

Ce que le taux horaire ne vous dit pas

Les honoraires pour l'implantation d'un système ERP varient grandement d'une firme de services-conseils à l'autre. Du coup, les clients ont du mal à s'y retrouver. Cet article vous aidera à comprendre ce qui explique cette grande variation et les enseignements que vous pouvez en tirer. Commençons par une petite histoire.

Avez-vous déjà entendu parler du technicien à qui l'on avait dû faire appel pour réparer la chaîne de montage qui venait tout juste de lâcher? Une fois sur place, il s'est tout simplement dirigé vers l'endroit, puis il a tourné une vis un quart de tour vers la droite et là, miracle, tout s'est remis en marche! Il a ensuite envoyé une facture de 30 000 \$. Le propriétaire de la compagnie n'en croyait pas ses yeux : « Quoi? Vous m'avez envoyé une facture de 30 000 \$ pour tourner une vis?! » « Non », répondit-il, « J'ai facturé 30 000 \$ pour avoir su quelle vis il fallait tourner. »

Bien entendu, certaines personnes seraient choquées de recevoir une facture de 30 000 \$ pour une tâche aussi insignifiante que tourner une vis. Mais quelle est la valeur de faire repartir la chaîne de montage aussi vite? Peut-être que 30 000 \$ n'est pas si cher payé si le coût du temps d'arrêt est estimé à 3 millions \$ par jour et que le consultant est en mesure de régler le problème en moins d'une heure.

Une autre façon d'envisager la question est de se demander : combien de personnes sont réellement capables de résoudre ce problème rapidement? C'est alors la loi de l'offre et de la demande qui fixe les prix. Si vous cherchez à résoudre un problème particulièrement complexe, il est possible que seules quelques

personnes soient en mesure de le faire rapidement. La forte demande pour ce type de professionnel très recherché vient justifier le prix plus élevé.

Imaginons maintenant que vous avez reçu trois propositions des firmes A, B et C qui correspondent respectivement à 10 000 \$/heure, 20 000 \$/heure, et 30 000 \$/heure. À première vue, la proposition de la firme A est bien meilleure mais, si la firme A ne réussit pas à trouver la bonne vis en moins de cinq heures, alors que cela ne prend qu'une heure pour la firme C, il devient évident que le taux horaire le plus faible n'est pas nécessairement l'option la moins chère.



Déterminez vos besoins réels

Dans son livre *True Professionalism*, David Maister catégorise les firmes de services professionnels en fonction de deux dimensions : le degré de personnalisation nécessaire pour résoudre le problème et le niveau de contact nécessaire pour la livraison du service.¹ Ces deux éléments permettent ainsi d'identifier quatre catégories de firmes de services-conseils : le pharmacien, l'infirmier, le neurochirurgien, et le psychothérapeute.

Lorsque vous avez un simple mal de tête, vous n'avez pas besoin d'un neurochirurgien. Vous voulez juste prendre un cachet d'aspirine et la marque de l'aspirine a peu d'importance.

Par contre, si le médicament vendu sans ordonnance ne suffit pas, vous déciderez peut-être de parler à un infirmier. Certaines sont plus attentionnées que d'autres, mais de manière générale, leur travail consiste à suivre des procédures bien établies.

À cette étape, si vous n'avez toujours pas réussi à vous débarrasser de votre mal de tête, vous serez sans doute recommandé à un neurochirurgien ou à un

psychothérapeute. Est-ce que c'est vraiment le prix qui va jouer le rôle le plus important dans votre décision ?

Tout ceci pour dire qu'avant de comparer les prix, vous devriez vous poser la question : de quel genre de services ai-je réellement besoin ?

Il est normal de comparer les prix quand on achète des produits de base mais les projets ERP rentrent rarement dans cette catégorie. Les consultants ERP compétents, tout comme les neurochirurgiens, sont rémunérés en fonction de leur expérience, de leur capacité à trouver des solutions ingénieuses et de leurs compétences techniques, qui soit dit en passant doivent être continuellement mises à jour.

Si vous n'achetez pas un produit de base, êtes-vous à la recherche d'une personne capable de suivre des consignes et procédures bien établies - l'infirmier - ou plutôt d'une expertise bien spécifique - le neurochirurgien)? Plus votre projet est complexe, et plus vous aurez besoin d'expertise. Et plus cette expertise est unique, plus elle a de valeur, d'où le prix plus élevé.

Le but ultime des mandats de consultation

Dans tout processus de sélection, le prix est un critère d'importance, mais il faut aussi tenir compte d'un autre élément clé : la confiance.

La confiance n'est pas un acquis; elle doit se mériter. Il existe néanmoins certains signes qui permettent d'établir si un consultant ERP est digne de confiance ou pas.

L'expertise est un critère incontournable. Le fait est qu'il y aura toujours quelqu'un qui vous offrira de faire le travail pour moins cher. Tout comme les politiciens, les consultants vous disent parfois ce que vous voulez entendre. Mais si vous voulez réellement évaluer l'expertise d'une firme de services professionnels, vous devriez demander à parler avec ses clients pour déterminer si elle tient ses promesses.

De plus, il faut considérer que lorsque vous faites affaire avec une firme de services-conseils, vous investissez aussi dans un partenariat. D'où l'importance d'évaluer votre niveau de compatibilité. C'est souvent bon signe si vous sentez que vous partagez les mêmes valeurs et si les personnes avec qui vous êtes en contact sont respectueuses et faciles à aborder. Les mandats ERP s'étendent facilement sur une période de 12 à 18 mois, voire plus, et si des imprévus surviennent, vous voulez vous assurer qu'ils pourront être résolus de manière amicale. La relation a aussi son prix.

En conclusion, vous devez être convaincu que la valeur que vous apportera la firme avec qui vous aurez choisi de travailler ne se retrouvera pas facilement chez d'autres partenaires d'affaires.

¹ Maister, D. 2000. *True Professionalism: The Courage to Care About Your People, Your Clients, and Your Career*, Free Press.

À propos de Thinkmax

Quand on désire aller plus loin, mieux vaut avoir un partenaire sur qui on peut compter. Basée à Montréal et Toronto, Thinkmax s'appuie sur la technologie et les meilleures pratiques pour aider les sociétés qui évoluent dans un environnement particulièrement complexe à améliorer leurs processus. Thinkmax se spécialise dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la fabrication, la distribution, le commerce de détail et les services professionnels.

Que vous ayez à évaluer une nouvelle solution ERP, BI ou de commerce électronique, ou que vous desiriez maximiser le retour sur votre investissement dans un progiciel déjà mis en œuvre, nous pouvons vous aider.