

**Près de la moitié des cabinets de conseil de notre référencement de cette année disposent d'implantations à l'étranger. Et parmi les autres, les missions à l'international vont également bon train. Pour quels clients ? Sur quelles missions ? Pourquoi faire appel à eux ?**

# LES CABINETS DE CONSEIL en SCM passent les frontières

L'international est au cœur de l'actualité du monde du conseil. Mais quelles sont les raisons qui poussent les cabinets à s'implanter dans ces contrées lointaines ? Outre son bureau parisien, Diagma est installé au Maroc, au Canada ainsi qu'au Brésil depuis le début de l'année. « Notre bureau au Maroc existe depuis une quinzaine d'années. Nous avons remporté à l'époque des appels d'offres lancés par des entreprises françaises présentes au Maroc. Nous avons alors créé notre bureau marocain. La raison de l'ouverture du bureau au Canada, il y a une dizaine d'années, est très différente. Un de nos salariés de l'époque est parti y vivre et a donc proposé d'y créer une entité. Le Brésil, en revanche, est le fruit d'une décision très volontariste. Nous avons étudié les pays avec du potentiel mais dans lesquels le marché du conseil n'était pas encore complètement structuré, schématiquement les BRICS. Nous avons finalement opté pour le Brésil, pays dont nous nous sentions le plus proche culturellement et dans lequel un de nos consultants avait déjà exercé », détaille Olivier Dubouis,

Directeur Associé, en charge notamment du développement à l'international de Diagma. Le Brésil a décidément le vent en poupe ! Freelog y a également ouvert un bureau, à Sao Paulo. « Nous avons constaté que les marchés sur lesquels nous sommes les plus présents raisonnent de moins en moins localement et de plus en plus globalement. Cela nous a poussés à nous développer à l'international. Le Brésil nous semblait culturellement moins complexe que les quatre autres pays des BRICS », justifie Jean-François Michel, Président-Fondateur de Freelog. Poursuivant sur cette lancée, Freelog est actuellement en train d'ouvrir un autre bureau à Hong Kong. « Nous visons autant l'Asie du Sud-Est que la Chine », précise Jean-François Michel. Même engouement pour la Chine ainsi que pour le Moyen-Orient chez BearingPoint, qui ouvre deux nouveaux bureaux en 2013 à Dubaï et Shanghai. « S'agissant de l'ouverture de ces deux bureaux, il y avait une demande forte de nos grands clients internationaux. Nous couvrirons l'ensemble de l'Asie, de Singapour au Japon, depuis le bureau de Shanghai et tout le Moyen-



*Orient avec celui de Dubaï », complète Jérôme Courgeon, Directeur Associé chez BearingPoint.*

### **Des développements par opportunisme**

La plupart du temps, les cabinets se développent à l'étranger par opportunisme. « *Lorsque les missions deviennent très régulières dans une zone géographique, se pose alors la question de s'y implanter. Nous avons ouvert initialement nos bureaux aux Etats-Unis et au Canada pour y suivre nos clients. Dans un second temps, nous avons développé une clientèle et recruté en local* », illustre Gilles Ollivier, Business Manager chez Chorege. D'autres ont misé dès le départ sur la « *carte internationale* ». « *Nous avons créé notre cabinet et le bureau parisien en octobre 2007. Nous avons ouvert un bureau à Shanghai deux mois après et un bureau à Chennai au premier trimestre 2008 afin d'accompagner nos clients français et anglo-saxons qui se développent très fortement dans ces pays. Nous adressons également l'Asie du Sud-Est depuis notre bureau chinois mais avec en plus l'aide d'un partenaire local, pour palier en particulier la barrière de la langue* », indique Pierre Rougier, Associé-Fondateur de Kepler. Idem pour le cabinet B2G Consulting qui dès sa création a pris ce virage. « *Lorsque nous avons créé le cabinet en 2009, la France était en pleine crise économique. Nous avons alors fait le pari de nous focaliser essentiellement sur les pays émergents à forte croissance où les sociétés occidentales (européennes et américaines) souhaitent se développer. Nous avons ouvert le bureau de Bahreïn en 2009, puis celui de Singa-*



*pour en 2011, deux hubs où sont en général établis les sièges régionaux de nos clients, nous permettant d'intervenir au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est* », développe Frédéric Gomer, Directeur Associé de B2G Consulting. A contrario, d'autres cabinets ne franchissent pas encore le pas mais interviennent très régulièrement à l'étranger. C'est le cas de Métis dont 50 % du chiffre d'affaires est réalisé hors de France. « *L'aventure sur les projets internationaux est exclusivement avec de grands groupes français (Danone, l'Oréal, LVMH, Essilor, etc.). Nous les accompagnons régulièrement sur des problématiques de stratégie de distribution et de Supply Chain au niveau continental ou mondial* », commente Jean-Marc Soulier, Président de Metis Consulting.

### **Des clients essentiellement occidentaux**

Pour la majorité des cabinets, la logique consiste à « *suivre* » des entreprises européennes ou américaines

dans une région donnée, à y travailler pour sa filière locale puis, éventuellement, à y développer une clientèle locale. C'est le cas de Chorege, Kepler ou de BearingPoint. « *L'essentiel de notre clientèle est constitué de sociétés occidentales avec des opérations dans les pays émergents ou désireuses de s'implanter dans ces pays et souhaitant se faire accompagner dans cette démarche. Nous travaillons aussi pour des sociétés locales qui souhaitent acquérir les bonnes pratiques de l'occident* », décrit Frédéric Gomer. D'autres cabinets affichent une volonté marquée de développer très rapidement une clientèle locale et de rendre leur filiale autonome. « *L'activité au Brésil se développe et notre objectif est de travailler pour l'ensemble des entreprises installées au Brésil. Nous travaillons pour des filiales brésiliennes d'entreprises françaises et également pour des entreprises brésiliennes. Nous ne souhaitons pas que l'activité brésilienne dépende de l'activité en France* », explique Olivier Dubouis. « *Ma vision*



**Olivier Dubouis,**  
Directeur Associé,  
en charge notamment du développement à l'international de Diagma



**Frédéric Gomer,**  
Directeur Associé de B2G Consulting



**Jérôme Courgeon,**  
Directeur Associé chez BearingPoint





est que le Brésil devienne autonome avec sa propre démarche », ajoute Jean-François Michel.

**Mixer les équipes !**

S'agissant de la constitution des bureaux sur place, le constat est unanime. Le recrutement de ressources locales est indispensable. « Nous essayons d'intégrer de plus en plus de consultants locaux pour des raisons culturelles », confirme Frédéric Gomer. D'autres insistent sur l'importance des binômes biculturels. « Habituellement, nos équipes basées à Paris travaillent avec nos collaborateurs locaux. Cela permet d'une part de prendre en compte les spécificités des pays et leurs réglementations locales (droit du travail, taxes, facteurs politiques, etc.) et d'autre part, d'adapter le style de management à l'environnement ambiant », explique Jean-François Praud, Senior Manager - Operational Performance Improvement, chez

KPMG. Et Pierre Rougier d'ajouter : « En Chine, où notre bureau compte 15 personnes dont quatre européens, un certain nombre de missions requièrent des binômes sino-français ou sino-anglais. En effet, les Européens maîtrisent davantage, pour l'heure, les techniques et méthodes de consulting. Par ailleurs, les Chinois ont parfois des difficultés à remettre en cause le management du fait de leur respect très marqué pour la hiérarchie. A l'inverse, nos consultants chinois maîtrisent parfaitement la langue ainsi que les aspects culturels ».

**Des problématiques similaires dans des contextes différents**

Les typologies de missions différentes d'un continent à un autre ? « Nos clients partagent souvent les mêmes problématiques (améliorer le service, favoriser le bon arbitrage au niveau du coût, optimiser la disponibilité des produits, renforcer les collaborations entre

les différentes fonctions de l'entreprise, etc.). Les missions sur lesquelles nous intervenons se distinguent davantage par le niveau de maturité de leur Supply Chain que par leur zone géographique », répond Jean-François Praud. Néanmoins, force est de constater, que les diverses zones géographiques ne sont pas strictement identiques ! L'état des infrastructures locales, par exemple, joue un rôle important dans la conduite des missions. « Les différences entre les missions sont davantage liées aux métiers. Par exemple en Afrique, beaucoup de projets tournent autour de l'industrie minière. Par ailleurs, et c'est particulièrement le cas dans la Supply Chain, il y a des différences physiques entre les pays (contraintes géographiques, développement du pays, etc.). On ne se pose pas les mêmes questions pour une mission de « network design » en Europe et en Afrique, où l'on s'interroge sur le réseau routier, la capacité de transport, les saisons des pluies, etc. », analyse Jérôme Courgeon. Les problématiques sont donc similaires mais se posent dans des contextes très différents. Au Brésil, par exemple, les coûts du personnel sont plus faibles qu'en France, ce qui change les raisonnements lors des analyses économiques (automatisation, etc.), et les distances sont beaucoup plus grandes. Sans oublier la très forte complexité de la fiscalité du pays qui impacte considérablement les schémas logistiques.

**Accompagner la croissance**

Jean-Marc Soulier souligne également les différences liées à la distribution : « Notre client Danone livre en France ses produits frais dans environ 200

SUITE PAGE 90



**Gilles Ollivier,**  
Business Manager  
chez Chorege



**Jean-Marc Soulier,**  
Président de Metis Consulting



**Jean-François Praud,**  
Senior Manager-Operational Performance Improvement  
chez KPMG

# Cinq conseils pour faire les bons choix dans l'accompagnement de projets internationaux

## 1. Différencier les types de mission

■ Etude et Analyse : réalisable depuis la France avec des consultants français qui se déplacent si besoin. S'assurer néanmoins des capacités des consultants à interagir avec les filiales à l'étranger.



■ Projets d'accompagnement / mise en œuvre opérationnelle : si le degré d'interaction avec les équipes locales requis est élevé, il est souhaitable que le cabinet dispose d'un bureau et de consultants sur place. A minima, vérifier l'expérience des consultants dans le pays en question ou/et zone géographique. Les aspects purement financiers et matériels (frais de déplacement) sont également à prendre en compte. Soyez extrêmement attentifs à l'équation coût/efficacité/qualité !

**2. Distinguer le périmètre européen du reste du monde** : les consultants ont de plus en plus l'habitude d'intervenir en Europe et maîtrisent davantage les « cultures européennes ». Par ailleurs, pour les pays géographiquement proches (dans un rayon de 3h de vol), les consultants peuvent se déplacer aussi régulièrement qu'en province.

**3. Interroger le cabinet sur ses connaissances techniques du pays** : les infrastructures logistiques, les spécificités du transport, les différents canaux de vente, les prestataires locaux, etc. Vous gagnerez du temps sur la mission !

**4. Mixer les équipes** : si cela est possible, le schéma optimal consiste à utiliser à la fois des équipes locales, avec une parfaite connaissance du marché et de ses pratiques, de la culture locale, de la langue, de l'environnement réglementaire, et des consultants européens, qui disposent de l'antériorité de la démarche, ainsi que de compétences techniques et de management. Ne pas minimiser la dimension culturelle qui est un enjeu très important, en particulier dans des pays de culture éloignée de la nôtre (Chine, Russie, etc.). Au-delà de la maîtrise des aspects culturels, restez attentifs au niveau d'expertise du cabinet.

**5. Se méfier des « marques » connues** : la qualité de service d'un cabinet mondialement connu peut différer entre ses bureaux français/européens et ceux du reste du monde. Prenez le temps de vérifier que les standards sont les mêmes. ■ **BS**



SUITE DE LA PAGE 88

points de livraison (entrepôts de la grande distribution) contre 90.000 en Turquie où les canaux de vente de proximité sont encore très dominants. Nous employons la même méthodologie d'un pays à l'autre mais nous adaptons les solutions aux environnements business et logistiques existant localement. Et de compléter à propos des types de projet : En France, nous intervenons essentiellement sur des projets d'optimisation contrairement aux pays émergents où il s'agit de projets de développement et d'accompagnement de la croissance. A titre d'illustration, nous avons conduit en Russie, pour le compte de Danone et de L'Oréal, des projets de stratégie industrielle et de stratégie de distribution. Nous avons également réalisé ce type de projet en Ukraine, en Turquie et actuellement en Algérie. En outre, certains projets mondiaux sont directement liés aux zones de sourcing. Les missions portent alors sur la logistique amont. Nous avons de plus en plus de projets visant à constituer des hubs amont (plates-formes de consolidation) avec pour vocation d'y réaliser la préparation des commandes livrées dans les magasins européens ». Frédéric Gomer, quant à lui, insiste sur un autre aspect : « Dans les pays émergents, la problématique est de s'appliquer à ce que la croissance soit rentable et non d'optimiser à périmètre constant. L'objectif est de faire en sorte que les marges augmentent en même temps que les chiffres d'affaires ». « Notre bureau chinois, il y a 10 ans, était essentiellement utilisé pour des activités de sourcing, d'identification de fournisseurs, pour l'export, etc. Aujourd'hui, dans 90 % des cas, il



©SERGEY NIVINS-FOTOIA

intervient sur des missions en lien avec les opérations asiatiques de nos clients européens, donc en soutien au développement local pour assurer la croissance », approuve Pierre Rougier.

### Quels retours d'expérience ?

Ces expériences à l'étranger sont extrêmement valorisables pour les cabinets de conseil. « Notre expérience asiatique peut intéresser d'autres clients européens souhaitant s'y installer. Ils sont rassurés de savoir que nous y avons déjà une implantation », confirme Jérôme Courgeon. Les clients profitent d'autres retombées positives. « Nos clients sont avides de comparer entre eux la manière dont ils pilotent leur expansion internationale, en particulier concernant le juste niveau de répartition des rôles entre le global et le local », commente Pierre Rougier. Olivier Dubouis mentionne un autre point positif en termes de retour d'expérience : « En travaillant au Brésil

avec la filiale locale d'un groupe français, nous prenons mieux en compte le point de vue du bureau local par rapport à la maison mère. Être sur place, nous oblige à mieux considérer les problèmes locaux. Cela nous a poussés d'une manière générale à mieux intégrer les particularités locales dans le cadre de tous nos projets ». S'agissant de l'avenir, les BRICS sont au cœur des réflexions de ces cabinets. Chorege envisage l'ouverture de filiales à horizon 2013/2014 en Inde, en Chine et en Russie. « Notre approche Epine Dorsale Elargie est la clé de notre présence internationale. Un bureau en Chine serait un atout proximité avec nos clients en Asie du Sud-Est. L'Inde et la Russie sont aussi notre cible », précise Gilles Ollivier. Le continent africain est également en ligne de mire, au Maghreb ainsi qu'en Afrique subsaharienne. « La croissance est forte dans certains pays d'Afrique francophone (Sénégal, Guinée, Côte d'Ivoire, etc.), il y a beaucoup de projets à y mener et pourtant très peu de cabinets de conseil y sont implantés (contrairement à l'Afrique subsaharienne anglophone). La possibilité d'y ouvrir un bureau est donc en cours de réflexion », confie Jérôme Courgeon. Sans oublier l'Asie du Sud-Est où les marchés se développent de façon conséquente et où les sociétés occidentales cherchent ardemment à s'implanter. L'international, nouveau relais de croissance des cabinets de conseil ? ■



**Jean-François Michel,**  
Président-Fondateur  
de Freelog

©C.POLCE



**Pierre Rougier,**  
Associé-Fondateur  
de Kepler

©KEPLER

**BRUNO SIGUICHE**

## L'offre s'internationalise

**Cette édition 2013 recense 117 cabinets de conseil. De quoi vous aider dans vos réflexions lors de vos prochains appels d'offres ! Le développement international est un axe stratégique de plus en plus récurrent parmi les réponses des cabinets. Une part non négligeable d'entre eux envisagent même d'ouvrir de nouvelles filiales à l'étranger à horizon 2013/2014...**

117 cabinets référencés pour cette nouvelle édition 2013. Un record ! Le Supply Chain Management (SCM) a le vent en poupe auprès des consultants. Vous retrouverez page 92 la synthèse de notre référencement. Réalisé sur la base des informations communiquées par les cabinets de conseil, ce tableau ne prétend pas à l'exhaustivité. L'ensemble des fiches détaillées sera prochainement consultable sur notre site internet ([www.SupplyChainMagazine.fr](http://www.SupplyChainMagazine.fr)).

### Les cabinets s'internationalisent

Vous découvrirez dans le tableau les informations habituelles mises à jour : l'année de création du cabinet et la localisation de son siège, le nombre total de salariés et de consultants spécialisés en SCM, les chiffres d'affaires (total et SCM) réalisés en 2012, la possibilité ou non de rémunérer aux Success Fee (honoraires variables conditionnés par les résultats obtenus), ainsi que les principaux domaines d'expertise (avec des nouveautés comme la SC Finance, la Gestion des risques SC, le PLM, la douane et les ports) et les secteurs d'intervention (ceux du BTP et de l'humanitaire font également leur entrée). En outre, nous insistons cette année sur la facette internationale des cabinets avec deux informations complémentaires : les implantations à l'étranger et les ouvertures prévues de filiales hors de France à horizon 2013/2014. Sur les 117 cabinets, près de la moitié disposent d'au moins une filiale à l'étranger ou y travaillent via un réseau de partenaires. Néanmoins, cela n'empêche pas les autres d'intervenir aussi dans un contexte international. Tous les schémas sont possibles ! Par ailleurs, 30 cabinets ont

la volonté d'ouvrir une filiale à l'étranger à horizon 2013/2014. Les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) sont parmi les pays les plus attractifs. Sans oublier le Moyen-Orient ainsi que le Maghreb (en particulier le Maroc). Certaines filiales verront également le jour en Europe.

### Quelques nouveautés...

Après avoir consulté notre tableau synthétique, nous vous invitons à prendre connaissance des fiches intégrales disponibles sur notre site internet. Pour la deuxième année consécutive, la question du taux moyen journalier pratiqué a été posée. 46 cabinets y ont répondu, soit environ 40 %. Un ratio identique à celui de notre précédente édition. Une majorité de cabinets, en particulier les plus grosses structures, ne semblent pas vouloir communiquer cette information... Mention spéciale aux autres qui jouent la carte de la transparence ! En moyenne, comptez 850 € pour un junior (fourchette entre 550 et 1.200 €), 1.150 € pour un confirmé (750-1.600 €) et 1.500 € pour un expert/associé (1.000-2.000 €). Autre nouveauté de cette édition 2013, des questions spécifiques au recrutement (écoles d'ingénieur, écoles de commerce, universités, etc.) et à la formation continue des consultants (APICS, Lean Six Sigma, Green Belt et Black Belt, techniques et méthodologies conseil, formations internes, etc.). Des critères d'importance lors du choix d'un cabinet. Nous espérons que cette édition 2013 vous sera d'une grande utilité pour vos prochains appels d'offres ! ■

**BRUNO SIGUICHE**











