

Les consultants soumis à de nouveaux modes d'évaluation de leurs résultats

■ Les cabinets-conseils doivent s'engager toujours davantage sur des résultats.

■ Des « indicateurs de responsabilité » apparaissent dans les contrats, ce qui n'est pas sans risque.

Les relations entre les entreprises et les cabinets-conseils ont à l'évidence subi les effets d'une crise de confiance. Les missions se sont trouvées raccourcies et les entreprises attendent un retour sur investissement plus rapide. A la clé, les conseils ont dû réviser leurs tarifs à la baisse, de 10 % à 15 %. L'engagement du conseil sur des objectifs chiffrés – en matière de chiffre d'affaires, de dépenses, de délais, la validité des recommandations, de résultats... – prend le pas sur un choix basé sur la seule cooptation. De plus en plus souvent, cet engagement est formalisé dans le contrat passé entre l'entreprise et son conseil sous la forme d'« indicateurs de responsabilité ». « Les directions des achats commencent à établir des contrats-cadres. Il y a derrière tout cela un risque de dérive vers des modèles d'enchères. Nous ne travaillons pas au kilo », s'inquiète Claude Czechowski, PDG de CSC pour l'Europe de l'Ouest.

Mission d'un an. Introduire dans le contrat qui lie l'entreprise et son conseil la notion d'engage-



■ L'engagement contractuel sur le résultat pourrait figer l'évaluation dans une norme théorique, alors que l'entreprise est un corps vivant.

ment ne répond pas nécessairement aux exigences de mesure de la prestation fournie. Cenpac, leader français de la distribution de produits et de systèmes d'emballage, a fait appel à BFA Conseil pour l'accompagner dans la refonte de ses structures et de ses pratiques commerciales. La mission va durer une année. Pour un résultat jugé très positif. Au terme de la mission, Cenpac crée un service marketing, équipe toute la force commerciale de portables, monte une structure grands comptes et noue des contacts précieux avec le réseau de partenaires de son prestataire. Et pourtant, l'entreprise enregistre des résultats à la baisse. « Si nous avions

prévu une clause contractuelle de rémunération aux résultats, le cabinet-conseil aurait été injustement pénalisé. Nos résultats actuels sont conjoncturels », reconnaît Laurent Labatut, PDG de Cenpac.

L'engagement contractuel sur le résultat risque de figer l'évaluation dans une norme théorique. Or, l'entreprise est un corps vivant, notamment dans son champ opérationnel dans lequel les consultants sont censés intervenir. Certaines entreprises préfèrent s'accorder avec le cabinet prestataire sur un calendrier de mesures régulières et évolutives. « L'évaluation doit être mise en place dès la quatrième semaine, avec une périodicité hebdomadaire », affirme

Philip Morel, vice-président de Proudfoot Consulting. Selon lui, l'important n'est pas de formaliser en amont un référentiel immuable mais de faire en sorte qu'« en fin de parcours il n'y ait pas de surprise possible ». Lorsqu'elles deviennent des arguments commerciaux pour les sociétés de conseil, les méthodologies de suivi peuvent être facturées de manière optionnelle.

en management de la qualité et en organisation, a développé une méthode d'évaluation baptisée « Démérite » – (inspirée des pratiques industrielles japonaises) : on mesure ainsi l'insuccès et non la réussite à travers une liste de 27 questions portant sur les problématiques liées à tout travail de conseil.

Chaque item est soumis aux acteurs concernés par la prestation au sein de l'entreprise et noté de 0 à 50. Le modèle reproduit une mesure des valeurs négatives : le zéro traduit un résultat optimal et chaque note supérieure à 20 génère automatiquement une action corrective. « Ce que nous proposons, c'est un outil supplémentaire de dialogue, et cela se facture, argumente Judith Renaud, directrice management qualité. Dans une mission de conseil, on peut très bien se planter sans pour autant avoir commis la moindre faute. »

Muriel Jaouën

Liste de questions. La société d'ingénierie Segula Technologies, qui propose via l'une de ses filiales une activité de conseil

Z O M

Conseil en technologies : rigueur juridique absolue

Le groupe Webhelp, spécialisé dans la gestion de la relation client délocalisée, a récemment choisi la SSI Unilog pour lui fournir une technologie de « chat ». La législation sur la propriété intellectuelle garantit au concepteur de la technologie un droit inaliénable de propriété et ne concède au client qu'une jouissance contractualisée. « Il faut faire appel à un avocat et négocier très en amont les garanties juridiques d'exploitation, insiste Frédéric Jousset, coprésident de Webhelp. Faute de quoi on peut se retrouver du jour au lendemain piégé en cas de défectuosité, d'extension ou de portabilité de la technologie. »