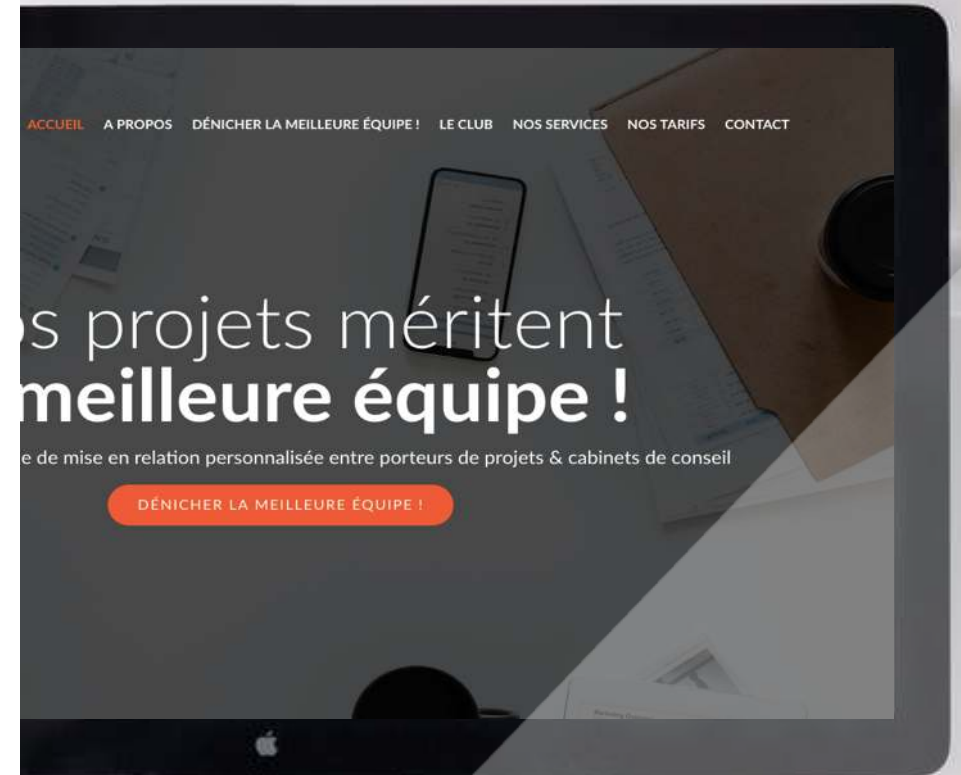
## PLATEFORMES VS GRANDS CABINETS

*Vers une nouvelle forme de concurrence ?*

Ces plateformes ne seront jamais en concurrence avec des cabinets classiques. En effet, ces derniers seront sollicités par des missions classiques avec livrables, équipes et surfaces plus larges. Ils ne répondront donc pas aux mêmes besoins. Les cabinets référencés risquent malgré tout de ne pas apprécier cette nouvelle forme de concurrence. En effet, même si on leur oppose qu'il s'agit de besoins différents, les cabinets classiques répondront toujours qu'ils savent aussi faire.

*Lors d'une transformation profonde, les grandes équipes de consultants [...] permettent d'embarquer plus efficacement vers le changement.*

Lors d'une transformation profonde, les grandes équipes de consultants sont nécessaires. Ils sont une force de travail et permettent d'embarquer vers le changement plus efficacement que des profils isolés avec chacun leurs expertises. En revanche, plus le besoin d'expertise va être ciblé, plus la pertinence de solliciter des ressources en mode « plateforme » va être importante.



## LE BESOIN EN CONSEIL ÉVOLUE

*Un double besoin de : force de travail et nouvelles façons de travailler*

Les catégories d'achat évoluent mais les entreprises aussi. **On n'utilise plus le conseil comme on l'utilisait auparavant.** Aujourd'hui, les entreprises emploient souvent d'anciens consultants qui n'ont plus besoin d'utiliser ces ressources comme des apporteurs de capital intellectuel mais plutôt comme une force de travail qui entraîne toute l'organisation. En revanche, **la spécialisation des compétences reste clé sur les technologies, les nouvelles façons de travailler (data, IA, machine learning, prédictif...).** Ce double besoin va perdurer : **des forces de travail larges pour emmener la transformation globale de l'organisation et des gens qui vont permettre de tester les nouvelles cultures, les nouvelles façons de travailler.** Souvent, les entreprises testent d'abord avec des spécialistes avant d'embarquer vers un véritable projet de transformation. Les équipes plus larges prennent alors le relais.

C'est aussi de cette manière que se structure le marché. Les cabinets de conseil classiques accompagnent les entreprises dans leur transformation. Lorsqu'elles voient qu'un point d'inflexion se fait sentir, elles se posent la question de racheter et d'intégrer ces sociétés qui ont une compétence propre, d'ailleurs, souvent de jeunes start-ups. L'enjeu, ensuite, est de savoir comment les intégrer pour qu'elles ne perdent pas leur singularité et que les collaborateurs ne quittent pas le navire.

## LA PLATEFORME IDÉALE VUE PAR LES DIRECTIONS ACHATS

Les grands projets passent nécessairement par des appels d'offres avec des livrables très précis. **La plateforme optimale combinerait une plateforme de référencement des fournisseurs classiques et une plateforme capable, quand ces grands cabinets ne servent pas les besoins spécifiques, de faire appel à de plus petites sociétés.** Cela existe dans l'informatique. C'est vers cela qu'il faut aller dans l'intérim et dans le conseil, même si ce n'est pas encore très développé. C'est pourquoi **certains acteurs développent cela avec leurs fournisseurs,** avec une mise en relation directe entre le demandeur et le fournisseur tout en assurant aux sociétés référencées qu'elles pourront répondre avant les autres. Le besoin final est ainsi toujours couvert.

*La plateforme optimale combinerait une plateforme de référencement des fournisseurs classiques et une plateforme capable, quand ces grands cabinets ne servent pas les besoins spécifiques, de faire appel à de plus petites sociétés.*

# L'INTERVENTION DES CABINETS DE CONSEIL SUR LES CAHIERS DES CHARGES

## *Sécuriser les risques de conflits d'intérêts*

Il faut avoir conscience des **risques de conflit d'intérêt**. Faire intervenir un cabinet sur le cahiers des charges suppose de leur mettre à disposition beaucoup d'informations, alors que dans le même, ils peuvent être invité à répondre à un appel d'offres en même temps... **Il est recommandé de prévenir le cabinet qui travaille sur le cahier des charges qu'il ne pourra pas participer à l'appel d'offres.**

En revanche, s'il est tout de même interrogé, l'acheteur n'a pas le pouvoir de refuser. Il peut cependant refuser la signature et mettre le client interne en capacité de signer avec tous les risques associés à la signature. Autre option : formaliser par email.

Dans la perspective d'un audit, chacun aura tendance à faire attention. **Si l'achat ne revêt pas un caractère éthique, il est de toute façon possible de faire intervenir le CPO, la direction juridique voire un membre du board.** Grâce au contrôle interne et aux audits réguliers, les entreprises sont très contrôlées.

## LE RÔLE ÉTHIQUE DES ACHATS

Les achats ont à la fois un rôle de performance, d'innovation en apportant un sourcing intéressant, d'accompagnement dans la définition du besoin et la mesure de performance du fournisseur et aussi **un rôle crucial d'un point de vue juridique et éthique.**

**Les achats doivent donc être irréprochables.** Dans certaines entreprises, la charte interne limite les cadeaux à 70 euros alors que dans d'autres la charte de déontologie leur interdit formellement d'accepter tout cadeau.





# NOUVELLES PRATIQUES & OUTILS PERMETTANT DE FACILITER LES ACHATS DE CONSULTING

## *Les outils pour le processus achat en matière de consulting*

Outre les outils habituels, il existe des outils spécifiques pour l'achat de prestations intellectuelles unitaires. **Certains permettent de gérer tout le processus achat** : les besoins sont postés directement dans l'outil par les chefs de projet et envoyés automatiquement à tous les fournisseurs référencés inscrits dans la plateforme, les profils anonymisés sont postés et sélectionnés par les chefs de projet et, enfin, s'y déroulent la transformation puis le bon de commande.

Après la commande, l'intervenant va pouvoir saisir ses timesheets dans l'outil, validés par les chefs de projet, et un paiement hebdomadaire du fournisseur est ensuite généré automatiquement. Cet outil permet de gérer la partie régie mais ne s'applique pas pour le vrai conseil en stratégie pour lequel l'entreprise utilise la plateforme classique d'appels d'offres.

Même s'il a vieilli puisqu'il est utilisé depuis 2012, un exemple d'outil (IQ Navigator) permet de tout recenser : date de début, de fin, TJM, pièces jointes, champs libres pour livrables, amendement des fiches en cas de prolongation, etc.

Dans d'autres cas, il existe des outils pour lancer les appels d'offres en ligne avec l'ensemble des documents et les invitations automatiques aux fournisseurs (RFI, RFP, NDA, etc.). Les achats basculent ensuite sur leurs propres grilles faites sur Excel. L'obligation de traçabilité fait de l'outil une **plateforme de stockage**. Elle n'est pas exploitée en termes d'analyse. Il s'agit simplement d'un outil pratique qui permet de toucher tout le monde en même temps, de garder les éléments en un seul endroit, notamment les fichiers lourds.

**Certains travaillent avec des plateformes comme iValua, pour tous les achats régie et forfait, grâce notamment à un module qui gère toutes les étapes jusqu'au contrat.** Des développements sont en cours sur les grilles d'analyse pour la traçabilité mais aussi pour obtenir une pré-analyse automatisée directement dans l'outil grâce au machine learning.

**Enfin, certains font toujours tout à la main.** Ils perdent donc beaucoup de temps et ont d'importants soucis pour calculer les savings au réel étant donné que les chefs de projets métier ne les leur communiquent pas.

## LES FORMATS DE RÉPONSES INNOVANTS

Certaines sociétés envoient **des iPads avec une vidéo et une voix off pour présenter le projet.** D'autres cabinets envoient **des cartons avec un QR code** : lorsque le code est flashé, toute leur proposition, dont une partie en vidéo, apparaît.



## LES APPROCHES INNOVANTES AU MOMENT DU CHOIX DU PRESTATAIRE (1/3)

Les acheteurs apprécient les approches disruptives, même s'ils sont moins facilement impressionnables que leurs clients internes car plus habitués au show des cabinets et conscients qu'une soutenance épatante ne signifie pas que la prestation le sera aussi. Parmi les exemples cités : l'affichage du manifeste du cabinet dans la salle de soutenance, une attitude décomplexée de jeunes consultants qui sont allés, par exemple, s'asseoir à côté des membres du Comité exécutif pour leur expliquer les maquettes ou encore une présentation en mode agile sur un sujet approprié.

*Il est possible de demander au cabinet d'accueillir l'équipe projet pour une journée afin de déterminer le fit et de connaître leurs méthodologies de travail.*

Il est possible de demander au cabinet d'accueillir l'équipe projet pour une journée afin de déterminer le *fit* et de connaître leurs méthodologies de travail. Malheureusement, la plupart des clients internes estiment ne pas avoir le temps de se déplacer. **Il faut également demander que ce soit la « vraie » équipe qui vienne pour la soutenance.** Parfois, l'équipe de soutenance commence bien la mission puis est remplacée par des personnes avec les mêmes compétences. Impossible alors de se plaindre, même si l'accord moral est bafoué.

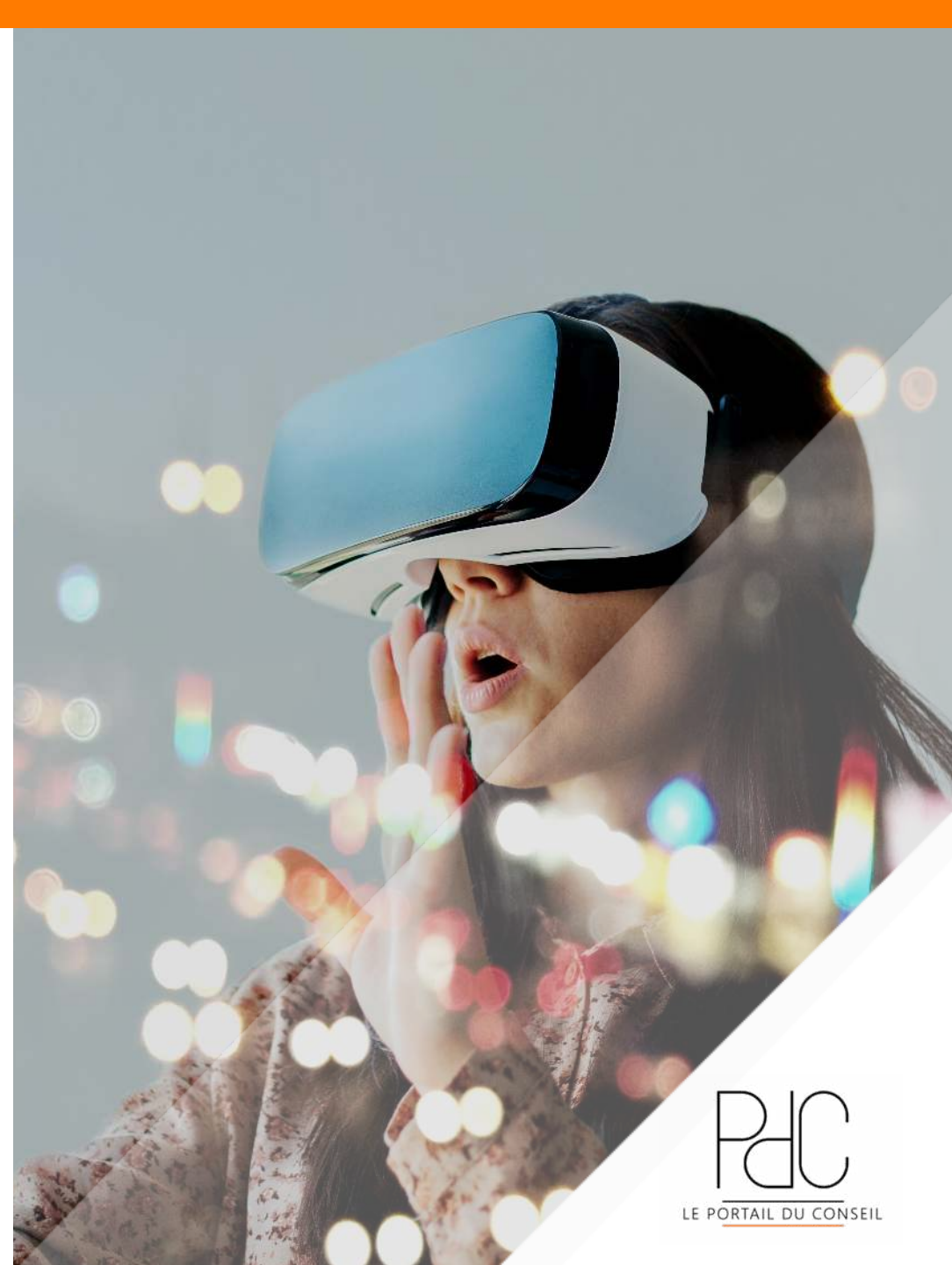
## LES APPROCHES INNOVANTES AU MOMENT DU CHOIX DU PRESTATAIRE (2/3)

La mise en place de KPI implique à la fois le cabinet et les prescripteurs. Il est important que les achats cadrent cet aspect pour une bonne gestion de projet à différentes étapes et non uniquement à la fin lorsqu'il est trop tard. Souvent les cabinets ne sont pas rompus à l'exercice des KPI. Cela peut s'avérer long et fastidieux.

Les soutenances à distance commencent à se généraliser, de façon à recevoir plus de cabinets ou parce qu'une partie de l'équipe voire un prescripteur ne peut être présent ce jour-là. Dans ce cas, l'intervenant absent va, par exemple, préparer une vidéo dans laquelle il va expliquer sa partie de manière plus précise afin de rassurer.

*Si un intervenant ou un des prescripteurs est absent il est possible qu'il prépare une vidéo afin qu'il puisse expliquer sa partie.*

Si on peut s'attendre généralement à un certain besoin de formalisme sur les appels d'offres stratégiques, la capacité à casser les codes peut plaire. Certains voudront obligatoirement une présence physique car ils cherchent en priorité le *fit* alors que d'autre peuvent mener l'oral à distance parce qu'ils privilégient la méthode. **Sur des sujets de niche, l'importance de l'alchimie est cruciale. Sur des sujets de gamme large, ce sera surtout la méthode qui importera.**





## LES APPROCHES INNOVANTES AU MOMENT DU CHOIX DU PRESTATAIRE (3/3)

### LES RÉFÉRENCES ET LE TEMPS PASSÉ À CONNAÎTRE LE PRESTATAIRE

Sur les projets importants, il est **essentiel de demander plusieurs références et d'aller interroger les clients après la soutenance**. Il faut prendre ce temps avant de s'embarquer, surtout sur une prestation de quatre ou cinq ans.

Rares sont les cabinets qui comprennent bien la demande et y répondent bien. **Les auditions sont donc un outil important mais elles ne suffisent pas pour sécuriser la prestation**. Il est essentiel que les achats et le client aillent ensuite les voir. Or, comme pour les références, les prescripteurs ne veulent souvent pas se déplacer, par manque de temps.

### LA CONFIANCE SUR LA DURÉE

Beaucoup de cabinets de conseil oublient le pouvoir d'influence des acheteurs ainsi que leur mémoire. S'ils envoient une équipe moins bonne après une soutenance par une équipe excellente, il est possible que l'acheteur ne les sollicite plus au prochain appel d'offres ou qu'il le fasse en se souvenant de la mauvaise expérience. **Les cabinets ne doivent pas négliger cette question de confiance sur la durée, même s'ils sont eux-mêmes soumis à de nombreuses pressions**.

# ANALYTICS DASHBOARD



Sales per countries



## MESURE DE LA PERFORMANCE & SUIVI DES PLANS D' ACTIONS

*L'importance de la définition des livrables dans la mesure de la performance*

### LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Les livrables sont essentiels pour les grands projets de conseil. **La performance achat est difficile à mesurer car il s'agit soit de nouvelles prestations soit de prestations éparpillées. Des remises sur volume sont donc cruciales, quelle que soit la prestation. Il faut prendre le temps de négocier, même avec les très gros fournisseurs. Cela peut prendre des années. Sur les critères de taux, les choses sont plus difficilement mesurables.**

### LES OUTILS COLLABORATIFS

Les outils collaboratifs comme Trello ou Slack permettent de favoriser le travail en équipe, même si dans la plupart des entreprises, **les consultants travaillent finalement sur les outils internes de l'organisation** (Microsoft Teams, Google Drive...).

Le cercle se réunira tous les deux mois dans un format petit-déjeuner plébiscité par les participants. De nombreuses idées de thématiques pour les prochaines séances ont été proposées. Elles seront classées puis soumises aux membres du Club.

Nous espérons que cette synthèse vous sera utile pour vos projets de d'achats de consulting, notamment sur votre approche de sourcing de cabinets de conseil. N'hésitez pas à **nous contacter** pour plus de détails.

Nous vous donnons rendez-vous en juin pour notre prochain événement Club PdC de partage de bonne pratiques d'achats de consulting :

**Mardi 15 octobre 2019 de 8h30 à 10h30**

La thématique est en cours d'élaboration

**Mardi 17 décembre 2019 de 8h30 à 10h30**

**Mardi 25 février 2020 de 8h30 à 10h30**

**Mercredi 22 avril 2020 de 8h30 à 10h30**

**Mardi 16 juin 2020 de 8h30 à 10h30**

**Pour vous inscrire, merci de contacter Hari :** [hari@portailduconseil.fr](mailto:hari@portailduconseil.fr)  
ou par internet <https://www.portailduconseil.fr/leclub>

## Contacts :



**Sara Seghaier**

Associé

[sara@portailduconseil.fr](mailto:sara@portailduconseil.fr)

+33 674 9572 49

**PORTAIL DU CONSEIL**



**Christophe Gasser**

Directeur de projets

[christophe@portailduconseil.fr](mailto:christophe@portailduconseil.fr)

+33 603 9716 19

**PORTAIL DU CONSEIL**



**Haritiana Razakarisoa**

Chef de projets

[hari@portailduconseil.fr](mailto:hari@portailduconseil.fr)

+33 783 0926 23

**PORTAIL DU CONSEIL**

[www.portailduconseil.fr](http://www.portailduconseil.fr)