

Management

Réussir sans tout sacrifier

Mieux s'organiser, déléguer, choisir le bon job...
Ce qu'il faut faire pour ne pas se laisser dévorer

p. 66

CAS D'ENTREPRISE p. 20

**Comment
Total a
liquidé Elf**

DIRIGER p. 44

**Regonfler
le moral
des troupes**

MARKETING p. 34

**Oui, le web
peut faire
des miracles**

M 02799 - 90 - F : 3,00 €



Quand faire appel à un

Evidemment, son cabinet à lui ne porte pas un nom fameux. Mais le petit consultant est souvent plus pointu, plus disponible... et moins coûteux.

Savez-vous qui aide chaque année l'énorme groupe Mulliez - Auchan, Décathlon, Leroy Merlin - à fixer la valeur patrimoniale de sa filiale Kiloutou ? Coulon & Associés, un cabinet qui ne compte que deux permanents. Savez-vous qui vient de mettre au point le plan d'épargne salariale de l'opérateur Orange ? JMR, douze consultants. Et qui a accompagné le basculement de France 3 vers l'euro ? Encore un conseil indépendant, Artimon.

Les petits cabinets de consulting font peu de tapage, mais ils ont leurs entrées dans les grands groupes et savent se montrer aussi performants que les majors du conseil. À défaut de porter des noms célèbres de consonance anglo-saxonne, ils ont des atouts que ces imposants rivaux ne possèdent pas forcément. Nous en citerons quatre : leur spécialisation souvent très poussée ; la disponibilité des consultants qui les dirigent ; leurs tarifs attractifs ; leur souplesse. Ajoutons que ces petites structures peuvent, plus facilement que les grandes, entourer leurs prestations d'une totale confidentialité.

Et elles marquent même des points contre les majors sur le terrain de la fiabilité, en tout cas en termes d'image, depuis les scandales qui ont agité la profession du conseil et de l'audit aux Etats-Unis, autour du trucage des comptes d'Enron ou de WorldCom.

L'essentiel, avant toute décision, est de définir précisément les contours de la mission que vous voulez déléguer. Si elle requiert une spécialisation pointue, que ce soit en informatique, en technologie ou en marketing, le choix du cabinet indépendant peut être particulièrement opportun. Ces structures sont généralement fondées par des seniors expérimentés, qui sont, le plus souvent, installés sur une niche qu'ils connaissent parfaitement. C'est notamment pour cette raison qu'Eric Navarro, responsable de projet chez Orange, a choisi JMR Consulting en vue de monter le plan d'épargne salariale de la filiale de téléphonie mobile de France Télécom. Préférant ce petit cabinet à des Hewitt Associates, Hay Management et Towers Perrin, pourtant plus renommés. «JMR a, plus que n'im-

porte qui, l'expérience de tels projets, estime Eric Navarro. Ses consultants sont en mesure de prendre en compte la stratégie de l'entreprise et de nous assister de A à Z, depuis le montage financier jusqu'à la communication avec les partenaires sociaux.» Rien de plus naturel, explique le fondateur de JMR, Jean-Marc Revereau : «Nous avons déjà accompagné plus de 600 entreprises dans le montage de plans d'épargne salariale et de rémunération variable. Nous ne faisons que ça ! Nos concurrents sont certes plus gros, mais aussi plus généralistes.»

De la même façon, quand il a voulu modifier le positionnement mondial d'une partie de sa gamme de produits, le groupe agroalimentaire Elle & Vire a retenu GMV Conseil (23 consultants) : c'est un spécialiste du marketing stratégique particulièrement bien implanté dans ce secteur d'activité. Le contrat intéressait pourtant des géants mondiaux comme Nielsen, NFO et Research.

Il s'impliquera à fond, même si votre projet est modeste

Outre leur hyperspécialisation, les petits offrent une grande disponibilité. Leurs dirigeants s'impliquent personnellement de bout en bout - et pas seulement pour obtenir la signature du contrat. Normal quand on travaille pour soi ! Et une mission se passe souvent mieux si les dirigeants de l'entreprise commanditaire ont directement affaire à l'associé du cabinet. «Les "partners" des majors, eux, n'ont guère de considération que pour les grands projets, regrette Olivier Bronde, directeur financier du groupe d'emballages Valois. Quand le chantier est de taille modeste, ils dépêchent des consultants sans doute de bon niveau, mais pas leurs meilleurs experts.»

Un risque qui a incité les dirigeants du Crédit agricole à faire appel à ACMI (trois consultants) pour un projet de migration informatique, et cela malgré la présence sur ce marché de sociétés réputées, comme Cap Gemini, Unilog ou Sema Group. Mais le créateur d'ACMI, André Carrion, jouit d'une excellente réputation dans le petit

CINQ PRÉCAUTIONS À PRENDRE AVANT DE SIGNER LE CONTRAT

✦ **Exigez des précisions sur la méthodologie** que le cabinet entend mettre en œuvre pour accomplir sa mission. Et faites-la valider par les collaborateurs de votre entreprise qui connaissent le mieux le sujet.

✦ **Vérifiez la solidité financière du cabinet** et sa crédibilité. Pour cela, demandez-lui les références de missions réalisées et vérifiez s'il est certifié OPQCM (Office professionnel de qualification des conseils en management).

✦ **Obtenez les noms des consultants** qui accompliront la mission. Assurez-vous que ce ne sont pas des juniors et qu'ils seront disponibles tout au long du contrat.

✦ **Précisez tous les éléments de la facturation** qui sera appliquée par le cabinet : honoraires, frais, déplacements... Vous éviterez ainsi les mauvaises surprises.

✦ **Prévoyez toutes les clauses** susceptibles d'influer sur le résultat de la mission : confidentialité, respect des délais, obligation de moyens, etc. Soyez clair aussi quant à la participation qui sera demandée à vos propres collaborateurs.

conseil indépendant ?



«Pourquoi PPR a préféré un petit»

La mission demandée

Mettre en place une méthode de gestion de projet chez Finaref, filiale crédit à la consommation de PPR.

La présélection sur appel d'offres

Sept cabinets de conseil sont en compétition.

La short list

Il reste trois cabinets, dont deux ténors anglo-saxons.

Le cabinet retenu

A2 Consulting (douze consultants), à Paris.

Les raisons de ce choix

L'EXPERTISE : les indépendants se sont révélés plus pointus que les majors dans la gestion de projet.

LE TIMING : seul A2 Consulting proposait une durée de cinq mois, qui a semblé la plus adaptée.

LE PRIX : à 200 000 euros, le devis du petit consultant était le plus serré de tous.

IL CHERCHAIT UNE COMPÉTENCE, PAS UNE MARQUE
Edouard de Féligonde pilote tous les achats de services du groupe Pinault-Printemps-Redoute. Il refuse de payer le prestige des grands cabinets de consultants.

monde de l'organisation bancaire et il pilote la mission en personne. De même, les dirigeants de Kiloutou confient à Coulon & Associés le soin d'évaluer chaque année la valeur patrimoniale de leur société, non cotée en Bourse. «Le contrat est très lié à la personnalité de Ni-

colas Coulon, qui initie de nombreux chefs d'entreprise à la finance et a le statut d'expert en évaluation d'entreprise», reconnaît un manager de la filiale d'Auchan.

A l'heure où les services achats des entreprises traquent les surcoûts dans les moindres recoins, le troisième

atout des cabinets indépendants est évidemment déterminant : leurs tarifs sont attractifs, en moyenne inférieurs de 5 à 20% à ceux des majors. «Les locaux prestigieux des grands cabinets coûtent cher et le client retrouve leur train de vie sur sa facture, explique Louis Berreur, PDG de Nodal Consultants, un cabinet spécialisé en stratégie d'innovation et de diversification. Nos clients bénéficient de nos coûts de structures peu élevés.» Longtemps, les entreprises ont consenti à payer plus cher les services d'un grand nom. «Mais la prime au prestige, c'est fini», lance-t-on chez PPR Buy Co, la filiale qui coordonne tous les achats du groupe Pinault-Printemps-Redoute, depuis le meuble de bureau jusqu'au conseil en stratégie. Parmi les 400 sociétés de conseil qu'elle a référencées figurent des entreprises de toutes les tailles. Et au jeu du mieux-disant, les grosses ne gagnent pas à tous les coups ! (Lire ci-contre.)

Autre converti à la chasse au gaspi, EDF, qui souhaite réaliser 20% d'économies sur son budget d'achats de services (2,4 milliards d'euros par an environ) d'ici à 2003. Pour le conseil, ce plan se traduit notamment par un recours systématique aux appels d'offres... où se distinguent souvent les devis des plus petits. De même, au groupe La Poste, plusieurs appels d'offres lancés par les directions régionales ont ►

Si les «Big Four» débarquent chez vous, adieu la discrétion !

► abouti au choix de Davos, un cabinet de six consultants, pour bâtir un plan qualité dans une vingtaine d'établissements et y obtenir la certification ISO 9002, à la veille de l'ouverture à la concurrence. Un contrat de 170 000 euros qui a échappé aux majors...

De plus en plus répandue dans les entreprises à la recherche d'économies, la procédure de l'appel d'offres inversé met aussi en évidence l'avantage financier des petits consultants. Son principe ? L'entreprise annonce d'entrée le budget qu'elle compte allouer à la mission. Aux prestataires intéressés de répondre par des offres détaillées et appropriées. «Or, le plus souvent, nous constatons que ce sont de petites équipes qui répondent au plus près à nos besoins», explique l'acheteur d'un grand groupe de communication. Malins, les acheteurs peuvent toutefois se servir des offres alléchantes des petits... pour essayer de rogner les devis des grands ! Récemment, une banque de réseau a obtenu qu'un grand cabinet de conseil s'aligne sur la proposition

d'un indépendant pour une mission de réorganisation. La facture est ainsi tombée de 7 à 4 millions d'euros.

Quatrième atout des consultants indépendants, leur souplesse. Plus facilement que les majors, les petits cabinets acceptent de s'adapter aux contraintes des entreprises clientes, quitte à chambouler leur timing. «Nos consultants mènent leurs missions avec des équipes internes qui doivent assumer en même temps leurs obligations habituelles. Nous voulons en tenir compte», explique Louis Berreur, de Nodal Consultants. Les indépendants s'efforcent, par exemple, d'étaler leur travail en fonction de la disponibilité des cadres concernés, voire des contraintes budgétaires de l'entreprise, et sans supplément de coût. Ils se montrent en outre plus disposés à admettre qu'une mission soit découpée en plusieurs séquences.

Saucissonner un projet permet de faire jouer la concurrence

C'est ce qu'a souhaité, par exemple, Olivier Brondel, directeur financier du groupe Valois (emballages), pour son projet de gestion informatique intégrée, auquel participe le cabinet de consulting lyonnais SCA (25 personnes). «Nous avons distingué avec SCA les phases "conduite du changement", "formation" et "communication", indique-t-il. Et nous les avons ensuite discutées point par point.» Objectif de l'opération :



«SMALL IS BEAUTIFUL» CHEZ EDF
La mission «qualité totale» dans les centrales de Cruas (Ardèche) et de Cattenom (Moselle) a été remportée par un cabinet de six consultants.

éliminer toute intervention superflue pour ne facturer que le strict nécessaire.

En saucissonnant un projet, l'entreprise peut, de surcroît, répartir les rôles entre un petit cabinet et un gros. Laurent Singer, directeur des systèmes d'information de Kraft Foods, a ainsi marié les atouts d'Accenture et ceux de SCA sur un projet de réorganisation des services commerciaux. Avec ses forts effectifs, Accenture a pris en main les aspects informatiques de la mission, tandis que SCA s'est chargé de la formation des 300 collaborateurs concernés et de la dimension «conduite du changement». «In fine, l'opération a coûté environ de 10 à 15% moins cher que si je l'avais entièrement confiée à Accenture», explique Laurent Singer.

Enfin, les entreprises ont tout intérêt à choisir un petit cabinet – voire un consultant en solo – si leur projet requiert une grande confidentialité. «Les grands cabinets ont beau brandir leur charte déontologique, l'évidence est là : plus il y a d'intervenants, plus le risque de fuites est important», constate Jean-Marc Thirion, PDG de DeVenir, une société qui conseille... les cabinets de conseil. Sans aller jusqu'au secret absolu, l'entreprise recherche souvent la discrétion, pour ne pas inquiéter les équipes internes ou pour explorer une piste sans attirer l'attention. Or il suffit que débarquent les costumes gris des consultants des «Big Four» pour que démarrent les rumeurs ! Décidément, l'anonymat de Dupont Martin Conseil a bien du charme... ■

«Ils nous ont fait du sur-mesure»

Engagé dans un programme de réduction des coûts, le fabricant de copieurs Rank Xerox voulait optimiser sa fonction achat.

■ **La mission** : il fallait automatiser les procédures administratives et former les 150 acheteurs au nouveau système.

■ **L'appel d'offres** : quoique restreint, il a attiré deux grands noms du consulting... que Xerox a finalement écartés. Le premier, Oracle, qui avait été retenu pour le

logiciel servant à la réorganisation, risquait de manquer d'objectivité sur la partie conseil. Le second, Deloitte, compte tenu de la petite taille de ce projet, ne pouvait mobiliser ses meilleurs experts. En outre, son tarif était jugé trop élevé.

■ **Le cabinet retenu** : un outsider, le petit Artimon, qui présentait au moins deux atouts : d'abord, il était 5% moins cher que le moins gourmand de ses concurrents ; ensuite, les trois associés



CATHERINE MOISON,
chef de projet chez Xerox

du cabinet s'engageaient personnellement sur la réussite de ce chantier de deux ans et demi. Facturé 500 000 euros, il représentait pour eux une affaire importante, qui justifiait leurs efforts pour coller de près aux souhaits du client.