



Gérer son temps pour pérenniser demain

Par Olivier Chaduteau
Associé fondateur de Day One¹



L'activité
quotidienne d'un
cabinet de services
professionnels vit au
rythme des heures
dites
« facturables » ou
« chargeables »

d'un côté, et des heures « non facturables » ou « non chargeables » de l'autre. Tout ceci reposant sur un axiome simple : « tout ce qui est chargeable est important car consiste à facturer un client, le reste étant secondaire et peu ou pas important ». Dès lors, l'associé se retrouve confronté à une contrainte : le temps. Comment gérer son temps entre la production et le développement ? Comment optimiser la répartition de ces deux activités fondamentales à la survie du cabinet ? En effet, quand l'associé développe, il ne produit pas, et quand il produit, il ne développe pas. Dès lors, comment sortir de cette quadrature du cercle ?

Cette dichotomie qu'impose le métier de la prestation intellectuelle impose une dictature du court terme pouvant mettre à mal la pérennité même du cabinet. Comme le rappelait justement David Maister, ancien professeur à la Harvard Business School et gourou américain des services professionnels, « ce que vous faites de vos heures facturables détermine vos revenus actuels, mais ce que vous faites de vos heures non facturables détermine votre futur ». On le voit bien, il faut changer de paradigme et ne plus opposer « facturable » à « non facturable », mais

inscrire la totalité de son temps dans un équilibre entre la priorité clients et la pérennité et l'avenir du cabinet. Pour se faire, il faut planifier, suivre et mesurer. De quoi parlons nous ? Si un cabinet cherche à imposer souvent une moyenne d'heures facturables par an (plus ou moins autour de 1500 heures), que fait-il ou prévoit-il pour le reste ? Car si nous avons une moyenne de 50 heures de travail hebdomadaire minimum par associé sur 48 semaines environ par an (nous sommes bien loin des 35 heures !), alors, nous parlons de 2400 heures au total et donc de 900 heures non chargeables qui ne seraient pas importantes, planifiées, valorisées ? Multiplier ce chiffre par le nombre de vos associés (sans parler du reste des équipes) et cela vous donnera juste l'ampleur du problème !

« Ce que vous faites de vos heures facturables détermine vos revenus actuels, mais ce que vous faites de vos heures non facturables détermine votre futur ».

David Maister

Pour comprendre comment organiser son temps, il faut comprendre les différents aspects de développement et de gestion d'un

cabinet c'est à dire organiser la parfaite adéquation entre les compétences du cabinet, le marché et ses offres.

Le temps pour les compétences

Bien se développer, c'est bien se connaître, connaître ses compétences actuelles, mais aussi connaître ses compétences futures. Derrière le mot « compétences », nous parlons, bien évidemment d'expertise (technique, relationnelle, commerciale, linguistique...) mais aussi et surtout de gestion humaine, les hommes et les femmes du cabinet, le cœur de

métier et le principal actif. Dès lors, il va bien falloir dédier une partie de son temps à l'organisation, la gestion, le développement de ces compétences. Cela passe par le recrutement, la formation, la veille technique, la création de méthodologies, mais aussi par l'analyse et l'évaluation des compétences nécessaires ou à développer, la mise en place de partenariat pour en acquérir, l'externalisation aussi de celles qui ne sont pas le cœur de métier, et enfin, et surtout, le partage et la communication interne tant sur les résultats du cabinet, les succès, les clients mais aussi les valeurs et la culture... Combien de temps passez-vous à réfléchir sur les compétences actuelles et futures de votre cabinet ? Etes-vous sûrs que vos collaborateurs sont satisfaits ? Souhaitent-ils partir ou rester, pourquoi ? Combien de temps passez-vous à partager, à faire comprendre votre expertise en interne, à faire vivre les valeurs de votre cabinet ? Partagez sur ce que vous savez faire, sur ce que vous faites chez vos clients et sur ce que vous voulez faire... comme par miracle, des axes de développement ou de « cross-selling », de nouvelles offres ou opportunités vont apparaître !

« Ne pas planifier, c'est laisser l'urgence prendre le pas sur l'importance »

Le temps pour le marché et les clients

Bien évidemment, au cœur de cette problématique, nous retrouvons l'indispensable notion de clients et d'heures facturables. Mais il convient aussi de considérer les heures « d'écoute ». Ecoute des clients, écoute des concurrents, écoute des évolutions (économiques, législatives, politiques...). Si, pour une entreprise, la recherche d'un cabinet passe par la recherche de compétences spécifiques, elle passe aussi et surtout (voire prioritairement maintenant) par la recherche d'une écoute et réelle relation client. L'expertise seule ne suffit plus. Cela signifie qu'il faut passer du temps avec chaque client (et surtout pas seulement du temps facturable), du temps pour le comprendre, comprendre son métier, ses priorités, son fonctionnement, sa culture... et bien évidemment sa perception de la qualité de vos prestations, sa satisfaction ou son insatisfaction. Pourquoi avez-vous perdu le dernier appel d'offre ? En avez-vous discuté avec cette entreprise ? Combien de temps passez-vous à parler d'autre chose avec vos clients que de votre prestation ? Connaissez-vous seulement leurs préoccupations, leurs hobbies ? Ne seraient-ils pas les mêmes que

les vôtres ? Et êtes-vous sûr lorsque vous les invitez, au travers d'un « grand plan de communication du cabinet » à l'Opéra ou au Golf que c'est bien ce qu'ils aiment ? Et si cela les ennuyait sans qu'ils n'osent vous le dire ? Se développer c'est aussi se positionner, se différencier, mais par rapport à qui, à quoi ? Combien de cabinets connaissent véritablement leurs concurrents, leurs offres, leurs facteurs différenciants, ce qui fait que d'autres entreprises sont leurs clients et pas les vôtres ? La veille et l'analyse de la concurrence actuelle et future sont primordiales. Durant ces six derniers mois, de nombreux mouvements de collaborateurs ou d'associés dans les cabinets d'avocats ont eu lieu, les avez-vous analysés ? Quel cabinet s'est renforcé en droit social ? Lequel a perdu

tous ses fiscalistes et au profit de qui ? Plusieurs cabinets américains sont aussi

arrivés sur le marché, le saviez-vous et surtout qu'avez-vous fait ? En quoi cela impacte-t-il positivement ou négativement vos avantages compétitifs, votre développement ? Combien de nouveaux cabinets risque-t-il d'arriver dans les 6 prochains mois ? Enfin, les autres acteurs du marché, le législateur, le journaliste, l'étudiant, le chercheur... combien de temps passez-vous à échanger avec eux ? Quel temps consacrez-vous à la création et à la pérennité de votre marque, de votre image et réputation sur le marché ? Comment ?

Le temps des offres

Se positionner, c'est aussi définir ce que l'on fait et ce que l'on ne fait pas, mais aussi ce que l'on fera et donc se préparer, s'organiser. C'est, ainsi que nous l'avons déjà dit, réaliser l'adéquation parfaite entre l'offre et la demande. Combien de temps consacrez-vous à ce marketing de l'offre ? A son analyse, à son évolution ? Avez-vous analysé, rajeuni, fait évoluer votre portefeuille d'offres ? Savez-vous quelles sont les offres qui peuvent aller ensemble ? A quel prix ? Pour quel type d'entreprise ou d'interlocuteur ? Le temps de l'offre ne doit pas se traduire ou se réduire au temps consacré à créer une plaquette, organiser un petit déjeuner, rédiger un article... il doit aussi permettre de se poser les questions sur sa pertinence même, sa valeur ajoutée, son efficacité, sa justification vis à vis de la stratégie du cabinet.

Deux autres temps n'ont pas encore stricto sensu été évoqués, mais nous semblent tout aussi important. Le temps de la réflexion, de la stratégie et de la planification.

Car ne pas planifier (à minima), c'est laisser l'urgence prendre le pas sur l'importance. C'est aussi

savoir optimiser son temps. « Les vents ne sauraient être favorables à celui qui ne sait pas où il va », nous enseignait Sénèque. On a pu voir qu'il y a, tout en servant au mieux ses clients et assurer ses heures chargeables, énormément de choses à faire ([voir tableau](#)). Si on ne réfléchit pas à ce qui est important, va

dans le sens de la stratégie, apporte le meilleur retour sur investissement (court terme ou long terme, suivant les objectifs), alors le

temps passé sera un temps perdu. Enfin, le dernier temps est celui que vous consacrez au suivi et au reporting

« Les vents ne sauraient être favorables à celui qui ne sait pas où il va ».

Sénèque

de ce que vous faites. C'est le seul moyen d'aller au bout des choses, mais surtout de savoir si elles ont apporté de la valeur à vos clients, à votre cabinet, vos collaborateurs, s'il faut les renouveler, les modifier, les arrêter, et ainsi gagner du temps pour autre chose, gagner du temps pour vous.

Tableau : Améliorer la gestion de son temps

1. Connaître et accroître ses compétences
2. Connaître et servir ses clients
3. Former, motiver et recruter les collaborateurs
4. Connaître et veiller le marché et la concurrence
5. Partager les connaissances
6. Développer son réseau de prescripteurs
7. Développer des méthodologies
8. Développer de nouvelles offres
9. Développer son image et sa réputation
10. Mesurer la performance

- (1) Day One est un cabinet de conseil en stratégie, marketing et organisation dédié aux cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, experts-comptables, notaires, consultants, investisseurs en capital, Banquiers d'affaires, Agences de relations publiques,...). <http://www.dayone.fr>
- (2) Cet article a été publié pour la première fois sur le site <http://www.lextenso.com> le Droit au sens large.