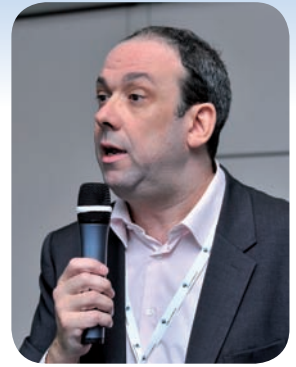


Industrialiser ses missions de conseil : c'est possible !



Philippe Barré

Expert-comptable/commissaire aux comptes

Depuis plus de 20 ans, on ne parle que de ça dans la profession : les experts-comptables doivent se lancer dans le conseil ! Pourtant, toutes les statistiques le confirment, le conseil « facturé distinctement » peine à atteindre 7 % du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 collaborateurs¹. Pourquoi un tel retard ?

Un développement atone

Les causes de cet immobilisme sont nombreuses et ont été maintes fois exposées notamment dans les publications et congrès de notre profession : cœur de métier qui nous occupe déjà beaucoup, peu d'appétences commerciales, doutes sur la demande, profils de collaborateurs peu adaptés... Un autre facteur, assez peu étudié à ce jour, est pourtant essentiel : il s'agit de la différence fondamentale d'organisation des process de production de ces missions par rapport aux missions de notre cœur de métier.

En effet, alors que les missions traditionnelles de comptabilité, de fiscalité, de paie sont parfaitement organisées selon un processus industriel bien rodé, les missions de conseil ne le sont pas. Dès lors, comment gérer ces missions si elles ne sont pas « calibrées » ? L'absence d'uniformisation des process de production est un frein majeur au développement de ces missions dans nos cabinets habitués à une organisation millimétrée.

Or, contrairement aux idées reçues, le conseil est une activité susceptible d'être organisée au même titre que toutes les autres. Bien sûr, le champ des missions est plus vaste que la comptabilité ou la paie, bien sûr il n'existe pas de normes professionnelles, bien sûr les outils de production sont moins répandus, bien sûr les profils des collaborateurs sont plus rares, mais il n'en demeure pas moins que les missions de conseil peuvent parfaitement être rationalisées, structurées et industrialisées. D'ailleurs, de nombreux cabinets ne font que du conseil, comment font-ils ?

Une question de stratégie et... des moyens !

Avant de présenter les modalités d'organisation de ces missions, rappelons s'il en est besoin que le conseil est un métier à part entière qui ne peut être réalisé entre deux bilans. On ne peut raisonnablement « faire un peu de conseil » par ci par là quand on n'a rien de mieux à faire !

¹ Gestion des cabinets d'expertise comptable, Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, octobre 2010, page 7

Le métier du conseil a un modèle économique et un rythme biologique différents de ceux de nos métiers traditionnels (moins régulier, plus impliquant, rentabilité plus aléatoire). C'est pourquoi, sans une stratégie claire de développement de ces missions et des moyens adaptés, il est tout simplement impossible de passer du microconseil tout azimut servi au hasard de la demande du client à un conseil choisi, structuré et porteur de valeur ajoutée pour le cabinet et ses clients.

Le développement du conseil n'est pas le fruit du hasard. Il est utopique d'imaginer qu'un cabinet puisse créer ou développer une activité de conseil sans investissement des associés et de l'équipe (réflexion, temps) et sans mettre en place une véritable gestion de projet. Celle-ci implique notamment les points de passage suivants : nommer un responsable et lui allouer du temps, définir une offre et la marketer, créer des méthodes et des outils, désigner les intervenants, les former, les documenter, fixer des objectifs et suivre le projet (indicateurs, tableau de bord ...).

Un process de production en trois phases

L'industrialisation de l'activité de conseil permet d'améliorer la qualité du service rendu, de réduire les effets de l'apprentissage (erreurs, surconsommation de moyens...), de baisser les coûts de production et donc d'augmenter la marge et/ou de baisser les prix de vente.

Par industrialisation, il convient d'entendre le passage d'un processus de prestation individuelle (l'artisanat) à une offre industriellement organisée, avec ses fonctions classiques de conception (R&D), production et commercialisation. L'industrialisation recouvre en fait une double réalité : la standardisation des produits, donc une certaine normalisation de l'offre, et l'émergence d'une organisation fonctionnelle adaptée des cabinets.

La production d'un service ou d'un produit comporte traditionnellement trois phases successives : une première phase de conception suivie d'une seconde phase de production et enfin, une troisième et dernière phase de commercialisation. Signalons que, dans le service, les phases 2 et 3 sont inversées par rapport à l'industrie compte tenu de l'impossibilité de stocker la prestation et de la nécessité d'impliquer le client dans la réalisation du service.

L'écueil sur lequel s'échouent nombre de cabinets quand ils se lancent dans les missions de conseil réside dans le fait qu'ils négligent la phase de conception, passant directement de la commercialisation à la production. Or, la conception, véritable étape de recherche et développement, constitue la pierre angulaire du succès des missions de conseil. Pour développer ces dernières, il est donc impérieux de ne pas rogner sur la phase de conception. A défaut, chaque mission menée comporte une part significative de réflexion non capitalisée qui grève les budgets et engendre la multiplication des erreurs de la « première fois ».

La phase de conception comporte deux volets : l'organisation du cabinet et la modélisation des missions proprement dites.

Organiser le cabinet

Le cabinet doit commencer par choisir les axes de développement de son activité de conseil. Le conseil est nécessairement le fruit d'une (certaine) spécialisation et on ne peut pas être spécialiste en tout ! Pour choisir ses domaines d'intervention, un diagnostic préalable des motivations, capacités et potentiels du cabinet apparaît incontournable.

La première étape de la démarche consiste donc à définir globalement son offre de conseil.

Modéliser les missions

Une fois l'offre globale définie, il faut se focaliser sur chaque mission identifiée afin de la concevoir et de l'organiser. Pour que le conseil soit efficace et rentable, il faut qu'il soit reproductible et organisé. Il faut absolument veiller à limiter les missions « à usage unique » pour être en mesure de créer des outils (production/promotion), les tester, les améliorer mais aussi de développer les compétences et de constituer des bases de données internes.

Tout d'abord, il faut définir très précisément ce que sera la mission future et formaliser cette mission par écrit : quelle mission proposer (définition, caractéristiques, avantages clients) ? A quels clients ? Avec quels livrables ?

La mission étant définie dans les moindres détails, il convient ensuite d'en définir le processus de réalisation. Pour cela il faut établir le mode opératoire c'est-à-dire la succession des opérations dans l'ordre chronologique en indiquant pour chaque tâche qui la réalise, avec quels outils et sous quel contrôle. ●●●

***Le conseil est nécessairement le fruit
d'une (certaine) spécialisation
et on ne peut pas être spécialiste en tout !***



Industrialiser ses missions de conseil : c'est possible ! (suite)

Le processus de réalisation d'une mission de conseil est assez uniforme, quelle que soit la mission. Il s'articule communément autour des jalons suivants :

- Prise de connaissance
- Diagnostic / analyses / recherches
- Production proprement dite
- Restitution au client
- Évaluation (interne / externe) de la mission.

Pour formaliser le mode opératoire d'une mission, le plus simple et le plus efficace consiste à créer un fichier dans lequel on décrit la succession des opérations. Un fichier Excel fait très bien l'affaire.

Enfin, le troisième volet de la conception d'une mission consiste à créer les outils nécessaires en matière de production, de promotion et d'organisation de la mission. La plupart de ces outils s'inspirent des solutions disponibles au cabinet pour les missions traditionnelles.

Parmi les outils de production, citons notamment les questionnaires de diagnostic, les check-lists, les grilles d'analyse, les comptes rendus de diagnostic, les documents spécifiques à chaque mission (statuts types, business plan type, simulateur de coût...), les rapports clients, les diaporamas de restitution, les questionnaires d'évaluation interne / externe...

Pour promouvoir ces missions, les outils les plus répandus sont, par exemple, les fiches mission, les lettres de sensibilisation, les argumentaires de présentation aux clients, les lettres de mission types mais aussi les plaquettes de présentation, les sites Internet et le marketing direct aux clients.

Quant aux outils d'organisation, ils sont très classiques : budgets, plannings, suivi des temps passés, suivi de l'avancement, codes tâches spécifiques par mission ...

Pour finir ... quelques conseils !

Comment clore ce sujet sans proposer quelques conseils (les fameux conseils non structurés, non facturés de l'expert-comptable !) ?

Pour créer, développer, organiser son activité de conseil, quelques règles doivent impérativement être respectées :

- Mettre en place un projet au plus haut niveau du cabinet.
- Ne pas se lancer dans plusieurs missions en parallèle : commencer par une ou deux missions, les définir, les commercialiser, les roder, les rentabiliser puis passer aux missions suivantes.

- Commencer par des missions proches des missions traditionnelles du cabinet puis élargir le spectre.
- Ne pas rogner sur la phase de conception de ces missions.

Ces quelques lignes montrent que le développement du conseil est à la portée de tous les cabinets dès lors qu'ils s'en donnent les moyens. ●

