

Sommaire

CONSEIL EN STRATÉGIE

■ PwC désavoué par la justice sur les frais d'administration de Lehman... 2

EMPLOI

■ Ineum Consulting va recruter 100 collaborateurs pour la rentrée 2009..... 2

A LIRE

■ Neuvième édition du Guide des cabinets de conseil en management..... 3

Ce numéro contient un encart Publi-News

MARCHÉS

Distribution : de forts besoins de conseil mais un budget très resserré

Le secteur de la distribution n'est pas épargné par la diminution générale des budgets de conseil, comme le constatent plusieurs consultants. « Nous constatons une réduction de la demande de conseil dans le secteur de la distribution aujourd'hui, contrairement à celui de la grande consommation qui résiste mieux en termes de missions, témoigne Patrick Lheure, directeur associé en charge de la grande consommation et du luxe chez Capgemini.

Les distributeurs souffrent à la fois de la baisse de la consommation, en particulier dans le non alimentaire mais pas seulement, et de la baisse des prix (les derniers indices donnent - 0,2 % sur le non alimentaire, les viandes et les produits d'entretien, hygiène et beauté).

Suite page 6

RÉSULTATS

Capgemini atteint ses objectifs au S1, mais abaisse ses prévisions annuelles

Le groupe français de conseil et services informatiques Capgemini a confirmé début août des résultats conformes aux objectifs annoncés au premier semestre, mais avec un bénéfice net en forte baisse. Réaliste sur la conjoncture, le groupe a également revu un peu à la baisse ses prévisions de chiffre d'affaires pour 2009. Concrètement, ses ventes se sont élevées à 4,376 milliards d'euros très précisément, quasi-stables par rapport au premier semestre 2008 (elles avaient atteint 4,374 milliards). A taux de change et périmètre constants, elle s'inscrivent en repli de 2,2%, en ligne avec les attentes du groupe. Côté rentabilité, la marge opérationnelle ressort à 6,6% du chiffre d'affaires, contre 7,6% un an plus tôt.

Suite page 2

STRATÉGIE

Hommes & performance : du management des réseaux à l'université d'entreprise

Les années 2000 ont vu éclore de nombreuses officines peuplées soit d'ex-Bossard, soit d'ex-Arthur Andersen. Hommes & Performance est issue de ces deux viviers de compétences et de culture. Le cabinet, qui fêtera ses dix ans l'année prochaine, a su trouver sa place en développant certaines offres spécifiques, tout en conservant un positionnement généraliste dans la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle.

Les premières missions, liées à la performance commerciale de chaînes de magasins, réseau d'agences, de concessionnaires (...) lui permettent de capitaliser son savoir-faire sur les réseaux à forte capillarité.

Suite page 4

MÉTIERS

Links conseil: la crise fait au moins un heureux !

Antoine Catta, avocat de formation et directeur-fondateur de Links conseil fait son miel de la situation actuelle: multiplication des plans sociaux, incitant de plus en plus de Français à tenter l'aventure du conseil, évolution des mentalités, assouplissement continue de la législation du travail, y compris, on le sait peu, pour la fonction publique, désir de travailler "en solo" loin de la pression d'un "patron" ou d'un "actionnaire", et depuis le début de l'année, statut d'autoentrepreneur. "Franchement, La Lettre du Conseil a été bien inspirée de flâner et de suivre de près l'essor du portage, car aujourd'hui nous regroupons près de 1.000 consultants sous contrat de travail et nous faisons tout pour structurer un véritable 'branding' de conseil, explique l'intéressé, qui ne se départit jamais de son franc parler. J'admets que nous observons un certain fléchissement des volumes de facturation comme d'ailleurs le conseil classique, mais en revanche nous voyons affluer des individus de tous horizons. A mon sens, cette tendance dépasse le cadre de la conjoncture et s'apparente à un phénomène de société. D'ailleurs, les plans sociaux, mis en avant par les médias, sous-estiment le fait que les cadres sont assez peu concernés par ces mouvements.

Suite page 5

RÉSULTATS

Capgemini atteint ses objectifs au S1, mais abaisse ses prévisions annuelles

Suite de la page 1

Capgemini tablait, initialement, sur une marge supérieure à 6,5%. En revanche, le bénéfice net chute fortement, à 78 millions d'euros, contre quelque 231 millions enregistrés précédemment.

Pour l'ensemble de la période 2009, la société attend désormais un chiffre d'affaires en baisse de 3 à 4%, contre une prévision initiale de -2%, et une marge de l'ordre de 7%. Sans être réellement alarmants, ces différents chiffres traduisent dans les faits l'attentisme de nombreux grands comptes, tentés de remettre leurs grands projets de transformation à des jours meilleurs. Conséquence : les grands opérateurs espèrent toujours un réel redémarrage du business.

FUSIONS-ACQUISITIONS

CSC reprend les activités brésiliennes de BearingPoint...

Le 6 août dernier, CSC (plus de 16 Md\$ de CA avec 92.000 collaborateurs), un des principaux acteurs du conseil en management et de l'intégration technologique d'origine américaine a conclu un accord avec BearingPoint, qui, outre-Atlantique s'est lancé dans une stratégie de cession par appartements de ses activités, en raison de la mauvaise conjoncture.

Pour CSC, l'occasion était belle, en reprenant une partie des actifs de BearingPoint, de se renforcer sur le marché brésilien. Une fois passé le cap de la crise économique, selon les économistes, le Brésil devrait connaître une embellie significative de la demande en matière de prestations de services et de consulting. Concrètement, au travers de cette opération, CSC va, dans les toutes prochaines semaines, se retrouver à la tête d'un effectif de quelque 550 collaborateurs répartis essentiellement sur Sao Paulo, Rio et Brasilia, la capitale. Comme toujours dans

le cas des reprises d'actifs et donc d'équipes de consultants, CSC devra probablement négocier des départs, prévoir des redéploiements internes des services et des équipes et bien sûr mettre en place tout un nouvel organigramme managérial. Ces situations ne sont jamais simples à gérer, compte tenu des personnalités un brin tatillonnes des consultants.

Ces difficultés prévisibles ne désarment pas les responsables de CSC, loin s'en faut. « *Au travers de cette acquisition, nous allons gagner plusieurs années dans notre développement brésilien*, rappelle Michael W. Laphen, Président de CSC. *De plus, nous allons pouvoir nous renforcer sur plusieurs marchés simultanément, à savoir l'énergie, l'industrie pétrochimique ou bien encore la filière chimique.* » De fait, le Brésil compte aujourd'hui plusieurs grands groupes tant nationaux qu'internationaux dans toutes ces activités. « *L'Amérique latine devient un débouché très important pour nous et un axe de développement stratégique pour les années à venir* » confirme le patron de CSC. Message reçu.

... Qui adapte sa structure managériale

En effet, indépendamment des cessions d'activités auprès d'acteurs du conseil, BearingPoint a rendu publique, le 17 juillet dernier, la signature d'un accord définitif avec les partners européens concernant la cession de ses activités en Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA). Du reste, la cession a été définitivement réalisée le 31 août 2009. Montant total d'achat : environ 69 M\$. Selon cet accord, BearingPoint EMEA deviendra, dès la rentrée, une entité juridiquement indépendante détenue par les « partners » et dirigée comme une seule

« partnership » européenne. Concrètement, la société est la propriété d'environ 120 associés issus de 14 pays. Peter Mockler, executive vice president de BearingPoint EMEA, et les partners européens resteront en place assurant ainsi une continuité managériale, pour le moins utile dans le contexte actuel. Bien évidemment, l'activité se poursuivra sous la marque BearingPoint. « *Nous avons la conviction que c'est la meilleure solution pour nos clients et nos collaborateurs* », souligne Peter Mockler.

CONSEIL EN STRATEGIE

PwC désavoué par la justice sur les frais d'administration de Lehman

PricewaterhouseCoopers, PwC, administrateur de la banque d'investissement Lehman Brothers, pourrait faire appel de la décision de justice rendue à la mi-août sur le thème délicat du remboursement des clients. PwC souhaitait accélérer les dédommagements, mais la justice américaine a rejeté l'arrangement qu'il présentait. PwC projetait de distribuer 14 milliards de dollars de hedge funds aux clients investisseurs chez Lehman. Le consultant plaide pour l'accélération des remboursements en arguant des coûts administratifs qu'ils occasionnaient. Mais l'arrangement a été balayé, car il contenait un important bémol. Il stipulait que les fonds de Lehman prendraient aussi en charge les autres frais de PwC, ceux des avocats, ainsi que les salaires des 500 employés de la banque toujours en activité. Une clause que les clients refusent.

EMPLOI

Ineum Consulting va recruter 100 collaborateurs à la rentrée 2009

Crise ou pas, la société de conseil en stratégie, organisation et en management des systèmes d'information, Ineum Consulting, envisage d'accueillir 100 consultants pour préparer la rentrée 2009. Déjà présente en France, à Paris, Lyon, Nantes et Marseille, la société de conseil étend son implantation

BearingPoint EMEA en chiffres

- Environ 3.400 collaborateurs (3.000 consultants) dont 900 en France.
- Plus de 120 « partners » (Managing Directors) dont 30 en France.
- 530M€ de CA en 2008.

au niveau international : après la Belgique, le Luxembourg, la Suisse, les Pays-Bas, les États-Unis (côtes Est et Ouest) le Royaume-Uni, l'Irlande, le Maghreb et l'Australie, le cabinet ouvre un nouveau bureau en Italie (Rome). Concrètement, pour étoffer son développement en France et à l'étranger, Ineum Consulting a lancé une campagne de recrutement afin d'accueillir 100 consultants dès septembre. Les nouveaux consultants intégreront les équipes des secteurs suivants : industrie, stratégie et management des systèmes d'information, institutions financières, assurances et enfin, secteur public. Le cabinet recherche à la fois des seniors et des jeunes diplômés. « *Le conseil est un métier fondé sur la croissance, affirme Miguel de Fontenay, Président d'Ineum Consulting. Bien sûr, nous subissons la crise comme les autres, mais nous estimons que c'est précisément en ce moment qu'il convient de recruter des consultants.* »

Un discours volontariste qui devrait faire mouche, notamment auprès des jeunes qui s'interrogent sur les opportunités réelles offertes par une carrière dans les professions du conseil.

Hewitt recrute pour s'affirmer sur le marché européen

Le groupe Hewitt Associates, cabinet international spécialisé dans le conseil en management des ressources humaines et risques financiers associés, veut lui aussi recruter afin de s'affirmer sur le marché des avantages sociaux et de l'actuariat en Europe. Une activité de consulting très technique, mais loin d'être négligeable. Après s'être vu confier dernièrement, par la Commission européenne, l'étude de faisabilité d'un fonds de pension pour les chercheurs de l'Union européenne et avoir acquis en juillet l'intégralité de sa joint venture allemande BodeHewitt spécialisée dans le conseil en avantages sociaux (une activité totalisant plus de 120 consultants), le groupe s'est donc lancé activement dans le recrutement d'ac-

tuaires en Europe et notamment en France. Concrètement, Hewitt souhaite accueillir, à brève échéance, au moins plusieurs dizaines de diplômés d'une école d'actuariat ou d'un 3ème cycle universitaire spécialisé en actuariat, connaissant les domaines de la retraite, de la prévoyance, de la couverture santé. Pour atteindre son objectif, la société a construit une stratégie d'accueil et d'accompagnement des nouveaux venus.

A LIRE

Neuvième édition du Guide des cabinets de conseil en management

C'est devenu une sorte de tradition dans le monde du conseil. Chaque mois de juillet, depuis plusieurs années déjà, paraît la nouvelle édition du Guide des cabinets de conseil en management, édité par notre confrère Les Editions du Management

L'Expansion. Cette année marque la neuvième édition. Supervisé par Jean-Baptiste Hugot, ce guide est le seul ouvrage réellement exhaustif sur le conseil, car non payant pour les sociétés qui y figurent. « *Nous présentons les 110 premiers cabinets opérant sur le marché français, confie Jean-Baptiste Hugot. Ces sociétés représentent ensemble 90% du marché (ndlr, 4,6 milliards euros de CA pour 22.600 consultants environ)* ». De fait, l'ouvrage fournit une analyse détaillée de chaque structure, avec des renseignements précis (prestations, moyens, tarifs...) le tout assorti d'une opinion indépendante. « *Ce guide s'adresse à trois types de publics : les clients actuels ou futurs des cabinets de conseil, les services achats de prestations intellectuelles, les consultants cherchant à mieux connaître leur environnement concurrentiel, les étudiants ou les cadres - très nombreux - souhaitant embrasser la profession* », poursuit l'auteur. Une rubrique indiquant le volume de recrutement annuel et le profil requis pour exercer, figure d'ailleurs dans le guide. Un ouvrage de référence à consulter sans modération.

Les Editions du Management, L'Expansion, 640 pages, 49 €. ■



MOUVEMENTS

► **Roland Berger** Strategy Consultants accueille 7 nouveaux partenaires au niveau international. **Vladimir Boroutski**, 38 ans, est spécialiste du pétrole et de l'énergie. **Andreas Dietze**, 36 ans, est axé sur les IT et les services financiers. L'expertise de **Norbert Dressler**, 37 ans, couvre tout le secteur automobile. **Michael Lukarsch**, 40 ans, est spécialiste des services et de la logistique. **Tim Manasseh**, 48 ans, est axé sur la gestion des ventes et du marketing, la gestion post-fusion, ainsi que les services financiers et le secteur pharmaceutique. **Bill Upton** est spécialiste du détail et des biens de consommation, des télécommunications et de l'aéronautique au RU. **Peter Wimmer**, 44 ans, se concentre sur les fusions-acquisitions. Ont été également élus au niveau supérieur d'associés : **Takashi Hirai**, 44 ans, spécialiste des restructurations et du marché de détail, et **René Seyger**, 43 ans, avec 20 ans d'expérience dans le conseil stratégique aux groupes internationaux.

► **Sami Rahal**, 43 ans, associé, prend la direction de Deloitte Finance et est nommé M&A Transaction Services Leader EMEA. Arrivé en juillet 2006 chez Deloitte Finance pour diriger le département M&A Transaction Services, il a été nommé le 1er juin 2009 responsable de Deloitte Financial Advisory Services (« FAS ») en France.

► **Gilbert Fayol**, 42 ans, associé, prend la direction du M&A Transaction Services de Deloitte Finance. Il a débuté sa carrière chez Deloitte en tant qu'auditeur pendant 5 ans au sein des bureaux de Lyon, Paris et Madrid, avant de rejoindre Deloitte Finance en 1998 pour participer à la spécialisation de l'équipe en matière de due diligence.

► **Claire Deguerry**, 43 ans, pour sa part, devient associée au sein du pôle Restructuration de Deloitte Finance. Elle conserve également la responsabilité de la gestion des risques. Entrée chez Deloitte au bureau de Lyon où elle a été auditeur pendant 5 ans, elle avait participé à la création du Corporate Finance (devenu Deloitte Finance) en 1993 et au développement de l'activité Transaction Services, dont elle est devenue associée en 1999, puis responsable de l'équipe immobilier en 2006.

► **Vincent Batlle**, 40 ans, associé M&A TS, coordonne l'approche commerciale au sein de Deloitte Finance. Arrivé en juillet 2006 chez Deloitte Finance, il a notamment participé au développement de l'activité Private Equity.

Hommes & performance : du management des réseaux à l'université d'entreprise

Créé en 2000 par des anciens Bossard et d'Arthur Andersen, Hommes & Performance s'est positionné sur la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle avec une équipe de seniors.

Suite de la page 1

«Au-delà de la performance commerciale, nous avons mûri notre offre de manière plus globale autour de la performance des réseaux, indique Patrick Roth, associé historique et président de la SAS Hommes & Performance. Nous aidons les entreprises à mobiliser leur réseau partout dans le monde, à s'assurer que les bonnes pratiques du groupe sont comprises et appliquées de la même manière. Nous appelons cela le management des réseaux mais il s'applique à toutes les sociétés à multiples filiales. Nous avons par exemple accompagné LVMH en matière de contrôle de gestion ou Renault Trucks sur le déploiement de sa politique de service. »



Patrick Roth,
SAS Hommes & Performance

Désormais développé autour de cinq grandes problématiques, Hommes & performance intervient, outre la performance commerciale et le management des réseaux, sur le pilotage économique et la performance des organisations, le management de projet, la performance des hommes dans l'organisation, le pilotage de l'entreprise et les études stratégiques. Les clients vont de LVMH à EDF en passant BNP Paribas, Renault Trucks, Monoprix, La Poste, Cegetel, Aventis, Le Monde, Le Figaro (...). Une grande diversité donc.

Taille humaine et coopération avec les opérationnels

Malgré sa diversification, le cabinet, qui compte aujourd'hui une vingtaine de consultants tous actionnaires (30 % du capital appartient aux managers), a choisi de maintenir une petite équipe. «Notre objectif aujourd'hui est de passer à une trentaine

de consultants mais nous ne souhaitons pas nous développer à tout prix, aux dépens de l'intérêt et du plaisir que nous prenons à réaliser nos missions. La dimension humaine de notre structure est très importante pour nous. Elle nous oblige à travailler avec nos clients, mais pas à leur place. Notre objectif est de co-construire la mission avec le client, insiste Patrick Roth. De même, nous ne cherchons pas absolument à vendre nos propres méthodologies, même si nous sommes outillés, ou si nos clients ont déjà la leur. Je crois que notre valeur ajoutée se situe davantage dans notre capacité à insuffler une dynamique, à mobiliser, à clarifier.»

Université d'entreprise

Le cabinet a, parallèlement, développé des offres très spécifiques à l'instar de l'université d'entreprise. «Nous avons packagé ce produit de manière pointue après avoir travaillé

durant de nombreuses années sur les problématiques de formation dans le cadre des parcours de compétences. L'objectif : adapter les politiques de formations aux stratégies mais partager aussi les bonnes pratiques et la créativité, ce qui va au-delà des seuls processus de formation. Concrètement, nous aidons les entreprises à développer un espace de travail pour les managers, à mettre un environnement d'apprentissage du changement à leur disposition, afin qu'ils puissent mettre en commun leur expérience et leurs méthodes.»

L'offre va de l'ingénierie de projet d'université de A à Z à l'évaluation de celles qui existent déjà (coût, adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, niveau d'implication des collaborateurs dans le dispositif, axes d'évolution...).

«Dans une SSII par exemple, dont d'objectif était la fidélisation des collaborateurs et le développement commercial, nous avons mis en place des outils pour stimuler le réseau interne afin que les collaborateurs puissent prendre conseil auprès de personnes 'ressource', et nous avons développé l'attitude commerciale à tous les échelons (de l'accueil au technicien) via l'université d'entreprise, en leur enseignant les fondamentaux de la relation client. Pour un autre client dont la problématique était de recruter dans un contexte hyper concurrentiel, nous avons conçu un parcours de formation et de compétences en vue d'accueillir des collaborateurs moins formés, en développant en parallèle l'implication du middle management», détaille Patrick Roth.

A côté de ces missions de long terme (qui mobilisent de 2 à 3 consultants sur plusieurs mois), le cabinet accompagne également les entreprises pour résoudre des problèmes ponctuels. «Nous animons par exemple des ateliers de simplification des processus.»

Stratégie d'alliance à l'international

Pour accompagner ses projets à dimension internationale, le cabinet s'appuie à la fois sur ses propres ressources et sur une alliance avec des cabinets équivalents en Europe. «Nos consultants parlent tous deux ou trois langues et se déplacent beaucoup mais il n'est à l'ordre du jour d'ouvrir des bureaux à l'international, explique-t-il enfin. Nous privilégions les partenariats et avons créé il y a deux ans un GIE : Alliance Consulting qui compte au total 70 consultants en France, Belgique, Allemagne et Angleterre.» ■

Cécile DUBOIS

Hommes & performance en bref

- **Objet** : Conseil en performance opérationnelle.
- **Date de création** : 2000.
- **Chiffre d'affaires 2008** : environ 3 millions €.
- **Effectif** : 20 consultants.
- **Présence internationale** : Europe, via le groupement Alliance Consulting.



Links conseil: la crise fait au moins un heureux !

Le portage salarial constituait jusqu'à présent une concurrence sauvage, mais de faible ampleur, pour les cabinets de conseil. Aujourd'hui, la crise poussant beaucoup de cadres à se lancer dans les prestations de services intellectuels, il devient une réelle menace. D'autant qu'aujourd'hui, le portage se conjugue avec le statut d'autoentrepreneur. D'où une reconfiguration complète du paysage des consultants free lance. Et ce n'est que le début.

Suite de la page 1

Toutefois, la plupart ont envie de vivre d'autres expériences professionnelles, de réaliser des projets personnels, bref, de vivre le monde du travail autrement."

ments sociaux et fiscaux, les charges sociales étant égales à 21,3 % du CA, sans oublier les impôts sur le revenu, bien évidemment. Cette rémunération peut être suffisante pour

certaines personnes mais pas pour d'autres qui, d'elles-mêmes vont rapidement évoluer, j'en suis convaincu, vers le portage pur et simple, en vue de développer une activité plus ambitieuse », anticipe déjà Antoine Catta, décidément incollable sur le sujet. Une certitude: l'évolution économique et sociale actuelle ouvre un boulevard à tous les statuts alternatifs en matière de consulting. Parmi les candidats, après une expérience en solo, certains iront probablement rejoindre les cabinets traditionnels. Dans la France des années 2010, le paysage du marché du conseil va profondément se modifier et le portage y aura sa part. ■

Gilles PROD'HOMME

L'auto-entrepreneuriat, antichambre un portage

Les candidats en question peuvent opter pour le portage tel que le proposent Links et ses concurrents, ou opter pour le statut d'autoentrepreneur, en première approche. Un vrai succès: la France compte plus de 190.000 "auto-gérés" enregistrés entre janvier et avril 2009, du maçon à la coiffeuse en passant par le professeur de mathématiques voulant mettre du beurre dans les épinards, mais aussi le consultant en informatique ou en ressources humaines. Manifestement, une attente existe dans le pays. Évidemment, Links a déjà prévu un hébergement spécifique pour accueillir ce nouveau public destiné à venir grossir les rangs du conseil sauvage, puis du conseil tout court. Car il existe deux populations: ceux qui font du conseil un sas entre deux CDI et ceux qui optent pour une carrière de consultant indépendant au long cours. "Attention, les conditions d'accès au statut d'autoentrepreneur stipulent qu'il ne faut pas dépasser 32.000 euros de CA par an dans les services ce qui, de facto, équivaut à un salaire de 1.500 euros après prélève-

3 questions à

Robert Knecht, consultant spécialisé dans le développement des ressources humaines et le coaching

- Quelle est votre activité et que vous apporte l'affiliation à Links ?



Les techniques de développement personnel et le coaching sont ma passion depuis longtemps. Je dispense des formations au sein d'entreprises ou d'organismes comme les hôpitaux, les universités, par exemple sur des problématiques de gestion du stress. Mon positionnement, c'est l'amélioration de la performance des hommes au sein des organisations. L'intérêt de Links est évident: moyennant une redevance de 10 %, Links produit des fiches de salaire en bonne et due forme et prend en charge toute la gestion administrative. Les consultants isolés savent bien que l'administratif est chronophage et que les erreurs de bonne foi peuvent être nombreuses et entraîner des conséquences négatives, pouvant mettre en danger l'activité elle-même.

- L'effet réseau joue-t-il ?

Links a prévu des possibilités de rencontres entre les consultants portés pour favoriser les contacts. C'est notamment le cas dans la région de Strasbourg, où je suis partie prenante. En fait, l'affiliation à Links donne accès à une boîte à outils pour faire carrière dans le conseil : formation à la prospection, connaissance du secteur, développement du tissu relationnel. Tout est fait pour rompre l'isolement qui guette souvent les consultants qui travaillent en solo.

- Comment voyez-vous votre avenir avec ou sans Links Conseil ?

Basé à Mulhouse, je rayonne dans la région, notamment à Strasbourg, donc, et cela fait maintenant 10 ans que je travaille avec Links. Cette formule, j'en ai fait l'expérience, apporte beaucoup de souplesse dans l'activité de consultant, tout en permettant de bénéficier d'une structure ayant pignon sur rue. Aucune raison de changer dans l'immédiat. D'autant que l'offre de services évolue dans la durée. Quant à mon activité, je pense qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la performance des individus en favorisant leur épanouissement tant professionnel que personnel.

Propos recueillis par G.P.

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.publinews@publi-news.fr

Site Internet : www.publi-news.fr

Siren : 330 394 834 / ISSN : 1148-1978

Numéro de commission paritaire : 0114 1 81104

Impression : Un Point et Plus

74, rue Jules Guesde, 92300 Levallois-Perret

Lettre mensuelle - Dépôt légal à parution

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION/ RÉDACTEUR EN CHEF :

Ange Galula

RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT : Gilles Prod'homme

© 01 41 49 93 73

RÉDACTION : Cécile Dubois

MAQUETTE : Pascal Soulier,

Simy Benhamou

Prix au numéro : 61 € TTC

SERVICE ABONNEMENT © 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 éditrice, Publi-News

Distribution : de forts besoins de conseil mais un budget très resserré

S'adapter au pouvoir d'achat des consommateurs, continuer à améliorer sa chaîne logistique et développer plus que jamais la relation client en s'appuyant sur une stratégie multicanal avec une vision d'ensemble, autant d'axes stratégiques pour la distribution, et de missions pour le conseil. Même si le secteur n'échappe pas à la morosité et que chaque contrat se mérite.

Suite de la page 1

La LME (Loi de Modernisation de l'Economie), en imposant la réduction des délais de paiement aux fournisseurs, a également eu un gros impact sur le BFR.»

Diminution mais pas de coup d'arrêt

Pour autant, il n'y a pas non plus de suppression brutale de tous les projets. «Contrairement à 2002 où beaucoup de projets avaient purement et simplement été stoppés, il n'y a pas eu de coup d'arrêt ces dix-huit derniers mois, pointe Gilles Cohen, associé en charge de la distribution, de la grande consommation et du luxe chez Ineum Consulting. Nous constatons en revanche une plus grande sélectivité des projets maintenus et une demande de raccourcissement ou de redécoupage. Concernant les types de missions, il y a moins de demandes en stratégie ou développement et davantage de projets pragmatiques, d'optimisation, réduction des coûts, efficacité opérationnelle... Nous sommes de plus en plus sollicités pour piloter directement la transformation alors que les clients préféraient auparavant le faire directement et nous consultaient plutôt en tant qu'experts.»



Gilles Cohen, Ineum Consulting

Supply chain et CRM des valeurs sûres

Le type de mission de conseil se ressent également de la crise. «Après le fort développement des nouveaux concepts, les distributeurs tendent à se recentrer sur leur cœur

de métier, à savoir l'optimisation du réseau et des points de vente, de la supply-chain et de la relation clients», note David Kott, Directeur Retail chez CSC. Des problématiques sur lesquelles le conseil reste indispensable.

Concrètement, l'un des défis d'urgence à relever pour les distributeurs est celui de l'adaptation à un pouvoir d'achat fragilisé. «Nous commençons à avoir des missions sur l'optimisation du pricing sur les produits permanents en fonction de l'élasticité des prix dans une zone de chalandise donnée, le tout à indice de prix global constant ou en légère baisse», constate Patrick Lheure.

Les marques distributeur fleurissent de plus belle. «Elles ne datent pas d'aujourd'hui mais leur développement et la multiplication des références conduisent les enseignes à internaliser de nombreuses fonctions», détaille Gilles Cohen. Et les enseignes vont jusqu'à adapter leur format de magasin. «Nous accompagnons les distributeurs dans le développement de nouveaux concepts de magasin, notamment des formats de proximité ou de hard-discount», indique Patrick Lheure.

Accélérer la réactivité des campagnes promotionnelles

Autre enjeu par rapport aux prix : la réactivité, notamment en matière de communication promotionnelle, stratégique en cette période de crise. Alors que certains hard dis-



David Kott, CSC

counters lancent une opération en quatre semaines, il faut parfois plusieurs mois aux grandes enseignes de distribution. «Sur ce point, nous intervenons de manière opérationnelle en réalisant des revues de processus et en organisant des circuits courts (lean retailing)», précise Bertrand Clémencin, managing directeur dans le secteur distribution et consommation chez Bearing Point. Il s'agit aussi de compenser spécifiquement les fortes baisses de consommation constatées sur certains segments. «Face à l'érosion

des ventes de produits électroniques, l'un des axes de travail consiste par exemple à chercher de nouveaux relais de croissance comme par exemple la vente de logiciels et accessoires, et, surtout, de services comme l'assistance informatique à domicile ou dans des corners en magasin», explique François-Xavier O'Mahony, associé chez Accenture et responsable de l'activité conseil en management.

Arbitrer les portefeuilles d'activité et de produits

Dans le même temps, les enseignes réfléchissent à l'intérêt de continuer à développer leurs activités tous azimuts, du développement photo à l'optique en passant par les voyages, et si oui, comment l'intégrer de manière plus cohérente dans toutes les chaînes opérationnelles. De même se pose la question de la réduction des assortiments, permettant une meilleure lisibilité pour le client et des économies

Fidéliser, toujours mieux

Au-delà des questions de prix et d'attractivité des formats, la relation personnalisée au client reste absolument incontournable, à commencer par la fidélisation, en quête d'une nouvelle jeunesse. «Il y a aujourd'hui une interrogation sur le futur de la fidélisation. Quelle est la nouvelle étape maintenant que tout le monde a développé son système de cartes ? Comment articuler les programmes de fidélisation en magasin avec les autres canaux de distribution comme le



e-commerce ? Comment gagner en cohérence ? », pose ainsi Gilles Cohen. Autant de questions sur lesquelles les consultants interviennent directement.

« Sur la fidélité, nous aidons par exemple les clients à lancer et opérer des plates-formes de gestion de leur carte de fidélité, à mettre en place des campagnes de fidélisation ayant une meilleure efficacité pour une générosité similaire, détaille François-Xavier O'Mahony. Par ailleurs, nous aidons à mettre en place des moyens d'animation commerciale innovants comme les vitrines interactives où le client sélectionne lui-même ses offres. Ces bornes – qui constituent un nouveau service à monnayer auprès des fournisseurs souhaitant faire leur promotion, permettent aussi aux hypermarchés de valoriser, sans nécessiter de personnel d'accueil supplémentaire, les services annexes type agence de voyage, assurances... Nous travaillons également sur l'usage du téléphone mobile au service de la fidélisation, avec par exemple l'envoi de réductions ciblées en fonction du rayon du magasin où se trouve le consommateur. »



Bertrand Clémencin,
Bearing Point

Multicanal : relier les canaux

Promotion sur lieu de vente, mailing, e-mailing et désormais mobile, l'utilisation optimale du multicanal constitue de fait l'un des grands enjeux.

« L'un des défis du secteur aujourd'hui est d'optimiser la connaissance des clients, issue de multiples bases et canaux. Les distributeurs souhaitent disposer d'une vision à 360 degrés de leur consommateur, au moment même où il est en magasin, afin de pouvoir lui proposer des offres appropriées », explique David Kott.

« Les distributeurs se rendent compte qu'ils disposent de plusieurs briques, entre leur site Internet, le centre d'appels

et les magasins, mais sans stratégie commerciale unique pour englober ces différents canaux. Leur souhait est, d'une part, d'adapter l'offre à chaque canal, car les comportements en ligne sont différents de ceux constatés en magasin et requièrent donc des approches (voire des prix) spécifiques, d'autre part, de créer des ponts entre ces canaux afin que, par exemple, les vendeurs en magasin aient accès à l'historique de commande de leur client sur le site Internet de l'enseigne », renchérit François-Xavier O'Mahony.

Des questions de fond à l'origine de missions de conseil très concrètes. « Nous sommes très sollicités par les enseignes sur ce que veut vraiment dire la gestion multicanal pour le consommateur, confirme encore Bertrand Clémencin.

Quelle est la complémentarité d'Internet par rapport aux magasins et aux autres points de contacts clients (points SAV, centres d'appels) ? Quel rôle ce média peut-il jouer avant et après la vente (plateforme de conseils, aide au choix, explications techniques, service après-vente...). Dans le secteur du luxe, cette demande s'assortit d'une réflexion sur la pérennité de l'identité de la marque sur l'ensemble des canaux de distribution. Sur ces questions, nous intervenons aussi bien la phase de réflexion en amont – que nous appelons la vision- et qui passe par l'animation de réunions et de brainstorming avec les utilisateurs, en magasin, centrale d'achat, etc, que sur la phase de mise en œuvre, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage à la maîtrise d'œuvre. »

Le téléphone mobile s'invite dans les rayons

Sur le terrain du multicanal, le téléphone mobile apparaît clairement comme un gisement de croissance à ne pas négliger. « L'intégration du téléphone mobile dans la stratégie multicanal stimule la réflexion. La possibilité de payer avec son téléphone, notamment, est vécue très

positivement par le client, commente Bertrand Clémencin. L'expérience japonaise le prouve et des tests sont d'ores et déjà en cours en France. L'usage du SMS a en revanche montré ses limites, utile pour informer un client dans le cadre d'un suivi de commande ou SAV mais mal supporté lorsqu'il s'agit d'envois promotionnels. Pour les enseignes, la question qui se pose est aussi de savoir si le mobile constitue un nouveau canal à part entière ou n'est qu'un vecteur de mise à disposition d'Internet. Un point qui n'est pas encore tranché. »

Réduire les coûts, partout où cela est possible

Outre l'optimisation commerciale, les enseignes se préoccupent aussi d'adapter leur organisation et notamment leur chaîne logistique.

La réduction des prix impose une réduction des coûts et l'évolution du cadre réglementaire, avec la LME (Loi de modernisation de l'économie) pousse également les distributeurs à lisser au maximum leur organisation.

« La LME qui a réduit les délais de paiement des fournisseurs de 80-90 à 60 jours, conjuguée à la hausse des stocks notamment non alimentaires (liée à la baisse de la consommation sur certains secteurs comme l'électronique grand public) contribue à mettre la pression sur le besoin en fond de roulement des distributeurs et nous sommes sollicités pour les aider à maintenir leur niveau de cash, pointe François-Xavier O'Mahony. Cela passe notamment par des démarches de réduction des stocks ou d'optimisation des délais de paiement fournisseurs. Par ailleurs, pour réduire les coûts de distribution, nous sommes amenés à rationaliser les back-offices ou les processus et l'organisation magasins pour augmenter la productivité. »

Il poursuit : « Il y a beaucoup de demande autour de la réduction des coûts. Surtout, le pistage des économies ne néglige plus aucun élément.

Suite page 8

Distribution : de forts besoins de conseil mais un budget très resserré

Suite de la page 7

Par exemple, l'optimisation de la supply-chain ne s'arrête pas à celle des produits marchands mais concerne aussi bien toute la partie promotionnelle et communication. Il ne suffit plus d'activer un seul levier pour gagner quelques points de marge mais il faut passer au tamis l'ensemble des opérations, ce qui conduit in fine à des missions plus globales.»

Une chasse au gaspi que ne renie pas Patrick Lheure : « Il y a encore des gisements d'économie dans les achats d'investissement qui constituent des dépenses non négligeables. Le remodeling d'un magasin représente ainsi 3 à 6 % de son chiffre d'affaires. Or ce type d'achat, généralement piloté par un bureau d'étude, fait encore peu l'objet d'optimisation. Nous intervenons pour mettre en lien le marketing, le bureau d'étude et le service achat afin de réduire les coûts tout en conservant un cahier des charges qui réponde aux critères de qualité et positionnement de l'enseigne. Selon la maturité de l'entreprise et les familles d'achat (froid, gondoles, éclairage...), il est ainsi possible de gagner entre 10% et 30 %.»

Pas question en effet de réduire les coûts en bloc, il s'agit désormais d'arbitrer en permanence les économies réalisées avec la qualité de service. « La grande distribution a toujours été soucieuse de l'amélioration de ses opérations en magasin mais le fait nouveau est le traitement de cette question dans une optique de Lean management, dont l'objectif est de réduire spécifiquement les temps non contributifs par rapport au client et pas simplement d'améliorer la productivité globale. Nous avons plusieurs missions sur ces questions», insiste Patrick Lheure.

La supply-chain, toujours en quête d'optimisation

Lean Management, développement durable, amélioration du partage de l'information entre fournisseurs et distributeurs, les possibilités d'optimisation logistique continuent d'alimenter les missions de conseil.



François-Xavier O'Mahony,
Accenture

« De nouvelles problématiques sont apparues ces dernières années concernant la supply-chain, comme l'intégration du développement durable ou l'industrialisation de la gestion des entrepôts centralisateurs et du transport amont, qui nécessitent des systèmes d'information adaptés. Les distributeurs ont essayé

de trouver des solutions innovantes pour réagir aux coûts de plus en plus importants du transport», motive David Kott.

« Un sujet encore dans les limbes est aussi celui du partage de l'information concernant les remontées de tickets de caisse entre distributeurs et fournisseurs afin de mieux travailler ensemble en amont, notamment sur les marques distributeurs. Mais cette étape implique une coopération très avancée encore jamais vue en Europe latine», indique Patrick Lheure.

Si les enseignes de distribution doivent plus que jamais faire des choix, les axes de progrès sur lesquels les sociétés de conseil sont à même de les accompagner ne manquent pas et laissent présager de belles perspectives dès que la pression financière se relâchera quelque peu. Sans compter, outre les questions spécifiques à la distribution, l'émergence d'une demande concernant la gouvernance globale, les modes de management, ou encore la mise en place de services partagés, voire d'externalisation. ■

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 544€ TTC

International + Dom Tom 580€

Je paierai à réception de facture

Nom

Prénom

Société

Fonction

Adresse

Code Postal

Ville

Pays :

Tél. :

Fax :

E-mail :

Date :

Signature