

CMI

80, rue Gallieni
92773 Boulogne-Billancourt
Cedex

Tél. : 01 47 12 53 00
www.cmi-strategies.com

Création	1987 SAS au capital de 832000 €
Actionnariat	les cinq associés 100 %
Associés	François Farhi, président: stratégie de la santé Thomas Durand, fondateur (associé non-actionnaire): stratégie corporate Nicolas Kandel: due diligence stratégique Philippe Bassot: stratégies publiques Julie Koeltz: stratégie de transformation Marc Lefrançois: pharmacie
Effectif	35 consultants
CA	6,2 M€

Conseil en stratégie et management de l'innovation

- Stratégie
- Management de l'innovation et stratégies technologiques
- Politiques publiques
- Management de la santé et des établissements hospitaliers, pharmacie
- Due diligence pour le private equity

Secteurs

Fonds d'investissement
Administrations et collectivités locales
Secteur hospitalier et industrie pharmaceutique

Notre opinion

Le bonheur est dans la niche. Il réside, pour les petits et moyens cabinets de conseil, qui ne bénéficie pas de la « prime à la taille », dans la focalisation dans des domaines ou des compétences précises, si possible pas trop disputés.

C'est ce qu'a bien compris un cabinet comme CMI, qui avait fêté en 2017 ses trente ans.

Il a été fondé par des professeurs et chercheurs, notamment Thomas Durand, qui enseignait à Centrale, jusqu'à créer un organisme rattaché à l'école, Centrale Management International, qui s'affranchira ensuite de cette tutelle, et deviendra CM International, puis CMI.

D'où un des principaux savoir-faire du cabinet: l'innovation stratégique, ou la stratégie de l'innovation, ou encore la stratégie par l'innovation, comme on veut, mais qui dépasse les services de R&D, pour intéresser toute l'organisation. Ses clients sont ici de grands groupes privés.

Mais pas seulement: CMI a développé un savoir-faire particulier dans les politiques publiques d'innovation et de recherche, et dans l'accompagnement des projets d'innovation, notamment ceux financés par les PIA (Programmes d'innovation d'avenir). Il a ainsi travaillé sur la création du campus de Saclay, sur les pôles de compétitivité (50 des 70 pôles). Il accompagne aussi une vingtaine de grandes universités françaises, les agences régionales de l'innovation, les Régions, les grands organismes de recherche (Inserm, CNRS, CEA, Inria, Inra)...

De fil en aiguille, il en est venu, au-delà des sujets d'innovation, à participer à la réforme de l'Etat. Exemple: le plan santé 2022, où il intervient pour la DITP (Direction interministérielle de la transformation publique, qui est le nouveau nom de l'organisme en charge de la réforme de l'Etat), au sein d'un consortium avec Eurogroup et Mazars. CMI a par exemple, dans ce cadre, travaillé sur l'hébergement d'urgence des sans-abri.

Autre domaine, toujours dans la sphère publique: les smart cities, où ses clients sont l'Anru (Agence nationale pour la rénovation urbaine) et les métropoles (les grands Nancy, Toulouse, Lyon, Marseille, Dijon, Rouen...).

Si CMI est actif dans le domaine de la santé publique (politique de santé, agences régionales de santé, hôpitaux, cliniques, sur des sujets tels que l'offre de soins, les projets d'établissement, le parcours du patient, les groupements hospitaliers de territoire...), il l'est aussi sur son versant privé, les laboratoires pharmaceutiques. Les deux étant parfois liés. « Les labos font appel à nous sur leurs projets de développement, mais aussi souvent pour notre connaissance de leurs propres "clients", hôpitaux, cliniques et régulateurs - ARS, ministère » indique François Farhi, le président de CMI.

Les missions de stratégie traditionnelle pour les grands comptes privés restent stables, le secteur public occupe un tiers de l'activité, et la santé (publique et privée) un autre tiers.

Enfin, les compétences technologiques du cabinet n'ont pas échappé aux fonds d'investissement, qui peuvent avoir besoin de ces expertises dans leur métier d'acquisition d'entreprise. « L'ADN de CMI (stratégie d'innovation, forte implication des séniors, démarches analytiques) se prête bien à ce rôle. Nous travaillons désormais avec une quinzaine de fonds contre deux il y a 10 ans : due diligence à l'achat et à la vente, et accompagnement des participations dans leurs projets de développement. Si bien que le private equity représente une part croissante des revenus du cabinet (plus de 25 %), autour de pratiques sectorielles telles que la construction, l'industrie, la santé et l'IT » relate François Farhi.

Private equity, secteur public et santé sont donc les trois piliers sur lesquels se concentre désormais ce cabinet, qui à une époque s'était un peu éparpillé (dans le conseil en management et organisation, la veille technologique, le digital dans la grande distribution, une implantation au Pays de Galles...), tandis que son activité vers les groupes privés s'amenuise.

Résultat des courses : une croissance annuelle « à deux chiffres »...

Recrutement, carrières et organisation interne

... Qui n'est freinée, comme chez beaucoup de confrères, que par le manque de ressources humaines. D'où une politique de recrutement attentive. CMI recrute surtout de jeunes diplômés (d'écoles d'ingénieur ou de commerce, plus Sciences-Po) qu'il forme. Il pallie sa faible notoriété générale par une présence dans les grandes écoles (Centrale, les Ponts, l'Agro), où ses associés

donnent des cours. Et met en avant la diversité et la richesse de ses missions.

Une secrétaire générale, en provenance du BCG, vient d'être recrutée pour améliorer justement la visibilité de la structure et booster le recrutement. « Nous mettons l'accent sur la taille humaine et la convivialité de l'entreprise » souligne l'intéressée, Valérie Boisgibault. Tandis qu'un community manager fraîchement arrivé s'emploie à faire vivre la marque sur les réseaux sociaux.

Sur le plan de la gouvernance, CMI est dirigé par un collège de cinq associés actionnaires. Le fondateur, Thomas Durand, n'a plus de responsabilité opérationnelle depuis 2015. Il a laissé sa place à François Fahri, présent dans la maison depuis longtemps, ancien membre de l'Institut de Management de la Recherche et de l'Innovation de Dauphine. Le partnership est ouvert, comme l'atteste l'arrivée en 2017 de Marc Lefrançois (centralien et docteur en biochimie, qui a passé 18 ans dans l'industrie pharmaceutique).

Bref, les mots d'ordre sont indépendance et pérennité, une chose à souligner à l'heure où d'autres ne résistent pas aux sirènes de grands acquéreurs (*cf. dernièrement Weave, Carewan, Proconseil, Metis, Alter&Go, BC Consulting, Ytae...*).

Il est néanmoins un domaine dans lequel CMI n'est guère innovant: ses bureaux banals dans un coin reculé de Boulogne-Billancourt. Alors que les confrères rivalisent dans le style start-up au cœur de la capitale. Une situation à laquelle il va pouvoir remédier: il compte déménager fin 2019.

À l'international, il vient d'ouvrir un bureau à Madrid, pour développer à partir de l'Espagne son activité midcap (private equity et corporate). Ailleurs (en Allemagne, Chine et Etats-Unis), il se contente de faire appel à quelques cabinets qui lui ressemblent, pour de la collecte de données.

En pratique

Références

Liste détaillée et vérifiable
40 clients réguliers

Tarifs

Entreprises privées et private equity: 2 000 € en moyenne

Secteur public: 1 500 €

Recrutement

Nombre: 6-8 par an

Profil: écoles d'ingénieurs ou de commerce, sans ou avec une expérience professionnelle

Contact recrutement: Valérie Boisgibault

Contact commercial

cf. supra Responsables

Autre bureau

Madrid