

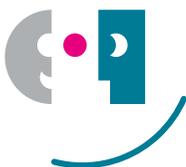


GUIDE

Comment acheter une prestation intellectuelle ?



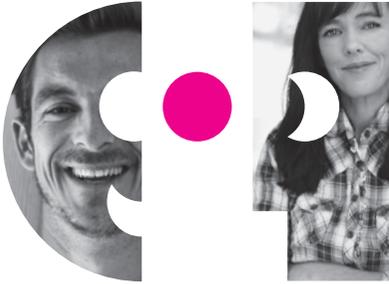
VÉRIVALIS



L'EXPERTISE APPROUVÉE
EN HAUTS-DE-FRANCE

Les Places
Tertiaires

LE PÔLE DES EXPERTS ET DÉCIDEURS EN HAUTS-DE-FRANCE



SOMMAIRE

Métiers du conseil : de quoi parle-t-on ?	p. 4
Faire appel à une personne extérieure : quel intérêt ?	p. 8
Comment trouver et sélectionner le « bon » prestataire ?	p. 12
Une prestation intellectuelle : combien ça coûte ?	p. 22
Une fois identifié, comment travailler efficacement avec mon prestataire ?	p. 25
C'est quoi Vériqualis ?	p. 32



POURQUOI CE GUIDE ?

41 000 établissements, plus de 110 000 salariés... Le tertiaire supérieur constitue l'une des grandes forces des Hauts-de-France. Et les métiers du conseil (juridique, marketing, financier, ingénierie...) participent pleinement de cette dynamique.

Pour autant, nous constatons chaque jour que le recours à ces consultants n'a rien d'une évidence pour les dirigeants d'entreprise. Le choix semble pléthorique, les savoir-faire difficiles à distinguer, les résultats pas toujours garantis... Et trop d'entreprises se privent des opportunités (en termes de croissance, de gains d'efficacité...) que recèle une mission de conseil bien menée.

Au sein de l'association Les Places Tertiaires, le pôle d'expertise de référence des professionnels des prestations intellectuelles et des décideurs de la région, nous sommes convaincus que la valeur ajoutée de ces prestataires peut amener vos entreprises plus loin, les rendre plus fortes. C'est pourquoi nous avons conçu ce guide (très) pratique, qui vous aidera à recourir aux services dont vous avez réellement besoin.

Pour renforcer cette lisibilité et la confiance nécessaire, Les Places Tertiaires ont créé Vériqualis, le label de qualité des professions du conseil en Hauts-de-France. Vériqualis valide les compétences, les références, et la qualité de service d'experts proches de vous, pour qu'ils soient les meilleurs partenaires de vos projets de développement.

En espérant que ce guide vous sera utile, nous vous souhaitons une très bonne lecture. N'hésitez pas d'ailleurs à nous faire part de toutes vos remarques, bonnes idées, retours d'expériences...

contact@lesplacestertiaires.com

Métiers du conseil : de quoi parle-t-on ?

Conseil, stratégie, prestations intellectuelles, services à haute valeur ajoutée... Il existe une multitude de vocables pour désigner les métiers de l'accompagnement des entreprises, mais aucune définition claire et définitive d'un secteur d'activité (le tertiaire supérieur) extrêmement diversifié.

Les avocats, les comptables, les publicitaires, les chasseurs de tête,

les consultants en organisation... font tous partie de ce vaste ensemble de sociétés de services dites "BtoB" (business to business, c'est-à-dire qu'elles s'adressent à des entreprises et non des particuliers).
Leur point commun ? Proposer une prestation intellectuelle qui contribue à la pérennité et au développement de l'entreprise.



Un consultant ?
C'est une personne que tu paies pour regarder ta montre... et qui te donne l'heure !

Des prestations immatérielles... mais bien réelles

À l'inverse des services aux entreprises qui peuvent aisément être quantifiés (un service de nettoyage des bureaux en fonction de la fréquence de passage et de la surface à nettoyer, du gardiennage par temps de présence et nombre d'agents...), la valeur d'une prestation intellectuelle se mesure à la part de réflexion, d'expertise, de créativité apportée par le prestataire. Ces prestations sont immatérielles... mais pas impalpables pour autant : elles représentant 20% du total des achats des entreprises !



Le conseil : un champ d'action dans toutes les strates de l'entreprise

L'objectif d'un consultant ou d'un prestataire est d'analyser, de résoudre des problèmes et d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise qui fait appel à lui, en :

- définissant ou clarifiant **la stratégie de l'entreprise** (ou en accompagnant le chef d'entreprise dans cette réflexion),
- mettant en place **des process et des méthodes** permettant de mener à bien cette stratégie,
- exécutant **la mise en œuvre opérationnelle** des process et méthodes pour atteindre les objectifs fixés avec l'entreprise.

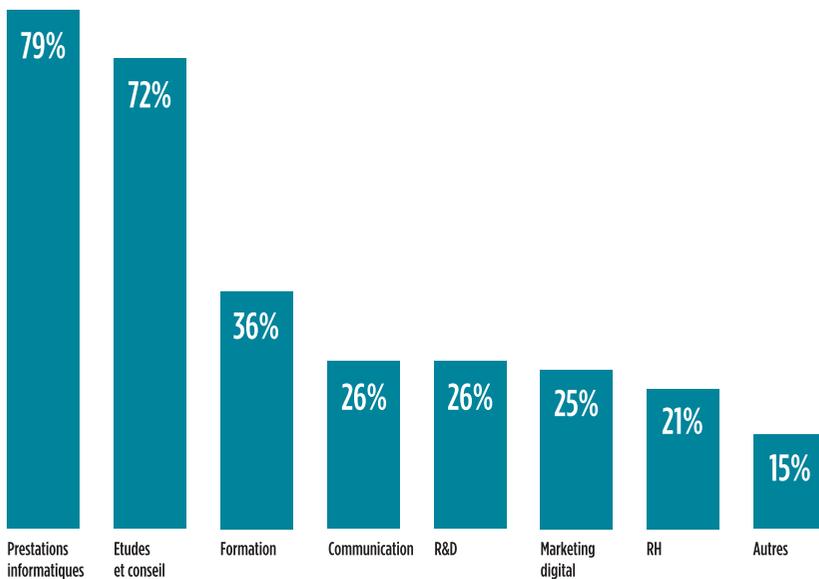
Un prestataire conseil va intervenir sur l'un, l'autre ou tous ces leviers, dans le domaine précis où il dispose d'une expertise forte.

Des modes d'intervention adaptés aux besoins des clients

Selon les besoins des entreprises clientes, ces professionnels peuvent intervenir :

- pour une mission **ponctuelle**, délimitée dans le temps,
- en **accompagnement récurrent**, à moyen ou long terme,
- en **temps partagé**, opérant comme un membre à part entière de plusieurs entreprises.

Les prestations intellectuelles les plus achetées par les entreprises



Source : Baromètre des achats de prestations intellectuelles 2019 - Club des acheteurs

Quelques exemples de prestations intellectuelles...

Spécialité	 Stratégie	 Process et organisation	 Mise en œuvre opérationnelle
Finance	Établir le business plan à 3 ans	Définir les indicateurs de gestion à suivre	Former les équipes au contrôle de gestion
Ressources Humaines	Mener à bien la conduite du changement	Réorganiser et redéfinir les responsabilités managériales	Conduire un recrutement
Marketing/ Communication	Établir le positionnement et l'identité de marque	Définir le plan de communication annuel	Concevoir une campagne d'animation du réseau de distribution
Développement commercial	Définir sa segmentation	Explorer de nouveaux débouchés commerciaux	Organiser un challenge commercial
Systèmes d'information	Transformer son système d'information	Former les utilisateurs à un nouveau logiciel de gestion de commandes, stocks et expédition	Déployer et maintenir le site e-commerce
Supply chain	Adopter les principes du lean management pour améliorer la performance	Mettre en place une nouvelle organisation d'une ligne de production	Organiser le monitoring quotidien des indicateurs clés
Juridique	Envisager une alliance stratégique	Organiser les dépôts de brevet au niveau mondial	Intenter une action juridique pour violation d'un brevet

Faire appel à une personne extérieure : quel intérêt ?



*Je paie un DRH,
c'est son boulot
que de recruter !*

Le prix, la confidentialité, le désaveu des équipes en place, ou encore des bénéfices peu évidents... Il existe des dizaines de raisons de ne pas faire appel à un consultant. Elles sont tout à fait valables, mais ni insurmontables, ni suffisantes pour se priver des apports d'une mission de conseil.

Il n'y a en revanche qu'une seule bonne raison de confier une mission à un prestataire : sans cet accompagnement extérieur, difficile de mener à bien le projet que vous envisagez, car...

- **...vous êtes dans le flou** : vous avez identifié un problème à résoudre, mais ne visualisez pas comment le résoudre,

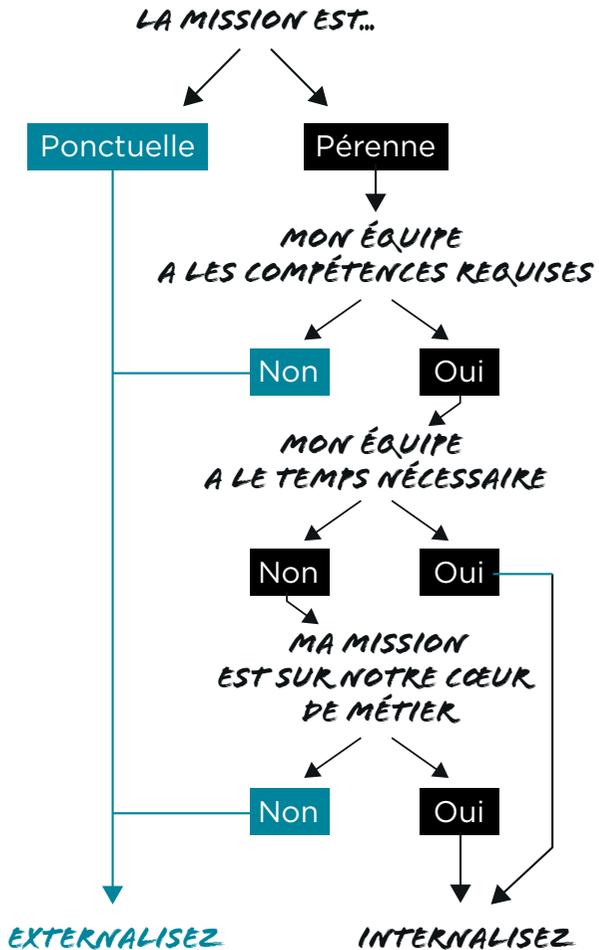
- **...vous êtes démuni** : vous savez quoi faire, mais ne disposez pas des compétences nécessaires en interne ,

- **...vous êtes "sous l'eau"** : votre équipe pourrait faire, elle a peut-être même commencé à y réfléchir, mais elle manque de temps, de moyens, et de recul pour avancer.

Que faire : faire ou faire faire ?



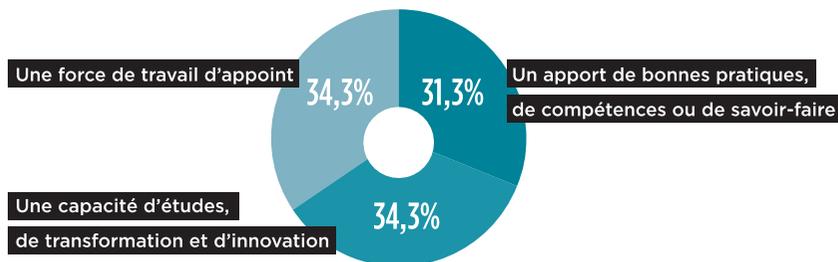
Si mon boss prend un consultant, ça menace mon poste !



Les 3 apports du conseil

Vision, savoir-faire, ressources : c'est précisément (et à parts égales) les 3 apports que les donneurs d'ordre attendent de leurs prestataires conseil.

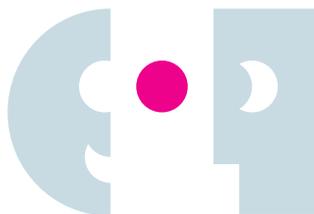
Selon vous, le conseil c'est majoritairement... ?



Source : Baromètre des achats de conseil 2019/2020 - Syntec Conseil

La vision : un regard neuf et objectif sur votre métier

Les métiers du conseil constituent l'interface entre l'entreprise, son environnement local, son marché et ses fournisseurs. Par conséquent, ils apportent une connaissance, un éclairage, un œil "neuf" pour construire, avec votre expérience terrain, des solutions aux problèmes que vous essayez de résoudre.





Les savoir-faire : le fruit de l'expérience

Par définition, une prestation intellectuelle repose sur **une expertise ciblée et précise**. Le consultant l'a acquise par le biais d'une formation initiale dans certains cas (certaines spécialités comme le droit ou l'expertise-comptable ne peuvent ainsi être exercées qu'avec le diplôme requis). Et dans tous les cas, par une longue pratique.

C'est parce qu'il :

- a déjà été **confronté à votre problématique**,
- a pu **tester en conditions réelles une ou plusieurs réponses** à cette problématique,
- en a tiré **une méthodologie** et des outils pratiques et théoriques
- **se forme**, "sur le tas" et en permanence, qu'un prestataire est un "bon" consultant, capable de vous apporter une réponse adaptée à vos besoins.

Les ressources : la garantie d'une collaboration efficace (et profitable)

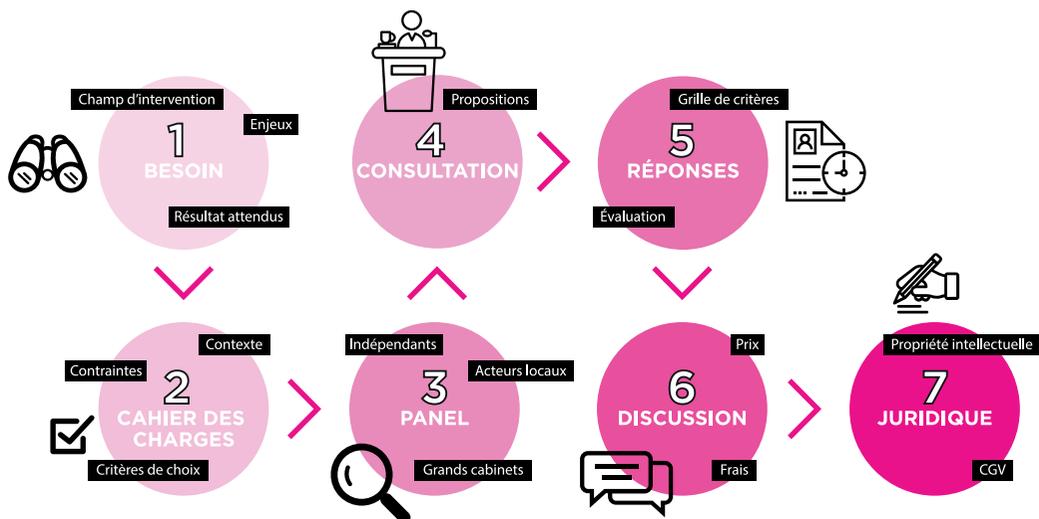
Enfin, parce qu'il connaît la direction à suivre, qu'il dispose des outils pour y parvenir, et qu'il est rompu à l'exercice, le prestataire conseil va être cette ressource supplémentaire qui vous permettra de gagner du temps. Ce temps gagné va se matérialiser dans deux dimensions :

- il parviendra plus rapidement à poser un diagnostic, imaginer une réponse, et la mettre en place,
- il vous permettra, ainsi qu'à vos équipes, de vous concentrer sur votre cœur de métier, sur les tâches et projets sur lesquels vous avez le plus de valeur ajoutée.

Selon votre besoin, vous rechercherez donc un consultant plus ou moins stratège, avec une expertise technique plus ou moins pointue, plutôt pour un apport de temps et de "main d'œuvre" ou à l'inverse pour un partenariat de très long terme.

Cette distinction constitue déjà un premier critère de choix, mais ce n'est pas le seul. La valeur ajoutée d'un conseil dépend, en effet, autant de son adéquation avec le profil de votre entreprise : sa taille, son secteur d'activité, son organisation... Plutôt qu'un consultant idéal dans l'absolu, c'est un consultant dont l'approche et les méthodes sont adaptées à votre situation qu'il convient de trouver.

Comment trouver et sélectionner le « bon » prestataire ?



Qu'est-ce qu'un "bon" prestataire ? C'est celui :

- qui dispose des **compétences** (techniques, intellectuelles, mais aussi humaines) nécessaires à la réussite du projet que vous comptez lui confier,
- qui est dimensionné pour y faire face : il a **suffisamment de ressources**, il est "outillé" pour collaborer avec votre entreprise,
- qui fera l'**offre juste** en termes de prix, de délai, et de transmission des résultats de son travail à l'issue de votre collaboration.

Dénicher le partenaire idoine n'est donc possible qu'après un travail de fond sur les contours de votre besoin, l'offre de conseil et d'accompagnement existant sur le marché, et une comparaison aussi objective que possible sur les propositions des prestataires que vous aurez mis en concurrence. Voici la marche à suivre.

Étape 1



Définissez votre besoin

A l'inverse de la fourniture d'un produit ou d'un service classique, une prestation intellectuelle s'apparente à une collaboration entre vous, donneur d'ordres, et le consultant. Pour que cette collaboration soit la plus bénéfique possible à votre entreprise, ce dernier doit parfaitement saisir :

- le contexte dans lequel vous opérez,
- le problème que vous rencontrez (ou l'opportunité que vous souhaitez explorer),
- les résultats que vous attendez de son intervention.

Il est donc crucial de définir clairement votre besoin et vos attentes... et d'y consacrer du temps, même si vous désirez aller vite et entrer au plus tôt dans le vif du sujet !

Avec vos collaborateurs concernés, tâchez donc de répondre à ces quelques questions :

- **quel serait le champ d'intervention du consultant ?** Marketing, finances, juridique, RH... ? Qui dans vos équipes sera amené à collaborer avec ce consultant, voire à piloter son intervention (voir plus loin) ?
- **pour quelle raison envisagez-vous de le solliciter ?** Quel est le problème à résoudre, le point d'amélioration que vous identifiez, le projet que vous aimeriez mener à terme... ?
- **quelle forme doit prendre concrètement cette intervention ?** Des conseils synthétisés dans quel genre de livrable ? La mise en place d'un processus à quelle échéance et via quelles étapes ? S'agit-il d'un projet bien cadré dans le temps, d'une expérimentation avant d'aller plus loin, d'un accompagnement plus récurrent et de long terme ?
- **quel résultat concret et mesurable escomptez-vous ?**

Dans cette démarche, répondre au "pourquoi" du recours à un prestataire est (au moins) aussi important que le "quoi". Faire appel à un expert extérieur, c'est aussi se laisser la possibilité d'explorer des pistes nouvelles, originales, créatives...

Et vous n'aurez de toutes façons pas forcément une idée précise et figée de la "bonne" réponse à votre besoin. Imaginons par exemple que votre objectif soit de vous développer dans la vente en ligne de vos produits : la réponse ne sera pas fatalement de créer votre propre site e-commerce, mais peut-être de passer par des marketplaces (places de marché). A ce stade, il convient donc de ne pas trop resserrer vos options.



Brief oral ou par écrit ?

Dans les petites structures, où les procédures sont moins strictes et le temps plus compté, les briefs purement oraux doivent être plus fréquents. Or briefer à l'oral les prestataires que vous allez mettre en concurrence n'est clairement pas recommandé.

En effet, avec un simple brief oral...

- ...vous avez l'impression de gagner du temps... mais vous risquez d'en perdre. Un brief écrit, c'est un document transmis une bonne fois pour toutes aux candidats. Un brief oral, c'est autant de temps d'échange que de concurrents
- ...vous allez donc être tenté de limiter le nombre de prestataires consultés, et de passer à côté de candidatures intéressantes
- ...vous allez laisser l'opportunité aux prestataires d'orienter la discussion vers un service qu'eux maîtrisent à merveille... mais qui peut-être répondra imparfaitement à votre besoin
- ...enfin, et surtout, chaque discussion avec les consultants présélectionnés sera différente. En fonction des questions qu'il va poser, un candidat prendra connaissance d'informations inconnues des autres. Et les propositions des uns et des autres seront plus difficiles à comparer.

Un brief écrit vous offre donc de bien meilleures garanties d'obtenir des réponses pertinentes à votre besoin. Un échange oral à la suite prend alors toute sa valeur : il sert à répondre à des questions précises, et à lever les incompréhensions.

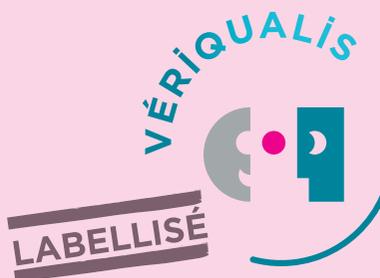
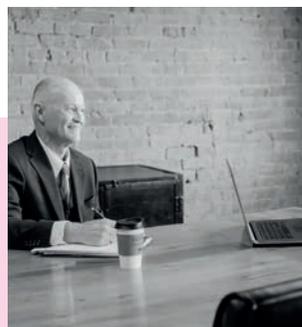
Étape 3



Explorez le marché

Une fois que vous avez mieux cerné les contours de votre projet, penchez-vous sur l'offre de conseil qui lui correspond. Il y a des chances pour qu'elle soit aussi vaste que diversifiée ! (Très) schématiquement, on peut considérer que dans quasiment tous les secteurs d'application du conseil (de la communication à la stratégie en passant par le recrutement), vous aurez le choix entre :

- des acteurs (cabinets, agences) de grande taille, avec souvent plusieurs implantations en France et à l'international, et actifs sur plusieurs "sous-spécialités",
- des prestataires de taille moyenne et d'envergure locale ou régionale, souvent plus spécialisés,
- des indépendants (freelances), qui ont quitté des structures importantes pour se mettre à leur compte, ou ont capitalisé sur leurs expériences côté "client" pour se lancer dans le conseil, généralement avec une expertise très ciblée.



Étape 4



Si jamais on se plante, personne ne me reprochera d'avoir choisi ce prestataire qui a pignon sur rue...



Organisez la consultation

Vous n'avez pas envie d'éplucher des dizaines de réponses (plus ou moins bien adaptées) à votre consultation ? Vous avez bien raison ! Ce dont vous avez besoin, c'est de mettre en concurrence quelques prestataires adaptés, en phase avec vos besoins. Donc **d'un panel, relativement varié**, composé des différents profils évoqués ci-dessus. Il n'y a aucune règle absolue en la matière, mais 3 ou 4 réponses à votre consultation constitue un minimum pour avoir un éventail de propositions assez variées.

Dans tous les cas, réussir sa consultation nécessite de **s'assurer que les prestataires souhaités répondront à votre consultation**, donc d'identifier les acteurs de qualité...

- ...testés, et recommandés par vos connaissances,
- ...adoubés par les réseaux professionnels dont vous faites partie,
- ...qui ont "bonne presse" et peuvent se prévaloir de références parlantes.

Identifiez, puis contactez ces consultants pour les inciter à vous répondre. Exigez de recevoir une proposition détaillée par écrit (voir plus bas), et si plusieurs de ces réponses vous semblent d'intérêts comparables, organisez une "finale" à l'oral.

BON À SAVOIR !

Pour rendre cette première sélection plus facile et plus transparente, Les Places Tertiaires ont créé Veriqualis, un label de qualité des professionnels du conseil en Hauts-de-France. Les profils des consultants lauréats de ce label sont consultables sur www.veriqualis.fr (voir p. 32).

Étape 5



Auditez les réponses

Tous les concurrents ont répondu ? L'heure est venue d'analyser en détail leurs idées et d'éplucher leurs propositions, pour en retenir la meilleure. Mais selon quels critères est-elle meilleure ? C'est là où une expression de besoin précise a son utilité : elle garantit de recevoir des propositions comparables entre elles. Et où une grille de critères permet d'éviter l'écueil de la subjectivité ("leur présentation était vraiment sympa").

Que doit contenir une réponse à votre consultation ?

La proposition, souvent remise par écrit et parfois défendue et complétée à l'oral, c'est l'espace de liberté de vos prestataires. C'est dans cette réponse qu'ils vont tenter de démontrer, de façon créative et alléchante, qu'ils ont bien compris votre problématique, et qu'ils ont des idées pour la résoudre. Pas question, donc, de les "brider" !

Néanmoins, pour que vous puissiez juger de la valeur de ces idées, leur proposition doit forcément aborder :

- **le rappel du contexte**, des enjeux, et de l'objectif poursuivi, non pas "copiés-collés" depuis votre brief, mais réinterprétés, et reformulés avec leurs mots et leur vision,
- **leur analyse de ce contexte**, le "pourquoi" de l'intervention qu'ils proposent,
- **la méthodologie** : le "comment" de leur intervention, détaillé,
- **le "qui" compose l'équipe** qui va intervenir (quels "juniors", quels "seniors"), pendant combien de jours, et ce qui est prévu pour remplacer les uns et les autres en cas d'indisponibilité,
- **le recours éventuel à un sous-traitant** pour une partie de la mission (auprès de quel prestataire, avec quelles garanties de service et de qualité...),
- **le déroulé de la mission** : son lancement, sa présentation finale, ses étapes intermédiaires pour juger de l'avancement...,
- **des références clients** sur des missions comparables,
- **des conditions générales de vente** (CGV) (voir p. 21),
- **un prix !**

Comment “noter” les réponses ?

Si toutes les propositions contiennent bien les éléments listés à la page précédente, vous allez pouvoir les évaluer, de la manière la plus objective possible. Comment ? Grâce à une grille de critères que vous pondérerez selon l'importance qu'ils ont à vos yeux.

Voici un exemple (fictif) de grille de notation dont vous pourriez vous inspirer pour élaborer celle qui correspondra à votre projet.

Critère	Comment l'évaluer ?	Exemple de pondération
Compréhension des enjeux	Votre contexte, votre marché, votre demande... sont-ils bien compris ? Vous reconnaissez-vous dans la proposition ?	30%
Prix	La proposition est-elle compétitive par rapport aux autres ? Rentre-t-elle dans votre budget ?	30%
Capacité d'innovation	La réponse est-elle “disruptive” ? Vous semble-t-elle sortir intelligemment des sentiers battus ?	10%
Profil du consultant (ou de l'équipe)	Quelle expérience ? Quel “panachage” de juniors et de seniors ?	10%
Références	Quelles missions comparables sont présentées ? Quels résultats obtenus ? Les clients étaient-ils du même secteur, de la même taille... que vous ?	5%
Ethique et RSE	Social, environnement... La démarche présentée est-elle responsable ?	5%
Engagements contractuels	Le concurrent s'engage-t-il sur des délais, un livrable, des résultats... ?	5%
Réactivité	La mission est-elle réalisable dans un timing qui vous convient ? La proposition prévoit-elle des recours en cas d'impondérable ?	5%
Note globale		100%

Étape 6 Discutez

Ce prestataire vous a séduit ? Il vous a parfaitement compris, sa méthodologie est solide, ses idées fleurent bon le neuf... mais vous n'êtes pas certain de la justesse de son prix (voir aussi p. 22) ?

Il est important de comprendre comment se décompose le prix annoncé. Il existe plusieurs leviers sur lesquels jouer sans nuire à la qualité :



Ce prestataire parisien n'est pas donné, mais ça me valorise auprès de ma direction...

- les frais (voyage, repas, documentation...) : ils sont souvent facturés au prorata du budget de la mission. Mais vous pouvez demander une facturation sur justificatifs, imposer un plafond,
- le nombre de "jours-hommes" total (la durée de la mission) et la répartition de ces jours-hommes par profil (juniors, seniors...) : travailler essentiellement avec le consultant associé est bon pour l'ego... moins pour le portefeuille (et pas toujours indispensable),
- l'évaluation de ce temps (notamment de celui passé en réunions),
- la rémunération d'une partie de la mission à la performance (voir p. 24).

Bref, appréciez donc le prix par rapport à votre besoin (composition de l'équipe par exemple) et demandez au prestataire d'ajuster le prix en conséquence. Et privilégiez dans la mesure du possible les prestataires régionaux pour qui les frais de mission seront nettement moins élevés... et les taux horaires plus compétitifs.



Étape 7



Protégez-vous !

Une prestation intellectuelle n'est pas un achat "classique". Vous achetez ici de l'humain, de l'expertise, de la créativité... Et cela suppose de préciser clairement dans quelles conditions vous deviendrez "propriétaire" de ce que vos prestataires développeront pour vous.

La propriété intellectuelle : la garantie de bénéficier de toutes les avancées de la prestation

Lorsqu'un salarié mène pour vous un projet quelconque, il vous cède automatiquement ses droits à la propriété intellectuelle de ce qu'il aura conçu. Ce n'est pas le cas (du moins pas automatiquement) lorsque vous recourez à une personne extérieure.

Il faut donc prévoir, dans le contrat qui va vous lier au prestataire, une clause vous garantissant la propriété intellectuelle de ce qui sera développé pour votre compte : logo, création visuelle et textuelle dans le cas d'une campagne de communication, par exemple.

Selon les projets, vous aurez peut-être d'autres sécurités juridiques à prévoir : clause de confidentialité, exclusivité sectorielle... Tous ces aspects sont à valider avec le prestataire retenu avant le démarrage de la mission, et peuvent faire l'objet de négociations à part.

Les conditions générales de vente (CGV) : des clauses qui protègent les deux parties

En BtoB (business to business, soit la vente de produits ou de services d'une entreprise à une autre), les CGV ne sont pas formellement obligatoires. Mais elles sont fortement

conseillées car un professionnel est tenu de les fournir à tout client qui les demanderait. En effet, ces CGV rassemblent un certain nombre de clauses par lesquelles votre prestataire va :

- encadrer vos relations contractuelles : conditions de vente et de règlement, obligations de chacun (échelonnement des paiements, délais de livraison, etc.),

- vous informer : identité et coordonnées de l'entreprise, description des services proposés...

- anticiper les éventuels litiges : montant des intérêts en cas de retard de paiement, dédommagements en cas de retard d'exécution de la prestation, modalités de réclamation, droit applicable et juridiction compétente.

Ce document protège donc le prestataire, mais aussi vous-même. Le fait qu'un consultant ait fait l'effort de rédiger des CGV adaptées à son activité, complètes, et justes, est un vrai gage de sérieux. Examinez-les donc avec attention si elles existent lors de la signature du contrat...



Une prestation intellectuelle : combien ça coûte ?



“J’ai eu l’impression de devoir régler rallonge sur rallonge... c’était cher payé !”

On l’a vu dans la partie précédente : la question du prix est dans toutes les têtes, et elle est épineuse... Car estimer le juste prix d’une prestation intellectuelle est plus subjectif que pour un produit ou un “simple” service. Les indications de tarifs que l’on peut facilement retrouver en ligne (sur les plateformes de mise en relation notamment) correspondent rarement (pour ne pas dire jamais) à la réalité.

Entrent en effet en ligne de compte beaucoup d’ingrédients dont la valeur est elle-même difficile à fixer :

- la valeur du consultant lui-même : **son expérience, son efficacité, les résultats qu’il apporte**, voire sa réputation et sa disponibilité,
- la **complexité de la mission à mener**, qui va se traduire par une durée allongée, et/ou l’obligation de recourir à des équipes importantes, ou à des expertises très pointues,
- le degré d’urgence : si les **délais sont courts, le tarif risque de grimper**.

Comme les prestataires conseil peuvent aussi proposer des modes de facturation divers (voir ci-contre), comparer deux offres commerciales concurrentes n’est pas toujours évident. Et estimer si les devis sont raisonnables non plus... D’où l’importance de bien mener sa mise en concurrence afin d’obtenir des chiffrages sur les mêmes bases, et de bien se faire expliquer comment est calculé le devis.

Honoraires, incentive, forfait : comment sont facturées les missions ?



La facturation au temps passé

Les avocats et les experts-comptables l'appellent honoraires. Les sociétés de conseil (de la stratégie aux systèmes d'information) parlent plus volontiers de TJM (taux journalier moyen) ou de régie (dans le cas où elles mettent un consultant de leur équipe à disposition du client).

Quel que soit le nom qu'on lui donne, la facturation au temps passé est très répandue, car elle présente l'avantage d'être lisible pour le client : j'utilise pour une durée donnée les compétences d'un expert, dont l'heure (ou la journée) vaut tant. Ce rapport coût/temps est facile à comparer d'une entreprise à l'autre.

Il permet également au prestataire de bien clarifier qui dans son équipe interviendra, et combien de temps.

Traditionnellement, un consultant sénior ou associé (dont le TJM est naturellement plus élevé) encadre des juniors, moins expérimentés mais moins coûteux. Un devis détaillant clairement les TJM de chacun et leur temps d'intervention estimé rend donc la proposition plus lisible... et offre matière à discussion pour "calibrer" la mission au mieux.

La facturation au forfait

Le forfait, comme son nom l'indique, représente l'approche inverse : plus question "d'acheter du temps", mais une mission avec un début, et une fin.

L'avantage ? Le tarif est connu à l'avance, vous permettant de mieux "tenir" le budget. Il oblige d'autre part le prestataire à dresser une liste précise des actions entreprises dans le cadre de la mission pour facturer au plus juste. Et donc à vous offrir une visibilité assez nette sur la façon dont votre collaboration va se dérouler.

La facturation au résultat

Enfin, un troisième mode de rémunération des prestations intellectuelles émerge : la facturation au résultat. Le consultant s'engage alors sur un indicateur de performance convenu avec vous, et facture proportionnellement au résultat obtenu. Ce peut être par exemple :

- une part des économies réalisées sur un processus industriel mis en place lors de la mission,
- le nombre de vues, de visites, ou de contacts obtenus grâce à une stratégie de communication/marketing digitale,
- l'augmentation des ventes résultant de l'organisation d'un challenge commercial,
- etc.

Très alléchante pour le client, la facturation au résultat (appelée aussi incentive, ou intéressement) reste malgré tout très minoritaire dans les pratiques commerciales des prestataires.

Pour diverses raisons (les impacts tangibles d'une mission de conseil sont complexes à mesurer, ils dépendent en partie du suivi des recommandations par le client...), les consultants proposent rarement une rémunération 100% au résultat. Mais il est possible en revanche de négocier qu'une partie de la rémunération soit indexée sur les résultats de la mission, afin de maximiser l'implication du prestataire.

Une fois choisi, comment travailler efficacement avec mon prestataire ?

«
De beaux rapports de consultants, j'en ai plein mes tiroirs !
Ceux qui sont allés au-delà des grandes idées inapplicables, pas beaucoup...»

Ça y est : votre choix est fait. Parmi les prestataires sollicités, un vous a particulièrement convaincu et enthousiasmé, et c'est donc avec lui que vous allez collaborer. À lui de jouer désormais ? Oui, bien sûr, mais votre tâche ne s'arrête pas pour autant : vous allez devoir vous assurer que les belles promesses de la consultation se traduisent dans la réalité !

Avant le lancement, il va s'agir de :

- faire en sorte que les promesses de la proposition commerciale se transforment en engagements,
- donner au consultant les moyens de mener à bien sa mission,
- organiser le déroulé de son intervention, ses principaux "jalons".

Par la suite, au cours de la mission et à sa conclusion, vous devrez :

- vous assurer de pouvoir appliquer les recommandations du prestataire,
- organiser le "service après-vente" de son intervention,
- faire le bilan concret des effets de son travail.



Étape 1 Finalisez le cadre de la mission

Légalement, une prestation intellectuelle n'est pas soumise à une obligation de résultats, mais de moyens. Cela ne signifie pas pour autant que vous allez abandonner toute idée de demander des comptes à votre prestataire !

Bien au contraire : **avant le démarrage de sa mission, vous pouvez (et avez tout intérêt) à contractualiser ses obligations, et à bien définir ce sur quoi il va s'engager :**

- **la méthodologie** qu'il emploiera : quelles actions concrètes sont prévues, quels moyens le consultant leur dédiera...,
- **les livrables** qu'il va vous remettre : quelle forme ils prendront, sur quel périmètre ils porteront, comment vous allez pouvoir ensemble les affiner...,

- **le planning** de l'intervention : la date prévisionnelle de fin de mission, les étapes intermédiaires (réunions de validation et points d'information, livrables provisoires...),

- **les éventuels imprévus** : que se passe-t-il si les délais ne sont pas tenus, s'il est nécessaire de prolonger ou d'étendre le périmètre de la mission ?

C'est dans ce contrat que devront être abordés les points juridiques évoqués en page 21, ainsi que vos propres obligations : disponibilité pour les échanges, mise à disposition de locaux et moyens informatiques, engagement de vos équipes, et modalités de paiement, notamment.

Étape 2 Constituez votre comité de pilotage

Votre prestataire est autonome... mais il ne peut pas œuvrer en vase clos. Il aura besoin d'**échanger régulièrement** avec les équipes concernées, et de **reporter à un "pilote"** au sein de l'entreprise. Dirigeant de l'entreprise, responsable du service utilisateur de la prestation, ou cadre, c'est ce pilote qui sera habilité à prendre les décisions, à mettre autour de la table toutes les parties prenantes, et à permettre à l'équipe conseil d'avancer dans les meilleures conditions.

Au-delà du pilote lui-même, c'est potentiellement **un comité de pilotage** que vous devrez désigner. Ce comité aura la tâche de valider ou de faire évoluer l'avancée de la mission à chaque point d'étape.

Étape 3 Faites confiance à votre prestataire !

En véritable partenaire, vous devez donner tous les moyens nécessaires au prestataire de réussir sa mission :

- humains, avec un pilote et des relais internes impliqués,
- matériels : accès aux locaux, aux documents utiles, aux chiffres et indicateurs...

Lorsque ces deux conditions sont satisfaites, la mission est sur de bons rails. Il convient alors de laisser les consultants effectuer leur tâche. Non pas sans contrôle (le planning décidé précédemment vous permet d'être informé régulièrement et de rectifier le tir au besoin), mais avec suffisamment de latitude pour appliquer leur méthodologie et apporter leur savoir-faire.

À ce stade, il s'agit surtout d'éviter de sauter directement aux conclusions, et d'essayer de faire aller les prestataires dans la direction dont vous aurez décidé qu'elle est la seule bonne : c'est précisément parce qu'ils envisagent les problèmes sous de nouveaux angles qu'ils parviendront à élaborer des solutions nouvelles.



Étape 4 Évaluez les recommandations et appliquez-les

À l'issue de sa mission, le prestataire conseil vous remettra ses livrables. Selon la nature de son intervention, ils seront plus ou moins concrets :

- recommandations stratégiques,
- plan d'action,
- outils développés pour votre usage,
- etc.

Sauf s'il est convenu dès le départ un accompagnement dans la mise en œuvre concrète de ce qu'il préconise, le travail du consultant s'arrête ici. Et c'est donc à vous et vos équipes de **traduire en actes la prestation intellectuelle**.

Comment ? D'abord en vous assurant que la restitution des travaux du prestataire se déroule dans les meilleures conditions. Toute mission de conseil entraîne des changements, et la résistance au changement existe dans toutes les organisations...

Pour la minimiser, il faut que vos équipes s'approprient ce qui n'est encore qu'un travail abstrait... et potentiellement perturbateur. La meilleure façon d'y parvenir consiste à demander au consultant d'organiser **une présentation de ses conclusions auprès de tous vos collaborateurs concernés par leur application**.

Faites en sorte que cette présentation soit interactive : l'objectif est bien que les collaborateurs puissent poser des questions, se faire expliquer le pourquoi des recommandations, voire suggérer des modifications à la marge.

Enfin, après la prise en compte de ces retouches, **élaborez avec vos collaborateurs et le prestataire une feuille de route**, qui va détailler étape par étape comment vous mettrez en œuvre concrètement ce qu'il recommande.



Étape 5

Prévoyez une période d'après-vente

La réorganisation d'une ligne de production, une campagne de communication, une session de formation... Une prestation intellectuelle n'est pas un produit, ni même un service comme un autre. Même si sa prestation est officiellement terminée, ne rompez donc pas encore le contact avec votre consultant. Il est toujours bon de **prévoir une suite afin d'être guidé dans la mise en œuvre du projet** :

- dans les tous premiers jours, pour obtenir des réponses sur les inévitables points de détail pratiques qui vous poseront question,
- quelques semaines après le lancement des travaux, afin de faire un point sur le démarrage, et échanger sur d'éventuels blocages et voir comment les contourner,
- quelques mois après, lorsque les recommandations sont appliquées, pour un premier bilan et évoquer des pistes d'amélioration.

Selon la complexité du dossier, vous organiserez ce "service après-vente" de façon plus ou moins formelle. Du simple échange téléphonique aux réunions de suivi, il fait de toutes façons partie intégrante de la prestation, et doit donc être prévu dans le contrat... et budgété.

Étape 6

Évaluez la prestation

Une fois que toutes les étapes précédentes ont été franchies (avec tout le succès qu'on vous souhaite !), prenez le temps d'en faire un vrai bilan, et d'en faire part à votre prestataire : le conseil est un partenaire, et lui faire un retour sur les points positifs et moins positifs de son intervention lui permet de s'améliorer... et de vous proposer par la suite des prestations encore plus abouties.

Dans ce bilan, vous aborderez des points relatifs :

- **aux impacts “business” de la mission** : comment ont évolué les indicateurs de performance pertinents par rapport au projet ? Est-on “en ligne” avec les objectifs et les promesses de départ ? La mission s'est-elle avérée rentable ?
- **aux points forts et aux points faibles des livrables** : dans ce qu'a recommandé et mis en place le consultant, qu'est-ce qui s'est révélé très utile ? Moins utile ou moins efficace ?
- **à la relation-client, plus impalpable mais pas moins intéressante** : le courant est-il bien passé avec l'équipe conseil ? A-t-elle su se faire accepter et entendre de vos équipes ? Que peut-elle améliorer dans son savoir-être ?
- **aux enseignements que vous en tirez** : que change dans votre organisation ce que vous avez mis en place ? Quelles questions voire quels projets cela vous inspire pour l'avenir ?

C'est quoi Vériqualis ?

Le premier label des prestations intellectuelles en Hauts-de-France

Porté par Les Places Tertiaires, association de référence du tertiaire supérieur dans la région, Vériqualis permet d'évaluer et de valoriser les bonnes pratiques qui garantissent la qualité des prestations proposées par les professionnels du conseil aux entreprises.

Vériqualis est un label...

- ... nominatif : c'est le consultant qui est labellisé à titre individuel, et non sa structure (s'il exerce en cabinet ou en agence),
- ... ouvert à toutes les spécialités du conseil (finance-gestion, ressources humaines, marketing et communication, informatique, ingénierie, juridique...),
- ... qui assure, via l'examen de chaque candidature par un jury d'experts, la qualité et le sérieux de la démarche de ses labellisés.

Avec Vériqualis, notre objectif est double :

- offrir aux dirigeants d'entreprises des Hauts-de-France l'accès à un vaste choix de prestations adaptées à leurs enjeux : croissance, innovation, pérennité des entreprises,
- favoriser dans la région le développement d'une offre de conseil créatrice de valeur,

Vous souhaitez en savoir plus sur les consultants labellisés Vériqualis ? Vous inscrire vous-même en tant que prestataire dans cette démarche ?

Retrouvez-nous sur www.veriqualis.fr



Notre mission ?

Faciliter

pour les dirigeants et responsables en entreprise la définition de leurs besoins et l'identification de prestataires conseil qualifiés pour y répondre.

Accompagner

ces prestataires dans l'amélioration continue de leurs services et leur adaptation aux besoins des clients.

Mettre à disposition

des deux parties les outils et méthodes leur permettant d'entrer facilement en relation et de nouer une relation de partenariat constructive et durable.



Objectif des Places Tertiaires

L'ambition de l'association Les Places Tertiaires est de faire des services à forte valeur ajoutée en Hauts-de-France une locomotive du développement et de la création d'emplois.

Définition et rôle du Tertiaire à forte valeur ajoutée

Le Tertiaire à forte valeur ajoutée regroupe l'ensemble des prestations intellectuelles à destination des entreprises ainsi que les sièges sociaux.

Les fonctions de conseil (contrôle, audit, communication, financement, informatique, R&D, marketing, RH) sont les plus présentes.

Par les modifications de management qu'elles génèrent, ces activités peuvent être transformatrices de l'économie régionale. Il s'agit donc au travers du recours accru à ces expertises, de contribuer à renforcer la compétitivité, d'accroître la valeur ajoutée et l'emploi de l'ensemble du tissu économique.

Pour ce faire, Les Places Tertiaires visent à provoquer la rencontre du client, du prestataire, et des acteurs de l'économie de la connaissance et à faire vivre en permanence cet écosystème.

Les Missions

Les Places Tertiaires est une association portée par la CCI Grand Lille, la Région Hauts-de-France et la Métropole Européenne de Lille.

Son plan d'action s'oriente autour de trois volets :

Anticipation/veille

- Sur les sujets liés à la gouvernance et l'expertise, mener une veille sur les besoins des entreprises, sièges sociaux et autres centres de décision, afin de renforcer, par une offre adaptée de services à forte valeur ajoutée, leur enracinement local et l'attractivité territoriale d'investisseurs externes
- Provoquer la culture de l'anticipation, du changement et de l'innovation par la sensibilisation aux nouveaux modes de gouvernance d'entreprise, aux nouveaux business models, aux impacts du digital et de l'IA, aux métiers de demain, à destination autant des entreprises clientes que des prestataires

Promouvoir, diffuser, valoriser les métiers de l'expertise et du conseil

- Valoriser la contribution des métiers de l'expertise et du conseil au développement des entreprises et mettre en avant l'expertise présente en région

Susciter des solutions au développement

- Montée en compétence des prestataires au travers d'une communauté d'intérêts autour de thèmes précurseurs, de grands projets
- Création et animation d'une plateforme (réelle ou virtuelle) facilitant la mise en rapport experte et proactive des prestataires et des entreprises, y compris dans la dimension relations d'affaires
- Mise en avant des métiers au travers de nouvelles formes de valorisation : Trophées, Task force opérationnelle, etc.



L'EXPERTISE APPROUVÉE
EN HAUTS-DE-FRANCE

Vous êtes un(e) consultant(e),
et désirez être labellisé(e) Vériqualis ?

Vous vous intéressez en tant que donneur d'ordre
aux porteurs du label ?

Contactez-nous !

Les Places Tertiaires

03 20 63 78 84

r.housinou@lesplacestertiaires.fr



LE PÔLE DES **EXPERTS** ET **DÉCIDEURS** EN HAUTS-DE-FRANCE

www.lesplacestertiaires.com

Les partenaires financiers des Places Tertiaires, le pôle des experts et décideurs en Hauts-de-France

