



Structurer plus pour développer plus !

Par Olivier Chaduteau,
Associé du cabinet Day One *



Pour faire suite à notre dernière Lettre intitulée « Partager plus pour développer plus ! », nous allons aborder le temps de la structuration. En effet, première leçon évidente de la crise actuelle, quels que soient les marchés

cibles, les compétences, la taille..., un cabinet de services professionnels (auditeurs, avocats, banquiers d'affaires, consultants, experts-comptables, notaires...) va devoir se structurer et s'organiser davantage afin de pouvoir se focaliser sur ses clients, ses équipes et son savoir-faire. Si pour un cabinet le but ultime est de satisfaire et de fidéliser ses clients et ainsi dégager une certaine rémunération, il lui faut aussi prendre en considération la réalité économique qui l'entoure pour assurer sa croissance et au-delà sa pérennité. Quel est donc le modèle du « cabinet durable » ?

« Apporter un peu de discipline et de structuration dans les cabinets est le prix à payer afin d'assurer la rentabilité nécessaire pour investir, innover, recruter et être pérenne. »

80 années de croissance et plus récemment le dépôt de bilan du cabinet d'avocats américain Heller Ehrman du haut de ses 170 ans, pour ne prendre que ces deux exemples, peuvent aussi permettre de tirer quelques leçons et principes que nous essayons d'établir ici.

Apporter un peu de discipline et de structuration dans les cabinets est le prix à payer afin d'assurer la rentabilité et la productivité nécessaire pour investir, innover, recruter et être pérenne. L'alignement des actions et des comportements de l'ensemble du cabinet avec la stratégie, le positionnement, la culture et les valeurs est un gage d'efficacité et de productivité. Cet alignement doit être une obsession du management des cabinets afin d'être sûr que chacun va dans le même

sens et participe, à son niveau (professionnels et supports), au développement et à la croissance des équipes et de la structure. Combattre le flou,

pernicieusement présent dans le cabinet (voir Lettre n° 8 : Le coût du flou) participe bien évidemment de cette démarche.

Toutefois, disons le tout de suite, nous ne défendons pas ici, la croissance pour la croissance mais bien la croissance pour la pérennité. Et si le modèle anglo-saxon peut être parfois critiqué, voire critiquable, il a démontré, au moins jusqu'à aujourd'hui, sa capacité à créer des cabinets centenaires, que ce soit dans le droit, le chiffre ou le conseil. Toutefois, la chute d'Andersen après plus de

Nous aborderons la structuration autour de cinq axes :

- La vision et le positionnement,
- Le facteur humain,
- La stratégie de développement,
- Le partage des connaissances,
- La gouvernance.

Corollaire indispensable à toute structuration : le positionnement.

Longuement défini dans les précédentes Lettres de Day One, nous nous bornerons ici à indiquer quelques éléments simples pour réfléchir à son positionnement. Celui-ci va tenir en trois mots : Compétences – Marchés – Offres. Toutefois, la plus grande erreur trop souvent commise par les professionnels consiste à faire une égalité entre ces trois notions : « ma compétence, c'est mon offre et mon offre, c'est mon marché ». Au-delà d'être totalement fautive d'un point de vue stratégique, cette vue de l'esprit n'apporte rien, si ce n'est une grande confusion et incapacité à construire une quelconque stratégie de positionnement et de développement par la suite. La réflexion sur le positionnement ne relève pas d'une égalité de ces trois variables mais d'une totale cohérence entre elles. Que ce soit pour un professionnel seul ou pour un cabinet international, l'objectif consistera à apporter cette cohérence de façon permanente et dynamique. Prenons un exemple. La compétence en fiscalité ne permettra pas du tout le même positionnement selon que le cabinet s'adresse à des grandes entreprises ou à des particuliers, au marché en général ou au secteur de l'immobilier, au responsable fiscal ou au directeur général, au conseil ou au contentieux... Aborder ces questions de marchés, secteurs, mais aussi et surtout d'interlocuteur au sein de l'entreprise cliente et de leurs besoins (ex. : conformité, optimisation, économie, opérationnel...) déclenche automatiquement une approche structurante pour le cabinet. Le grand avantage de cette approche est qu'elle permet de partir aussi bien de sa compétence que des besoins du marché ou des innovations possible de l'offre. La seule règle restant la cohérence entre les trois : « Compétences – Marchés - Offres ». Mais cette cohérence ne peut être respectée que si la vision stratégique et le positionnement sont connus et partagés de tous au sein du cabinet.

Replacer le facteur humain au cœur de la réflexion stratégique

Elément essentiel de l'alignement, le facteur humain dans un cabinet de services professionnels est trop souvent mal appréhendé. Pourtant, les actions et comportements de chacun doivent être en adéquation permanente avec le positionnement et la culture du cabinet, mais aussi avec les évolutions du marché, qu'elles soient réglementaires, économiques, technologiques ou sociétales. Bien évidemment, les compétences des équipes devront correspondre au positionnement souhaité, mais au-delà de ce truisme, il faudra surtout analyser et définir les comportements et les valeurs du cabinet mais aussi suivre et anticiper sa pyramide de ressources humaines. En effet, saviez-vous qu'en fonction de votre pyramide vous ne pouvez pas servir tous les marchés ou afficher n'importe quel positionnement avec n'importe quelle stratégie prix ? Pourquoi ?

« Le suivi des actions de développement est sans nul doute l'une des plus grandes faiblesses des cabinets de services professionnels et pourtant c'est la seule façon d'avoir un réel impact et de faire la différence. »

Prenons l'exemple d'une offre à forte valeur ajoutée. Elle nécessite du temps d'associés. A contrario une offre à faible valeur ajoutée s'optimise avec une quantité plus grande de ressources juniors (voire

stagiaires !) et un effet de levier plus important. Et entre ce grand écart, toutes les variantes sont possibles, elles dépendent du « business model » même des cabinets et l'impactent. Le moindre « business plan », pour ceux qui en font, le démontre très clairement et la rentabilité finale peut en être fortement changée. « La guerre des talents » continue mais les valeurs et attentes des individus évoluent. Sans parler ici des générations X, Y ou Z (voir les études des sociologues sur ces questions), force est de constater que les équipes de jeunes professionnels ont d'autres attentes et d'autres visions de leur avenir que leurs aînés. L'ancienne voie royale qui consistait à gravir les échelons un à un pour accéder au statut suprême « d'associé à vie » est révolue. La vague de « désequitisations » (passer d'un statut associé ayant des parts du capital du cabinet à celui de 'simple' associé salarié) néologisme sublime né de la crise, qui a récemment eu lieu à plus ou moins

grande échelle dans les cabinets, ne fait que renforcer cette vision. Les questions autour du facteur humain (valeurs, éthique, reconnaissance, développement, partage...) doivent être placées au cœur de la stratégie des cabinets et non reléguées, comme c'est trop souvent le cas, au rang de variables d'ajustement. Le cabinet qui se donne les moyens de réfléchir à ces thèmes sera, sans aucun doute, celui qui bénéficiera au mieux des opportunités (recrutement des meilleurs profils, motivation et performance des équipes, développement de la relation clients, pénétration de nouveaux marchés...) qui naîtront nécessairement à la sortie de la crise qui semble poindre au moment même où nous écrivons ces lignes.

La stratégie de développement : définir, exécuter, suivre !

Que de travail, que de temps, mais aussi que de temps perdu ou mal utilisé ! Comme le disent souvent, sous forme de boutade, les professionnels en France, « les 35 heures on les aime tellement qu'on les fait deux fois

par semaine ! ». La question pour les cabinets de services professionnels n'est vraiment pas celle du « travailler plus », mais du « travailler mieux »,

plus efficacement. Trop tard, David Maister l'a dit avant nous, « si les heures facturées sont le chiffre d'affaires d'aujourd'hui, les heures non facturées doivent préparer le chiffre d'affaires de demain ! ». Et pour cela, si structurer le développement à travers un plan d'actions précis annuel est important, l'exécuter et le suivre est primordial. Le suivi des actions de développement est sans nul doute l'une des plus grandes faiblesses des cabinets de services professionnels et pourtant c'est la seule façon d'avoir un réel impact et de faire la différence tant sur les aspects de développement commercial et relation clients que sur les aspects d'image et de développement de la marque. N'oublions pas l'adage des publicitaires américains dans les années 70, « repetition is reputation! ». Cela signifie qu'il vaut mieux s'adresser trois fois avec la même cohérence de message vers une même cible qu'une fois

vers trois cibles différentes et avec aucune cohérence de message. Bon sens ? Oui. Et pourtant, combien de cabinets ont mis en place de tels plans et surtout les suivent et les contrôlent ? Combien d'associés ont une réelle démarche définie, structurée ?

Combien d'actions sont réellement suivies, mesurées ? S'il est un autre enseignement précis que nous pouvons d'ores et déjà tirer de la crise, c'est que les cabinets vont devoir véritablement se structurer s'ils veulent assurer leur pérennité et les associés se discipliner et partager davantage s'ils veulent conserver leurs rémunérations !

Le partage des connaissances : de la parole aux actes !

Le partage des connaissances dans tous les domaines, clients, marchés, techniques, réglementaire, méthodologique est le chantier majeur du cabinet de demain. Un cabinet qui n'a pas compris et mis en place une réelle politique du partage des connaissances (« knowledge management ») est un cabinet qui va disparaître. La

complexité des problèmes traités, la professionnalisation des clients, la vitesse des échanges, la spécialisation des concurrents sont autant de balles prêtes à tuer

l'individu ou le cabinet isolé qui croit tout savoir sur tout tout seul ! Nous ne développerons pas davantage cette thématique puisqu'elle a fait l'objet de notre dernière lettre d'avril 2009 (Lettre n°9 : « *Partager plus pour développer plus !* »).

La gouvernance : vivre ensemble

Parent pauvre ces dernières années dans les cabinets, la crise a fait revenir la gouvernance sur le devant de la scène, souvent par le biais de la rémunération des associés, mais aussi par la nécessité de changer et de faire désormais autrement. Certes, faire différemment ne signifie pas toujours faire mieux, mais pour faire mieux, il faut nécessairement faire différemment ! La gouvernance correspond aux règles et aux principes qui régissent la vie du cabinet et surtout celle des associés, de la stratégie à la rémunération en passant par le processus

« Désormais, la gouvernance, comme pour les entreprises, devrait intégrer les notions de « gestion des risques » et de « conformité réglementaire », en trois lettres, la GRC (« Governance, Risk Management, Compliance »)

d'association et les droits de vote. Désormais, la gouvernance, comme pour les entreprises, devrait intégrer les notions de « gestion des risques » et de « conformité réglementaire », en trois lettres, la GRC (« Governance, Risk Management, Compliance »). En effet, la gestion des risques ne se borne pas à une bonne gestion des conflits d'intérêts, une politique qualité et une police d'assurance suffisamment élevée. Elle doit irriguer l'ensemble du cabinet, de la stratégie aux opérations, des professionnels aux fonctions supports car chacun à son niveau peut faire prendre des risques à la structure. Regardez le cabinet d'avocats américain Thatcher Profitt qui a déposé son bilan en 2009 après plus d'un siècle et demi d'existence, tout simplement parce qu'il avait décidé d'une stratégie unique (le tout « produit structuré ») sans en mesurer et contrôler les risques. La crise que le cabinet Altran a connue il y a quelques années n'était-elle pas une crise liée à un manque de gouvernance et de contrôle des risques ? Et les fraudes révélées cet été au plus haut

niveau de la hiérarchie d'un Huron Consulting ou encore la mise sous Chapter 11 de la branche US de Bearing Point... ? La liste serait longue et sans doute déplaisante. Il nous semble qu'il serait bon, voire sain, qu'au moment de cette sortie de crise, les cabinets de services professionnels passent un peu de temps à réfléchir et à analyser leurs principes de gouvernance, leur politique de « risk management » et de « compliance » avant de repartir tête baissée et yeux fermés sur les chemins de la croissance qui, cycles obligent, finira bien par revenir. Une cartographie des risques par grands processus ou fonctions (stratégie, management, production, RH, finance, IT, marketing...) nous semble être, a minima, un exercice salvateur à cet égard.

() Day One est un cabinet de conseil en stratégie et développement dédié aux cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, banquiers d'affaires, consultants, experts-comptables, investisseurs en capital, juristes, notaires...).*
Nous avons un bureau à Paris, France (www.dayone.fr) et un bureau à New York, USA au travers de Day One International LLC. (www.dayoneinternational.com).