

Sommaire

CONSEIL EN STRATÉGIE

■ Oliver Wyman un nouveau grand international du conseil de direction générale 2

ORGANIGRAMME

■ Le Boston Consulting Group Paris met en place une direction collégiale 4

MARCHÉS

■ Le Supply chain management a enfin acquis ses lettres de noblesse. 6

Ce numéro contient un encart Publi-News

CONSEIL EN MANAGEMENT

Oliver Wyman un nouveau grand international du conseil de direction générale

Mercer Management Consulting, Mercer Oliver Wyman et Mercer Delta Consulting ont rendu publique en mai leur décision de se regrouper sous une seule marque : Oliver Wyman. Le cabinet associe ainsi des compétences sectorielles aux disciplines du conseil de direction générale en matière de stratégie, d'optimisation des opérations, de gestion du risque, de transformation des organisations et de développement du leadership. Côté ressources de consultants, Oliver Wyman totalise quelque 2.500 collaborateurs dans plus de 40 villes dans le monde.

« Nous nous rejoignons sous le nom d'Oliver Wyman pour constituer le premier cabinet mondial de direction générale », déclare John P. Drzik, Président directeur général d'Oliver Wyman.

Suite page 2

STRATÉGIE

Gourrada & Associés, de la stratégie au management opérationnel pour l'industrie financière

Hamid Gourrada fait partie de ces consultants qui mettent volontiers en avant leur côté méditerranéen, au propre comme au figuré, mais dont les visées stratégiques s'inscrivent dans le droit fil du consulting anglo-saxon.

Justifiant d'un pedigree conséquent accumulé dans une vingtaine de pays, l'intéressé affirme : « Depuis 2002, date de la création du cabinet, j'ai fonctionné uniquement en activant mon carnet d'adresses riche de plus de 200 contacts utiles de haut niveau. Il m'arrive de devoir refuser des missions faute de disponibilité, ou de définition suffisamment précise des objectifs à atteindre. D'ailleurs je ne réponds même pas aux appels d'offres ». Une déclaration qui synthétise la situation des cabinets reposant sur une individualité et dont les perspectives de développement se trouvent, à un moment ou à un autre, confrontées à la pénurie de ressources en équipes de consultants. L'intéressé est d'ailleurs conscient de cette difficulté, propre à l'intuitu personae : « Je recherche plus des personnalités ayant vocation à devenir des associés que de simples profils de consultants. Nous sommes d'abord des Consultants – Entrepreneurs. Croître avec des équipes bien structurées homogènes et cohérentes dans leurs approches est impératif pour faire vivre et évoluer un cabinet de conseil sur le long terme.

Suite page 5

FUSIONS/ACQUISITIONS

Accenture fait main basse sur l'Australien MediaSeNZ

Après Digiplug S.A..S (voir *La Lettre du Conseil* n°60), Accenture vient de procéder à une nouvelle acquisition. Ainsi, en reprenant MediaSeNZ, spécialiste australien de l'audit marketing, Accenture renforce son pôle Marketing Sciences.

Au travers de cette opération, la société de conseil acquiert également MediaBiz son logiciel propriétaire servant à évaluer l'efficacité des campagnes publicitaires, sans l'intervention d'une agence de communication, par une analyse indépendante de la performance des spots télévisés au cours de la campagne.

Suite page 2

RÉSULTATS

Cappgemini en progression de 18,5 % au premier trimestre 2007

Le Groupe Cappgemini a réalisé au premier trimestre 2007 un chiffre d'affaires consolidé de 2.214 M€ contre 1.869 millions d'euros au premier trimestre 2006 (et 2 035 M€ au quatrième trimestre 2006). A taux et périmètre courants, le chiffre d'affaires publié progresse de 18,5%, par rapport à la même période précédemment, après l'intégration de la société d'origine indienne Kanbay (93 M€ de CA au premier trimestre 2007) dans les comptes du Groupe à partir du 1er janvier 2007.

A taux et périmètre constants, la croissance du Groupe par rapport au même trimestre de l'exercice 2006 est encore de 14,2%. Le chiffre d'affaires des activités Conseil et Intégration progresse de 12 %, celui de la filiale Sogeti augmente de 8%. Les prises de commandes enregistrées au premier trimestre 2007 s'élèvent à 2.148 M€ à comparer à 2.990 M€ au premier trimestre 2006.

CONSEIL EN STRATÉGIE

Oliver Wyman un nouveau grand international du conseil de direction générale

Suite de la page 1

«Rassembler nos forces nous donne les moyens de mieux répondre aux attentes des dirigeants en combinant des compétences et des expertises renforcées à une implantation mondiale étendue. Maintenant que les trois cabinets sont réunis, la marque offrira une gamme élargie de prestations de conseil, de la stratégie à la transformation des organisations et au développement du leadership, et couvrira l'ensemble des grands secteurs économiques.»

Le nouvel Oliver Wyman est la pierre angulaire du groupe Oliver Wyman, précédemment dénommé Mercer Specialty Consulting, une unité opérationnelle réalisant un chiffre d'affaires de 1,3 milliard de dollars au sein de MMC (Marsh & McLennan Companies). Le groupe Oliver Wyman comprend par ailleurs NERA Economic Consulting ainsi que le cabinet de conseil en conception et stratégie de marque Lippincott. Sur le plan du management, John P. Drzik, jusqu'à présent président de Mercer Specialty Consulting prend la tête du groupe Oliver Wyman. Outre le groupe Oliver Wyman, les filiales de MMC comprennent Marsh, Guy Carpenter, Kroll et Mercer Human Resource Consulting. Mercer Human Resource Consulting conserve le nom Mercer.

FUSIONS/ ACQUISITIONS

Accenture fait main basse sur l'Australien MediaSeNZ

Suite de la page 1

Ces informations sont ensuite combinées à d'autres données marketing sur la campagne afin d'aider les clients à optimiser leurs futurs investissements publicitaires.

Le logiciel renforce l'offre d'Accenture en services d'audit marketing dans les grands pays émergents comme la Chine, l'Inde, la Russie et le Mexique, qui se caractérisent par l'absence de données fiables sur l'efficacité des investissements publicitaires.

« L'acquisition de MediaSeNZ nous permettra d'atteindre les plus grands décideurs marketing de la région Asie-Pacifique et des autres marchés émergents, et de les aider à auditer la qualité et les coûts de leurs plans médias dans un environnement fragmenté, mais très dynamique, estime Christine Removille, Directrice d'Accenture Marketing Sciences en France. En Asie, et notamment en Chine et en Inde, le secteur de

la publicité affiche des taux de croissance annuels moyens à deux chiffres»

Créé en 2002 par Charles Godbold, MediaSeNZ met au service des annonceurs des comparatifs de coûts et des analyses de performance des campagnes publicitaires leur permettant de mieux cerner le processus média. La société opère dans la zone Asie-Pacifique, y compris en Chine. « En conjuguant notre connaissance du marché asiatique et les compétences numériques d'envergure mondiale d'Accenture Marketing Sciences, nous offrirons à nos clients des services uniques pour évaluer l'efficacité de leur présence médiatique », confirme Charles Godbold. Du reste, Alan Rutherford, responsable mondial de la communication

Hominis acquiert le spécialiste du recrutement Altiga

Le groupe Hominis (130 M€ de CA), groupe indépendant spécialisé dans la gestion des ressources humaines, a fait l'acquisition de 70% du capital d'Altiga, spécialisé dans le recrutement de cadres et dirigeants et le conseil RH généraliste. Cette opération s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie du groupe Hominis : construire une offre de services globale fondée sur la diversité d'expertises métier, se conjuguant pour former une « chaîne RH » au service de l'emploi. En effet, Jean-Louis Petrucci, co-fondateur et PDG du groupe Hominis, commente : « L'acquisition d'Altiga complète notre offre et répond à notre stratégie d'offrir à nos clients des possibilités de synergie sur l'ensemble de la chaîne de l'emploi et de la valorisation de leur patrimoine humain, en disposant d'une solution complète ou 'sur-mesure', capable d'intervenir sur l'ensemble de leurs problématiques ressources humaines».

Sur le terrain, l'activité « recrutement de cadres et dirigeants » continuera de s'exercer sous la marque Altiga, renforçant l'offre de services du groupe en matière de recrutement, métier sur lequel il est déjà présent à travers ses réseaux Enthalpia (n°10 du travail temporaire en France) et Altigapharma (recrutement et outsourcing sur le marché de la santé, de l'industrie pharmaceutique et des biotechnologies). L'activité « conseil RH » d'Altiga sera, quant à elle, rattachée à la société Horemis, filiale du groupe dédiée au conseil RH et mutation des entreprises. Fondé en 1988 à Nancy et toujours dirigée par Guy Guerrée, la société Altiga a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 M€ en 2006 avec une équipe de 25 salariés. Intervenant principalement dans les secteurs de l'industrie, de la haute technologie, de la finance et de l'assurance, Altiga est implanté à Paris, Lyon, Nancy, Metz, Dijon et prochainement à Nantes. Sur un marché en nette reprise, Altiga anticipe un taux de croissance de 30% par an dans les années à venir, en privilégiant de 2 axes de développement : d'une part, déployer le réseau Altiga sur le marché « cadre » des PME-PMI au niveau régional sur la France entière d'ici à 2 ans ; d'autre part, développer une offre spécifique « cadres dirigeants » pour les grands comptes au niveau national. « Il manquait à Altiga l'assurance de son développement et de sa pérennité. Hominis souhaitait renforcer ses activités en matière de recrutement. Altiga vient renforcer l'offre de services d'Hominis. C'est un bon mariage, une opportunité pour les deux entreprises » se félicite Guy Guerrée, président fondateur d'Altiga.

extérieure chez Unilever, client commun d'Accenture Marketing Sciences et de MediaSeNZ, déclare : « Nous travaillons avec ces deux entreprises depuis des années. Leur rapprochement nous offre la garantie de services intégrés sur différents marchés mondiaux.

INTERNATIONAL

Alix Partners s'implante en Chine

AlixPartners (plus de 500 collaborateurs répartis dans 13 bureaux), un des leaders internationaux du conseil en amélioration de la performance et du conseil financier, poursuit son développement en ouvrant un bureau à Shanghai. Ce bureau est ainsi le 13ème bureau d'AlixPartners dans le monde, après l'ouverture du site de Paris en janvier 2006. En effet, déjà présent à Londres, Milan, Munich et Düsseldorf, AlixPartners s'est installé à Paris début 2006, avec une équipe dirigée par Yahya Daraaoui, Eric Bernardini et Laurent Petizon. AlixPartners est aujourd'hui positionné sur quatre secteurs clés de l'économie : l'automobile, l'aéronautique, la défense ; l'industrie manufacturière et l'industrie High tech ; la distribution et la grande consommation ; les médias, la communication et l'entertainment.

EMPLOI

Grant Thornton va recruter 150 personnes en France sur 2007/2008

Le groupe Grant Thornton prévoit d'embaucher plus de 150 personnes en France sur l'exercice 2007/2008, dont plus de 70 % seront des jeunes diplômés tandis que 30 % de profils expérimentés. Cet objectif de renforcement de 17 % des effectifs pour l'année à venir traduit une croissance soutenue de l'ensemble des activités du groupe en France. Avec un objectif de recrutement de plus de 150 personnes pour l'exercice 2007-2008, Grant Thornton enrichit son offre de services conformément à sa stratégie de développement. Ainsi, les besoins concernent des jeunes

diplômés mais également des profils plus expérimentés, notamment dans les domaines de l'Audit, de l'Expertise Comptable et du Conseil Financier. Au 30 septembre 2006, les effectifs du groupe s'élevaient à près de 900 collaborateurs, en progression de 5 % par rapport à 2005 et présentaient les caractéristiques suivantes, à savoir : autant de femmes que d'hommes, d'employés que de cadres, répartis à 60 % sur les bureaux en régions et 40 % en région parisienne ; une ancienneté moyenne de 8 ans sur l'ensemble de la population du groupe, hommes et femmes confondus, sachant que la moitié des collaborateurs a une ancienneté inférieure à 5 ans.

Aujourd'hui, Grant Thornton rassemble en France 900 associés et collaborateurs dans une vingtaine de métropoles et se place au 6ème rang des groupes d'audit et de conseil en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Externalisation, Finance Conseil et Conseil Juridique, Fiscal et Social. Les membres de Grant Thornton International constituent le 6ème réseau mondial d'audit et de conseil.

CONSEIL EN MANAGEMENT

Jean-Luc Placet réélu à la Présidence de Syntec Conseil en Management



Au cours de l'Assemblée générale du 25 avril, Syntec Conseil en Management, a élu les nouveaux membres de son Conseil d'Administration. Jean-Luc Placet a été reconduit dans ses fonctions de Président pour un nouveau mandat de 3 ans. Lors de l'Assemblée générale, Jean-Luc Placet et son équipe ont présenté le bilan des 3 années de mandat (2004-2007). « Nos actions durant ce mandat ont été nombreuses et

diversifiées : études et benchmarks, coopérations renforcées avec les écoles, positionnement vis-à-vis des directions achats, présence dans le monde patronal... autant de projets ambitieux et passionnants qui participent au dynamisme de notre profession, et que nous entendons poursuivre », résume Jean-Luc Placet, Président de Syntec conseil en Management. Par ailleurs, le nombre des adhérents du syndicat a fortement augmenté depuis 2003, passant de 57 fin 2003 à 77 actuellement. L'étude d'activité réalisée par SYNTEC Management - rendez-vous annuel très attendu de la profession – connaît également un succès grandissant : plus de 100 participants ont répondu à l'enquête en 2006 contre 43 en 2003.

Pour la période qui s'ouvre, le nouveau bureau souhaite poursuivre et renforcer les actions visant à promouvoir le métier du conseil en management en direction de différents publics :

- les jeunes, futurs consultants toujours plus difficiles à attirer ;
- les pouvoirs publics, auprès desquels il se fait entendre davantage afin de porter au niveau institutionnel les enjeux de la

Suite page 4

Le nouveau conseil d'administration élu pour un mandat de 3 ans

Le Bureau Exécutif est composé par :

- Jean-Luc PLACET (IDRH), Président
- Xavier HOCHET (Capgemini Consulting), Vice-président
- Alain THIBAUT (Groupe Bernard Juhliet/ Insep Consulting), Vice-président
- Jacques CELLARD (CSC), Trésorier

Les autres membres élus sont :

- Hervé BACULARD (Kea & Partners)
- Olivier CHATIN (BearingPoint)
- Philippe JEAN (Altime)
- Jean-Claude MERLANE (Groupe Merlane)
- Christian NIBOUREL (Accenture)
- Christian CHATTEY (Deloitte Consulting & Risk Services)
- Thomas de BELLAIGUE (Solving France)
- Michel HATIEZ (Atos Consulting)
- Bertrand MAGUET (Weave management)
- Michel NOIRY (SRM GFI)

profession ;
 - les clients, qu'il faut sensibiliser de manière continue sur la valeur ajoutée du conseil ;
 - l'ensemble des sociétés de conseil non adhérentes, qui sont susceptibles de rejoindre le syndicat.

« La profession de consultant est une profession d'environ 30.000 salariés et 5 milliards d'euros de CA mais elle a un poids, une audience et une influence qui dépassent largement ces chiffres – déjà importants -. Il appartient à SYNTEC Conseil en Management de faire grandir la profession, de l'accompagner dans ses mutations tout en défendant une vision commune des métiers du conseil en management » conclut Jean-Luc Placet.

ORGANIGRAMME

Le Boston Consulting Group Paris met en place une direction collégiale

Une nouvelle équipe de direction du bureau parisien de BCG a récemment été mise en place, comprenant Pascal Cotte, Lionel Aré, François Candelon, Philippe Morel, Jean Mouton, Michel Frédeau, 48 ans, rejoignant le comité exécutif mondial du cabinet. Directeur associé senior, il assurait depuis 2000 la fonction d'administrateur du bureau de Paris. Dans ses nouvelles attributions, il devient responsable des ressources humaines au niveau mondial.

La direction opérationnelle du bureau parisien sera désormais collégialement assurée par cinq directeurs associés désignés au sein du groupe des associés du site de Paris.

Pascal Cotte, 46 ans, prend ainsi les fonctions de directeur associé senior, administrateur du bureau de Paris. Lionel Aré, 42

ans, directeur associé senior, est responsable du développement commercial et marketing. François Candelon, 38 ans, directeur associé, est responsable des ressources humaines. Philippe Morel, 43 ans, directeur associé senior, est responsable de

la partie finance et services. Jean Mouton, 50 ans, directeur associé senior, est responsable du développement des associés. Avec plus de 250 consultants, Paris est l'un des plus importants bureaux du BCG dans le monde.

MOUVEMENTS

Hervé Payan, 41 ans, est nommé Group Consulting Director de Steria. Il aura pour mission de développer l'offre de « transformation services » de Steria, qui allie conseil et intégration de systèmes. Cette offre est portée par les 2.000 consultants de Steria. Elle repose sur la combinaison entre expertises métier et technologique dans le but de transformer les processus métiers et les systèmes d'information des grands comptes pour leur permettre de tirer pleinement profit des innovations technologiques. Hervé Payan aura également en charge le développement des solutions verticales de l'opérateur de services informatiques européen et de la gestion des grands comptes internationaux. Avant de rejoindre Steria, il était, depuis mi 2005, Directeur des activités Conseil au sein d'EDS Consulting EMEA et dirigeait une équipe de 1 200 consultants sur 12 pays. Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, il a débuté sa carrière en tant que consultant chez Arthur Andersen Management en 1989.

Sonia Artinian, 40 ans, **Patrick Blanchard**, 45 ans, **Dominique Bourdereau**, 43 ans, **Antoine Pailhès**, 36 ans, sont nommés directeurs associés au sein de Capgemini Consulting. S. Artinian prend en charge l'Université de la Transformation, P. Blanchard, le secteur Manufacturing, Distribution & Retail, D. Bourdeleau, la practice Finance & Employée Transformation et A. Pailhès, le secteur Financial Services.

Laurent Monéger, 35 ans, est nommé Partner au sein du cabinet de conseil

Hemeria. Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, il a débuté sa carrière en 1997 au sein de Bossard Gemini Consulting, avant de rejoindre, en 2000, le Boston Consulting Group puis Greenwich Consulting en 2004. Spécialiste des télécommunications et des médias, il intervient plus particulièrement sur les problématiques de marketing stratégique.

Alexandra Cavanna, 35 ans, Elle rejoint la Cegos en tant que Directeur de la Communication, prenant ainsi en charge la communication corporate et la communication interne de l'entreprise. Magistère du Celsa, elle a débuté son parcours en 1994 au sein de l'agence de relations publiques GCI (Grey). Elle a rejoint l'agence de Communication Corporate Burson-Marsteller en 1997, où elle a assuré, en tant que Directrice de clientèle, des missions de conseil auprès d'entreprises telles qu'Accenture, EDF, France Télécom, Coca-Cola Entreprises, ou bien Lyonnaise des Eaux.

Christine Lancesseur, Dominique Noël, Nicole le Pober et Vincent Delmas, rejoignent le cabinet **Neclmpar**. **Christine Lancesseur** (51 ans), dirigera le pôle de compétences Ressources Humaines. **Dominique Noël** (54 ans), sera en charge des programmes de transformation confiés au Cabinet Neclmpar. **Nicole Le Pober** (39 ans), participera aux grands projets de transformation du secteur financier. **Vincent Delmas**, quant à lui, conduira des projets de gestion de la relation client.

La lettre d'information

LA LETTRE DU CONSEIL

est éditée par Publi-News s.a.

47, rue Aristide Briand - 92300 Levallois-Perret

Tél. : 01 41 49 93 60 - Fax : 01 47 57 37 25

Email : redaction.publnews@publi-news.fr

Site Internet : www.publi-news.fr

Siren : 330 394 834 / ISSN : 1148-1978

Numéro de commission paritaire : 0109 1 81104

Impression : COPY-TOP

153bis av. Charles de Gaulle 92200 Neuilly sur seine

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION/ RÉDACTEUR EN CHEF :

Ange Galula

RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT : Gilles Prod'homme

© 01 41 49 93 79

RÉDACTION : Cécile Dubois

MAQUETTE : Pascal Soulier,

Amandine Kacher

Prix au numéro : 61 € TTC

Abonnement 1 an (11 numéros) :

France : 535 € TTC / Etranger / Dom Tom : 579 €

SERVICE ABOONEMENT © 01 41 49 93 63/64

a.fraumont@publi-news.fr

Copyright : La Lettre du Conseil ne peut être reproduit en tout ou partie, qu'avec l'accord écrit de la société editrice, Publi-News

Gourrada & Associés, de la stratégie au management opérationnel pour l'industrie financière

Après un parcours d'une vingtaine d'années dans plusieurs cabinets de conseil (Proudford, Algoé, Deloitte – Braxton, AT Kearney...), Hamid Gourrada fonde en 2002 sa propre structure : Gourrada & Associés. Positionnement revendiqué : le conseil aux directions générales au travers de cinq compétences ; stratégie, organisation, ressources humaines, systèmes d'information et achats. Principaux secteurs visés : la banque (de détail & d'investissement), l'assurance & les caisses de retraite.

Suite de la page 1

"Aujourd'hui l'équipe en France regroupe 20 personnes dont 19 consultants sachant que je me concentre beaucoup sur l'accueil et l'accompagnement de nouveaux talents. Je reconnais que sur ce plan, la situation est aujourd'hui assez tendue et que certains profils très pointus, notamment dans l'industrie des services financiers, sont difficiles à trouver ». Pas facile en effet car Gourrada & Associés souhaite accueillir des consultants justifiant de 5 à 10 ans d'expériences dans le conseil ou dans des fonctions opérationnelles. Autant dire le segment de candidats le plus convoité par les sociétés de conseil ! « On vit avec ça et finalement, cela oblige les cabinets et à se montrer originaux dans leurs recrutements et surtout, meilleurs que la concurrence », assène H. Gourrada avec un optimisme à toute épreuve.



Hamid Gourrada

Des missions transversales

Les missions prises en charge concernent essentiellement la stratégie et le management des opérations. « Notre objectif clé dans chacune de nos missions est d'améliorer la compétitivité globale de nos clients, souligne H. Gourrada. Chaque top manager cherche à analyser son contexte concurrentiel, à se benchmarker et à piloter son activité à l'aide de ratios significatifs, tout en se fixant des objectifs stratégiques précis. Nous intervenons chez nos clients en gardant tous

ces aspects en tête et les aidant à les mettre en oeuvre. » Avec deux exemples à l'appui : pour un réseau nationale d'une banque mutualiste, le cabinet a conçu un dispositif d'efficacité commerciale dont l'objectif était de conquérir 150.000 clients par an et d'accroître le PNB de quelque 3%. Précision : un projet de ce type, d'une durée de 18 mois, mobilise de 2 à 5 consultants selon les phases. « Dans cette mission, une des difficultés à résoudre était de faire en sorte que la stratégie de conquête soit réellement comprise et appliquée dans le réseau des banques régionales à l'aide d'outils de pilotage précis », rappelle le consultant.

Second exemple : un assureur ayant réalisé une grosse opération de croissance externe avait besoin de rationaliser ses structures, ses produits et ses marques, sans parler des systèmes d'information. Il a donc d'abord fallu analyser finement les coûts, identifier les économies à dégager, redéployer les effectifs et même étudier de très près les frais de structure, y compris les locaux. « Nous allons, si nécessaire, jusqu'à revoir la politique des achats et l'ensemble de la relation avec les partenaires de l'entreprise, détaille H. Gourrada. Cette mission s'est déroulée sur une année avec 3 consultants, soit environ 400.000 K€ d'honoraires permettant ainsi à notre client de dégager environ 8 M€ d'économies annuelles récurrentes ». Pour aboutir

à des résultats aussi mesurables, définir le contenu de l'intervention, très en amont, est hautement souhaitable. « Il m'est arrivé d'interrompre des missions car le donneur d'ordre ne respectait pas sa part du contrat. En effet, d'après mon expérience, le consultant doit accompagner son client mais ne jamais se substituer à lui. Le partenariat bien compris entre donneur d'ordre et consultant est la clé du succès d'une mission de conseil, insiste H. Gourrada. En fait, dans notre approche, nous pratiquons la co-construction du résultat avec nos clients. »

Aujourd'hui, l'activité du cabinet se répartit à 40 % dans la banque, 30 % dans l'assurance, 20 % dans les établissements financiers spécialisés et 10 % dans différents secteurs, dont l'énergie. Parmi les principales références clients se trouvent des entreprises comme LCL, le Groupe des Caisses d'Épargne, le Crédit Agricole, le Groupe des banques Populaires, Generali ou EDF. Côté objectifs, Hamid Gourrada souhaite, dans les prochains mois, créer une activité baptisée FSI (Financial Services Industry) dédiée notamment aux stratégies d'analyse financières. « La demande existe, je dois simplement formaliser mon offre et bien sûr m'entourer des compétences nécessaires », confie-t-il. Décidément, l'accueil de nouvelles ressources de consultants est un souci récurrent. Et une preuve de la forte demande des clients. ■

Gilles PROD'HOMME

Les pôles de compétences de Gourrada & Associés

Stratégie : construction de plans stratégiques, fusions-acquisitions, analyse de portefeuilles d'activités (...)

Organisation : efficacité commerciale des réseaux de distribution, reengineering des processus bancaires, front to back (...)

Ressources humaines : GPEC, coaching & team building, programmes de performance managériale (...)

Systèmes d'informations & technologies : programmes de réduction des coûts informatiques, pilotage des programmes de migrations et intégration de progiciels (...)

Achats : plans d'organisation de la fonction achats, optimisation de la supply chain, formation des acheteurs, programmes de réduction des frais généraux (...)

Le Supply chain management a enfin acquies lettres de noblesse

Longtemps considéré comme un processus de simple intendance au sein des organisations, le supply-chain management (SCM) a gagné sa reconnaissance, auprès des directions générales, en tant que fonction stratégique de l'entreprise. Conséquence de cette évolution : pour les cabinets de conseil, cette practice au périmètre étendu est en forte croissance. Avec, à la clé, des missions de plus en plus transverses et globales. Tour d'horizon.

Après l'informatique et les achats, la chaîne logistique, autrefois considérée comme le dernier maillon de la chaîne – l'intendance, apparaît comme l'un des leviers stratégiques pour atteindre les objectifs stratégiques.

Une considération qui s'inscrit dans une prise de conscience générale de l'impact de l'opérationnel sur le résultat, et cela dans un contexte d'accentuation de la pression du marché sur les entreprises.

Mondialisation, acquisitions, prix des matières premières et raccourcissement des cycles

Partner en charge de l'activité Supply Chain management (SCM) chez Accenture, Pierre-François Kaltenbach résume ainsi les quatre facteurs majeurs

qui contribuent au caractère stratégique de cette fonction et les missions de conseil qui en découlent : «*Le premier est la mondialisation. Les entreprises ont aujourd'hui un agenda très agressif en matière d'approvisionnement et d'externalisation dans les pays low-cost, ce qui implique de nombreuses missions, de la mise en place de structure d'achat international à l'accompagnement sur la recomposition des flux logistiques (évaluation des risques, coût complet, optimisation...). La question du 'make or buy' se pose désormais dans des activités qui n'étaient jusqu'alors pas concernées. C'est la totalité du processus industriel qui est désormais concernée, seule la fonction Marketing reste en dehors de la réflexion. En parallèle, les groupes cherchent à intégrer, dans des*

opérations globales, toutes les problématiques : de la conception à la vente du produit fini, à l'instar des enseignes de mode. Le deuxième facteur de pression concerne les fusions-acquisitions. Les entreprises nous sollicitent pour mettre en place les synergies post-merger. Elles se dépêchent également de procéder à l'optimisation de leur chaîne logistique de manière préventive, pour éviter que des synergies non concrétisées ne les rendent trop attractives aux yeux de potentiels prédateurs. Troisième facteur :

l'augmentation du prix des matières premières qui s'accompagne de fluctuations des prix d'une amplitude sans précédent. Sur cette question, les entreprises ont besoin de planning stratégique sur 3-5 ans pour décider s'il faut faire des contrats sur du moyen ou long terme avec les fournisseurs, aller sur les marchés spéculatifs ... et constituer pour cela l'équipe achat idoine. Quatrième et dernier facteur : le raccourcissement du cycle de vie des produits, qui oblige les industriels à transformer le plus vite possible leurs produits en 'blockbusters'.»

Dévolue naguère au secteur industriel manufacturier, la logistique est désormais un processus fonctionnel transversal dans les entreprises de tous les secteurs

Poids grandissant de la practice SCM chez les grands du conseil et de l'intégration

Chez le géant Accenture, la supply chain management figure parmi les practices majeures du pôle management consulting -récemment institué - pour bien séparer les missions de conseil en management et d'intégration. Elle compte 90 consultants uniquement dédiés à ces questions.

Chez Capgemini Consulting, le SCM concerne 80 ou 120 consultants en France, et 500 ou 800 dans le monde selon que l'on inclut ou pas la partie sourcing.

Chez AT Kearney, 20 consultants s'investissent à 100 % sur des problématiques de SCM et la moitié des professionnels du cabinet interviennent indirectement autour de ces questions, à travers les missions d'amélioration de la performance opérationnelle.

Chez Eurogroup, entre 10 et 20 consultants sont dédiés au SCM, 30 en incluant les achats. Et chez Roland Berger, le SCM compte pour 10 à 20 % du chiffre d'affaires et passe à 50 % si l'on y inclut les achats cœur de métier. Quelque 3 ou 4 spécialistes senior y consacrent un temps plein et 70 consultants sont amenés régulièrement à intervenir sur différents aspects liés directement ou non à la supply chain.

De la réduction des coûts à l'augmentation du chiffre d'affaires

Face à ces enjeux, les problématiques sont multiples, toujours articulées autour du triptyque coûts, stocks, qualité de service, avec un accent de plus en plus important sur ce dernier point. «*Dans un premier temps, la demande a porté sur la réduction des coûts. Elle concerne de plus en plus l'optimisation des stocks, dont l'impact direct sur le BFR (besoin en fonds de roulement) et indirect sur les*

coûts d'exploitation sont suivis de près par les actionnaires. Le service logistique au client, qui agit directement sur les parts de marché, est également devenu un enjeu majeur de différenciation», indique de son côté Olivier Phalippou, directeur de l'entité Supply Chain Transformation de Capgemini Consulting. «Nous intervenons

principalement sur la réduction des temps de cycle (dans l'aéronautique notamment), l'optimisation des stocks, la reconfiguration des réseaux de distribution et l'optimisation du transport, ainsi que sur l'aspect organisationnel de la fonction supply chain», détaille pour sa part Michel Jacob, senior partner chez Roland Berger.

Tous les grands du conseil et pas seulement eux, ont mis en place des pratiques clairement dédiées au Supply Chain Management et à ses méthodes d'organisation

Pour Laurent Chevreux, partner chez AT Kearney et en charge de la practice SCM pour l'Europe, la supply chain doit même s'inviter sur le terrain du chiffre d'affaires, en termes d'objectifs : «Nous travaillons de plus en plus sur l'augmentation des ventes via notre offre supply chain. Il est en effet possible d'augmenter les ventes jusqu'à



Pierre-François Kaltenbach, Accenture

5 points en améliorant la disponibilité des produits, sans toucher aux coûts.» Une manière de voir le rôle de la supply chain qui reste pour l'instant émergente.

Des arbitrages qui impliquent la direction générale

Sur le terrain, la révolution opérée depuis quelques années concerne la prise de hauteur par rapport à toutes les étapes de la supply chain, et une vision globale incluant les autres départements. L'exécution en flux toujours plus tendu et la production à la demande exigent, en effet, une planification stratégique articulée au plus haut niveau. Et pour la

mettre en œuvre, une vision transversale entre les services est devenue nécessaire. «La supply chain permet de transformer la promesse produit de l'entreprise en réalité concrète pour le client. Mais au quotidien, elle gère la difficulté opérationnelle et doit résoudre des objectifs contradictoires entre les différents services : marketing, développement produit, finance, production...», détaille Laurent Chevreux, partner chez AT Kearney. Un casse-tête qui génère de belles missions de conseil en management. Il ne s'agit pas ici de systèmes d'information mais bien d'organisation et gestion des hommes. «A cette étape, un fichier Excel fait l'affaire», argue un consultant. L'important en revanche est d'être épaulé par le top management, autrement dit les décideurs qui peuvent réellement peser sur les choix stratégiques. «Nous aidons les entreprises à mettre autour de la table tous les services concernés, de la finance au développement produit en passant par le marketing et les opérations. Il y a des arbitrages lourds à faire, qui nécessitent l'implication de la direction générale», confirme Jean-Philippe Brousse, associé chez Eurogroup.

Les donneurs d'ordre ne formulent pourtant pas systématiquement leur requête à ce niveau, preuve que la vision globale et transverse sur ces questions ne va pas encore de soi dans l'entreprise. «Si le niveau des missions est monté d'un échelon, la demande n'est dans

Aujourd'hui, les donneurs d'ordres souhaitent mieux articuler la supply chain et la gestion de la relation client à l'aide de processus métier homogènes et optimisés

Un marché qui contribue à la bonne santé du conseil

Les questions autour de la supply chain ne datent pas d'aujourd'hui mais sa dimension stratégique sous la pression des marchés, la nécessité d'arbitrer au niveau du top management pour assurer la coordination sur le terrain, de concevoir les opérations au niveau global et d'instaurer une direction Supply Chain émergent depuis quelques années, générant ainsi de nouvelles missions d'accompagnement plus transverses et plus longues. Ces différentes missions contribuent activement à la croissance du conseil. Selon les consultants, le taux de croissance de cette practice est supérieur, parfois jusqu'à 50 %, à celui des autres, dans un contexte général de bonne santé. La concurrence ne manque pas à l'appel, entre les petits acteurs de niche, les grands spécialistes comme Pea Consulting et les enseignes généralistes, du conseil en stratégie aux pôles conseil en management des SSII. Disposant généralement d'une practice à part entière, ou éventuellement rattachée aux opérations dans les cabinets de stratégie, la fonction supply chain management implique plus ou moins de consultants selon que l'on y inclut ou non les achats cœur de métier.

Suite page 8

La relation client est entrée dans l'ère de la maturité

Suite de la page 7

la moitié des cas, pas formulée comme telle. Nous sommes par exemple consultés sur de la planification tactique sur 3 mois et démontrons que la clef du problème se trouve en amont, au niveau de la planification stratégique sur 12-24 mois», indique Jean-Philippe Brousse.

Obligation de résultat pour les consultants

Au-delà du développement d'une vision décloisonnée et de bout en bout, les consultants sont aussi de plus en plus sollicités pour leur capacité à mettre en place concrètement leurs propositions.

«Les clients attendent de nous une transformation globale de leur supply chain avec des objectifs de résultats (amélioration du service, réduction des coûts et des stocks...) et plus seulement de moyens (choix de l'outil de planification...). Ils exigent en outre un accompagnement jusque dans la mise en œuvre du changement et l'obtention des résultats», explique encore Olivier Phalippou.

Le volet informatique revêt une grande importance

De la gestion du changement qui comporte un large volet organisationnel et managérial. Une fonction supply-chain générale a ainsi vu le jour depuis 2-3 ans dans les grands groupes, qui rapporte directement au top management, et que les consultants aident à structurer. «Nous aidons les entreprises à mettre en place la fonction supply chain management, avec une organisation et une feuille de route. La valorisation de cette fonction progresse. A l'instar de celle des achats il y a quelques années, les directions générales commencent à réa-

liser pleinement sa dimension stratégique», témoigne Michel Jacob, senior partner chez Roland Berger.

Le volet informatique reste aussi, bien sûr, incontournable sur ces questions. Même si tous les consultants s'accordent pour dire que cette couche ne suffit pas, qu'elle ne remplace pas la pertinence de l'organisation et qu'avant de songer à changer d'outils, il suffit bien souvent, en premier lieu, d'optimiser



Laurent Chevreux, AT&Kearney

l'existant. La quantité des données alliée à la complexité des formules, avec leurs exponentielles négatives, intégrales, courbes de Gauss, écart type et autres, ne peut dispenser d'outils de calcul.

Tout le monde s'accorde également sur l'importance des outils métiers et de la maîtrise des applications SCM (supply chain management) par les directions opérationnelles et non la DSI (direction des systèmes d'information). Certains vont même plus loin, plaidant pour une simplification accrue. «En déléguant les calculs et modèles de projection à des applications informatiques trop sophistiquées, les responsables n'en maîtrisent plus le pilotage.

Ceci génère parfois des résultats contre-productifs, notamment lorsqu'un paramètre instable compte pour beaucoup dans la formule ou lorsque des événements exceptionnels sont intégrés sans recul par le système. L'interprétation humaine, en fonction du contexte, permet d'éviter ces écueils. Nous accompagnons les entreprises pour revenir à des approches plus pragmatiques et simples», insiste ainsi Laurent Chevreux. Le mieux est l'ennemi du bien ! ■

Cécile DUBOIS

BULLETIN D'ABONNEMENT

A faxer au : 01 47 57 37 25

Publi-News Service Abonnement

Tél. 01 41 49 93 64 / a.fraumont@publi-news.fr

OUI, je m'abonne à la lettre

La Lettre du Conseil

pour 1 an (11 numéros) au tarif

de 535€ TTC

Etranger + Dom Tom 579€

Je paierai à réception de facture

Nom

Prénom

Société

Fonction

Adresse

Code Postal

Ville

Pays :

Tél. :

Fax :

E-mail :

Date :

Signature