

Des prestataires rémunérés au succès

Avec les success fees, l'entreprise ne paie son prestataire qu'en cas de résultats. Une option séduisante mais pas sans risque.

Flore Mabileau | 11 Janv. 2016, 00h00 | MAJ : 11 Janv. 2016, 00h00



Rémunérer un prestataire selon ses résultats. Une pratique connue sous le nom de « success fees » ou, dans sa version française de « commission de succès ». Ce mode de rémunération est courant chez certains conseils, notamment pour des missions relatives à la recherche de financements d'une entreprise (comme les levées de fonds), ou sa restructuration (cession, rachats). « La rémunération en success fees n'est pas liée à un secteur mais plutôt à des fonctions telles que les achats, la finance ou les ventes, décrypte Saad Bennani, directeur associé de Karistem Corporate Consulting, cabinet de conseil en stratégie. Il s'agit en général de missions de conseils opérationnels qui se traduisent par des retours économiques à court terme. » Construire une stratégie pour un acteur de l'énergie qui fera ses effets dans 5 ou 10 ans sera difficilement rémunérable en success fees...

Trois règles de bases

Pour rémunérer au résultat, il est nécessaire de s'astreindre à trois règles de base. « Il faut tout d'abord déterminer l'assiette du taux de commission, qui peut être très variable d'un cas à un autre, détaille Stéphane Cohen, président de l'Ordre des experts comptables de Paris-Ile-de-France. Cela peut concerner le niveau de cash de l'entreprise ou encore les accords futurs de l'entreprise dans le cas d'un rachat. » Autre exemple : la réorganisation d'une entreprise afin de diminuer ses coûts de production. La société cliente et le prestataire doivent déterminer, ensemble, un indice de référence, qui servira de base afin d'évaluer la baisse des coûts après conseil.

Deuxième point essentiel : définir le taux de ces commissions, variable notamment en fonction des sommes en jeu. Plus elles sont importantes, plus les pourcentages sont bas. « Pour une levée de fonds réussie de 2 MEUR, les commissions vont s'élever entre 5 % et 7 %. Pour une levée de fonds de 20 MEUR, cela ira plutôt de 2,5 à 3 % », cite Stéphane Cohen. Les taux peuvent aussi varier en fonction de certains paliers, des précisions qu'il est absolument indispensable de contractualiser. Enfin, « il faut définir à quel moment la commission devient éligible », précise Stéphane Cohen. Une date qui fait souvent l'objet de litiges.

Vision court-termiste

« Cela permet un engagement fort de la part du prestataire », observe Stéphane Cohen. Mais le modèle a aussi ses limites. « Il y a souvent des déceptions », observe Saad Bennani. Le cabinet de conseil établit un diagnostic et conseille une stratégie, mais ce n'est pas lui qui va l'appliquer en entreprise et il peut estimer que ses recommandations n'ont pas été ou pas assez appliquées. A l'issue de l'intervention, il peut donc y avoir désaccord sur les montants qui constituent la somme des gains obtenus ou, dans d'autres cas, un mécontentement des clients par rapport aux effets induits (rupture de la chaîne d'approvisionnement fournisseurs, tension au sein des équipes, etc.). Autre problème : la vision parfois court-termiste de prestataires rémunérés aux success fees. « Ce modèle n'est pas forcément vertueux, car les cabinets de conseil interviennent souvent pour une seule action, analyse le directeur associé de Karistem Corporate Consulting. Il est nécessaire de travailler aussi avec une vision à moyen et long terme. » Sous peine de réussir une action. Et d'échouer la suivante.