

8^e ÉDITION

BAROMÈTRE DES ACHATS DE CONSEIL 2022-2023



SYNTEC
CONSEIL

REMERCIEMENTS

3

La présente édition du baromètre des achats de conseil a été rendue possible grâce, notamment, à :

- **L'engagement du président de la commission achats** de Syntec Conseil depuis sa création : Bertrand Maguet, associé BM Conseil.
- **L'implication historique du Conseil National des Achats (CNA) et de sa Déléguée Générale**, Nathalie Leroy, dans les travaux de la commission achats de conseil, devenue ainsi (quasi) paritaire.
- **Le soutien de Laurent Denoux**, chargé de mission pôle Acheteurs, Chartes et Labels, de la Médiation des entreprises.
- **La participation de consultants et d'acheteurs à titre personnel**, fidèles contributeurs de la commission achats de conseil.

Consultants et acheteurs, hors pilotes des groupes de travail, contributeurs 2022 à titre personnel :

Meriem Belkhadja, <i>Ville de Paris</i>	Xavier Hesse, <i>Expert Marketing Services</i>
Hymane Ben Aoun, <i>Aravati France</i>	François Humblot, <i>Grant Alexander</i>
Mélanie Champion, <i>La Poste</i>	Sylvie Lachaux, <i>Deloitte Conseil</i>
Gilles Charlut, <i>Thales</i>	Camille Magnier, <i>Adeo Services</i>
François Chrétien, <i>Ceva Santé Animale</i>	Baptiste Mandin, <i>Société Générale</i>
Gérard Donadieu, <i>Ifop</i>	Caroline Markiton, <i>LVMH Sourcing</i>
Anne Charlotte Duclos, <i>Région Bretagne</i>	Julie Micolle, <i>LVMH Sourcing</i>
Marie-Pierre Dussert, <i>La Poste</i>	Maxime Morlière, <i>Société Générale</i>
Murielle d'Emilia, <i>PerfHomme</i>	Arnaud Patet, <i>bioMérieux</i>
Alice Engel-Creach, <i>PwC Advisory</i>	Julie Ramoneda, <i>LVMH Sourcing</i>
Jean-Charles de Fouchier, <i>PerfHomme</i>	Alexis Szejnhorn, <i>PMP</i>
Sandrine François, <i>Ifop</i>	Mondir Toufik, <i>La Poste</i>
Pierre Gedalge, <i>Tasmane</i>	Bertrand Wattebled, <i>Société Générale</i>
Karine Gisclard, <i>Stimulus</i>	Anne-Karine Yhuel, <i>Deloitte Conseil</i>
Virginie Guyot, <i>TDF</i>	Mehdi Zaam, <i>Institut Pasteur de Lille</i>
Benoit Heitz, <i>Onepoint</i>	

- Enfin, **la détermination des groupes de travail** de la commission achats de Syntec Conseil, qui ont mené toute l'année des réflexions sur des sujets stratégiques pour l'ensemble des acteurs de l'achat de conseil. Un remerciement appuyé à **celles et ceux qui les conduisaient** :

Emmanuel Delsuc, Strategir, pilote des groupes Soft Skills et Segmentation ;

Francis Hintermann, Accenture, et **Nathalie Leroy**, CNA, pilotes de la réflexion sur l'élaboration de la nouvelle charte des achats de conseil ;

Bertrand Molinier, EMI Conseil, et **Patrice Tiolet**, ADRA, pilotes du groupe Innovation ;

Marine Boisgontier et **Isabelle Carradine**, PwC Advisory, pilotes du projet d'évolution des clauses contractuelles.

- **La plume d'Aurélie Perrin**, Agence Tapuka.

LES RÉPONDANTS
À L'ENQUÊTE MIROIR

193
ACHETEURS
ET CONSULTANTS

UN RECORD

4

A PROPOS DE SYNTEC CONSEIL

SYNTEC CONSEIL EST LE SYNDICAT PROFESSIONNEL REPRÉSENTATIF DES SOCIÉTÉS DE CONSEIL EN FRANCE, UN SECTEUR QUI COMPTE 120 000 SALARIÉS ET TOTALISE 20 MILLIARDS D'EUROS DE CA.

Avec près de 250 entreprises membres, Syntec Conseil rassemble et représente des sociétés de toutes tailles qui, dans leurs spécialités de conseil respectives, interviennent pour créer les conditions de la performance globale de leurs clients et contribuent de manière décisive à la transformation responsable des entreprises et de la Société.

Les membres de Syntec Conseil intègrent et développent des expertises en croissance dans les domaines de la stratégie et de l'organisation, de l'innovation et du digital, de la communication, de la marque et des études, de l'engagement et de la responsabilité sociétale, du développement des talents et du capital humain.

Lieu privilégié d'échanges, de partage d'expériences et de réflexion sur la profession et ses évolutions, le syndicat agit pour la promotion et la défense du conseil et porte la voix du secteur auprès de toutes ses parties prenantes : entreprises, pouvoirs publics, particuliers, société civile, médias, syndicats et fédérations syndicales, organismes paritaires, partenaires associatifs...

Membre de la Fédération Syntec, elle-même membre du Medef, Syntec Conseil œuvre pour que la profession de conseil tienne sa place dans le dialogue social et l'écosystème patronal.

Au sein de Syntec Conseil, la commission achats est un espace singulier et pionnier de dialogue paritaire constructif entre consultants et acheteurs de prestations intellectuelles.

Elle est soutenue historiquement par le Conseil National des Achats (CNA) et des acheteurs qui y siègent à titre individuel. Au fil des années, elle est devenue un véritable Think Tank qui réunit près de 50 acheteurs et consultants.

Depuis 2004, la commission nourrit ses réflexions d'échanges en commission ou en groupe de travail et d'une enquête miroir auprès d'acheteurs et de consultants, synthétisés tous les 2 ans dans le baromètre des achats de conseil. Ses travaux visent principalement à favoriser et promouvoir la professionnalisation des achats de conseil.

SOMMAIRE

5

06 REGARDS CROISÉS

Matthieu Courtecuisse, Président de Syntec Conseil
Jean-Luc Baras, Président du CNA

08 BAROMÈTRE DES ACHATS DE CONSEIL

10 GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE MIROIR

11 VALEUR DU CONSEIL

Soft Skills
Coût de la prestation intellectuelle

21 RELATIONS ACHETEURS / CONSULTANTS

Charte des achats de conseil responsables
Référencement
Segmentation
Critères RSE

33 INNOVATION DANS LE PARCOURS D'ACHAT DE CONSEIL

Clauses contractuelles
Innovation contractuelle
Plates-formes

38 CONCLUSION

Pierre Pelouzet, Médiateur des entreprises

39 INDEX DES GRAPHIQUES

MATTHIEU COURTECUISSÉ, PRÉSIDENT DE SYNTEC CONSEIL



« Le travail conjoint que nous menons au sein de la commission achats contribue à augmenter la valeur perçue de nos métiers respectifs »

Plus encore que les années précédentes, le baromètre des achats de conseil 2022-2023 se révèle être un outil précieux pour faire progresser la compréhension et le dialogue innovant entre acheteurs et consultants. Les derniers travaux menés par la commission achats de Syntec Conseil, en collaboration avec le Conseil National des Achats (CNA) et sous le parrainage de la Médiation des entreprises, sont allés un cran plus loin que les autres années. Tous vont dans le sens d'une vraie logique de filière et de création de valeur à l'échelle de la France.

Ils sont le fruit d'une réflexion collective, qui s'inscrit dans l'intérêt général et non pas dans une vision purement partisane. Dans les groupes de travail paritaires, consultants et acheteurs expriment leurs convictions et leurs désaccords. Ils racontent leurs difficultés et leurs attentes. Ensemble, ils cherchent des solutions qui conviennent à tous. Ils dressent ainsi les contours d'une relation

plus équilibrée et apaisée, respectueuse des contraintes et spécificités des uns et des autres, mais surtout profitable à chacun.

Pour cette édition à nouveau, ce travail collectif a permis d'avancer sur un grand nombre de sujets qui agitent une fois de plus le baromètre, comme l'importance accordée au prix dans les consultations, la part que prennent les Soft Skills dans la définition des besoins, le très contesté référencement ou encore la digitalisation de nos métiers et la segmentation. Ces réflexions accompagnent la volonté des acheteurs comme celle des consultants de disposer de cadres adaptés à l'achat de conseil, une activité particulièrement complexe et singulière.

Ce travail, qui contribue à favoriser la valeur perçue du conseil, est d'autant

plus important que nous connaissons actuellement une situation complexe, avec d'un côté une forte croissance de notre filière et, de l'autre, une inflation galopante. Les marges de productivité se réduisent côté conseil, ce qui a pour effet de relancer les tensions autour des prix, qui doivent nécessairement augmenter pour permettre à nos sociétés d'absorber les effets de l'inflation.

Au-delà des idées, la commission achats de Syntec Conseil délivre des outils pratiques et concrets pour fluidifier la relation au quotidien. Avec le CNA et la Médiation des entreprises, nous sommes également parvenus à écrire la première charte des achats responsables exclusivement dédiée aux prestations intellectuelles. C'est une avancée dont nous pouvons être fiers et qui engage l'ensemble de notre filière vers une plus grande maturité. Enfin, 8 ans après une première version, nous faisons évoluer certaines clauses juridiques contractuelles pour les rendre plus simples et précises. Celles-ci devraient faire l'objet d'une signature tripartite courant 2023.

La richesse de ces publications est aussi le fait d'une plus grande diversité d'intervenants au sein de la commission achats de Syntec Conseil. Ainsi les réflexions menées par les métiers des RH ou encore des études, qui ont rejoint nos groupes de travail lors de la fusion des syndicats, représentent un apport d'expertise précieux pour avancer sur des sujets majeurs tels que les Soft Skills ou la segmentation. Cette année, de remarquables livrables ont ainsi pu être produits dans ces deux domaines.

Au fil des éditions du baromètre, acheteurs et consultants apprennent ainsi à mieux se connaître et se comprendre. Leur relation s'améliore progressivement et encore cette année. Nous ne pouvons que nous en réjouir et nous en féliciter, même si nous avons bien conscience qu'il reste encore beaucoup à faire.

JEAN-LUC BARAS, PRÉSIDENT DU CNA

Aujourd'hui, pour nous assurer de tirer de la valeur des postes achats stratégiques, nous devons évoluer dans un système de confiance avec les prestataires de conseil. C'est important pour affronter les défis et enjeux auxquels nos entreprises sont confrontées, mais aussi pour développer les affinités, innover et gagner en efficacité.

Cette confiance se bâtit autour d'une relation construite sur des valeurs partagées. Or, lorsque nous parlons de prestations intellectuelles, force est de reconnaître que nous ne sommes pas encore au niveau de cette exigence. Certes, nous le constatons baromètre après baromètre, la relation entre consultants et acheteurs s'améliore. Il reste néanmoins beaucoup de défiance entre nous, liée à un dialogue encore imparfait.

Les acheteurs méconnaissent la façon dont se compose la structure de coût d'une prestation intellectuelle, tandis que les consultants ne font pas toujours l'effort de l'expliquer. De la même façon, si les acheteurs considèrent le référencement comme un moyen de fluidifier les échanges, il est perçu comme limitant pour les consultants. Là encore, il y a un travail à mener pour améliorer la compréhension entre nous.

L'adaptation cette année de la charte Relations Fournisseurs & Achats Responsables (RFAR) au monde du conseil va dans ce sens. Elle crée de nouvelles exigences pour les acheteurs comme pour les consultants et nous oblige mutuellement à adopter des attitudes plus respectueuses. Cette charte vient affirmer, en amont, certaines évidences qui sont difficiles à rappeler au moment d'une négociation ou lorsque les enjeux sont très opérationnels. Elle réaffirme notamment la nécessité de prendre en compte une prestation dans sa globalité pour ne pas la limiter à un CV ou à un prix.

Au-delà, l'importance de l'intelligence collective dans la réussite de projets se fait de plus en plus prégnante. C'est pourquoi un acheteur doit s'intéresser au système managérial de son prestataire, en étudiant sa capacité à accompagner, former et gérer ses collaborateurs dans la durée. C'est une dimension encore sous-évaluée, alors qu'elle est fondamentale pour la création de valeur. Le travail mené par Syntec Conseil autour des Soft Skills sera une aide précieuse pour accompagner cette prise de conscience. Enfin, de nouvelles exigences se font jour autour de la RSE qui, demain, guideront plus fortement le choix des acheteurs et que les sociétés de conseil doivent donc prendre davantage en compte.

Syntec Conseil et le Conseil National des Achats (CNA) ont ouvert le dialogue. Continuons à nous parler, pour mieux nous connaître, mais aussi pour nous challenger car la création de valeur derrière est extrêmement importante pour nos entreprises respectives. C'est ensemble que nous créerons de la performance et de la compétitivité.



« Nous devons poursuivre le dialogue engagé pour créer toujours plus de valeur pour nos entreprises »

LE BAROMÈTRE DES ACHATS DE CONSEIL 2022-2023

L'ÉDITION DE LA MATURITÉ

DEPUIS 2004, LA COMMISSION ACHATS DE SYNTEC CONSEIL EST UN ESPACE SINGULIER ET PIONNIER DU DIALOGUE PARITAIRE CONSTRUCTIF ENTRE CONSULTANTS ET ACHETEURS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES. ELLE EST SOUTENUE HISTORIQUEMENT PAR LE CONSEIL NATIONAL DES ACHATS (CNA) ET PAR DES ACHETEURS QUI Y SIÈGENT À TITRE INDIVIDUEL.

Le baromètre des achats de conseil, produit tous les deux ans, s'appuie sur les résultats d'une enquête miroir menée auprès de consultants et d'acheteurs pour alimenter les grands thèmes de réflexion qui nourrissent les travaux de la commission achats de Syntec Conseil. Cette année, nous pouvons nous féliciter d'une participation record avec une progression de 30 %.

C'est le 2^e baromètre qui se fait à l'échelle de Syntec Conseil avec tous les métiers représentés: études, stratégie & management, recrutement, évolution professionnelle et communication. Il approfondit des sujets clés pour la création de valeur dans le monde du conseil, tels que les Soft Skills. Des échanges en découlent au sein de groupes de travail, qui aboutissent à leur tour à la production d'outils de référence. C'est le cas cette année encore, comme vous le découvrirez en parcourant ce baromètre, avec un important travail mené sur la nouvelle charte d'achats responsables dédiée à la prestation intellectuelle, ou encore le nouveau référentiel de segmentation.

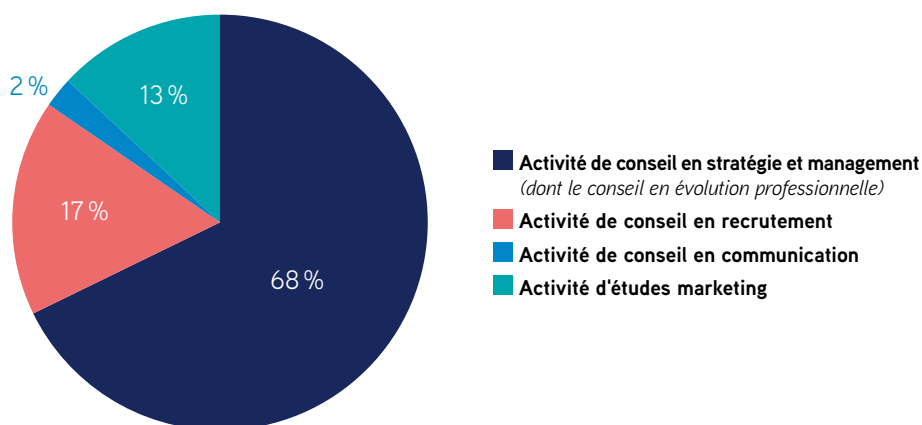
Au fil des années, la commission est devenue un véritable Think Tank qui réunit près de 50 acheteurs et consultants. En 2021-2022, la commission a travaillé sur 4 thématiques majeures :

- **La segmentation des prestations de conseil par les livrables et l'évaluation des Soft Skills.** Il s'agit de compléter les grilles réalisées en 2015 et 2017 pour fournir des clés de succès dans les collaborations entre les consultants et leurs clients.
- **L'élaboration de la charte des achats de prestations intellectuelles responsables** portant sur les spécificités de l'achat de conseil, qui adapte les engagements de la charte RFAR pour des relations fournisseurs et achats responsables, coconstruite avec le CNA et le Médiateur des entreprises en 2010.
- **Les innovations dans les pratiques achats** pour étudier notamment « l'ubérisation » de certains métiers du conseil et les pratiques d'achats induites.
- **Enfin, des préconisations contractuelles en matière d'achats de prestations intellectuelles,** à travers l'actualisation de l'accord signé en 2014 avec le CNA et le Médiateur des entreprises portant sur 6 clauses juridiques.

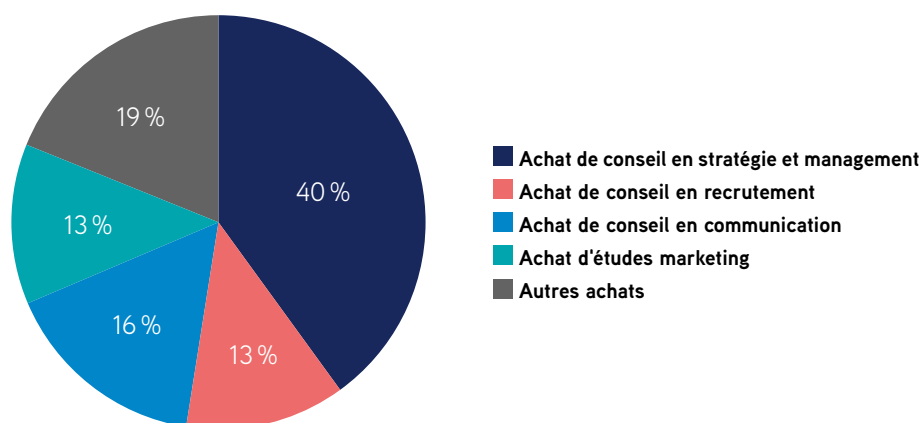
PROFIL DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE MIROIR

Graphique 1 - Périmètre d'achat / d'activité des répondants

Métier des sociétés de conseil participantes



Périmètre d'achat de missions de conseil des participants



ÉCHANTILLON

193
PARTICIPANTS

vs 168 lors de la précédente édition

67%
DE CONSULTANTS

33%
D'ACHETEURS

UN OBJECTIF : AMÉLIORER LA RELATION ACHETEURS ET CONSULTANTS

La commission achats de Syntec Conseil poursuit l'objectif de fluidifier les rapports entre acheteurs et consultants afin de les rendre plus efficaces et porteurs de valeurs pour tous.

Son rôle est également de soutenir l'orientation des travaux menés dans un cadre paritaire ou tripartite par cette commission, afin de proposer des réflexions et des outils pratiques permettant de professionnaliser et de rationaliser la collaboration entre acheteurs et consultants.

Il est important de rappeler que des achats bien gérés en amont réduisent d'autant le risque de contentieux en aval. Ainsi, la commission achats de conseil s'efforce-t-elle d'aider les consultants et les acheteurs à porter sur l'autre le regard le plus juste possible. Pour cela, elle se veut force de proposition et de dialogue entre ces deux acteurs, au bénéfice de leurs entreprises comme de la croissance de l'économie française avec, au cœur de son action, l'évidence que le conseil est créateur de valeur pour notre pays. Ceux qui participent toute l'année à cette commission contribuent à le faire savoir pour que cette aide au développement et à l'innovation soit connue et reconnue du plus grand nombre.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE MIROIR 2022-2023

7,3/10 POUR LES ACHETEURS ET 5,4/10 POUR LES CONSULTANTS : ÉVALUATION DE LA RELATION ACHETEURS-PRESTATAIRES DE CONSEIL SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10.

Les résultats de l'enquête miroir font apparaître une forme de défiance de la part des consultants vis-à-vis des acheteurs, même si cette perception évolue positivement. Ainsi, en 2015, les professionnels du conseil notaient leur relation avec les services achats à hauteur de 4,5/10 (vs 6,7/10 côté acheteurs), preuve que l'écart de compréhension se réduit au fil des années. Pendant longtemps, le déséquilibre entre l'offre et la demande se faisait à l'avantage des acheteurs, ce qui a pu entraîner certaines dérives que Syntec Conseil cherche à réguler au travers des travaux de sa commission achats. Ces travaux portent leurs fruits, avec une relation plus apaisée entre acheteurs et consultants. Plus ils disposent de matériel et d'outils rationnels pour mieux gérer leurs échanges, plus ils améliorent leur compréhension mutuelle.

87 % DES ACHETEURS CONSIDÈRENT QUE LE RÉFÉRENCIEMENT CONTRIBUE À FLUIDIFIER LA QUALITÉ DES RELATIONS ACHETEURS/PRESTATAIRES DE CONSEIL, QUAND 55 % DES CONSULTANTS ESTIMENT LE CONTRAIRE.

Lorsque les directions achats se sont intéressées au conseil dans les années 2003-2004, le référencement est devenu instantanément un sujet de crispation avec les consultants. Depuis, Syntec Conseil n'a jamais cessé de maintenir le dialogue sur ce sujet.

Le référencement est en effet perçu par les consultants comme de l'achat sur étagère. Or, il n'est pas envisageable d'acheter du conseil comme nous le ferions pour un produit. Cela peut même être contre-productif. Si le référencement est trop verrouillé, l'acheteur aura des difficultés à apporter à son client interne la meilleure réponse à un besoin. Raison pour laquelle, aujourd'hui, de plus en plus d'entre eux acceptent une dose de non-référencement dans leurs Appels d'Offres ou en élargissent les conditions.

71 % DES ACHETEURS ESTIMENT QUE LA PART MOYENNE DES CRITÈRES FINANCIERS (PRIX, TJM, REMISES, SEUIL...) COMPTE POUR 35 À 50 % DANS LE CHOIX D'UN PRESTATAIRE DE CONSEIL.

Nous sommes ici face à un signal faible qui confirme que la situation se détend un peu. La part du prix dans le choix d'un prestataire de conseil se situe, pour la majorité des acheteurs (71 % d'entre eux), entre 35 et 50 %. Elle est perçue comme un peu plus élevée par 29% des consultants. Enfin, pour 14 % des acheteurs, elle compte pour un peu moins de 35 % dans le choix final.

63 % DES ACHETEURS NE RECOURENT PAS À DES PLATES-FORMES DIGITALES D'INTERMÉDIATION EXTERNES (TYPE COMATCH).

Ces plates-formes font de plus en plus parler d'elles. Ce phénomène a toujours existé dans l'univers du conseil. En revanche, le modèle a évolué pour être désormais automatisé, voire « ubérisé ». Pour autant, il reste inadapté au mode projet, qui nécessite de réunir des équipes capables de travailler efficacement ensemble. À ce jour, seuls les cabinets de conseil sont en mesure de constituer de tels pools de consultants. La mise en relation avec des talents ne suffit pas, il faut y ajouter la juste dose de transformation des process, mais aussi d'intelligence situationnelle ou relationnelle ainsi que de psychologie.

86 % DES ACHETEURS ET 58 % DES CONSULTANTS ESTIMENT ÊTRE ENGAGÉS DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION DE LEURS RELATIONS CLIENTS / FOURNISSEURS.

Et c'est une excellente nouvelle ! Cette démarche doit évidemment être encouragée. D'où l'important travail qui a été mené conjointement l'an dernier avec la commission achats de Syntec Conseil, le CNA et la Médiation des entreprises pour décliner la charte RFAR (Relations Fournisseurs & Achats Responsables) et créer une charte achats responsables dédiée au monde du conseil. Ce document réaffirme la valeur du conseil et engage moralement les deux parties prenantes.

INTERROGER LA VALEUR DU CONSEIL

11

Entretien

Bertrand MAGUET

Président de la commission achats de Syntec Conseil



« Nous devons rappeler que nos métiers sont de vrais métiers ! »

La réflexion sur la valeur ajoutée du conseil est le fil rouge de la commission achats et du baromètre des achats de conseil depuis son lancement. Au moment de la dernière élection présidentielle, le battage médiatique autour du recours de l'État aux cabinets de conseil a illustré une réalité que nous ne connaissons que trop bien : la méconnaissance de nos métiers ou l'image caricaturale que beaucoup en ont, non seulement au niveau du grand public mais aussi des politiques. Espérons que cette séquence, et les nombreuses enquêtes qui en ont découlé, auront eu au moins le mérite d'aider à sortir des clichés et à mieux comprendre nos professions, leur rôle dans l'innovation et le développement de notre pays.

La meilleure façon de défendre nos métiers, lorsqu'ils sont ainsi attaqués, est de nous poser la question de leur valeur ajoutée pour nos clients et d'identifier les meilleures conditions pour la créer.

LA PREMIÈRE VALEUR DU CONSEIL, C'EST SA CAPACITÉ TRANSFORMATIVE

La transformation ne s'improvise pas. Aucun client, public ou privé, n'est censé détenir l'ensemble des savoirs nécessaires dans le cadre d'un projet de transformation ou d'une gestion de crise sans précédent, comme celle que nous venons de traverser et à laquelle s'ajoutent aujourd'hui la crise de l'énergie ainsi que l'inflation.

Imaginez que vous décidiez demain d'attaquer un concurrent déloyal. Le feriez-vous par vos propres moyens ou vous tourneriez-vous vers un avocat spécialisé pour vous aider ? Il ne vous viendrait pas non plus à l'idée de réaliser vous-même les études de vos futurs bâtiments. Logiquement, vous ferez plutôt appel à un bureau d'études. Il en va de même pour les métiers du conseil qui sont de vrais métiers comme tous ceux qui gravitent autour des prestations intellectuelles. On ne s'improvise pas consultant. Nos métiers font appel à des savoirs, à des expériences et à des compagnonnages spécifiques. En réalité, la valeur ajoutée du conseil est dans son nom même : prodiguer des conseils, avoir des idées, être créatif. Nous sommes des professionnels de l'organisation, de véritables soutiens à l'innovation et au développement.

SORTIR LE CONSEIL DES IDÉES REÇUES DANS LESQUELLES ON CHERCHE À L'ENFERMER

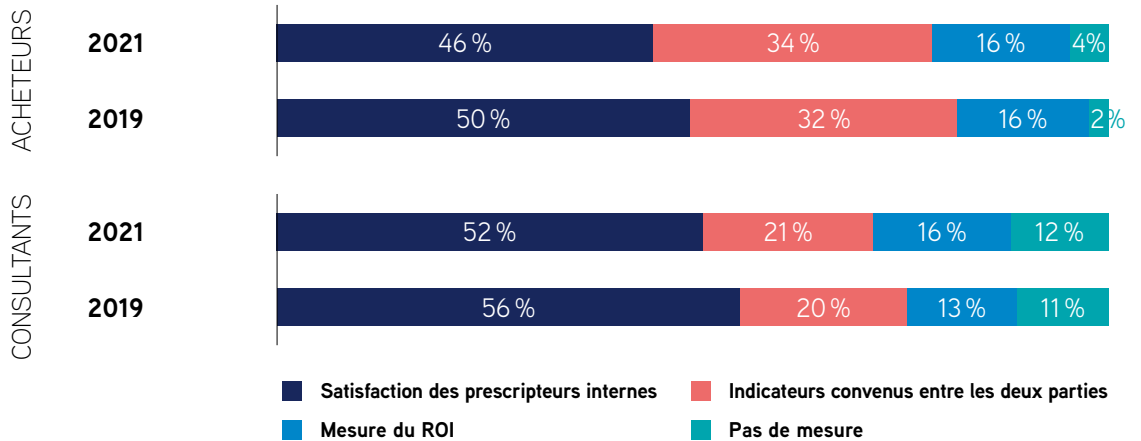
De la même façon, nous devons sortir le conseil des idées reçues, telles que celle qui voudrait que nous soyons un recours uniquement en cas de difficulté. De nombreuses entreprises et organismes publics ou privés font appel au conseil pour sa capacité transformative, prospective. Il s'agit pour eux de trouver auprès de nos consultants les orientations qui leur permettront de garder une longueur d'avance sur leur marché. Dans la chaîne de valeur du conseil, nous sommes ceux qui permettent à la créativité d'émerger autour de concepts de rupture qui font sens, mais aussi dans le cadre d'une conduite du changement ou d'un accompagnement dans la durée.

Le conseil, c'est une prestation intellectuelle mais aussi une coproduction avec l'organisme client qui se nourrit de l'expérience, des savoir-faire et des savoir-être des consultants. Conseiller, c'est être force de proposition collectivement ou individuellement et penser au-delà des lignes ou « out of the box » comme disent les Anglo-Saxons. À cet égard, les travaux de la commission achats de Syntec Conseil contribuent à le démontrer.

Graphique 2 - Mesure de la valeur créée par le conseil

Acheteurs : Comment mesurez-vous la valeur ajoutée que vous apporte un prestataire de conseil ?

Consultants : Comment pensez-vous que les acheteurs mesurent la valeur ajoutée que vous apportez ?



DES CONSULTANTS PLUS SOUVENT PERÇUS QU'AUPARAVANT COMME UNE FORCE DE TRAVAIL D'APPOINT

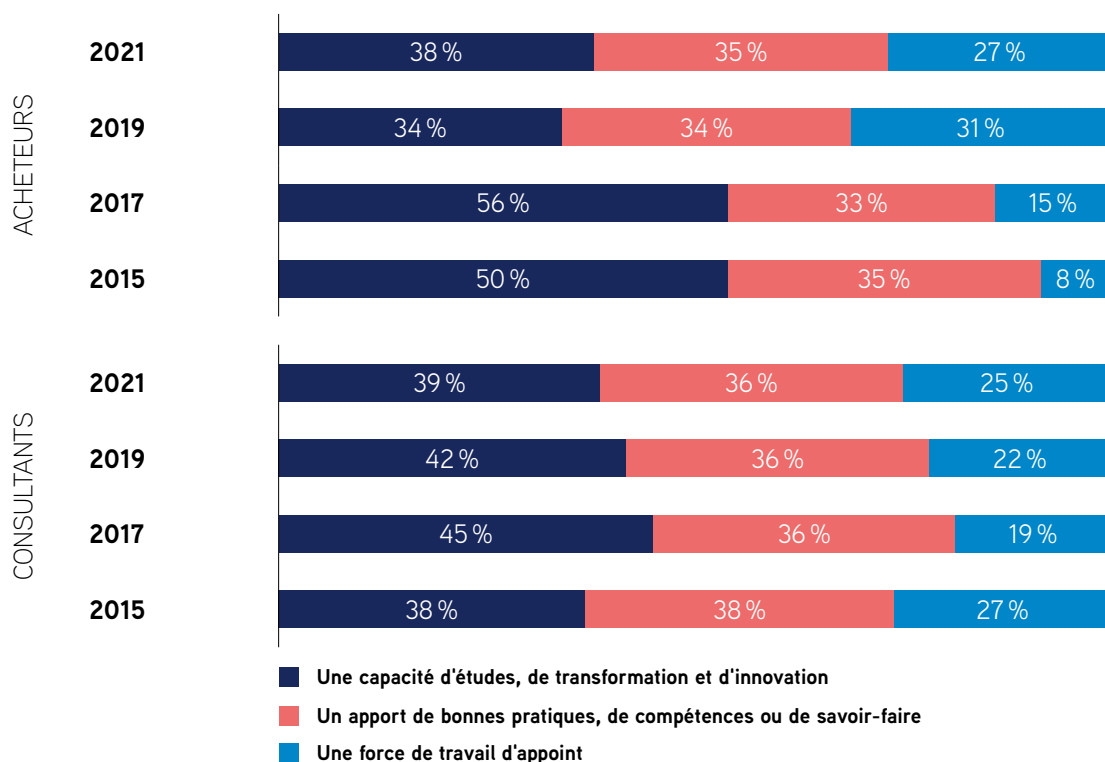
L'enquête miroir révèle que la perception des consultants comme force de travail d'appoint progresse au détriment de celle de « capacité d'études, de transformation et d'innovation ». La rupture est particulièrement évidente entre 2017-2019 et 2021.

En 2015, 50 % des acheteurs percevaient le conseil comme une capacité d'études, de transformation et d'innovation, alors qu'ils n'étaient plus que 34 % en 2019 et 38 % en 2021. A contrario, alors que les consultants n'étaient identifiés comme une force d'appoint que par 8 % des acheteurs en 2015, ce pourcentage grimpe à 15 % en 2017, 31 % en 2019 et encore 27 % aujourd'hui.

Toutefois, la notion de conseil pour les consultants comme pour les acheteurs apparaît de façon stable dans le temps comme un apport de « bonnes pratiques, de compétences ou de savoir-faire » : 35 % côté acheteurs et 36 % côté consultants.

Graphique 3 - Apports du conseil

Selon vous, le conseil c'est majoritairement une capacité d'études, de transformation et d'innovation? un apport de bonnes pratiques, de compétences ou de savoir-faire? une force de travail d'appoint?



UNE SITUATION QUI DÉCOULE DE PLUSIEURS PHÉNOMÈNES

Cette perception montante du conseil comme force d'appoint peut être analysée à l'aune de plusieurs phénomènes. Tout d'abord, une forte reprise de l'activité économique en 2021 qui s'accompagne, pour les entreprises, d'une difficulté à recruter certaines ressources. Elles se tournent donc vers les consultants pour pallier ce manque.

Nous sommes également entrés depuis 2 ans dans une importante période de transformation et d'adaptation, qui nécessite de renforcer les équipes en y associant des expertises externes. Ainsi, les entreprises ne cherchent pas forcément de l'innovation, mais davantage de ressources humaines pour mener la réussite de leurs projets transformatifs et en garantir le succès via un accompagnement expert.

Nous constatons aussi, chez les grands comptes, une volonté de recréer des pôles-conseils en interne, ce qui change, de fait, la nature des prestations extérieures auxquelles ils ont recours. Rappelons toutefois qu'ils n'en retireront pas la même liberté de ton qu'en faisant appel à un consultant externe et qu'ils ne pourront pas se nourrir de la variété d'expériences dont ce dernier dispose. En parallèle de ces sujets, nous constatons une montée en puissance des plates-formes, un marché qui se consolide au travers de divers rapprochements. Pour autant, elles ne concurrencent pas directement les cabinets de conseil, qui sont capables de mobiliser des équipes solides quand elles se contentent de donner accès à des ressources isolées qui auront de la peine à former un collectif. Elles répondent néanmoins à un besoin urgent de compétences plus opérationnelles.

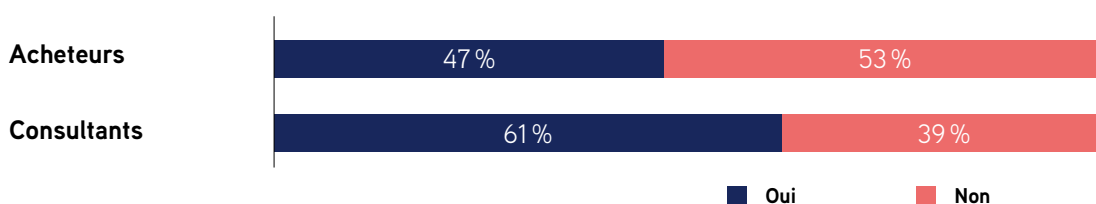
Enfin, de plus en plus de consultants souhaitent avoir la liberté d'exercer en freelance et se satisfont d'être considérés comme une force d'appoint. Cette situation ne doit pas forcément être perçue comme un recul. Rappelons que dans la chaîne de valeur du conseil il y a certes la stratégie et le management, mais aussi l'aide au déploiement et à l'exploitation. Être force d'appoint ne signifie donc absolument pas l'absence de conseil en amont ou de compagnonnage.

LES SOFT SKILLS : AU CŒUR DE LA VALEUR DU CONSEIL

La valeur du conseil passe par la réussite des missions qui sont confiées aux sociétés. Or, si les savoir-faire sont généralement identifiés et maîtrisés, ils ne suffisent plus au succès d'un projet. L'évolution de la perception de la valeur du conseil viendra ainsi de sa capacité à valoriser des savoir-être, au-delà des savoir-faire: Soft Skills vs Hard Skills. Seulement, l'enquête miroir menée par Syntec Conseil révèle que ces «compétences douces» ou «émotionnelles» sont encore peu évaluées en fin de mission: acheteurs 23% et consultants 43%.

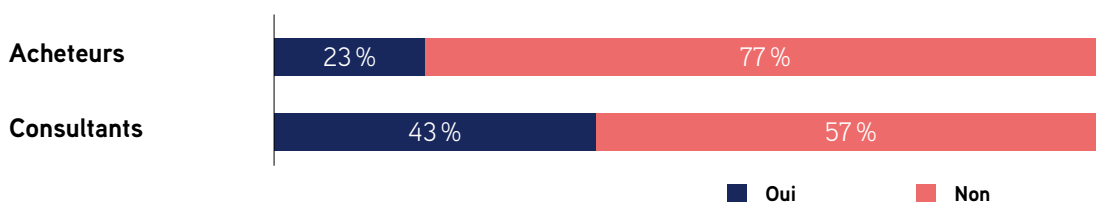
Graphique 4 - Prise en compte des Soft Skills

En amont d'un projet, déterminez-vous les Soft Skills nécessaires à sa réussite?



Graphique 5 - Évaluation des Soft Skills

Effectuez-vous une évaluation des Soft Skills en fin de mission?



C'est pourquoi la commission achats a décidé d'en faire l'un de ses grands chantiers de réflexion en 2021, en s'appuyant sur les travaux déjà réalisés en 2017 (classement des Soft Skills en 5 types: valeurs collectives, intelligence collective, capacités relationnelles, qualités de posture, résilience et agilité). L'objectif: proposer un outil augmenté permettant aux acheteurs de mieux définir, avec leur client interne, les Soft Skills nécessaires au succès d'une mission, mais aussi aux sociétés de conseil de mettre en face les compétences répondant à ce besoin. Il s'agit aussi de faciliter les échanges en utilisant un vocabulaire commun pour exprimer les attentes, pour ainsi mieux se comprendre et, donc, travailler plus efficacement ensemble.



Entretien

Emmanuel DELSUC

CEO de Strategir, pilote du groupe de travail Soft Skills et Segmentation de la commission achats de Syntec Conseil

SUR QUELLE BASE AVEZ-VOUS ENGAGÉ LA RÉFLEXION SUR LES SOFT SKILLS AU SEIN DE LA COMMISSION ACHATS ?

Nous ne sommes pas les premiers au sein de Syntec Conseil à nous intéresser à ce sujet. Cela fait un moment déjà que la commission achats a identifié cette tendance dans le recrutement et en a saisi tout l'intérêt dans un monde du travail en constante réinvention. Des premiers travaux ont été menés pour proposer une grille de définition des 5 principales Soft Skills identifiées (valeurs collectives, intelligence collective, capacités relationnelles, qualités de posture, résilience et agilité), mais aussi identifier celles qui étaient les plus sollicitées selon les types de missions. Pour autant, si la prise de conscience que ces compétences sont essentielles à la réussite d'une prestation de conseil est bien réelle, celles-ci apparaissent également très «vaporeuses» pour les acheteurs. C'est pourquoi nous avons souhaité aller un cran plus loin dans la continuité des premiers travaux menés en 2017 en y ajoutant, notamment, la notion d'intelligence émotionnelle, transverse à toutes les autres Soft Skills. Ce travail répondait également au besoin, remonté dans le baromètre, de 87 % des acheteurs et de 66 % des consultants de disposer d'un outil spécifique d'évaluation des Soft Skills.

Les capacités relationnelles ont une importance forte dans nos métiers et donc dans le succès des missions qui sont confiées à nos consultants. Nous pouvons le constater, le déplorer ou agir dessus. Au sein de Syntec Conseil, nous avons décidé d'agir.

POURQUOI UN OUTIL D'ÉVALUATION DES SOFT SKILLS VOUS SEMBLAIT-IL FONDAMENTAL ?

Aujourd'hui, plus personne ne doute que la réussite d'un projet repose sur des personnalités dont les Soft Skills sont alignées avec la dynamique du programme. Seulement, nous peinons encore tous, acheteurs comme consultants, à les évaluer, à les décrire et à les formaliser. Le groupe de travail précédent avait identifié 5 compétences «douces» et observé celles qui étaient les plus sollicitées selon les types de mission.

Nous savions également qu'il y avait un problème éthique et juridique pour les acheteurs à évaluer

les compétences des consultants puisque ces derniers ne sont pas des salariés de l'entreprise. Par ailleurs, cela ne fait pas partie de leur cœur de métier. D'autre part, qui sont les mieux placés pour réaliser ce travail : les acheteurs ou les prescripteurs ? D'où l'importance de mener un travail collectif avec les cabinets de conseil pour mener à bien ces évaluations.

C'est pourquoi nous avons décidé d'enrichir ces typologies afin de trouver un moyen encore plus efficace de monitorer les Soft Skills. Nous avons notamment introduit la notion de «comportements observables», qui précise pour chaque savoir-être la façon dont il se traduit dans le comportement d'un individu.

QU'EST-CE QUI FAIT LA FORCE DE CET OUTIL D'ÉVALUATION ?

Notre groupe l'a souhaité très pratico-pratique. L'outil que nous avons mis au point va permettre aux acheteurs de définir les Soft Skills dont ils ont besoin pour une mission donnée. En face, armée de cette connaissance, la société de conseil va gérer cette attente et proposer à son client les consultants les plus adaptés techniquement au projet, mais également ceux dont les Soft Skills permettront son succès. Cet outil va aussi leur permettre de faire monter leurs collaborateurs en compétences sur certains savoir-être, ou encore

d'orienter les recrutements en fonction des profils les plus demandés.

Il nous a semblé pertinent de rappeler qu'identifier en début de mission les Soft Skills attendues est loin d'être une perte de temps. Ces compétences permettent à l'entreprise de générer plus de réflexion et d'innovation. Elles amènent à la production de nouvelles idées et sont donc inhérentes à la valeur même du conseil. C'est pourquoi nous ne pouvions pas laisser le manque de temps ou de méthodes devenir un frein à ce que les acheteurs ou les sociétés de conseil s'en emparent. Pour autant, cet outil ne les dispense pas d'investir de l'énergie dans ce sujet pour ne plus avoir à le subir mais, au contraire, pour le maîtriser et en faire un véritable atout pour leur entreprise. Grâce à lui, nous facilitons les échanges entre les différentes parties prenantes. À chacun, désormais, d'inventer l'achat qui va avec !

« Quand les Hard Skills sont maîtrisés, ce sont les Soft Skills qui font la différence »

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, COLONNE VERTÉBRALE DES SOFT SKILLS

L'outil d'évaluation des Soft Skills dévoilé par la commission achats intègre un nouvel élément par rapport au précédent : l'intelligence émotionnelle, transversale aux autres compétences. Il s'agit de la capacité d'un individu à connaître et à maîtriser ses propres émotions, mais aussi à composer avec celles des autres. L'intelligence émotionnelle est donc directement liée à notre expérience et à notre vécu. Partir de la connaissance de soi pour être mieux dans sa vie et avec les autres : une compétence logiquement recherchée dans les entreprises.

Les individus ayant une forte intelligence émotionnelle se montrent, en effet, majoritairement plus positifs, plus conscients de leurs émotions et donc plus en capacité de s'auto-évaluer et de s'adapter. Ils gèrent souvent mieux la pression, le stress ou la frustration d'un échec. En découlera l'envie de chercher des solutions positives, seul ou en collaboration avec d'autres membres de l'équipe.



Point de vue

Jean-Charles de FOUCHIER

Leader jardinier, Président et fondateur de PerfHomme

L'intelligence émotionnelle est un concept assez récent en France, alors qu'il existe depuis un moment aux États-Unis. Alors pourquoi nous y intéresser ? Parce qu'en tant que cabinets de conseil, nous intervenons fréquemment pour faciliter les changements dans les organisations. Or, ce qui peut bloquer une transformation, c'est justement les émotions mal gérées. Un changement d'habitude peut entraîner de la tristesse, voire de la démotivation. Cette peur de l'inconnu, c'est autant d'émotions qui nous traversent. Ces derniers temps, les entreprises ont été particulièrement bousculées, et le sont encore. Leur modèle a été profondément challengé et elles accélèrent leurs projets de transformation : un environnement perturbant pour les collaborateurs qui se retrouvent dans la difficulté pour absorber ces changements profonds.

« Les changements génèrent de nombreuses émotions »

Ainsi, lorsque nous introduisons une nouveauté (technologie, méthodologie...) dans l'entreprise sans traiter l'émotionnel en parallèle, nous courons un grand risque que le changement ne soit pas durable car mal accueilli par les collaborateurs. Tenir compte des émotions générées par d'importants bouleversements est capital pour qu'ils soient acceptés et que la transformation soit pérenne. Pouvoir compter sur un dispositif d'accompagnement qui prend en compte cet aspect émotionnel du changement est majeur. Si vous disposez des compétences techniques, mais qu'en plus elles ont les bonnes Soft Skills pour bien déployer ce que vous avez préconisé, alors le dispositif de conseil mis en place devient beaucoup plus puissant !



Point de vue

Mehdi ZAAM

Directeur des achats et de la Supplychain
de l'Institut Pasteur de Lille

L'importance que prennent les Soft Skills est en grande partie liée à l'évolution des métiers de prestations intellectuelles et à celui d'acheteur en général. Auparavant, nous recourions aux métiers du conseil pour réfléchir à des actions. Aujourd'hui, nous le faisons pour des besoins plus opérationnels, qui maintiennent le consultant plus longtemps dans l'entreprise. De fait, nous recherchons donc des personnes disposant de Soft Skills spécifiques et plus uniquement de compétences techniques.

Mais la digitalisation fait aussi évoluer les process et oblige les entreprises à repenser leur organisation. Elles doivent désormais faire monter en compétence les personnels qui se sont vus soulagés de tâches à faible valeur ajoutée avec l'arrivée de l'automatisation. Elles multiplient donc les transformations. Dans ce contexte, le rôle des consultants externes sera de s'assurer que les projets menés remportent bien l'adhésion

des collaborateurs. Pour cela, un expert métier est certes nécessaire, mais il faut aussi qu'il soit capable, par son charisme, sa bienveillance, sa pédagogie ou encore son écoute, d'embarquer les équipes dans la vision de l'entreprise ; et donc de disposer des bonnes Soft Skills pour cela.

« De l'importance de bien identifier les Soft Skills pour les acheteurs »

Enfin, le marché devient très concurrentiel et les acheteurs sont un peu perdus face à la multitude de solutions de conseil qui leur est proposée.

À chaque nouvel Appel d'Offres, nous recevons de plus en plus de propositions techniquement similaires, avec des prix alignés. Pour les départager, l'approche Soft Skills devient éminemment intéressante. Or, jusqu'à présent, nous ne disposions d'aucune méthode adaptée à cette phase de consultation. Grâce aux travaux de la commission achats de Syntec Conseil, c'est désormais le cas et j'invite tous les acheteurs à s'en emparer.

UN OUTIL CONCRET AU SERVICE DE TOUS LES ACTEURS

Cet outil de définition et d'identification des Soft Skills se présente comme une véritable boîte à outils dans laquelle chacun vient piocher pour nourrir sa réflexion autour du sujet. L'objectif est ainsi de mettre un minimum de rationnel dans quelque chose qui, par nature, ne l'est pas.

La commission achats de Syntec Conseil a décidé d'ajouter aux définitions des Soft Skills des comportements qui soient observables pour faciliter leur identification. Cette nouveauté est le fruit d'une réflexion introduite par **Jean-Charles de Fouchier, Président et fondateur de PerfHomme** : « J'ai proposé à mon groupe de travail au sein de la commission achats une bibliothèque de comportements observables, inspirés des assessments Genos, pour permettre à ceux qui utilisent ce nouvel outil de mieux comprendre ce qui se cache derrière une Soft Skill. Par exemple, lorsqu'un acheteur ou une société de conseil souhaitera disposer d'un consultant disposant de la compétence « Valeurs Collectives », il pourra préciser ce qu'il en attend en termes de comportements : « remarque quand quelqu'un a besoin d'aide » ou encore « honore ses engagements et tient ses promesses ». Ces comportements observables sont extrêmement importants puisqu'ils donnent aux acheteurs et aux consultants un vocabulaire commun. Ainsi, lorsque l'un d'entre eux évoque une Soft Skill, tous deux savent précisément ce qu'ils attendent comme comportement derrière ».

Graphique 6 - Exemples de comportements observables par Soft Skills

	Définition	Comportement observable
Valeurs collectives	Développer une éthique professionnelle aussi bien dans les relations avec les parties prenantes qu'en matière d'activation du business. Cette déontologie s'appuie sur une forme de solidarité entre les acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> › Remarque quand quelqu'un a besoin d'aide. › S'accorde bien aux ressentis des autres. › Honore ses engagements et tient ses promesses. › Utilise les valeurs de l'organisation pour prendre des décisions importantes.
Intelligence collective	Faire preuve de capacité d'analyse, de méthode et de rigueur dans l'approche des problématiques. Cette capacité repose sur une réelle compétence cognitive. Capacité à faire émerger des idées d'un groupe.	<ul style="list-style-type: none"> › Considère les problématiques selon différentes perspectives. › Vous implique dans les décisions qui impactent votre travail. › Fait preuve d'une conduite positive et stimulante. › Aide à créer un environnement de travail positif.
Résilience et agilité	Démontrer une aptitude à la résolution de problèmes dans des situations de crise. Savoir impulser le changement en gardant la sérénité et la hauteur qui rassurent.	<ul style="list-style-type: none"> › Est manifestement conscient de l'impact possible de ses émotions sur ses réflexions. › S'adapte facilement à des situations changeantes. › Aide les autres à appréhender efficacement les situations stressantes. › Facilite les conversations difficiles de manière efficace.

UN OUTIL PRATIQUE ET UTILE À TOUS

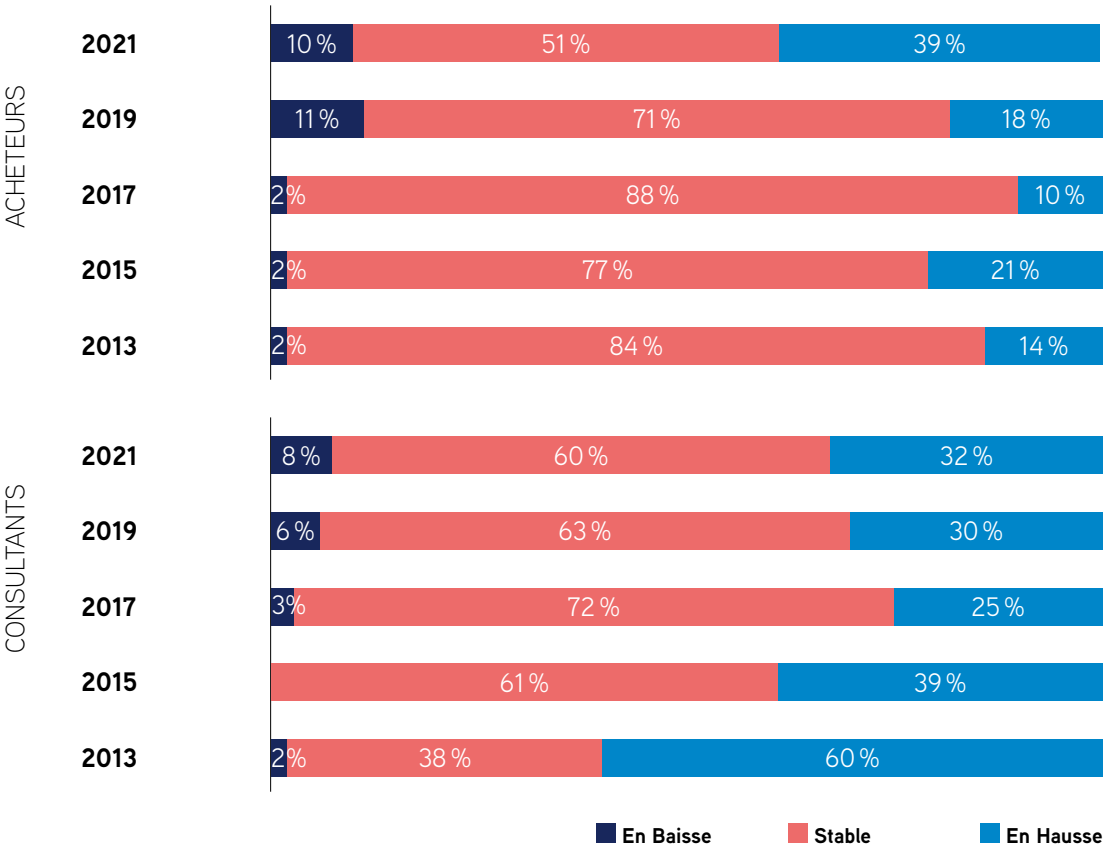
L'outil d'évaluation des Soft Skills développé par Syntec Conseil a pour objectif, côté acheteur, de permettre l'expression des besoins, mais aussi l'écoute du client interne en fin de mission, afin de connaître la façon dont le dispositif déployé s'est comporté sur tel ou tel aspect.

Côté sociétés de conseil, cet outil sera utile pour la bonne qualification du consultant en amont de la mission. Il servira également à identifier les Soft Skills qui manquent dans l'entreprise et sur lesquelles il faut faire évoluer certains collaborateurs ou recruter. Il se fera également un outil de gestion des compétences très pertinent, pour valoriser les Soft Skills dans les Appels d'Offres. Enfin, en cours de mission, il servira dans le cadre d'un rapport de progrès.

LA PRESTATION INTELLECTUELLE TOUJOURS JUGÉE SUR SON COÛT

Le prix a toujours été un sujet de tension dans la relation acheteur/partenaire. En cela, l'enquête miroir ne dévoile rien de très nouveau. L'importance que lui octroient les acheteurs, en dehors de préoccupations financières légitimes, est variable. Là encore, il y a un travail à mener pour faire reconnaître la valeur ajoutée du conseil, afin de faire diminuer la pression sur les prix.

Graphique 7 - Perception croisée de la part du prix
 Selon vous, la part du prix dans la sélection d'un prestataire de conseil est-elle depuis l'an dernier en baisse ? stable ? en hausse ?



Cette question fait nettement ressentir une pression sur les prix. Comparativement aux années précédentes, la part de ce dernier dans la sélection d'un prestataire de conseil serait en hausse d'après 39% des acheteurs (vs seulement 10% en 2017 et 14% en 2013). Les résultats obtenus sont donc une relative surprise. Alors que le marché reste au beau fixe malgré les incertitudes liées aux crises actuelles, l'impression est encore que le coût drive le choix. Le marché a connu une bonne croissance, des expertises sont devenues des ressources rares sur le marché et, pourtant, le prix continue de prendre de l'importance dans la décision des acheteurs.

« La guerre des talents est actée. Les acheteurs doivent également considérer et comprendre que les cabinets de conseil ne peuvent pas être dans une négociation permanente des prix et accepter d'accroître systématiquement leur niveau de responsabilités. Des ajustements devront être faits. Comment ? La réponse sera forcément collective », exprime **Sylvie Lachaux, Direction des risques et Associée chez Deloitte Conseil.**

LE PRIX DU CONSEIL SOUMIS À DES ÉLÉMENTS À LA FOIS EXOGÈNES ET INTRINSÈQUES

La perception du prix du conseil est encore soumise à des éléments à la fois exogènes et intrinsèques. Exogènes tout d'abord, c'est-à-dire liés aux tensions sur le marché : difficultés d'accès aux matières premières, hausse du coût de l'énergie, inflation... Les entreprises sont plus attentives que jamais à leurs dépenses internes de fonctionnement et mettent donc davantage de pression sur les budgets. Mais les raisons sont aussi intrinsèques, avec une très forte concurrence entre les cabinets de conseil. Ces métiers subissent également une perception parfois biaisée de leur valeur ajoutée, avec la vision d'une ressource support qui progresse cette année et donc des discussions qui reviennent autour du TJM.

Une injonction contradictoire pour les acheteurs, écartelés entre une direction métier qui demande à resserrer les prix et la difficulté à trouver les bonnes ressources sur un marché en très forte tension. **Ainsi, deux inconnues influenceront les prix du conseil dans les prochains mois : l'inflation et la pénurie de talents.**



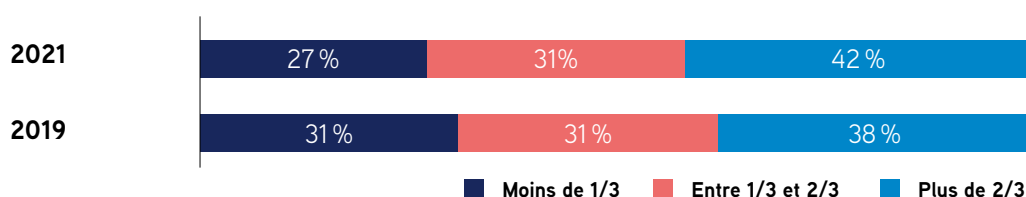
DES RELATIONS ENTRE ACHETEURS ET PRESTATAIRES QUI CONTINUENT D'ÉVOLUER POSITIVEMENT

TOUJOURS PLUS CONSCIENTS LES UNS DES AUTRES

L'enquête miroir indique clairement que le dialogue entre consultants et acheteurs se renforce. Il faut dire que les cabinets sont de plus en plus confrontés au service achats des entreprises, qui se professionnalise à son tour. Ce phénomène a d'ailleurs été confirmé dans l'étude annuelle de Syntec Conseil qui révélait que, ces 18 derniers mois, les entreprises s'étaient rapprochées de leurs prestataires de conseil afin de s'appuyer sur eux pour traverser la crise.

Graphique 8 - Taux de couverture des services achats

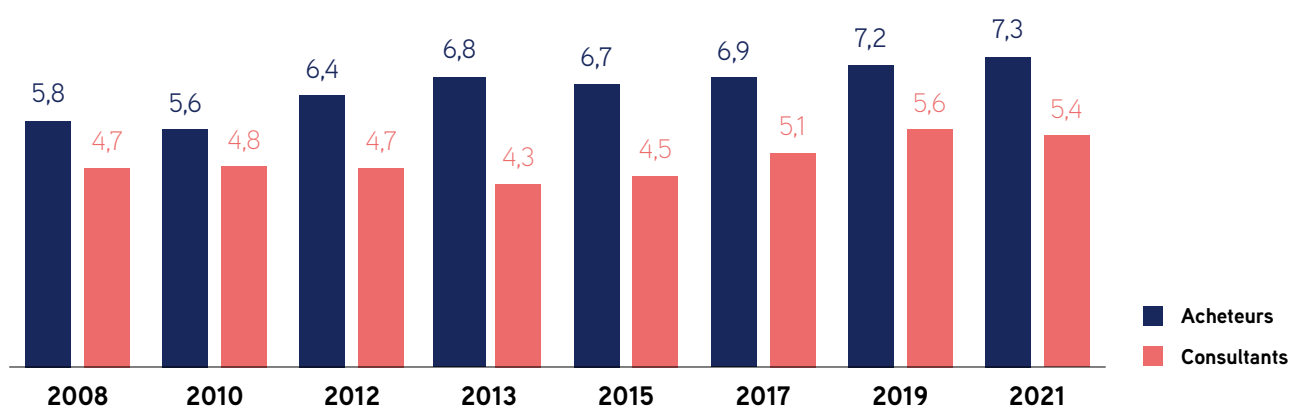
Acheteurs : Pour votre entreprise, quel est le taux de couverture par les achats de missions de conseil en 2021? (Estimation par rapport au montant total des achats de conseil)



Cette situation implique davantage d'interactions, ce qui conduit très logiquement les acheteurs à évaluer de façon plus positive la qualité de la relation acheteurs/consultants en lui attribuant une note de 7,3/10 en 2021 vs 6,7/10 en 2015. Cette évolution est cependant plus modérée chez les consultants, même si elle reste bien réelle : 5,4/10 en 2021 vs 4,5/10 en 2015.

Graphique 9 - Évaluation de la qualité de la relation acheteurs / consultants

Comment évaluez-vous la qualité de la relation acheteurs / prestataires de conseil sur une échelle de 1 à 10 (10 = excellent)?



DES CONTACTS INFORMELS QUI S'ORGANISENT

Cette question posée dans la dernière enquête miroir a beaucoup d'importance dans le cadre de la relation prestataires/acheteurs. Il est en effet avéré depuis longtemps dans les travaux de Syntec Conseil que le contact informel et autres séances orales améliorent grandement la qualité du processus d'achat, en évitant notamment les malentendus dus à un cahier des charges mal compris ou incomplet.

Cet échange poursuit un double objectif : permettre de préciser le besoin côté consultant et, du côté de l'acheteur, identifier le meilleur panel de prestataires susceptible d'y répondre. L'acheteur se positionne alors comme un consultant interne, qui se met au service du client final. Il pilote cette recherche de données d'entrée pour nourrir son cahier des charges afin que ce dernier soit le reflet d'une coconstruction avec les cabinets engagés dans l'Appel d'Offres qui, pour leur part, éviteront ainsi le hors sujet !



Point de vue

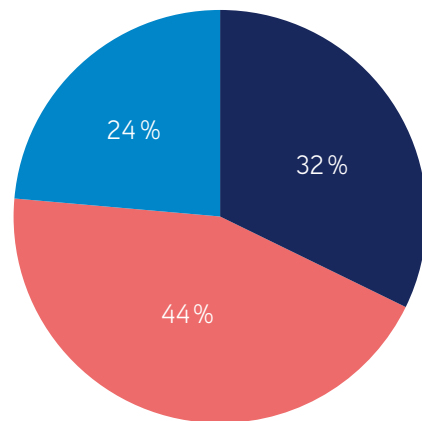
François CHRÉTIEN
Groupe Category Lead
Buyer – IT & Digital
chez Ceva Santé Animale

Mes relations avec les cabinets de conseil ou les consultants sont plutôt bonnes et saines. Je pars du principe qu'un acheteur a une obligation vis-à-vis de son fournisseur : celle de le protéger. Notre rôle est d'être l'intermédiaire entre notre client interne et la société de conseil. Si nous nous soucions en priorité de notre entreprise, la relation avec notre prestataire doit être équilibrée. Je considère que la très grande majorité des sociétés de conseil a compris qu'il fallait être proche des enjeux business des entreprises qu'elles accompagnent. Tout le monde achète aujourd'hui du conseil et chacun doit prendre conscience, à tous les niveaux de l'entreprise, des risques auxquels cela

« Mener le dialogue est essentiel »

Graphique 10 - Contacts clients internes et prestataires de conseil

Acheteurs: Dans le cadre de votre processus d'achats de missions de conseil et d'études, facilitez-vous les contacts informels en amont entre clients internes et prestataires de conseil ?



■ Oui, systématiquement. ■ Oui, parfois.
■ Non, rarement.

expose. Les acheteurs jouent ce rôle de trait d'union avec les sociétés de conseil, ils se montrent plus à l'écoute. Nous ne cherchons plus le prix à tout prix, mais de la valeur.

Les achats de prestations intellectuelles ont beaucoup changé ces dernières années. Nous comprenons mieux l'innovation que peuvent apporter les cabinets. Ils deviennent nos meilleurs alliés. De leur côté, les cabinets appréhendent mieux la valeur des services achats. Cela prouve que le dialogue porte ses fruits.

Le travail de la commission achats de Syntec Conseil est un puissant levier pour améliorer cet échange et le rendre plus constructif. Il importe de créer, ensemble, un écosystème extrêmement solide, partagé, pour éviter de tomber dans l'écueil du prix.

Plutôt que de mettre des pénalités en cas de retard par exemple, je suis favorable à un système de Success Fee, au cas où les livrables seraient fournis avant la date prévue par exemple, ou que le ROI obtenu serait supérieur à celui attendu.

UNE CHARTE DES ACHATS DE CONSEIL RESPONSABLES

23

Les travaux de la commission achats de Syntec Conseil menés en 2021 et 2022 ont également porté sur l'élaboration de la toute première charte des achats de conseil responsables, adaptée à la spécificité de ces métiers. Celle-ci est une adaptation de la charte des «10 engagements pour des relations fournisseurs et achats responsables» ou RFAR, coconstruite en 2010 avec le CNA et la Médiation des entreprises.

À travers cette charte, Syntec Conseil et ses partenaires souhaitent compléter la démarche nationale plus large lancée par le Médiateur des entreprises, qui consiste à favoriser la fluidité des relations entre clients et fournisseurs pour libérer le potentiel de croissance des filières. C'est ainsi que la Médiation a accepté d'accompagner les travaux collaboratifs de la commission achats de Syntec Conseil. Cette charte dédiée doit permettre aux acheteurs et à leurs prestataires de poser le

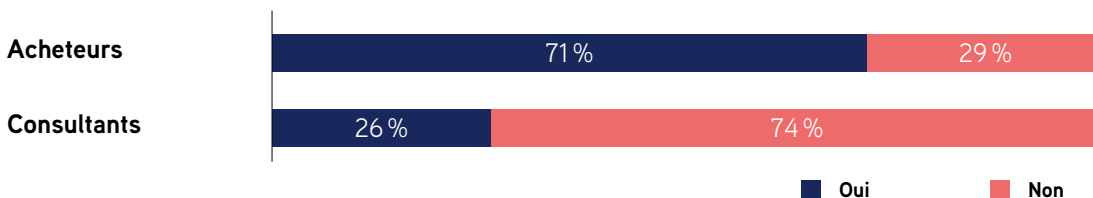
cadre d'une relation gagnante et les bases d'une culture d'achat de la prestation intellectuelle sur plusieurs dimensions.

Son ambition est ainsi de développer la confiance, de renforcer la solidarité de la filière, en privilégiant notamment une approche par les coûts complets, intégrant la dimension RSE. Enfin, cette charte va permettre d'accroître encore le professionnalisme des acheteurs de prestations intellectuelles et le rôle des médiateurs.

Ce travail tripartite accompagne la forte transformation du métier d'acheteur : au sens individuel, organisationnel et de gouvernance. Il va également dans le sens d'un engagement des acheteurs (86 %), comme des consultants (58 %), à mettre en place des relations clients/fournisseurs responsables. À ce jour, la charte et le label RFAR entrent dans les critères de sélection de 24 % des acheteurs. Demain, ces derniers devront tous y intégrer les engagements de la charte dédiée aux achats de conseil.

Graphique 11 - Connaissance de la charte RFAR

Vous êtes engagés dans une démarche d'amélioration des relations clients / fournisseurs responsables, connaissez-vous la charte RFAR (Relations Fournisseurs & Achats Responsables) ?



L'enquête miroir révèle la nécessité de communiquer de façon plus forte auprès des consultants et dans les écoles sur la nouvelle charte achats de conseil responsables. Plus elle sera connue, mais aussi reconnue, mieux se porteront les relations entre acheteurs et consultants.

UNE CHARTE DE DÉONTOLOGIE POUR RENFORCER L'ENCADREMENT DES PRATIQUES DU CONSEIL DANS LE SECTEUR PUBLIC

Syntec Conseil publie en 2022 sa charte de déontologie visant les interventions de conseil auprès du secteur public. Consciente de l'impact que les missions de conseil dans ce secteur peuvent avoir sur les clients, les agents et contractuels, ainsi que sur les usagers et citoyens, la profession complète le code de déontologie, dont elle s'était dotée dès 1995, d'une charte de déontologie. Celle-ci vise les interventions de conseil auprès du secteur public et prolonge les règles légales applicables aux entreprises de la filière relatives à la corruption, aux conflits d'intérêts, au trafic d'influence, aux délits d'initié, etc. Cette charte structure, homogénéise et rend lisibles les bonnes pratiques qui ont cours depuis longtemps dans la plupart des entreprises adhérentes de Syntec Conseil et constitue un socle commun partagé par ces dernières.



Nathalie LEROY
Déléguée générale CNA



Francis HINTERMANN
Global Managing
Director Accenture
Research

REGARDS CROISÉS

NATHALIE LEROY ET FRANCIS HINTERMANN, PILOTES DE LA RÉFLEXION SUR LA NOUVELLE CHARTE D'ACHATS DE CONSEIL RESPONSABLES, NOUS LIVRENT LEUR REGARD.

Quelles sont les spécificités de l'achat de conseil qui rendaient cette charte nécessaire ?

Nathalie Leroy: Tout d'abord, rappelons que l'achat de conseil pouvait déjà s'appuyer sur la Charte Relations Fournisseurs & Achats Responsables (RFAR) lancée en 2010 et qui compte 2300 signataires à ce jour. L'an dernier, nous avons toutefois remonté la nécessité d'adapter certains articles de la charte pour mieux l'aligner avec la fonction d'achat de conseil. Ce qui différencie cette prestation des autres est que nous ne sommes pas ici sur du produit, mais sur de l'humain. Comment évaluer de la matière grise, des idées, des réflexions ? C'est un sujet complexe. Il faut à la fois faire appel à ses compétences et à son expérience. On ne peut pas se contenter de ramener cet achat au seul aspect financier. Instaurer une charte achats de conseil responsables, c'est préserver, mais aussi développer une relation qui se veut équilibrée. C'est ne pas oublier toute la richesse et la création de valeur qu'une bonne collaboration peut apporter et qui nécessite que nous nous soutenions, nous respections et nous comportions en vrais partenaires. Réduire la relation à un aspect financier est un phénomène délétère sur le long terme, à la fois pour la réputation des cabinets et pour la qualité des prestations fournies.

Francis Hintermann: Dans le monde pré-Covid, cela semblait déjà important, mais ça l'est encore plus maintenant pour deux raisons principales. La première, c'est que nous mettons ainsi l'accent sur la nécessité de renforcer encore la relation de confiance qui doit exister entre les consultants et les acheteurs. Nous inscrivons noir sur blanc les droits et devoirs que chacun a vis-à-vis de l'autre, en mettant la valeur du conseil au cœur des décisions. De plus, dans le contexte actuel, il est crucial que les discussions entre acheteurs et consultants ne se réduisent pas à la question du prix, mais intègrent d'autres dimensions, comme la contribution à la transition énergétique. Dans ce sens, cette charte peut nous y aider.

Comment s'est passé le travail autour de la Charte ?

Francis Hintermann: Nous avons souhaité une démarche participative avec tous les acteurs concernés. Deux options s'offraient à nous, soit écrire une nouvelle charte de A à Z considérant que nos métiers étaient trop spécifiques, soit adapter la charte existante RFAR, ce qui nous a semblé plus cohérent. La discussion a démarré début 2021. Nous avons d'abord cherché à comprendre la charte RFAR et son contenu, mais aussi ce qui a prévalu à sa création. 12 personnes, acheteurs et consultants, au sein du groupe de travail de la commission achats de Syntec Conseil ont contribué à sa rédaction. Ce que nous présentons aujourd'hui relève d'un mécanisme d'appropriation par le monde du conseil de la charte RFAR existante. Nous en avons souligné les points pertinents et interprété ceux qui devaient l'être par rapport aux spécificités de nos métiers.

Nathalie Leroy : Cette charte est vraiment le fruit d'une démarche et d'une intelligence collectives. Ce document a circulé dans l'ensemble des groupes de travail de la commission achats de Syntec Conseil, ce qui a permis d'enrichir nos réflexions et de mieux connaître nos métiers respectifs.

Qu'attendez-vous de cette charte ?

Francis Hintermann : Cette charte repose sur un engagement moral. Aucune entorse à ses engagements n'entraînera de sanction juridique. Nous comptons donc sur la Médiation pour jouer son rôle le cas échéant et nommer les comportements irrespectueux. Mais, ce que j'attends d'elle, c'est qu'elle contribue à renforcer la relation de confiance entre les acheteurs et les consultants. L'objectif est que les acheteurs de prestations intellectuelles comprennent mieux nos missions et les évaluent de façon optimale dans les processus de sélection.

Nathalie Leroy : Au-delà des aspects financiers de la relation, la nouvelle charte intègre des éléments environnementaux, sociaux, ainsi qu'autour de la formation. Aux consultants de les mettre en avant dans leurs propositions. Cette charte va également dans le sens d'une professionnalisation des achats de conseil, que nous souhaitons encourager car nous savons que c'est une prestation particulièrement complexe à maîtriser.

Pourquoi pensez-vous qu'il est important pour l'univers du conseil de disposer de sa propre charte ?

Francis Hintermann : Les acheteurs doivent avoir constamment en tête que le conseil, ce sont avant tout des personnes, du travail qualifié en France, qui s'inscrit dans une chaîne de valeur bien plus grande et se met au service de notre économie. Développer une filière de qualité demande du temps.

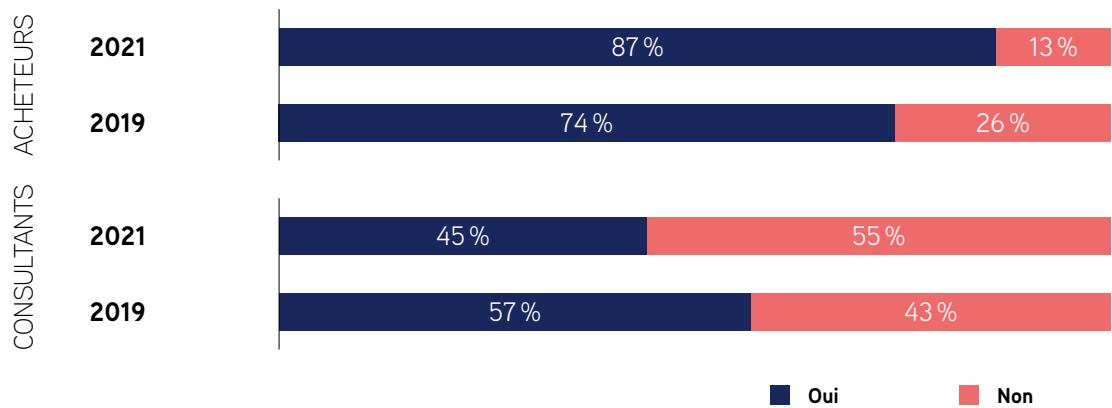
Nathalie Leroy : C'est important que le monde du conseil s'inscrive dans cette volonté de développer des engagements de ce type avec ses différents partenaires. Ceux qui la signeront le préciseront sans doute dans leurs Appels d'Offres pour l'inscrire dans une démarche d'achats responsables. Même si l'engagement n'est «que» moral, il est fort. Il y a aussi une vraie fierté à signer cette charte. Ce n'est pas un aboutissement en soi, mais un point de départ, une prise de conscience. C'est aussi un outil qui démontre le volontarisme de Syntec Conseil et du CNA d'aller vers des démarches plus vertueuses en faveur de l'amélioration de la relation acheteurs/consultants.

LE RÉFÉRENCEMENT TOUJOURS D'ACTUALITÉ

L'an dernier encore, le référencement est resté un sujet de tension entre consultants et acheteurs. Cette tension sur le référencement est la marque d'une quinzaine d'années de déséquilibre entre l'offre et la demande, qui a longtemps été en faveur des acheteurs. Depuis 2-3 ans, le rapport se rééquilibre, ce qui pourrait laisser présager une certaine détente sur le sujet. Les travaux de la commission achats menés ces dernières années n'y sont sans doute pas étrangers. En faisant preuve de pédagogie et en engageant le dialogue, Syntec Conseil a pu inciter les acheteurs à assouplir leur approche dans ce domaine.

Graphique 12 - Rôle du référencement dans la qualité des relations

Selon vous, le référencement contribue-t-il à fluidifier la qualité des relations acheteurs / prestataires de conseil ?

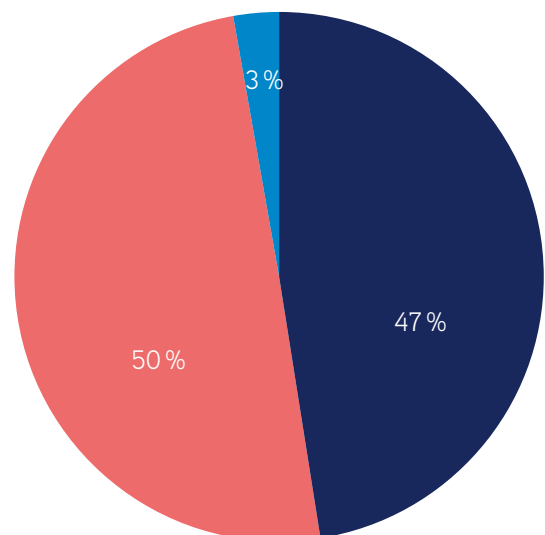


Toutefois, l'image du référencement reste distordue entre acheteurs et consultants. Une situation qui coïncide avec les obligations de l'acheteur qui se sont grandement étendues ces dernières années autour des notions de sûreté, de sécurité des données, de RGPD, de RSE... Lorsque vous travaillez sur un panel référencé, vous êtes sûrs de cocher toutes les cases de la dimension gouvernance et sécurité. Le premier rôle d'un acheteur étant la protection de son entreprise, on peut comprendre que le référencement le rassure.

Graphique 13 - Part du réglementaire

Consultants: Dans votre effort commercial, la part du réglementaire (RGPD, Digital Operational Resilience Act...) est-elle selon vous en hausse ? stable ? en baisse ?

En hausse ■
Stable ■
En baisse ■

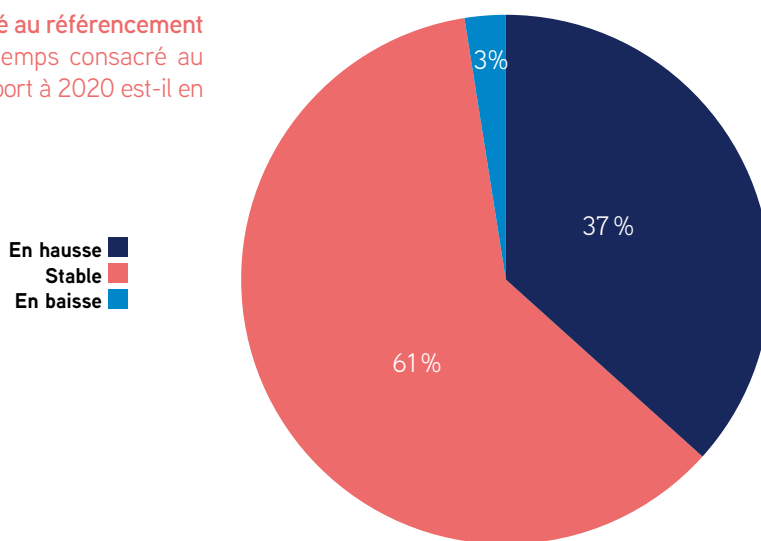


Dans la précédente enquête miroir, certains acheteurs commençaient à remettre en cause le référencement ; un process qu'ils jugeaient très administratif et bureaucratique, voire limitant leur accès aux bonnes compétences. Malgré tout, cet avis n'est pas partagé par la majorité d'entre eux et le référencement continue d'occuper une place toujours importante dans leur activité.

Pour le consultant, en revanche, cette partie très administrative est considérée comme une réelle perte de temps, mais aussi comme un process qui n'apporte aucune preuve de compétence à l'acheteur.

Graphique 14 - Temps consacré au référencement

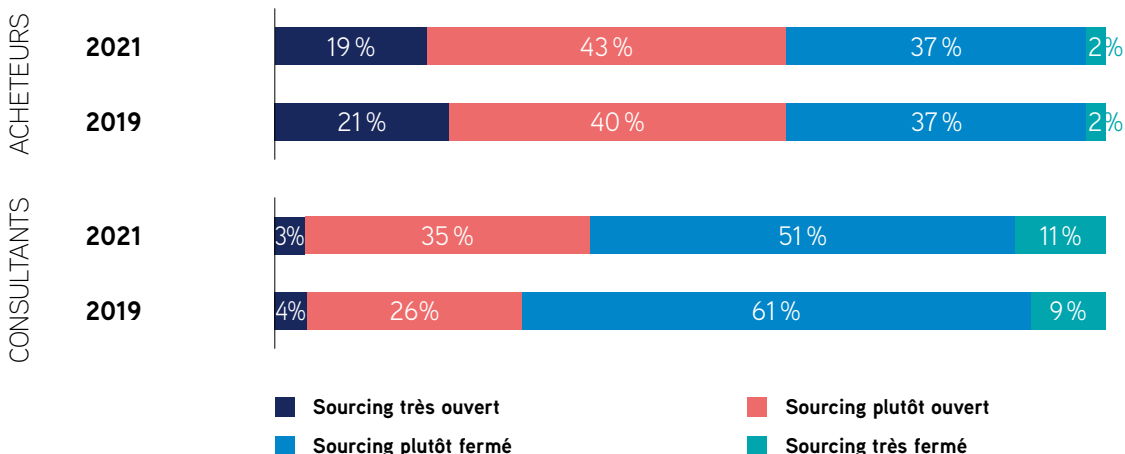
Consultants : Selon vous, le temps consacré au référencement en 2021 par rapport à 2020 est-il en hausse ? stable ? en baisse ?



QUAND LA SEGMENTATION VIENT SOUTENIR LE SOURCING

Graphique 15 - Évolution des modes de gestion des panels de prestataires

Selon vous, quelle est la tendance en termes de gestion de panel de prestataires de conseil ?



La véritable valeur ajoutée d'un acheteur de prestations intellectuelles ne se trouve pas dans une mécanique de référencement purement juridique, mais bien dans la qualité de son sourcing. Un de ses enjeux est de ne pas passer à côté d'une cible et de disposer d'une analyse robuste des cabinets qui soit suffisamment détaillée et objective. Pour réussir son sourcing, l'acheteur doit pouvoir s'appuyer sur un travail de segmentation précis afin de déterminer les sociétés qui seront les plus adaptées au besoin de son client interne.

Reste pour l'acheteur à savoir sur quels critères segmenter : par rapport au métier de la société de conseil (RH, études, communication, management...) ? à sa taille ? à sa couverture géographique ?... Si la segmentation permet de savoir qui consulter pour répondre à un besoin particulier sans passer à côté des pépites du marché, elle n'en reste pas moins compliquée à travailler. Ce sujet est d'ailleurs récurrent au sein de Syntec Conseil. Déjà étudié en 2015, il a fait l'objet d'une nouvelle réflexion par la commission achats, qui s'est sentie suffisamment experte et légitime pour s'en saisir de nouveau.



Point de vue

Emmanuel DELSUC

CEO de Strategir, pilote du groupe de travail Soft Skills et Segmentation de la commission achats de Syntec Conseil

Nous avons constaté, du côté des consultants, une diminution de la connaissance du travail de segmentation qui avait été réalisé par Syntec Conseil en 2015. Or, celui-ci facilite l'alignement et la compréhension entre les acteurs. Notre idée au sein du groupe Segmentation de la commission achats était donc de capitaliser sur ce qui existait et de l'amener un cran plus loin.

La question de la segmentation des achats est un peu comme un serpent de mer tant il y a de critères sur lesquels on peut segmenter.

En 2015, nous avons choisi une segmentation par les livrables : analyse détaillée, feuille de route, recommandations stratégiques, benchmark, état des lieux, etc.

Pour rendre cette caractérisation plus efficace, nous avons choisi cette fois de l'enrichir en introduisant des caractéristiques spécifiques (typologie de conseil, expertise sectorielle, géographie couverte, etc.) ainsi que des définitions pour chacune d'entre elles. Par exemple, pour « géographie couverte »,

l'acheteur trouvera la définition suivante : « localisation et capacité d'intervention si je ne suis pas localisé à cet endroit ». Avec ce référentiel, l'acheteur va pouvoir mieux identifier les cabinets qui répondent aux besoins de son client interne. Il filtrera et affinera la décision puisque cet outil est suffisamment exhaustif pour représenter toutes

les composantes nécessaires utiles au choix. Il va notamment permettre d'aller plus loin que les questions un peu courtes. Ainsi, lorsqu'on parle de couverture géographique, il est important de se demander sous quelle forme elle existe : bureau en propre ou joint-venture, par exemple. Une différence qui peut être déterminante dans la décision

finale de l'entreprise. Notre outil permet ainsi à l'acheteur de s'assurer que le profil d'une société de conseil correspond bien à celui du projet de son client interne. Il met le doigt sur tout ce qu'il ne faut pas négliger lorsque nous faisons du sourcing dans le domaine du conseil.

**« Aller au-delà
des livrables pour
embrasser toutes
les dimensions du
conseil »**



Point de vue

Gilles CHARLUT

Procurement Category Manager for Consulting services, Groupe Thales.

Un acheteur va suivre les sociétés de conseil qu'il a identifiées au travers de ses propres critères. Cette segmentation doit être suffisamment agile pour lui permettre de s'adapter aux différentes attentes de ses clients internes, mais aussi en fonction de la vision, de la profondeur et de la portée des livrables attendus. Les acheteurs sont toujours intéressés par des outils qui peuvent faciliter leur sourcing ou leur référencement en matière d'achats de conseil.

Peu d'entre eux sont spécialisés dans ce domaine. La plupart ont une vision étroite du marché et méconnaissent les spécificités d'une société de conseil. Ce référentiel de segmentation que

nous avons construit au sein de la commission achats de Syntec Conseil sera un facilitateur dans leurs démarches d'identification des prestataires.

Toutefois, cela ne les exonère pas de monter en compétence sur l'univers du conseil (marché, business models, positionnement, solidité économique, tarification...). Cette culture et cette réflexion, c'est à eux de les acquérir. Mettre à leur disposition des critères clairs de segmentation, c'est les aider dans cette compréhension.

Si cette base est acquise et mise en œuvre, elle permettra de structurer la démarche vis-à-vis des cabinets et des clients internes, dans le cadre de la qualification et de la définition des besoins.

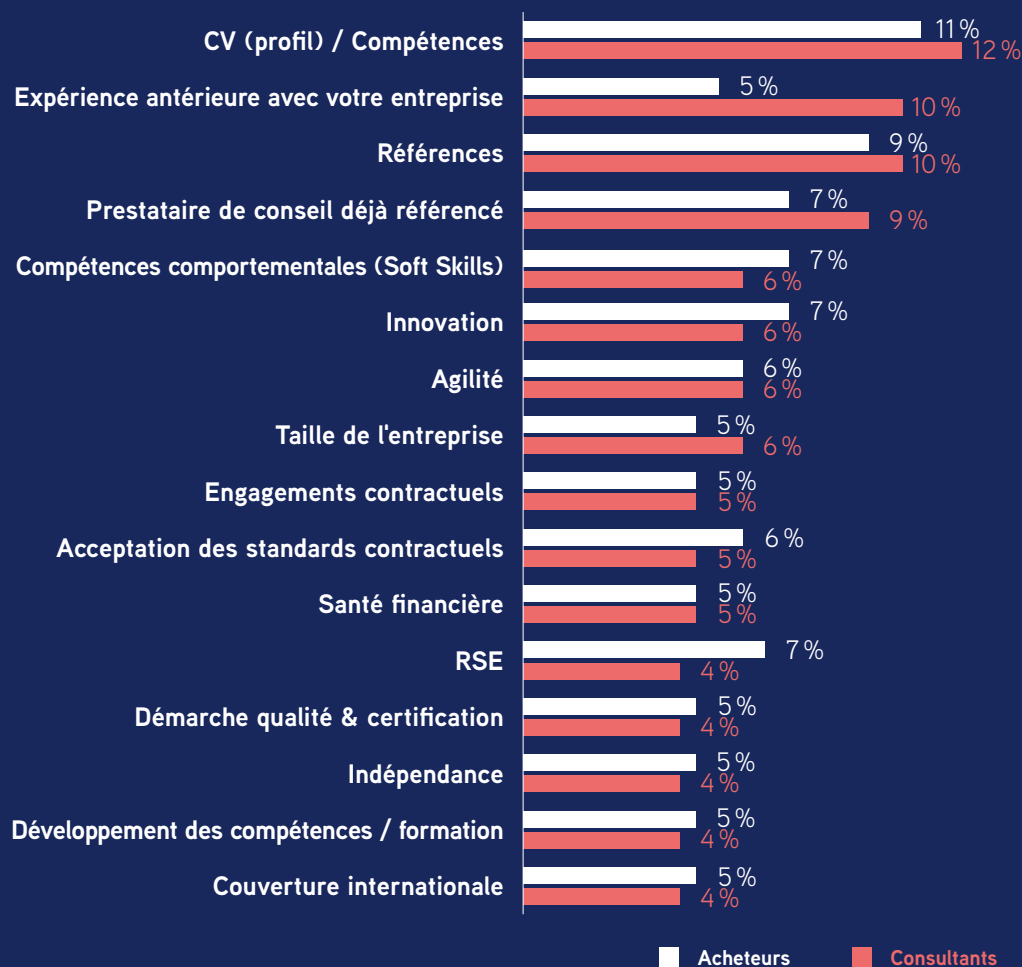
« La segmentation pour mieux qualifier un panel de fournisseurs »



LES CV DES CONSULTANTS, UN CRITÈRE TOUJOURS DÉTERMINANT DANS LE CHOIX DU CABINET

Graphique 16 - Critères non financiers déterminants dans le choix d'un prestataire

Quels sont, selon vous, les 5 critères non financiers déterminants dans la grille d'évaluation des acheteurs, en dehors des questions de compréhension du cahier des charges ?



Sans surprise, le CV reste en tête des critères déterminants de la grille d'évaluation des acheteurs pour 12 % des consultants et 11 % des acheteurs. Viennent ensuite les références du cabinet pour 9 % des acheteurs et 10 % des consultants. Pour les acheteurs, le fait d'être déjà référencé n'intervient que dans 7 % des cas, alors que les consultants sont 9 % à penser que cela joue un rôle important dans la décision finale.

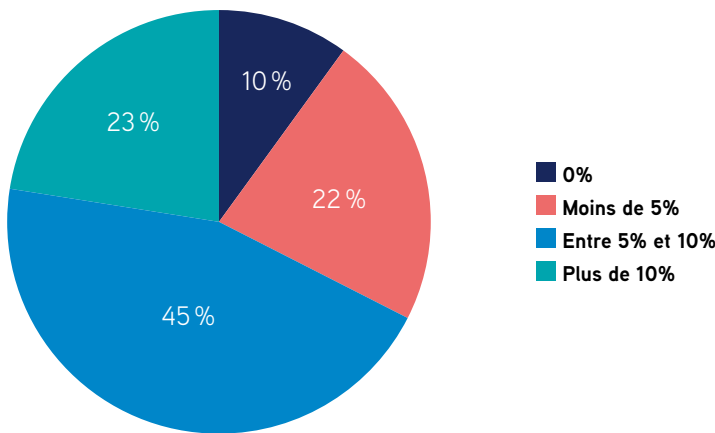
Quant à la capacité d'innovation des sociétés de conseil, elle n'est plus regardée que par 7 % des acheteurs. Toutefois, il est important de souligner qu'il s'agit d'une métrique presque impossible à évaluer en phase d'achat. Sans parler du risque pour l'acheteur d'aller sur des sujets qu'il ne maîtrise pas forcément. D'où l'importance de bien échanger en amont avec le client interne sur ses attentes.

DES CRITÈRES RSE QUI PRENNENT DE L'IMPORTANCE DANS LE CHOIX DES ACHETEURS

Les critères RSE sont suivis depuis plusieurs années par Syntec Conseil. Ces derniers prennent de plus en plus d'importance dans les process d'achats de conseil car ils s'apparentent à la gestion du risque, un sujet central pour les acheteurs. Aujourd'hui, la prise en compte de la RSE dans l'achat de conseil représente 5 à 10 % de la note finale pour 45 % des acheteurs, mais encore moins de 5 % pour 22 % d'entre eux.

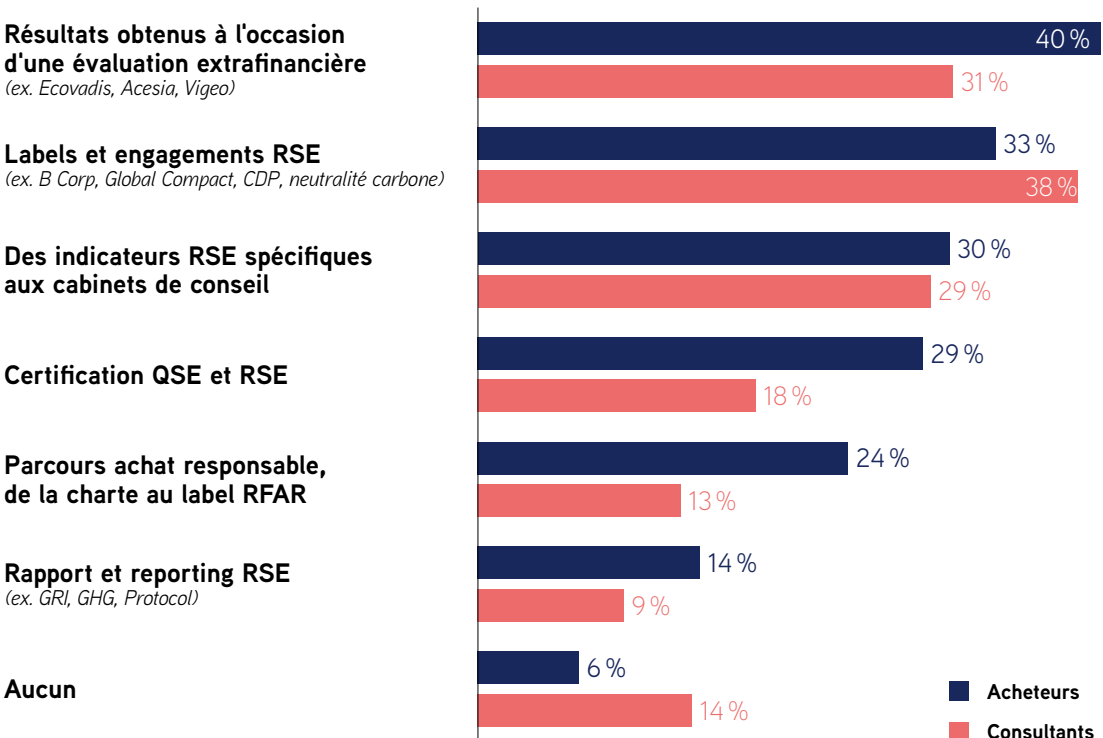
Graphique 17 - Critère RSE

Acheteurs : Dans votre organisme, si la RSE est un critère pris en compte dans vos achats de conseil, avec quelle pondération l'est-elle ?



Graphique 18 - Éléments de preuve en matière de RSE

Quels éléments de preuve en matière de RSE considérez-vous comme étant les plus pertinents pour l'achat de conseil ?



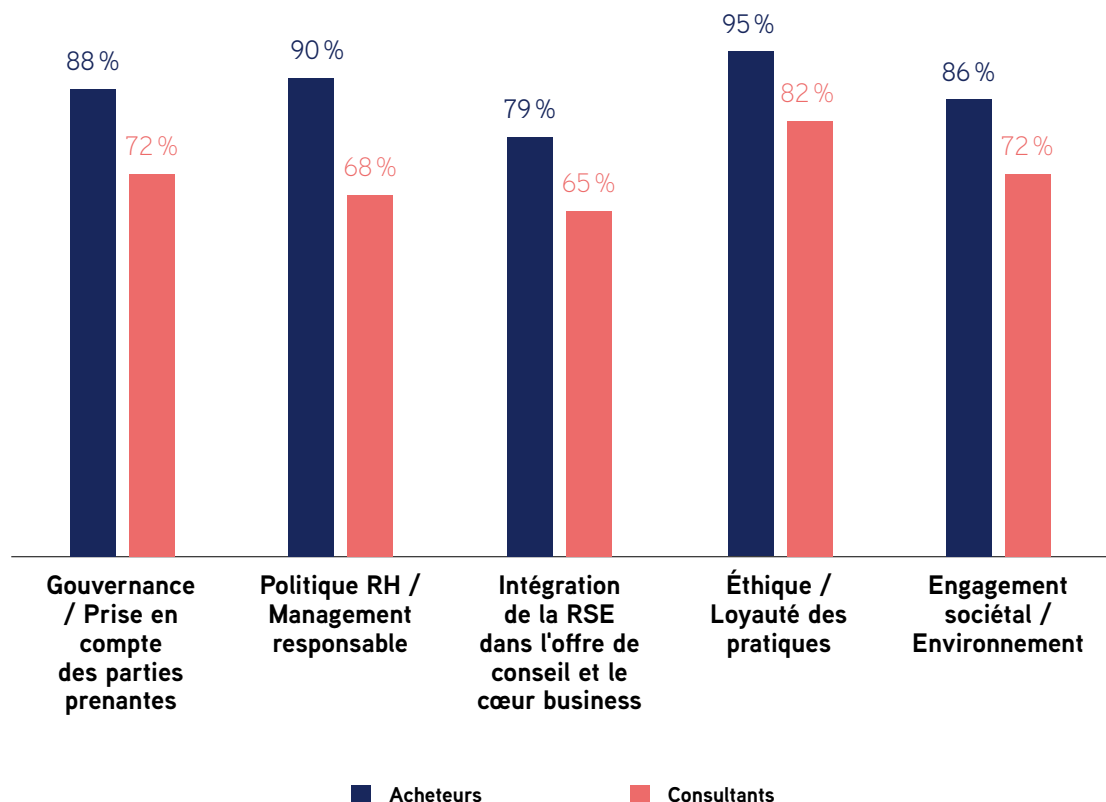
« La RSE est un axe stratégique du groupe Société Générale. Nous encourageons nos fournisseurs à promouvoir le recours à l'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent plus souvent nous proposer des réponses conjointes avec des entreprises adaptées lors d'Appel d'Offres conseil sur des projets à forts enjeux (transformation...) », explique **Baptiste Mandin, Category Leader Conseil au sein du groupe Société Générale.**

Parmi les critères importants à très importants relatifs à la performance en matière de RSE des prestataires de conseil, les acheteurs classent en premier l'éthique et la loyauté des pratiques (95 %), puis la politique RH (90 %) et enfin la gouvernance (88 %).

Graphique 19 - Éléments constitutifs du critère RSE

Parmi les critères (*) suivants relatifs à la performance en matière de RSE des prestataires de conseil, dans quelle mesure sont-ils importants ou très importants pour vous ?

* Critères définis dans l'étude « Pourquoi et comment élaborer la démarche RSE de votre cabinet ? » réalisée par le Comité DD/RSE de Consult'in France en 2018.



Le travail sur la RSE apparaît pour les sociétés de conseil comme une réponse à la quête de sens des collaborateurs, mais aussi aux attentes des entreprises qui font actuellement, elles aussi, leur révolution dans ce domaine. Ainsi, les préoccupations sociales et environnementales des organisations sont de plus en plus au cœur de leurs Appels d'Offres. Carbone, taxonomie, impact du numérique... Elles ouvrent aux sociétés de conseil un nouveau terrain de jeu et une terre prospère d'opportunités business. Mais, pour cela, faut-il d'abord qu'elles soient en mesure de démontrer leur propre capacité à se transformer dans ces domaines.

RÉFLEXIONS SUR L'INNOVATION DANS LE PARCOURS D'ACHAT DE CONSEIL

SIMPLIFIER LES CLAUSES CONTRACTUELLES ET OUVRIR LE DÉBAT

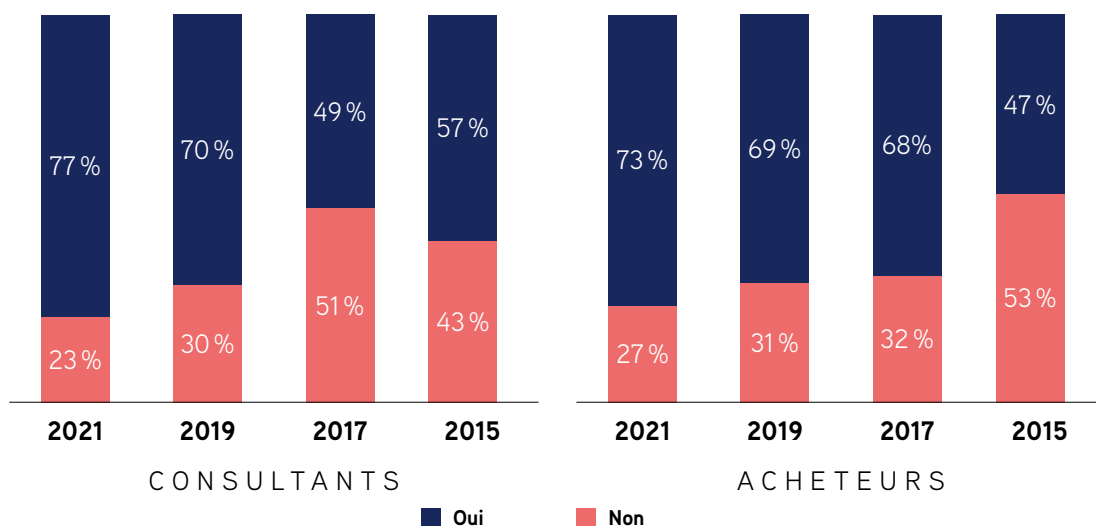
Depuis 2014, année durant laquelle le 1^{er} exercice de préconisations contractuelles pour des achats de prestations intellectuelles a été mené par Syntec Conseil sur la partie conseil en management, les pratiques en matière de contractualisation ont évolué. En parallèle, les discussions autour du contrat sont devenues un passage obligé, avec une digitalisation et des enjeux de confidentialité des données accrues, tandis que le contexte législatif s'est complexifié : le contrat est devenu un document indispensable pour cadrer et sécuriser les parties prenantes d'une prestation intellectuelle.

L'exercice 2014 avait pour objectif de proposer un clausier type qui permette aux acheteurs et aux sociétés de conseil, à partir d'une base commune, d'échanger sur les principales clauses. Ce travail, mené collectivement avec des acheteurs, des juristes et le CNA, a permis de délivrer un outil nativement évolutif. Ainsi, pour rester en phase avec la réalité du marché du conseil, celui-ci doit être régulièrement amendé, complété, enrichi ou précisé. C'est encore plus vrai aujourd'hui pour tenir compte des nombreuses évolutions liées au digital et aux conséquences de la crise sanitaire.

Mais il doit aussi faire l'objet d'une meilleure communication, comme l'a rappelé l'enquête miroir. Ainsi, 77 % des consultants (57 % en 2015) et 73 % des acheteurs (47 % en 2015) ne connaissent pas cet accord sur les préconisations contractuelles. Pourtant, 91 % des acheteurs déclarent avoir des exigences contractuelles, notamment en matière de RGPD.

Graphique 20 - Connaissance des clauses contractuelles

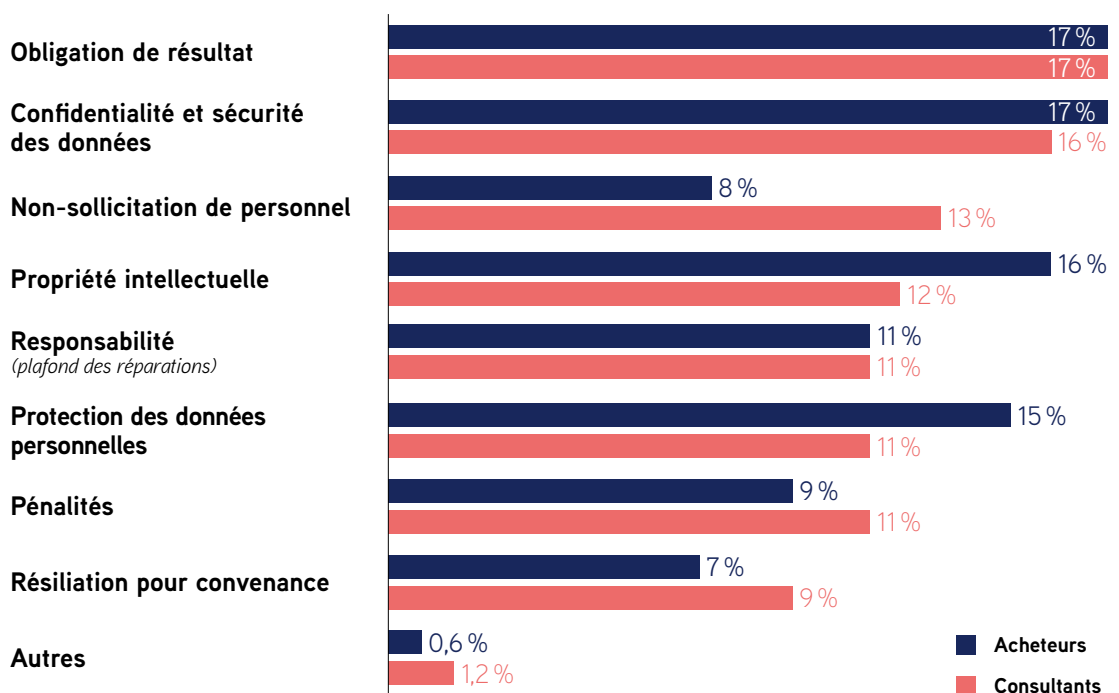
Avez-vous connaissance de l'accord portant sur des préconisations contractuelles en matière d'achats de prestations intellectuelles signé en 2014 par Syntec Conseil et le CNA sous le parrainage du Médiateur national des relations interentreprises ?



Parmi les clauses les plus importantes que doit contenir un contrat, on trouve ainsi : la protection des données personnelles (15 % des acheteurs / 11 % des consultants), la non-sollicitation de personnel (8 % des acheteurs / 13 % des consultants), la confidentialité et la sécurité des données (17 % des acheteurs / 16 % des consultants), enfin les pénalités (9 % des acheteurs / 11 % des consultants).

Graphique 21 - Classement des clauses contractuelles

Quelles sont les clauses les plus importantes pour vous dans un contrat ?



L'exercice 2021-2022 a repris le travail mené en 2014 et mis à jour certaines clauses (obligation de résultat et plafonnement des réparations), tout en proposant de bonnes pratiques opérationnelles pour certaines clauses existantes, ainsi que de nouvelles thématiques d'actualité (innovation contractuelle et délit de marchandage).

Ce travail a également été effectué avec une préoccupation pédagogique et dans un souci de vulgarisation. Il s'agissait de simplifier les propos pour les rendre plus explicites au plus grand nombre. Par exemple, la clause « obligation de résultat » a été remaniée afin que les cas dans lesquels une obligation de résultat peut être enclenchée soient plus évidents, mais aussi de préciser les moyens d'apporter la charge de la preuve. Au final, cette évolution a pour vocation de professionnaliser encore les phases qui suivent celles du référencement et du sourcing.

« À l'origine des premières clauses, il s'agissait de mettre en place un accord entre acheteurs et consultants avec la volonté d'accompagner les petits cabinets de conseil qui ne pouvaient pas s'adjoindre les services d'avocats ou de juristes. Depuis, le conseil en management a étoffé ses missions et les clauses contractuelles ne couvraient pas ces nouvelles activités. En 2016, la grande réforme des contrats a rendu nécessaire cette révision. Depuis, nous sommes dans un dialogue permanent entre acheteurs et consultants, indispensable pour anticiper les tendances qui impacteront le contrat », commente **Sylvie Lachaux, Direction des risques et Associée chez Deloitte Conseil.**

ZOOM SUR LE DÉLIT DE MARCHANDAGE

La preuve du délit de marchandage se trouve dans le contexte, à savoir les conditions d'emploi de la personne qui va réaliser la prestation ainsi que le rendu du travail effectué. Le juge va s'intéresser au faisceau d'indices pour statuer sur une situation donnée et définir si celle-ci est un moyen de détourner les dispositions protectrices du droit du travail lui permettant donc de qualifier un délit de marchandage. La qualification du besoin en sous-traitance par l'entreprise est, de fait, une étape importante pour différencier, notamment, un besoin RH d'une prestation intellectuelle. Certaines sociétés sont pourtant friandes de prestations en régie mais cela représente pour elles deux risques majeurs : la requalification (un consultant qui exerce depuis des années chez un même client sans profiter des avantages d'un salarié demande sa requalification) et le délit de marchandage.

«Le délit de marchandage est un risque que nous devons prendre très au sérieux. C'était déjà une préoccupation marquante avant la COVID, ça l'est encore aujourd'hui dans un contexte tendu sur les ressources », explique **Sylvie Lachaux, Direction des risques et Associée chez Deloitte Conseil**.

«Il est donc indispensable de rappeler ce risque, mais aussi de diffuser les bonnes pratiques pour le prévenir, comme de voir mentionnées des expertises dans les propositions de prestations et non pas des termes qui feraient référence à une personne en particulier. Cela doit aussi passer par un cahier des charges technique formalisé, avec une durée précise d'intervention et des livrables identifiés ! Mieux faire connaître les risques, les enjeux et les attitudes à adopter, c'est déjà se préserver de toute sanction », poursuit **Baptiste Mandin, Category Leader Conseil au sein du groupe Société Générale**.

SANCTIONS PÉNALES EN CAS DE DÉLIT DE MARCHANDAGE

- > 2 ans d'emprisonnement et/ou une amende de 30 000 €.
- > De 150 000 € d'amende à la fermeture définitive de l'établissement concerné (pour la personne morale).
- > L'amende est susceptible d'être multipliée par cinq pour les personnes morales.
- > Dans tous les cas, le tribunal peut ordonner, aux frais de la personne condamnée, l'affichage du jugement aux portes de l'établissement de l'entreprise et sa publication dans les journaux qu'il désigne.
- > Inscription au casier judiciaire.

SANCTIONS CIVILES

- > Nullité d'ordre public du contrat avec le sous-traitant.
- > Le salarié lésé peut demander réparation de son préjudice (dommages & intérêts).
- > Le juge pourra établir l'existence de fait d'un contrat de travail entre le personnel du sous-traitant et le client.

POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION ET LA PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION ACHATS DE CONSEIL

La fonction achats des entreprises est en train de profondément se modifier. Un nouveau paysage s'installe, dans lequel les acheteurs doivent apprendre à gérer des missions inédites. Ils vont notamment planifier beaucoup plus qu'avant, surtout avec la pénurie de matières premières qu'ils subissent depuis 2 ans.

Par ailleurs, nous allons basculer vers des fonctions achats plus digitales et plus professionnelles grâce à l'ouverture des nombreuses formations universitaires. Ces nouvelles directions essaient de mieux s'organiser, d'imprimer des stratégies tarifaires, de classification des achats et de sourcing. Dans l'innovation, l'utilisation d'outils technologiques pour gérer la contractualisation se généralise, notamment chez les grands comptes, même si elle reste encore marginale dans les PME.

POUR AMÉLIORER LA RELATION ACHETEURS/PRESTATAIRES

Chaque acheteur a ses propres process : considère-t-il les consultants comme une commodité ou comme de véritables partenaires avec lesquels il engage un suivi qualité ? Organiser régulièrement des points sur le bon déroulé de la prestation, dans une démarche d'amélioration continue, fait l'objet d'un consensus fort entre acheteurs et consultants et ce, depuis la création de la commission achats de Syntec Conseil.

Or, le mécanisme de suivi de la relation est encore très erratique au sein des directions achats. Si l'on veut que les rapports entre acheteurs et consultants soient basés sur la confiance, il y a une nécessité à passer par des revues de qualité, des réunions et des discussions. Ce type de démarche s'intègre dans la gouvernance du contrat, via la désignation d'un interlocuteur dédié pour assurer ce suivi.

POUR SIMPLIFIER LA CONTRACTUALISATION AVEC LES START-UP

Il s'agit là d'un grand sujet de la réflexion qui a été menée dans le cadre du groupe de travail sur les évolutions contractuelles. Les acheteurs cherchent un moyen de travailler plus facilement avec les petites structures et souhaitent mettre en place des démarches contractuelles simplifiées. Sur le fond, c'est une bonne idée ; sur la forme, il semble difficile de vulgariser la matière juridique, notamment dans certains secteurs comme la finance.

Ce sujet mérite toutefois d'être approfondi. D'autant que, dans les prochaines années, la digitalisation de la fonction achats pourrait permettre cette simplification de contractualisation avec des start-up.

« Dès lors que l'on travaille avec une start-up ou une scale-up, on arrive à une mouture contractuelle extrêmement lourde et difficile à aligner avec les capacités d'une entreprise de cette taille. D'un point de vue juridique, les formalités d'entrée peuvent sembler compliquées, d'autant que ces petites structures ne disposent pas d'une équipe de juristes pour les aider à s'y retrouver. En cas de conflit le client, du fait de sa taille, imposera sa propre juridiction. C'est un peu David contre Goliath. Les start-up sont très opérationnelles et oublient souvent d'être vigilantes sur les contrats », commente **François Chrétien, Groupe Category Lead Buyer – IT & Digital chez Ceva Santé Animale.**



Point de vue

Patrice TIOLET

Directeur international des achats et représentant de l'Association des Directeurs et des Responsables Achats (ADRA)

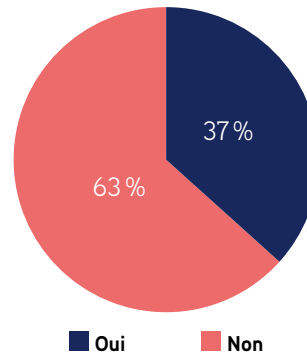
Le modèle de plate-forme purement digitale (COMATCH, Malt...) ou hybride (NC Partners, One Man Support...) est un phénomène qui s'installe depuis 5 ans et prend de l'ampleur chaque année, avec des consultants qui se mettent de plus en plus à leur compte. Les cabinets eux-mêmes peuvent aller chercher des ressources rares sur ces plates-formes. Elles répondent à un besoin de rapidité et d'agilité. Le fait de travailler avec ces plates-formes permet de canaliser, de gérer les contrats plus facilement, en évitant les mails qui se perdent. Cela peut à la fois conduire à quelque chose d'ultra-rigide comme à quelque chose de très souple, selon le niveau de maturité des entreprises sur ces sujets.

« Nous sommes désormais dans une phase de maturité vis-à-vis des plates-formes »

Toutefois, la limite de ces services est de donner accès à des ressources uniques, ce qui rend donc difficile la constitution d'un collectif pour le mettre en mode projet, comme le permet une société de conseil traditionnelle. Les consultants freelances ont également plus de difficultés à monter en compétences sur de nouvelles tendances/technologies. Ils sont confrontés à des problématiques de veille et de formation pour rester à l'état de l'art.

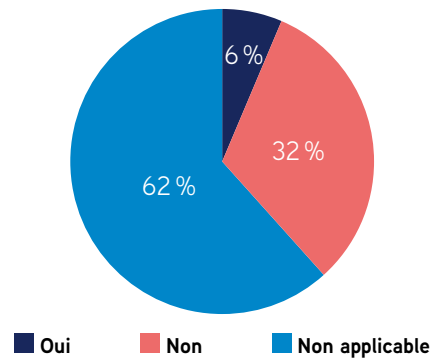
Néanmoins, les plates-formes redistribuent les cartes au niveau de l'offre de conseil. La valeur ajoutée du digital dans ce domaine est évidente. Je reste cependant sceptique sur la tendance du freelancing, qui est aujourd'hui sous-tendue par l'agilité du marché. Les consultants indépendants existent parce que le marché existe, mais demain ?

Graphique 22 - Recours aux plates-formes
Acheteurs : Utilisez-vous des plates-formes d'intermédiation externes (type Comatch) ?

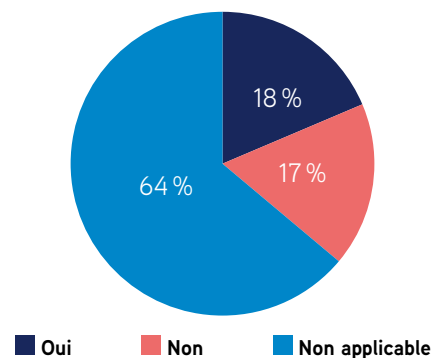


Graphique 23 - Évaluation des offres de plates-formes

Acheteurs : Le recours à des plates-formes d'intermédiation (type Comatch) a-t-il modifié vos critères d'évaluation de la valeur des offres ?



Graphique 24- Utilisation des plates-formes
Consultants : Si vous êtes passé par des plates-formes d'intermédiation (type Comatch), avez-vous dû adapter votre approche ?



PIERRE PELOUZET, MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

Ce nouveau baromètre prouve une fois de plus que les travaux initiés depuis 2004 pour améliorer la relation entre acheteurs de prestations intellectuelles et sociétés de conseil sont non seulement utiles mais précieux. En tant que Médiateur des entreprises, je sais que pour renforcer la confiance entre deux publics, le meilleur moyen est de créer les conditions d'un dialogue constructif.

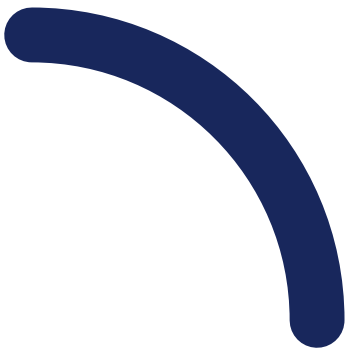
Or, cette façon de faire n'est pas dans notre culture. Entre prestataires et donneurs d'ordres, nous tombons plus facilement dans la défiance que dans la confiance. Lorsque les acheteurs se sont invités dans les processus d'achat de conseil, ils disposaient d'une connaissance très limitée des spécificités d'une telle prestation. Ils ont donc commencé par vouloir les adresser comme ils le faisaient déjà avec les autres fonctions, c'est-à-dire en cherchant à les cadrer au maximum. De leur côté, les consultants étaient habitués à passer en direct avec les clients internes de l'entreprise. Ils ont donc perçu l'arrivée des acheteurs comme une punition, mais aussi comme un moyen pour le donneur d'ordres de mettre la pression sur les prix. Ils ont eu alors le sentiment de ne plus être évalués sur leur valeur.

C'est pourquoi le pari fait par Syntec Conseil et le CNA, il y a 18 ans, était osé. Il visait un changement de paradigme, en rassemblant dans une même pièce des acheteurs et des prestataires. Il s'agissait de leur donner l'opportunité de se parler en dehors de toute négociation, en espérant qu'ils parviennent ainsi à mieux se comprendre. Dans la foulée, Syntec Conseil a décidé de mesurer régulièrement les effets de ce dialogue sur l'évolution de leur relation au travers de son enquête miroir.

Et, cette année encore, les résultats du nouveau baromètre des achats de conseil prouvent que ce pari est réussi! Je tiens d'ailleurs à féliciter toutes les personnes qui contribuent à ce succès, tout particulièrement Bertrand Maguet qui porte avec vigueur et conviction depuis le début cette démarche à forte valeur ajoutée. La confiance progresse entre acheteurs et consultants. Le dialogue, désormais permanent, ouvert par la commission achats de Syntec Conseil et le CNA il y a 18 ans, en partenariat avec la Médiation des entreprises, porte ses fruits. Il a clairement permis d'élever le niveau de compréhension entre ces deux acteurs. C'est une vraie satisfaction, dont nous pouvons être collectivement fiers.

Le travail accompli ces dernières années a un impact positif sur la compétitivité de nos entreprises. Il s'exprime aujourd'hui pleinement dans la nouvelle charte dédiée aux achats de conseil responsables, qui se veut une déclinaison sectorielle de notre charte Relations Fournisseurs & Achats Responsables qui, depuis 12 ans déjà, propose un référentiel de bonnes pratiques bénéfiques à la santé et au développement de nos entreprises. Demain, elle sera le pilier d'une relation apaisée et constructive au sein de l'univers du conseil.





INDEX DES GRAPHIQUES

P 09	Graph. 01 : Périmètre d'achat / d'activité des répondants
P 12	Graph. 02 : Mesure de la valeur créée par le conseil
P 13	Graph. 03 : Apports du conseil
P 14	Graph. 04 : Prise en compte des Soft Skills
P 14	Graph. 05 : Évaluation des Soft Skills
P 18	Graph. 06 : Exemples de comportements observables par Soft Skills
P 19	Graph. 07 : Perception croisée de la part du prix
P 21	Graph. 08 : Taux de couverture des services achats
P 21	Graph. 09 : Évaluation de la qualité de la relation acheteurs / consultants
P 22	Graph. 10 : Contacts clients internes et prestataires de conseil
P 23	Graph. 11 : Connaissance de la charte RFAR
P 26	Graph. 12 : Rôle du référencement dans la qualité des relations
P 26	Graph. 13 : Part du règlementaire
P 27	Graph. 14 : Temps consacré au référencement
P 27	Graph. 15 : Évolution des modes de gestion des panels de prestataires
P 30	Graph. 16 : Critères non financiers déterminants dans le choix d'un prestataire
P 31	Graph. 17 : Critère RSE
P 31	Graph. 18 : Éléments de preuve en matière de RSE
P 32	Graph. 19 : Éléments constitutifs du critère RSE
P 33	Graph. 20 : Connaissance des clauses contractuelles
P 34	Graph. 21 : Classement des clauses contractuelles
P 37	Graph. 22 : Recours aux plates-formes
P 37	Graph. 23 : Évaluation des offres de plates-formes
P 37	Graph. 24 : Utilisation des plates-formes par les consultants



SYNTEC CONSEIL



148 Bd Haussmann
75008 Paris



Tél. : +33 (0)1 44 30 49 20
contact@syntec-conseil.fr



 @ConseilSyntec
 Syntec Conseil

www.syntec-conseil.fr