Le Club PdC

LE PORTAIL DU CONSEIL

Les meilleures pratiques d'analyse des offres

Une équation complexe afin d'établir un comparatif pertinent

Voici quelques-unes des principales questions soulevées par les participants et débattues durant cette matinée dédiée aux meilleures pratiques d'analyses des offres.

COMPTE-RENDU

Cette deuxième séance du Club du Portail du Conseil a réuni un panel de plus d'une vingtaine d'acheteurs aux volumes d'achat variés mais tous intéressés par les bonnes pratiques d'un marché en pleine évolution.

Comment repérer les bons cabinets de conseil ? Comment décortiquer une offre ? Comment devenir un véritable business partner pour les métiers ? Comment choisir les critères pertinents d'un cahier des charges ? Comment trouver rapidement le cabinet adéquat pour un besoin spécifique ? **Voici quelques-unes des principales questions soulevées par les participants et évoquées durant cette matinée dédiée aux meilleures pratiques d'analyses des offres.**

LE PORTAIL DU CONSEIL

LE PORTAIL DU CONSEIL, L'ALLIÉ DES ACHETEURS DANS LA PHASE DE SOURCING

Comment convaincre les métiers de passer par les achats ?
Comment trouver les bons cabinets dans un délai restreint avant de lancer un appel d'offres ?
Comment ne pas rater LE cabinet spécialiste lors du lancement du RFP ?

Le Portail du Conseil est né de l'envie de répondre aux besoins rencontrés par les acheteurs lors de la phase de sourcing afin qu'ils disposent de bases solides pour leur appel d'offres.

A date, plus de 500 directions achats y ont déjà partagé leurs recommandations. **Le Portail du Conseil identifie également toutes les nouveautés sur le marché très volatile du conseil.**

LE PORTAIL DU CONSEIL

LE CONSEIL : UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

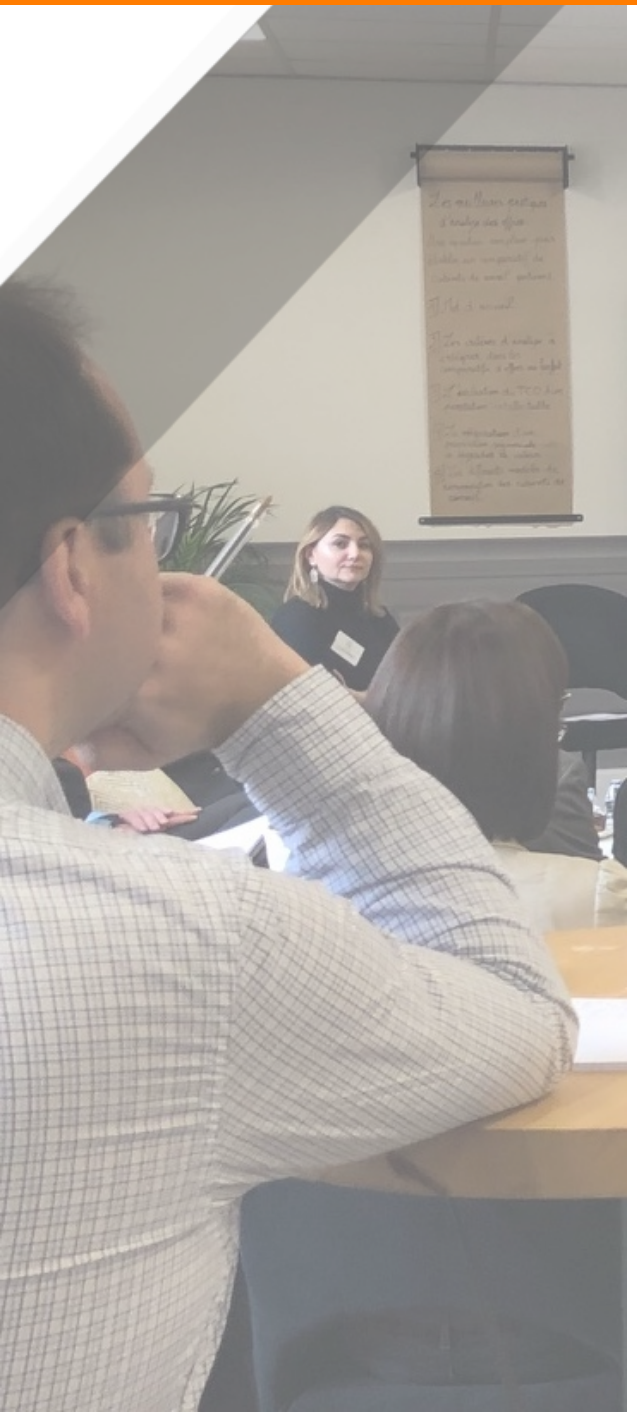
FRANÇOIS TOURRETTE

Fondateur du BRAPI

Fondateur du BRAPI (Benchmark des Responsables Achats de Prestations Intellectuelles) et animateur depuis une vingtaine d'années de la communauté des responsables achats de prestations intellectuelles, François Tourrette propose chaque année une étude de benchmark des **bonnes pratiques achat sur de multiples sujets.**

L'étude 2019 portera ainsi sur les **nouvelles modalités de sourcing** que représentent les plateformes d'intermédiation digitales entre donneurs d'ordre et prestataires.
Sur ces trois dernière années, pas moins de 20 plateformes ont vu le jour.
Comme dans d'autres secteurs d'activité, la digitalisation permet aux acheteurs de prestations intellectuelles d'accroitre leur agilité et leur efficacité en accélérant le temps.
L'étude, qui sortira en février 2019, permettra aux acheteurs de se repérer dans ce **nouveau monde où se côtoient plateformes pour indépendants et plateformes dédiées aux cabinets de conseil.**

LE PORTAIL DU CONSEIL



LA DÉCOMPOSITION DU PRIX

Les trois modèles de prestation (régie, forfait et success fees) sont fondamentalement différents. **Les success fees sont les moins utilisés** car ils nécessitent une certaine taille et une maturité du projet, ainsi qu'un prestataire motivé.

> LES SUCCESS FEES SONT LES MOINS UTILISÉS CAR ILS NÉCESSITENT UNE CERTAINE TAILLE ET UNE MATURITÉ DU PROJET

Bien que marginal, **le fee discrétionnaire lié à la satisfaction du client en fin de contrat existe** mais ses critères subjectifs doivent tout de même être définis dès le contrat. **La régie est perçue comme la méthode la plus simple à analyser**, contrairement au forfait qui ne permet pas la même lisibilité de l'offre.

Nombre d'entreprises ont une approche mixte : elles contractualisent au forfait mais demandent une analyse décomposée. Le forfait les protège en termes de maîtrise budgétaire et la grille de décomposition de coût permet de connaître la séniorité des intervenants, le temps prévu pour chaque étape et d'optimiser l'offre.

LE PORTAIL DU CONSEIL

Certains agissent d'ailleurs ainsi dès le stade du référencement en donnant un cas pratique aux candidats. Pour les offres, une grille standard est fournie aux cabinets. **Cette méthode aide les métiers dans le choix du cabinet et permet surtout de voir si le prestataire a bien compris le besoin.** Si c'est le niveau d'effort qui prime, le cabinet proposant des profils junior sera préféré alors que si c'est l'input stratégique qui prévaut, les profils senior seront privilégiés.

Les fournisseurs importants montrent souvent des réticences car ils ne souhaitent pas dévoiler leurs coût internes. En fonction des clients internes, des sujets et des délais, le refus d'une telle méthode peut être un critère d'exclusion. Ce procédé donne satisfaction aux acheteurs. L'analyse des grilles avec le métier permet de **renforcer la relation entre achats et métier.**

> L'ANALYSE DES GRILLES AVEC LE MÉTIER PERMET DE RENFORCER LA RELATION ENTRE ACHATS ET MÉTIER.

Autre avantage : elle permet de revoir les mix interne et externe. La bonne pratique consistant à remplacer les profils junior ou intermédiaires par des ressources internes. Ces dernières sont le plus souvent disponibles, surtout dans les grands groupes. Il suffit d'augmenter les fees de gestion de ces ressources par le cabinet externe. Le travail récurrent s'en trouve considérablement réduit. **Outre un gain énorme de 30 à 40%, cela permet également de former l'interne sur des méthodes de conseil.**

Les opérationnels sont souvent assez réticents à l'idée de prendre en interne ce qui pourrait être fait par des consultants externes **mais ils changent d'avis lorsque les acheteurs, avec l'aide des RH et du top management, explicitent les raisons, surtout lorsqu'il s'agit d'embarquer de jeunes talents** dans des projets de transformation. L'estimation par l'interne de la charge de travail du cabinet ainsi que des profils nécessaires permet également d'avoir une vision globale.

> LE TABLEAU DES RESSOURCES DEVRAIT INCLURE AUSSI LES RESSOURCES INTERNES ET LES COÛTS DE GESTION

La gestion des interfaces interne/externe fait partie des critères méthodologiques et budgétaires à prendre en compte. Idéalement, **le tableau des ressources devrait inclure aussi les ressources internes et les coûts de gestion**, avec la possibilité de déplacer librement le curseur.

LA SÉCURISATION DES PROFILS

Comment sécuriser les profils ? Afin d'éviter les mésaventures, il est possible de sécuriser ce point dans le contrat et de **définir des règles de remplacement en cas de changement après validation obligatoire de l'interne**. Les pénalités de retard, en revanche, sont peu utilisées sur la partie conseil car la conduite d'un projet dépend aussi beaucoup de la gestion en interne.

Faire pitcher l'équipe ou au moins le chef de projet est une méthode courante. Cela permet de savoir si l'équipe existe et de voir les personnes concrètement en action. **La participation rassurante du sponsor à la soutenance est également recommandée**.

> FAIRE PITCHER L'ÉQUIPE OU AU MOINS LE CHEF DE PROJET EST UNE MÉTHODE COURANTE

LE PORTAIL DU CONSEIL

Il est également possible de booker contractuellement certaines compétences. **Une des meilleures pratiques consiste à joindre le contrat au moment du RFP**. Les prestataires présélectionnés doivent donner leur accord en amont et cela permet donc de sécuriser les profils mais aussi les conditions de paiement, les frais annexes… Cette technique est obligatoire pour les marchés publics. Pour les marchés privés, les entreprises fournissent **un contrat-cadre à signer**.

LE TABLEAU DES RESSOURCES DEVRAIT INCLURE AUSSI LES RESSOURCES INTERNES ET LES COÛTS DE GESTION

Etant donné qu'il s'agit en général de fournisseurs référencés, le contenu du contrat n'est pas négocié, seuls les coûts le sont. Beaucoup de grandes entreprises ne travaillent qu'avec leurs cabinets référencés, avec lesquels **la négociation sur les prix est rare**. Quant aux petits, ils sont ravis de travailler avec un grand groupe et de pouvoir ajouter certaines activités à leur plaquette donc ils ne négocient pas beaucoup les tarifs.

LE PORTAIL DU CONSEIL

LES FRAIS ANNEXES

Certaines entreprises ont pratiqué par le passé une politique de frais réels pour les prestataires, sur la même politique voyage que celle de leurs salariés. La gestion des notes de frais s'avérait lourde pour les cabinets et pour le suivi au sein de l'entreprise, même si elle permettait de relever certains abus ponctuels.

> LES FRAIS ANNEXES SONT AUSSI SOUVENT CONTRÔLÉS VIA DES PLAFONDS EN POURCENTAGE SELON LES TYPES DE MISSIONS.

C'est pourquoi **l'enveloppe contractuelle a été préférée, avec la volonté de la limiter au maximum.** Le cabinet évalue une enveloppe de frais de déplacement. Au moment de l'appel d'offres, les enveloppes sont comparées, puis l'enveloppe est réduite pour arriver à un montant moindre que la moyenne proposée par les cabinets. **Les frais annexes sont aussi souvent contrôlés via des plafonds en pourcentage selon les types de missions.**

LE CONTRÔLE DE RÉFÉRENCES

Pour les grandes entreprises, **la connaissance du groupe est un critère important**. Comprendre rapidement les enjeux d'une organisation aussi vaste et complexe est un avantage indéniable. Pour autant, le panel de sociétés de conseil est loin d'être restreint. Les entreprises disposent d'un **panel extrêmement large**.

Si elles apprécient leurs **fournisseurs référencés privilégiés**, elles **les challengent également en fonction du sujet pour obtenir la meilleure offre.** Une pratique nécessaire mais chronophage. Quant au contrôle de références en tant que tel, il est souvent **opéré en fonction des seuils et des enjeux de la mission ainsi que des connaissances du métier**. Certaines entreprises contrôlent aussi les références via leur réseau.

LE DÉLIT DE MARCHANDAGE

L'aspect légal de l'achat de conseil est crucial. La qualité du cabinet vient de la qualité de chacun des individus qui va travailler avec l'entreprise mais il n'est pas légal de nommer les personnes. **Le travail au forfait diminue cependant considérablement la problématique de délit de marchandage** puisqu'on achète une prestation et non un individu.

Afin de s'assurer que la personne qui a pitché va bien réaliser la prestation, **il faut passer par un habillage contractuel : on évoque alors la « personne pressentie » pour réaliser la mission.** Certains groupes provisionnent le risque du délit de marchandage.

Le risque zéro n'existe pas mais il est considérablement diminué avec le forfait. Pour les sociétés qui travaillent à l'international, le délit de marchandage n'existe pas forcément. Inversement, **certaines lois extraterritoriales s'appliquent en France, comme celles qui imposent de vérifier les liens entre le prestataire de services et l'entreprise**, ce qui a été en partie transposé par la loi Sapin 2.

> IL EST POSSIBLE DE CONTOURNER LE DÉLIT DE MARCHANDAGE EN TRAVAILLANT SUR LA VEILLE, LA PROXIMITÉ AVEC LES SOCIÉTÉS DE CONSEIL ET EN CONNAISSANT LA DISPONIBILITÉ DES ACTEURS-CLÉS.

Il est possible de **contourner le délit de marchandage en travaillant sur la veille, la proximité avec les sociétés de conseil et en connaissant la disponibilité des acteurs-clés.** Dès lors qu'on va chercher des missions très pointues, la veille et le calage dans le temps entre le besoin et la disponibilité doit entrer en ligne de compte. **La question de la veille est un sujet continu, sinon le risque est grand que le soit projet décalé ou les résultats décevants.**

Certaines pratiques de prestataires sont à la limite de la légalité. Ils proposent, par exemple, la mise à disposition sur plusieurs mois de profils manquant dans la société. **C'est aux acheteurs d'informer les donneurs d'ordre au sujet de la législation et de les former.**

Les opérationnels comprendront alors bien mieux les raisons qui poussent les acheteurs à temporiser. Les fournisseurs ne sont pas non plus forcément au fait du délit de marchandage. Le problème se situe sur **cette limite entre les règles très strictes de l'intérim et les règles de la prestation.** Lorsqu'il y a surcharge de travail, le sujet n'est pas un besoin d'expertise pointue. Le chaînon manquant dans les entreprises est l'absence de **politique de sourcing sur le management de transition**.

> LE CHAÎNON MANQUANT DANS LES ENTREPRISES EST L'ABSENCE DE POLITIQUE DE SOURCING SUR LE MANAGEMENT DE TRANSITION.

Les cabinets de transition permettent également d'apporter des solutions moins chères et plus cadrées de sourcing sur un projet de transformation. Autre sujet en vogue : **l'explosion du portage salarial.** Cet intérim pour cols blancs séduit de nombreux individus. Il présente deux avantages-clés : le délit de marchandage n'est plus possible et il apporte une réponse concrète aux besoins.

LE PORTAIL DU CONSEIL

LA DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE

Afin d'éviter la dépendance économique, les entreprises effectuent des revues trimestrielles ou semestrielles avec les petits cabinets pour **évaluer la charge et calculer leur taux de dépendance. La loi ne fixe aucun taux.** Si l'entreprise a la capacité de retrouver rapidement une mission équivalente au cas où l'entreprise met brutalement fin à la relation commerciale, il n'y a pas légalement de dépendance économique.

Les entreprises, elles, fixent souvent le taux autour de 25-30%. Le sujet de la dépendance économique est une des difficultés de travailler avec des indépendants. Il est possible de **passer via des prestataires importants pour travailler avec des indépendants. Cette méthode ne prémunit pas, en revanche, contre le délit de marchandage.** Une autre méthode consiste à **cadrer suffisamment l'appel d'offres**.

> IL EST POSSIBLE DE PASSER VIA DES PRESTATAIRES IMPORTANTS POUR TRAVAILLER AVEC DES INDÉPENDANTS.

LE PORTAIL DU CONSEIL

L'ÉVALUATION DU TCO D'UNE PRESTATION INTELLECTUELLE

Il faut prévoir les différents aspects : les ressources en interne, les coûts de gestion, de voyages, de notes de frais et de frais annexes, évaluer les risques de délit de marchandage, évaluer le transfert de compétences et procéder à une évaluation en fin de mission.

> DANS LES MISSIONS INTERNATIONALES, DES FRAIS TELS QUE L'IMPATRIATION PEUVENT RADICALEMENT CHANGER LA DONNE EN TERMES DE COÛT.

Si le métier note sa satisfaction, il est pertinent que le cabinet de conseil le fasse également afin de permettre à l'interne d'en tirer des enseignements utiles. Enfin, cette notation ne doit pas être cantonnée à la fin de mission. Des points réguliers permettront de fluidifier la mission. Dans les missions internationales, des **frais tels que l'impatriation** peuvent radicalement changer la donne en termes de coût. **Aujourd'hui, les acheteurs ne présentent pas encore , en revanche, le coût global de la prestation au métier et le chiffrage des ressources internes n'est pas calculé en TJM.**

Le cercle se réunira tous les deux mois dans un format petit-déjeuner plébiscité par les participants. De nombreuses idées de thématiques pour les prochaines séances ont été proposées. Elles seront classées puis soumises aux membres du Club.

Nous espérons que cette synthèse vous sera utile pour vos projets de d'achats de consulting, notamment sur votre approche de sourcing de cabinets de conseil. N'hésitez-pas à **nous contacter** pour plus de détails.

Nous vous donnons rendez-vous en février pour nos prochains événements Club PdC de partage de bonne pratiques d'achats de consulting :

Mercredi 13 février 2019 de 9H00 à 11h00
Les soutenances d'offres de consulting : meilleures pratiques et écueil à éviter

Mardi 09 avril 2019 de 8h30 à 11h00
Les leviers de négociation des offres de consulting

Mercredi 12 juin 2019 de 8h30 à 11h00
Les nouveaux modes de référencements : plus light et agile

Pour vous inscrire, merci de contacter Hari : hari@portailduconseil.fr
ou par internet https://www.portailduconseil.fr/leclub

Contacts :

Sara Seghaier
Associé
sara@portailduconseil.fr
+33 674 9572 49
PORTAIL DU CONSEIL

Christophe Gasser
Directeur de projets
christophe@portailduconseil.fr
+33 603 9716 19
PORTAIL DU CONSEIL

Haritiana Razakarisoa
Chef de projets
hari@portailduconseil.fr
+33 783 0926 23
PORTAIL DU CONSEIL

www.portailduconseil.fr