

LE CLUB PORTAIL DU CONSEIL

PD

LE PORTAIL DU CONSEIL

**LES NOUVEAUX MODES
DE RÉFÉRENCIEMENTS
PLUS LIGHTS & PLUS AGILES**



Ce quatrième Club petit-déjeuner débats du Portail du Conseil qui s'est tenu le mardi 09 avril a abordé la question des *nouveaux modes de référencements : plus lights et plus agiles*. Cette rencontre riche en partage d'expérience a permis la compréhension des différents types de référencements, les expériences vécues, les écueils rencontrés et les solutions apportées ont été au cœur de ces échanges fructueux entre Directeurs et Responsables Achats de prestations intellectuelles.

INTRODUCTION

Face à un marché du Conseil de plus en plus atomisé. Les « Big Four » ainsi que de grands cabinets généralistes achètent des petits cabinets experts, de niche, pour étoffer leur compétences, ce qui génère une volatilité des talents.

En parallèle, on demande une plus grande transparence aux acheteurs. Ainsi, le processus d'achat se complexifie et les acheteurs ont des objectifs de performance rigoureux.

Alors comment choisir son cabinet de conseil ? Est-il encore nécessaire de faire des référencements ? Si oui, quelle énergie y consacrer et pour quel résultat à l'usage ? Quelle agilité face aux acheteurs pour répondre aux enjeux du métier ? Et quels critères intégrer dans ces référencements ?

STRATÉGIE DE POLITIQUES DE RÉFÉRENCIEMENT DE CABINETS DE CONSULTING

Une stratégie de référencement encore prégnante au sein des Directions Achats

La stratégie de référencement reste encore prégnante au sein des organisations achats. Ces référencements observent des **durées de deux ans en moyenne** (d'un à trois ans, avec des possibilités de reconduction).

Cette durée de contractualisation avec les cabinets peut varier, et certaines entreprises ont déjà changé la donne **en permettant des entrées et sorties intermédiaires**.

Les raisons qui incitent à construire un nouveau référencement peuvent être diverses :

- un référencement existant généraliste, suscitant le besoin **d'aller chercher d'autres expertises plus spécifiques** et complémentaires, en dehors de l'existant.
- Un référencement existant pas assez exploité.
- Une **couverture** qu'on espère augmenter.
- La possibilité de pouvoir cadrer contractuellement et **capoter les prix**.
- Le fait de pouvoir être **en phase avec tous les sujets de conformité**.

COMMENT EMBARQUER LE CLIENT INTERNE LORSQU'IL S'AGIT DE METTRE EN PLACE UN NOUVEAU RÉFÉRENCIEMENT ?

Il est intéressant d'avoir l'avis du client interne sur le référencement existant. L'intégration des métiers en amont en vue de la mise en place d'un système de référencement est une bonne pratique qui peut faire la différence à l'usage. Cela peut impliquer :

- **L'organisation d'ateliers** avec les clients internes pour échanger en direct avec les métiers et connaître leurs besoins, assortis de la diffusion de questionnaires.
- Il est aussi intéressant de regarder la **balance fournisseur** : souvent, des fournisseurs non référencés sont des interlocuteurs-clés. A l'inverse, d'autres sont référencés mais, peu connus des clients internes, ils ne sont jamais sollicités. Il est intéressant **d'avoir l'avis des métiers à ce sujet, de connaître leurs critères de choix et de non choix**.
- Des **brainstormings** peuvent être organisés avec les **executive sponsors**, représentés par des pilotes-conseil. En relais des directions métiers, ces interlocuteurs font le lien entre les achats et les executive sponsors : ce sont eux qui soumettent la dépense pour validation et qui remontent les feed-back sur le référentiel actuel, ainsi que l'expression des besoins pour le prochain.
- Un **kit de communication** peut être diffusé pour faire connaître le référencement et inciter à l'adopter plus systématiquement.

STRATÉGIE DE POLITIQUES DE RÉFÉRENCIEMENT DE CABINETS DE CONSULTING

Des aspects d'insatisfaction de remise en question du référencement

Les critères de référencement peuvent être répartis en silos avec plusieurs domaines de spécialité (comme par exemple la maîtrise d'ouvrage, le conseil opérationnel, la maîtrise d'œuvre, les domaines du risque, le digital...). **Les prix sont capés avec des niveaux de séniorité.**

DES ASPECTS D'INSATISFACTION ET DE REMISE EN QUESTION DU RÉFÉRENCIEMENT ?

Les projets de référencement sont lourds en termes de ressources : **ces missions demandent des implications de temps plein**, parfois au détriment des équipes projets. *Quel est alors l'intérêt d'un référentiel qui mobilise beaucoup de temps passé et qui peut-être remis rapidement en question, en raison notamment de la volatilité des profils chez les prestataires, ainsi que de l'évolution des besoins des clients internes ?* Et ce, d'autant plus que les clients internes demandent souvent du spécifique au cas par cas, en dehors des normes disponibles dans le référentiel existant. **C'est donc un travail colossal, pour un résultat pas si évident.**

En outre, toutes les **expertises cartographiées deviennent vite obsolètes**, y compris en matière de **conformité**. De plus, les prestataires peuvent être frustrés de répondre à plusieurs appels d'offres à la suite, sans avoir de réponse.



STRATÉGIE DE POLITIQUES DE RÉFÉRENCEMENT DE CABINETS DE CONSULTING

L'importance de conserver un outil structuré

Le référencement permet toutefois un cadre qui **facilite grandement les démarches**. Il est important de **conserver une structure cadrée**, même s'il devient nécessaire de laisser de l'ouverture. Structurer apporte un confort non négligeable **en cas de volume important à traiter**.

De plus, cette structuration répond à des **notions de conformité** et laisse des possibilités de contrôle. **Le référencement, à partir d'un certain seuil, est indispensable pour se repérer**. On peut toutefois envisager de laisser dans ce cadre de référencement la possibilité de davantage d'ouverture et de souplesse, en y faisant par exemple entrer de nouveaux cabinets de conseil qui seraient identifiés comme pertinents en cours de route.

Le référencement, à partir d'un certain seuil, est indispensable pour se repérer

Cette possibilité reposerait sur des critères définis, **comme la notation des acheteurs et des clients internes**. La tendance va donc vers un référencement dynamique et agile, avec un **panel plus vivant et plus proche des besoins métiers**.

STRATÉGIE DE POLITIQUES DE RÉFÉRENCEMENT DE CABINETS DE CONSULTING

Dans quelle mesure peut-on sortir du référencement « classique » ?

On peut choisir de prioriser le référencement avant de regarder ailleurs, et envisager ensuite d'autres solutions si aucune de celles proposées ne convient. **L'enjeu de construire un nouveau référencement** est justement de répondre au maximum à la demande avec des critères plus fins, **une répartition par secteur repensée**, des **niveaux de séniorité** bien définis.

L'enjeu de construire un nouveau référencement est justement de répondre au maximum à la demande [...] avec des critères plus fins, une répartition par secteur repensée, des niveaux de séniorité bien définis

Au niveau du panel fournisseur, il y a dans chaque entreprise un mix entre les existants dans le référencement et ceux qui ont été sollicités en dehors par les métiers. Il peut alors être envisagé de les étudier et de les intégrer. L'alternative entre un référencement figé et pas du tout de référencement serait donc **un référencement normé, mais flexible**.



LES CRITÈRES À INTÉGRER POUR DÉPARTAGER LES CABINETS DE CONSEIL LORS D'UN RÉFÉRENCEMENT

Définir des taux par niveaux de séniorité pour pouvoir effectuer des comparatifs cohérents

En termes de critères, le prix reste toujours un facteur de choix. Le ratio prix/ jour/ homme n'est pas toujours pertinent : cela dépend du nombre de jours proposés. **On peut alors organiser les taux par niveaux de séniorité pour pouvoir effectuer des comparatifs cohérents.** Avec le critère prix, le référencement reste une base, mais dans la pratique il y a souvent des appels d'offres pour les projets phares. Pour simplifier la gestion des acheteurs, on peut préconiser un appel d'offres si au moins trois cabinets sont sélectionnés, car demander une soutenance systématique rajoute une tâche supplémentaire aux Achats.

Le modèle de forfait est une tendance assez forte. **La norme semble le contrat au forfait pour le domaine du Conseil.** Ainsi, les sujets contractuels sont importants et à caper au plus tôt. Au niveau de la contractualisation, les entreprises essaient de trouver des compromis et de réfléchir sur la durée d'engagement. Si trois ans paraissent trop court côté Achats, il est compliqué de l'autre côté de demander à un prestataire de figer ses prix sur une aussi longue période.

Le Juridique doit être rapidement impliqué, en raison de la complexité de certaines tâches et des délais impartis, afin de gagner du temps sur la contractualisation. Les engagements de volumes peuvent être stimulants au moment de la consultation, mais mettre en difficulté l'entreprise demandeuse, si la situation avec le prestataire devient compliquée. Les RFA peuvent-ils être intégrés au début de la contractualisation ? Sur ce point, les juristes ne sont pas unanimes.

Le Juridique doit être rapidement impliqué, en raison de la complexité de certaines tâches et des délais impartis

Un enjeu existe sur la possibilité d'avoir un catalogue de livrables. Si le livrable est **quantifiable**, on ne le challenge pas, ce qui représente un gain de temps. Or, pour le Conseil, chaque demande est spécifique, sans livrables identifiables immédiatement. C'est seulement sur la durée, avec la **réurrence d'une demande**, que l'on peut identifier des livrables dans ce domaine. Cela peut alors fluidifier le processus de choix en interne, avec la création in fine d'un **catalogue de prestations-types**.

Un enjeu existe sur la possibilité d'avoir un catalogue de livrables (si le livrable est quantifiable)

NOUVELLES APPROCHES DE RÉFÉRENCIEMENT DE CABINETS DE CONSULTING

Le référencement doit plus que jamais intégrer la volatilité des talents et l'évolution des besoins

Globalement, le niveau de satisfaction reste bon. Mais l'acheteur n'a pas encore de vue sur tous les sujets. Il a donc besoin d'une vision plus globale de toute l'activité des fournisseurs et ce, d'autant plus qu'on lui demande des résultats.

Certaines approches émergent, pour avoir un référencement plus agile ainsi qu'un suivi des réalisations des prestataires en vue d'améliorer l'existant. Le référencement doit plus que jamais **intégrer la volatilité des talents et l'évolution des besoins**. Durant la vie du contrat, il faut avoir la possibilité d'avoir un **suivi régulier** et de pouvoir être **plus réactif sur la possibilité d'entrées ou de sorties des prestataires référencés**.

Pour connaître la satisfaction des clients internes sur les projets, certaines entreprises intègrent au contrat une annexe « *enquête qualité* ». Cette enquête se présente sous la forme d'une discussion téléphonique de 30 minutes environ, à la fin de chaque prestation, entre le fournisseur, le client interne et l'acheteur par téléphone. L'entretien repose sur plusieurs critères, permettant de noter le fournisseur. Cette notation peut ensuite être insérée dans un outil permettant un suivi pertinent. Chaque fournisseur y apparaîtra avec sa notation. Le leader sur ce point de suivi reste l'acheteur, cela peut d'ailleurs faire partie de ses objectifs individuels.

Au-delà, l'outil pourrait être utilisé pour faire une **business review**, intégrant **des points d'alerte**, permettant de faire entrer ou sortir des fournisseurs selon des indicateurs de satisfaction du client interne, de qualité des livrables, de qualité de la relation commerciale...

En cas d'appel d'offres, il sera possible de regarder le nombre de sollicitations reçues, de réponses, de short lists, de pouvoir comprendre pourquoi un fournisseur n'a pas été retenu, ou s'il n'a pas répondu, et pour quelles raisons.

Pour aller plus loin, en phase avec les nouveautés proposées aux Achats dans le digital, **l'outil idéal est une plate-forme de sourcing et d'intermédiation** (comme Le Portail du Conseil), ou encore une **plateforme capable de faire une externalisation de bout en bout, du sourcing à la contractualisation**. Ce type de plateforme négocie, gère les aspects de conformité et porte contractuellement les prestataires : c'est un vrai modèle qui est en train de se développer. En parallèle, on voit de plus en plus de besoins liés à des free-lances, et certaines pratiques comme le portage se développent beaucoup.

Pour connaître la satisfaction des clients internes sur les projets, certaines entreprises intègrent au contrat une annexe « enquête qualité »





CONCLUSION

La pratique du référencement est loin d'être caduque. **Elle est nécessaire pour permettre un arbitrage averti** de la part des acheteurs et des clients internes. La tendance n'est pas à la disparition du référentiel mais bien au maintien d'un modèle de référencement **plus souple et plus ouvert**. Il doit répondre également à **des normes s'agissant des risques et de la réglementation dans divers secteurs**.

Le référencement est donc un outil qui reste conservé et adopté, mais pour survivre, **il doit répondre aux nouvelles exigences du marché et à sa vitesse**. Il doit impérativement devenir plus souple et permettre des entrées et sorties de fournisseurs presque « à la demande » lorsque c'est nécessaire, fondées notamment sur un **suivi avec des critères précis de chacun de ces fournisseurs, en vue de l'amélioration des choix futurs**.



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 juin pour notre prochain événement Club PdC de partage de bonne pratiques d'achats de consulting :

Mercredi 12 juin 2019 de 8h30 à 10h30

Les nouvelles approches disruptives d'achats de conseil

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