

Internaliser toutes les ressources pour le développement



Stéphane REGNIER, Directeur de RCA Consulting.

Les cabinets doivent-ils - et peuvent-ils - internaliser totalement toutes les ressources nécessaires à leur développement futur ?

Nous parlons ici de toutes les **ressources aptes à permettre une mutation substantielle vers moins de récurrence et plus de conseil**, mutation qui devient chaque jour plus vitale pour lutter contre les phénomènes évoqués dans notre édito.

Ces ressources sont des hommes, des outils, un savoir-faire et le temps nécessaire pour :

1. conduire la réflexion stratégique et son déploiement (projet de cabinet, positionnement, objectifs chiffrés, suivi opérationnel)
2. mettre en place une organisation et un management totalement différents
3. animer les fonctions marketing et commerciale
4. mettre en œuvre d'un outil de segmentation et de suivi commercial
5. mettre en œuvre des outils logiciels de production de conseil
6. formaliser des supports clients et de nouvelles méthodes de travail
7. injecter une culture et de nouvelles compétences comportementales
8. mettre en place une gestion interne et un système d'information refondés pour financer ce développement et surveiller l'atteinte des objectifs...

Cette question est fondamentale pour la réussite d'une reconfiguration majeure de la plupart des cabinets composant la PCLA, car 90% d'entre eux sont des TPE de moins de 10 salariés.

Et quand bien même les cabinets atteignent des tailles plus importantes (jusqu'à 50 voire 100 collaborateurs), **les difficultés restent élevées pour internaliser à 100% ces nouvelles ressources.**

Pour avoir historiquement beaucoup travaillé sur ce sujet et constaté plus d'échecs que de réussites, **notre conviction est qu'à l'heure actuelle la réponse est non.**

Voici nos arguments.

1/ Le travail est considérable, il nécessite a minima beaucoup de temps et un grand sens du timing, et ne peut être conduit par les dirigeants, cadres ou collaborateurs actuels seuls, faute de disponibilité suffisante mais aussi de savoir-faire (voire de motivation) pour lancer la démarche.

2/ La culture marketing et commerciale n'est pas naturelle dans les cabinets, pas plus que la restructuration stratégique qui doit la précéder : car l'impact des investissements et des modifications de la structure du chiffre d'affaires (et de sa rentabilité) est substantiel, il doit être modélisé et anticipé.

3/ La fibre organisationnelle peut également manquer pour développer du CA non récurrent sur de la petite mission de masse (TPE) très mécanisée : process commercial, process de production, suivi d'indicateurs...

4/ Le risque de partir à fond dans la technique est réel : beaucoup de cabinets font des cursus de formation lourds et achètent des logiciels pour finalement ne vendre et produire qu'une poignée de missions ! L'exemple des missions de gestion de patrimoine est révélateur...

5/ Il faut financer tout ce déploiement et en surveiller la rentabilité, et notamment le retour sur investissement : la gestion interne actuelle et le système d'information du cabinet sont souvent insuffisants pour aller dans cette voie et avec cette maîtrise.

6/ Il faudrait embaucher alors ? Avec l'idée que le retour sur investissement ne sera pas immédiat mais peut-être à 3 ou 5 ans ! Quel cabinet raisonne comme cela aujourd'hui ? Les nouveaux personnels issus de cultures différentes devront également s'approprier la culture d'un cabinet d'expertise comptable et ses contraintes spécifiques, mais également savoir se faire accepter ce qui est plus difficile. Bon nombre de jeunes responsables marketing en ont fait les frais...

7/ Pourquoi ne pas s'appuyer sur des ressources existantes à l'extérieur ? Les solutions sont multiples et immédiatement disponibles :

- partenaires métiers pour la formalisation des outils, des missions et l'accompagnement terrain : certains d'entre eux proposent des ressources gratuites !...
- consultants spécialisés de la Profession, capables d'impulser et structurer une démarche et agissant aussi parfois comme des cadres à temps partagé (suivi dans le temps)
- sous-traitants variés, capables de procurer au cabinet des prestations de service rôdées et immédiatement opérationnelles et efficaces
- séminaires stratégiques organisés par l'Ordre, les syndicats professionnels, les réseaux et groupements ou des consultants spécialisés...

Ces ressources externes semblent peut-être plus coûteuses a priori que les solutions internes mais **elles vous feront gagner beaucoup de temps et vous éviteront bien des erreurs.**

L'orgueil (croire qu'on peut tout faire soi-même) ou **l'individualisme** (ne pas partager l'information sur son cabinet, ses clients...) sont des péchés qui se payent cash en l'occurrence !

Les cabinets les plus avancés aujourd'hui sont ceux qui ont fait intervenir le plus de « neurones » et de spécialistes issus de l'extérieur...

...et si vous pensez que nous plaidons pour notre paroisse, vous êtes dans un troisième péché, celui de **malice** qui bien qu'en apparence bien véniel, **peut empêcher votre cabinet de progresser autant qu'il en a le potentiel !**

RC&A Consulting s'entoure aujourd'hui de consultants complémentaires afin d'apporter des solutions complètes, professionnelles et en synergie : **Immersion** (marketing stratégique), **Cordiane** (marketing, communication, commercial), **Opteamiz** (qualité, organisation)...

Et toujours de partenaires métiers reconnus : **AG2R La Mondiale, Expert & Finance,...**