



Livre blanc

ACHAT DE PRESTATION DE CONSEIL, POST-CRISE COVID-19

QUELS NOUVEAUX ENJEUX POUR LES DIRECTIONS DES ACHATS ?

Quels sont les nouveaux défis des services achats ? Ce livre blanc brosse un état des lieux de l'achat de conseil post crise et couvre 3 objectifs. Il met en lumière les nouveaux enjeux qui se dessinent. Il fournit une feuille de route pour l'achat de conseil et accompagner les mutations qui s'opèrent. Des défis que Colibee relève en répondant aux nouveaux enjeux de réduction des risques acheteurs, au sourcing des talents et à la garantie de pérennité des prestations engagées.





ACHAT DE PRESTATIONS DE CONSEIL POST CRISE COVID-19, QUELS NOUVEAUX ENJEUX POUR LES DIRECTIONS DES ACHATS ?

Alors que nous sortons progressivement de la crise sanitaire, les entreprises tirent leurs premiers enseignements et s'engagent dans de profondes mutations.

Celles-ci opèrent un véritable grand écart. A court terme, il leur faut déployer des plans d'économies avec un recentrage sur les dépenses stratégiques. Les plans de continuité et de reprise d'activité ainsi qu'une maîtrise millimétrée des achats et approvisionnements deviennent inévitables. A moyen terme, les entreprises doivent réinventer leurs propositions de valeurs, les simplifier, pour mieux vendre. C'est le principe du rasoir d'Ockham. Nous sommes dans l'ère des approches « Lean » et « Zero-based Budgeting », méthodes qui recentrent l'appareil productif sur la valeur pour ne pas se laisser distancer par la concurrence.

Les donneurs d'ordre sont ainsi amenés à découper leurs demandes initiales en lots, et à réduire la taille de leurs appels d'offres. Ils préféreront ainsi investir dans des projets dont les périmètres sont davantage contrôlables et tenir auprès des décideurs leur engagement de retour sur investissement rapide. Quant aux projets plus importants, plus complexes, la prudence ou les marges de manœuvre budgétaires réduites imposeront aux donneurs d'ordre de les engager progressivement, phase après phase, ces derniers s'autorisant d'ajuster leurs demandes à la fin de chaque étape, de mettre en pause voire d'arrêter un projet avant qu'il ne dérive trop de l'objectif initial.

Ces nouvelles habitudes vont bousculer le leadership des cabinets de conseil établis chez leurs clients, notamment les plus gros, qui se verront concurrencés par des acteurs plus petits donc plus spécialisés, plus agiles donc plus innovants dans leurs propositions d'accompagnement. Les directions des achats devront adapter leurs outils et trouver les moyens de gérer plus finement ce panel de spécialistes, de fournisseurs plus petits, plus nombreux ; ils devront éventuellement le reconstituer en partie après la défaillance de certains du fait de la crise. Ce travail de reconstruction rapprochera encore davantage les achats des préoccupations des métiers et de leurs nouvelles exigences. Cela impliquera également une connaissance plus fine et un suivi

plus rapproché de ces spécialistes, qui ont été davantage exposés à la crise, afin de s'assurer d'avoir constitué un panel d'acteurs résilients.

L'achat de prestations de conseil est au cœur de ces nouveaux enjeux. Les entreprises vont accélérer leur transformation et vont devoir recourir aux services de consultants externes pointus pour assurer leur mue vitale. Choisir le bon consultant, identifier le meilleur cabinet, gérer leur intégration, garantir la qualité des travaux et parer aux risques a été, est et restera essentiel, mais plus complexe.

En quoi la crise du COVID-19 a-t-elle changé la donne ? Quels sont les nouveaux défis des directions achats ? Ce livre blanc entend répondre à ces questions. Il poursuit trois objectifs : brosser à grands traits un état des lieux de l'achat de conseil post crise ; mettre en lumière les nouveaux enjeux qui se dessinent ; fournir une feuille de route pour l'achat de conseil et l'accompagnement des mutations qui s'opèrent. Des défis que Colibee vous aide à relever en répondant aux nouveaux enjeux de réduction des risques pour les acheteurs, en facilitant le sourcing des talents et en garantissant la pérennité des prestations.

Bonne lecture,

Olivier Fernandes

Fondateur, Président de Colibee





L'AGENDA DE LA DIRECTION DES ACHATS POST CRISE

A. Un nouveau rôle pour la direction des achats

La crise économique liée au Covid-19 a créé les conditions pour accélérer la transformation des entreprises tout en changeant radicalement les règles pour y parvenir. Au cœur de cette tourmente, les directions des achats vont jouer un rôle cardinal en mettant en œuvre des plans d'économies ambitieux ainsi que des stratégies d'achats adaptées au contexte actuel.

La fonction de directeur des achats, hier Chief Procurement Officer et demain peut-être Chief Performance Officer, gagne en importance dans l'entreprise et revêt aujourd'hui une dimension de plus en plus stratégique.

La question de l'achat de conseil, quant à elle, doit être spécifiquement adressée. La période d'avant crise lui a été favorable, dynamisée par un marché progressant sur fond de transformation digitale et d'investissements technologiques. Le conseil s'inscrit désormais dans la rubrique des investissements. Les entreprises ont l'impérieuse nécessité d'évoluer, ce qui les incite à fortement recourir aux cabinets de conseil afin de mener à bien leurs projets de transformation.

B. Un exercice qui s'annonce difficile

Les directions des achats se retrouvent à la croisée d'un paradoxe criant : repenser, réorganiser, préparer leurs politiques de sourcing pour la reprise économique future et faire face à des défis à court terme qui se bousculent à la porte de leurs bureaux. Ces nouveaux enjeux sont considérables : réduire les coûts, anticiper les défaillances, suivre la situation des fournisseurs, gérer les reports de livraisons, annuler les commandes d'achats, sécuriser les opérations.

Les chantiers prioritaires menés par les directions des achats et effectués sous la pression budgétaire conduisent à poser de nouvelles questions concernant leur politique d'achat de conseil. Comment sourcer de nouveaux prestataires ? Comment les évaluer ? Comment contenir les coûts ? Comment se prémunir du risque de défaillance ?

De nouvelles interrogations plus difficiles s'ajoutent. Le portefeuille des prestataires actuels de conseil est-il aligné avec les nouveaux enjeux de l'entre-

prise ? Quels prestataires conserver et pour quelles missions ? Quels nouveaux acteurs intégrer à ce portefeuille ? Comment mailler un nouveau prestataire avec les partenaires existants ?

C. Un portefeuille de prestataires à recomposer

Les directions des achats doivent développer la flexibilité de leur panel de fournisseurs pour faire face aux différents scénarios de sortie de crise, y compris la défaillance de certains prestataires.

Au premier rang des objectifs à atteindre figurent : diminuer la dépendance de l'entreprise à certains fournisseurs, garantir les livraisons en temps et en heure, préserver la qualité, solidifier le panel de partenaires et optimiser l'exécution. Il faut désormais mettre en place des stratégies et des politiques d'achats plus flexibles, plus agiles et plus sécurisantes.





L'ACHAT DE PRESTATIONS CONSEIL : DES ENJEUX INÉDITS

A. Le vertige face à l'offre de conseil

Le marché du conseil ne cesse de se développer et représente aujourd'hui 15 000 entreprises en France et 120 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 7,3 milliards €. Plus que le nombre de sociétés, c'est la variété des acteurs présents sur ce marché qui accroît la difficulté de sélection des bons partenaires.

Historiquement, les grands acteurs du conseil ont eu la main mise sur les sujets stratégiques et d'envergure. Les cabinets de plus petite taille, apparus dans la foulée des premiers, se sont spécialisés par secteurs ou par métiers et ont servi des objectifs plus tactiques. La révolution digitale a enfin aiguisé l'appétit des ESN (Entreprises de Services Numériques) qui ont effectué des acquisitions de spécialistes pour venir renforcer leur offre.

En parallèle, le marché des indépendants dans le secteur du conseil en management et technologies s'est considérablement développé : 50 000 exercent en France, pour un volume de près d'1 million de travailleurs indépendants toutes spécialités confondues. Ce marché éclaté, difficile à appréhender, introduit des questions supplémentaires pour les directions des achats : Comment trouver un freelance ? Comment s'assurer qu'il est le bon ? Comment contracter avec lui ? Quels sont les risques encourus ? Quelles sont les garanties ? Sans même attendre les réponses, le marché s'est vu disrupté par des plateformes s'engouffrant dans la brèche ouverte par l'évolution des technologies et l'exemple donné par Uber. Cette nouvelle génération d'intermédiaires se propose d'assurer le matching entre des besoins en conseil des entreprises et des consultants indépendants. Des algorithmes se chargent de proposer les profils sur la base de critères peu lisibles.

Dès lors que l'entreprise collabore avec un consultant via une plateforme, en cas de problème, la belle histoire peut tourner au cauchemar. En effet, une plateforme n'est en rien responsable de la bonne exécution de la mission. A la problématique juridique s'ajoute un risque purement financier. Trop souvent, les entreprises ne réalisent pas qu'elles sont susceptibles de subir une requalification en CDI, avec des dommages et intérêts en jeu.



B. Les nouvelles contraintes qui dictent l'achat de conseil

Le choix d'un consultant ne répond pas aux mêmes critères que celui d'un fournisseur. Si le service achats, crise ou pas, conserve ses trois fonctions essentielles (définir une politique achats, référencer les fournisseurs, gérer les flux d'approvisionnement), l'achat de conseil vient complexifier ses missions. La construction d'un modèle de collaboration pérenne avec des indépendants passe désormais par un accompagnement d'acteurs rompus à la gestion de mission avec des indépendants.

L'évolution du besoin

La révolution digitale a bouleversé le monde des affaires. La vitesse et l'accélération sont devenues la norme. L'industrie automobile a multiplié son rythme de production par trois en une décennie en réduisant son cycle de 24 à 6 mois. Grâce à son programme FastWorks, General Electric est parvenu à livrer un nouveau moteur deux ans avant la concurrence et à lancer un nouveau réfrigérateur haut de gamme se vendant deux fois mieux que les autres, en seulement un an. Le lean management s'est généralisé, les méthodes agiles se sont imposées, l'ère est aux projets qui nécessitent des ressources de plus en plus expertes. Autant de besoins qui plaident en faveur du recours à des indépendants de haut vol.

La guerre des talents

Il est devenu essentiel d'avoir les bonnes ressources. Trouver le consultant expert qui fera la différence est désormais fondamental. Tandis que les plateformes permettent la notation des consultants, au même titre que des hôtels ou des restaurants, elles poussent les profils les plus « compétents » sur le papier, au détriment de profils plus « compatibles » avec la culture de l'entreprise, son contexte du moment et son besoin. Tout effort de pré-sélection des consultants-experts en amont constituera un prérequis déterminant.

La contrainte juridique

Le législateur multiplie les contrôles de conformité et durcit les règles du jeu pour les entreprises les plus négligentes. Le risque est de taille : sanction pour

travail dissimulé. L'intégration de consultants indépendants doit s'effectuer avec précision. Cinq éléments doivent être pris en compte.

- L'immatriculation - Pour pouvoir exercer, un consultant indépendant doit avoir créé sa structure juridique et l'avoir immatriculée. Le code du travail l'exige. L'entreprise doit vérifier qu'il est correctement immatriculé. Un extrait de K-bis, ou équivalent, devra être délivré au donneur d'ordre par le consultant.

- L'attestation de vigilance - L'entreprise qui recourt au service d'un consultant indépendant doit vérifier que ce dernier s'acquitte bien de ses obligations de déclaration et de paiement des cotisations sociales auprès des organismes de collecte (URSSAF ou SSI).

- La liste nominative des salariés étrangers soumis à autorisation de travail - Le code du travail contraint l'entreprise à s'assurer qu'elle n'emploie pas des salariés étrangers démunis de titres de travail. Le donneur d'ordre devra demander au consultant s'il emploie lui-même des salariés étrangers et si c'est le cas, qu'il lui fournisse une liste spécifique les mentionnant.

- L'obligation de vigilance - La collecte de ces trois documents à la signature du contrat ne suffit pas. Elle doit être renouvelée tous les six mois jusqu'à la fin du contrat. Le donneur d'ordre est tenu de vérifier l'attestation de vigilance (validité et authenticité) au risque qu'il lui soit reproché de ne pas l'avoir obtenue. En cas de non-respect, le donneur d'ordre est rendu coupable de travail dissimulé. Les sanctions financières sont très lourdes. Il peut être tenu de régler de manière solidaire, les impôts, taxes et cotisations sociales du consultant.

- L'assurance en responsabilité civile professionnelle et d'exploitation - Il est également essentiel de vérifier que le consultant possède bien une assurance en responsabilité civile professionnelle et d'exploitation lors de ses missions de conseil.

La conformité est un métier qui nécessite bien souvent d'être confié à une société aguerrie dans le domaine.

C. L'émergence de nouveaux critères de sélection

L'heure est à l'agilité. Les entreprises manquent d'experts et le sourcing de talents ne s'improvise pas. Les critères de sélection des bons consultants se renforcent et de nouveaux apparaissent. Quelques bonnes pratiques doivent être mises en place.

Tout d'abord, être particulièrement attentif à l'origine du contact. Les cas sont multiples. Le consultant peut vous démarcher en direct. Il peut vous avoir été

recommandé en interne. Vous avez pu l'identifier via une plateforme. Il peut également vous être présenté par une structure à laquelle il est affilié telle qu'un cabinet de conseil classique dont il est salarié. Chaque situation est lourde de conséquences et appelle des questions importantes.

Le consultant qui vous démarche en direct devra vous inciter à vous demander s'il s'agit d'une situation transitoire le concernant. Ne risque-t-il pas de vous abandonner en cours de mission ? A-t-il une expérience suffisante du métier de consultant ? Est-il en règle ? L'évaluation d'un consultant qui vous est recommandé en interne devra être entourée des mêmes précautions.

Le consultant que l'algorithme d'une plateforme vous recommande devra faire l'objet d'un traitement fastidieux, long et coûteux en définitive. Par-delà ses compétences affichées et notées sous formes d'étoiles par une intelligence artificielle, il est impératif de comprendre sa personnalité, de repérer ses véritables motivations et de vous assurer de sa compatibilité avec la culture de votre entreprise.

Dans le cas d'un consultant proposé par un cabinet de conseil, il pourra être judicieux de vous focaliser sur l'adéquation de son profil à votre problématique, sa capacité à intervenir aux côtés d'autres consultants issus d'autres structures, sa flexibilité, son agilité, sa capacité à se réinventer personnellement pour répondre à votre besoin de manière spécifique. Dans tous les cas, il faut pour bien faire procéder impérativement à des prises de références auprès de ses précédents clients.





LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

A. Miser sur le bon partenaire

La mixité grandissante des acteurs du conseil a généré une nouvelle complexité. Hier, chefs d'orchestre d'un ensemble de sociétés de conseils plus ou moins habituées à travailler de concert, les directions achats vont devoir évoluer pour sélectionner les bons partenaires dans un écosystème en complète révolution. Les grands acteurs du conseil se sont réinventés en entamant de nouvelles collaborations et en adoptant de nouvelles postures pour mieux répondre aux besoins de leurs clients. A l'autre extrémité du spectre, la jeune génération des startups, des disrupteurs, des digital champions, fait le pari du tout-technologique pour tenir des promesses nourries par l'air du temps. Au milieu se situent des acteurs de taille intermédiaire trop spécialisés pour répondre seuls au besoin global des clients et plus aptes à s'interfacer dans un écosystème de prestataires.

Il faut dès lors être en mesure de trouver l'offre la plus adaptée à ses besoins au sein de cette nouvelle complexité : gérer un mix-fournisseurs pluriel, complexe et cherchant également à donner plus de place aux petites structures avec les démarches RSE. D'où l'émergence de Colibee qui fédère un réseau de consultants indépendants experts et qui compose pour ses clients des équipes ad hoc. Les clients bénéficient ainsi de sécurité, de flexibilité, de souplesse, de garantie et d'agilité. Pionnière de sa catégorie, la société continue à faire évoluer son modèle pour accompagner la mutation du marché qu'elle a contribué à professionnaliser, structurer et industrialiser.

Dans ce modèle, Colibee se comporte comme un chasseur de têtes pour constituer son réseau de consultants. Les profils des experts sont passés au peigne fin. Pour constituer son réseau, Colibee affiche un taux de sélectivité de moins de 10%. Le réseau Colibee compte 800 consultants. 8000 candidats ont été reçus et près de 15 000 rendez-vous ont été organisés par les équipes de Talent Management de Colibee pour identifier les meilleurs. La cooptation est encouragée. Avant d'être confirmés en tant que membre du réseau Colibee, ces consultants sont passés au crible en termes de conformité pour supprimer tout risque juridique. Leur suivi dans le temps est constant et particulièrement soigné.

B. S'adosser à un partenaire conseil agile

La systématisation du référencement (constitution de shortlists de cabinets susceptibles de répondre à l'ensemble des besoins pour plusieurs années), qui constitue le paradigme de la relation acheteurs-consultants depuis le début

des années 2000, tend à s'effacer au profit du sourcing (méthode évolutive d'identification d'un éventail de compétences et de qualifications permettant de parer rapidement aux demandes les plus diverses en fonction des besoins des clients internes). En une décennie, Colibee a constitué l'un des plus beaux viviers de talents du marché pour répondre à cette évolution.

Le contexte post Covid-19 somme les cabinets de conseil de prouver leur capacité à répondre à des besoins nécessitant la mobilisation de dispositifs réfléchis et organisés en amont. Ceci sur la base de propositions commerciales bâties autour d'une démarche visant à sécuriser l'atteinte d'objectifs complexes. Un exercice que Colibee réalise au quotidien.

Il n'a jamais été plus urgent de faire évoluer les compétences de ses collaborateurs. L'accélération et les mutations incessantes obligent à une mise à jour ininterrompue des connaissances, des pratiques, des méthodes et de la maîtrise des outils. Un point que Colibee orchestre en organisant régulièrement des séances d'échanges entre les consultants de son réseau, en favorisant leurs rencontres et en multipliant les occasions de fertilisation.

C. Passer d'un portefeuille à un écosystème de fournisseurs

La reconfiguration prévisible des catalogues de fournisseurs de conseil introduit une difficulté supplémentaire, celle de se préparer à faire travailler ensemble des consultants issus de différents cabinets, aux profils hétérogènes et peu habitués à se côtoyer ordinairement. L'ADN de Colibee prend ici tout son sens, puisque que la société veille à sélectionner les meilleurs consultants tant dans leurs métiers ou leurs expertises que dans leur capacité à s'adapter à des contextes de plus en plus variés. Au-delà du réseau de consultants indépendants que fédère Colibee, c'est également avec des cabinets experts à taille humaine, souvent créés par d'anciens membres du réseau, que Colibee propose de collaborer en les incluant dans son approche de réseau : ensemble, nous faisons plus.

La valeur ajoutée de Colibee, au-delà des compétences de ses consultants pris individuellement, réside dans l'intelligence collective et la capacité à mobiliser des ressources complémentaires pour apporter les meilleures solutions. C'est pourquoi Colibee est à même de concevoir un dispositif d'équipe entre indépendants et des petits cabinets triés sur le volet : une démarche et une méthodologie efficace pour répondre à vos besoins. L'intervention d'une équipe de consultants repose sur une démarche co-construite, réfléchie et optimisée, pouvant s'adapter aux évolutions de l'écosystème de son client.



A PROPOS DE COLIBEE

Colibee est un cabinet de conseil nouvelle génération regroupant plus de 800 consultants indépendants de haut niveau.



100% efficace

Les meilleurs consultants indépendants
Les bons profils, le suivi de bout en bout
Des missions de valeur
Un service sur mesure au meilleur rapport qualité prix



100% expert

Grandes entreprises et ETI
Spécialistes de la transformation
Audit, conseil, management de transition, pilotage
En lien avec les directions générales, DSI, directions métiers



100% réseau

Qualité, diversité, création de liens qui dynamisent le conseil au profit des clients
Colibee Connect, outil collaboratif puissant
A notre charge le commercial, la gestion des missions, la stimulation des échanges et l'émulation



Contact

Colibee
15 rue Drouot, 75009 Paris, France
+33 (0) 1 82 83 94 10
contact@colibee.com



COLIBEE EN CINQ CHIFFRES

800

Consultants issus
des plus grands
cabinets

15

Million de CA en
2019

150

Références
clients

30

Salariés dans la
structure

11

Années de
croissance
continue