



LES 8 ANGOISSES

DES SOCIÉTÉS DE CONSEIL

QU'UN BON ERP POURRAIT RÉGLER

SOMMAIRE

Angoisse n° 1

« Un gros contrat vient d'être signé...
mais a-t-on les moyens d'y répondre ? »

4

Angoisse n° 2

« Et si le fichier Excel des projets
plantait ? »

6

Angoisse n° 3

« On a mal chiffré les missions
forfaitaires ! »

8

Angoisse n° 4

« Le gars qui a développé notre
logiciel maison s'en va... »

10

Angoisse n° 5

« Toutes les prestations ne sont
pas facturées... »

12

Angoisse n° 6

« Et si ce n'était pas une si bonne idée
de recruter ? »

14

Angoisse n° 7

« L'équipe de l'ADV va exploser ! »

16

Angoisse n° 8

« Notre logiciel de gestion nous fait
honte devant les clients... »

18

Le marché français du conseil se porte bien. Et mieux que ça, même : en 2016, la croissance du secteur a atteint 4,2 % pour une valeur globale de 4,3 milliards d'euros, des chiffres jamais vus depuis que la crise de 2008 est passée par là⁽¹⁾. Ces excellents résultats s'expliquent en grande partie par les besoins des entreprises en matière de transformation numérique – notamment les avantages qu'apportent les nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle – et par son corollaire direct : les questions de régulation, de mise en conformité et de gestion des risques.

Le marché français du conseil se porte mieux que bien, donc. Mais, au-delà des quatre colosses du secteur (Deloitte, EY, KPMG, PwC), qui ont les reins suffisamment solides pour absorber l'impact généré par une demande exponentielle, ces très bons résultats dissimulent des soucis de gestion bien réels pour la grande majorité des sociétés de conseil.

Équipes surchargées de travail, difficultés pour recruter des collaborateurs experts, complications liées à la facturation, logiciels caducs qui cessent de fonctionner au pire moment possible... La liste des obstacles et des angoisses du quotidien est longue. Elle est aussi trop souvent ignorée, à l'image de la poussière que l'on glisse sous le tapis. Mais les problèmes, comme la poussière, ne disparaissent pas d'eux-mêmes... et peuvent sérieusement nuire au travail des collaborateurs, donc à la productivité de l'entreprise.

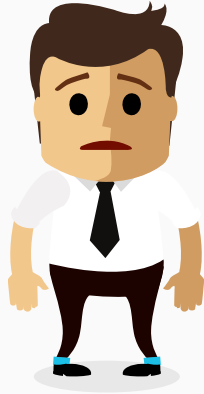
Mettre en lumière ces angoisses courantes qui étreignent les sociétés de conseil : tel est l'objet de ce minibook. Révéler ces difficultés, parfois futiles en apparence, qui, en s'accumulant, finissent par menacer la pérennité de l'entreprise. Pointer du doigt ces épines dans le pied auxquelles on s'est habitué mais qui empêchent de marcher correctement.

S'il n'est jamais agréable de soulever le tapis pour découvrir les gros moutons qui s'y sont entassés, c'est un préalable indispensable pour évoluer vers plus d'efficacité, en réduisant au passage les pertes de temps et d'argent. Alors, oui, il est possible que la lecture de ce guide vous fasse grincer des dents. Qu'il appuie là où ça fait mal. Qu'au fil des pages vous sentiez le couteau se retourner dans la plaie.

Mais c'est pour la bonne cause, car nous ne venons pas les mains vides : nous avons des solutions à vous proposer pour mettre fin à vos angoisses.

Bonne lecture !

⁽¹⁾ « Le marché du conseil français reprend des couleurs », *Les Échos*, 29 mars.



Angoisse n° 1

**« SI CE PROJET EST
SIGNÉ, JE NE SAIS
MÊME PAS SI ON
VA ARRIVER À LE
PRODUIRE... »**

LE PROBLÈME

Bonne nouvelle, vous venez de signer un gros contrat avec un client ! Mais, au lieu de générer de l'enthousiasme, cette annonce produit toujours plus d'anxiété. Et pour cause : 99 % du temps, les équipes sont surbookées. Comment vont-elles absorber cette charge supplémentaire ?

Pourtant votre organisation du travail est à peu près bien pensée. Vous savez combien de consultants sont sur le pont et combien de jours sont disponibles pour chacun d'eux pour chaque contrat signé. Toutefois, dès qu'il s'agit de planifier de manière proactive, d'avoir une vision globale de l'ensemble du déroulé commercial, le bât blesse.

Le nouveau projet est dûment intégré au planning ; mais *quid* de celui qui pourrait arriver dans la foulée ? Et de ceux qui viendront derrière ?

En cas de grosse charge de travail à venir, si vous ne voulez pas refuser la mission, vous n'avez que trois options :

1. **Sous-traiter ?** Au-delà du coût élevé, c'est tout un savoir-faire qui va vous échapper.
2. **Recruter ?** Faute de temps, vous êtes moins regardant sur les qualités des candidats. Et puis, ces embauches, il va falloir les justifier sur le long terme, leur trouver des missions.
3. **Augmenter le taux d'occupation des équipes ?** Imposer une surcharge de travail et des délais trop courts contribue à mettre vos équipes sous tension. Et à croître le *turnover* – la maladie la plus courante au sein des sociétés de conseil. Or, il est primordial de savoir conserver les talents et les savoir-faire accumulés par vos consultants : créer des conditions de travail favorables n'est donc pas une option.

L'ANGOISSE

« Avec le client qu'on vient de signer, ce sont 1 000 jours de travail en plus qui se profilent. Le souci, c'est qu'en l'état, on n'en a pas les moyens ! »



Attention à la surcharge de travail de vos équipes : trop gourmandes, malhabiles dans leur façon d'anticiper les besoins, nombre de sociétés de conseil ont perdu consultants et clients. En cause : les tensions générées par une charge de travail déraisonnable et mal planifiée.

LA SOLUTION

Pour éviter la surcharge, il faut avoir une vision claire des projets en cours et des contrats potentiels à venir. C'est la condition *sine qua non* pour pouvoir s'organiser en interne, absorber la charge de travail de façon cohérente – et ainsi préserver ses équipes. Un ERP vous permet de centraliser toutes les informations et vous pouvez alors facilement rapprocher missions signées et missions à venir. Vous éloignez les risques de tensions en interne et de mauvaise facturation, et vous luttez au passage contre le *turnover*.



Angoisse n° 2

**« SI LE FICHIER EXCEL
DES PROJETS PLANTE,
ON EST MAL... »**

LE PROBLÈME

Même les sociétés de conseil qui utilisent des outils innovants, pour la planification ou la facturation par exemple, se reposent souvent sur un fichier Excel centralisé. Ce document recense toutes les missions en cours et à venir. Mieux que la machine à café, il agrège tous les collaborateurs autour de lui, qu'il s'agisse de faire une revue de projets, de valider une mission, de visualiser sa charge de travail, d'organiser le suivi financier, etc.

Pourquoi Excel ? Parce qu'il s'agit d'un logiciel souple et intuitif, aisé à prendre en main, connu de tous. C'est l'outil démocratique par excellence. Or, Excel n'est suffisant que lorsqu'on gère une petite équipe ; au-delà d'une dizaine de consultants, ce document créé plus de problèmes qu'il n'en résout :

- **Excel n'est pas un outil collaboratif** : impossible de travailler à plusieurs sur un même fichier en simultanée. Et, même si les nouvelles fonctionnalités *cloud* (type Dropbox ou Google Sheets) ont fait évoluer les choses, il reste compliqué de résoudre les conflits de modifications.
- Au fil des années, **le fichier est enrichi de manière itérative** : on y ajoute des feuilles, des colonnes, des fonctionnalités, parfois jusqu'à l'excès. Et, comme la grenouille de la fable, il menace d'imploser à force de gonfler. Un document qui met plus de 5 secondes à s'ouvrir parce qu'il est gorgé de macros (dont l'activation peut poser un problème de sécurité) est un premier signal d'alarme.
- Avec toutes les informations cruciales qu'il contient, **si le fichier Excel plante... c'est le chômage technique pour tout le monde !**

L'ANGOISSE

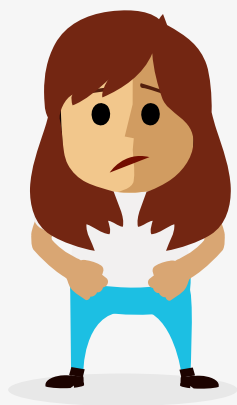
« Notre fichier Excel centralisé est notre réacteur : s'il tombe en panne, c'est toute la société qui s'immobilise. »



Un beau matin, vous arrivez au bureau pour découvrir que le fichier Excel ne veut plus s'ouvrir. Impossible de le lancer : il a été corrompu. Les équipes sont perdues dans leur suivi. Et quand, enfin, quelqu'un parvient à le débloquent, vous vous apercevez que des données ont été irrémédiablement perdues... et que personne n'a fait de sauvegarde !

LA SOLUTION

Pour dénouer cette angoisse, il n'existe pas pléthore de méthodes : remerciez votre bon vieux fichier Excel pour loyaux services... et basculez vers un outil collaboratif, entièrement dédié à votre métier. Certes, un tel logiciel sera moins éclectique que la feuille de calcul Excel, mais **il sera aussi bien plus performant, plus pratique à utiliser pour vos équipes, et plus sécurisé.**



Angoisse n° 3

**« LES MISSIONS
FORFAITAIRES, JE
LES CHIFFRE UN PEU
À LA LOUCHE... »**

LE PROBLÈME

Incitées par leurs clients, de plus en plus de sociétés de conseil proposent des missions forfaitaires – facturées à un prix fixe en fonction du projet et du nombre de rendus.

C'est que les clients souhaitent un engagement ferme, avec des prix fixes. Sauf que ce chiffrage dépend :

- du contenu de la mission ;
- des livrables à produire ;
- du coût et de la productivité du consultant (s'il est junior ou senior) ;
- des frais éventuels (comme les déplacements).

D'autres critères sont plus subjectifs, à l'image du client lui-même : selon le commanditaire, la mission peut prendre plus de temps, par exemple s'il s'agit d'un client « mauvais élève » (mal structuré, peu clair dans ses demandes, etc.).

Entre les critères mathématiques et ceux qui relèvent du feeling, fixer un juste tarif forfaitaire s'apparente parfois à une mission impossible. Il serait aisé de décréter, par exemple, que 50 jours de travail valent 50 000 euros.

Mais comment savoir si telle ou telle mission vous occupera bien 50 jours, et non pas plus ? Avez-vous bien pris en compte tous les besoins et tous les dérapages possibles dans votre estimation ?

Parce que les forfaits sont systématiquement dépassés, les entreprises ont tendance à surévaluer le nombre de jours nécessaires ou à appliquer des coefficients (jusqu'à doubler l'estimation).

L'ANGOISSE

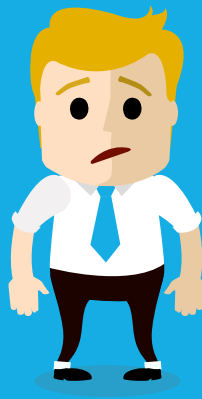
« Au fil de ma mission, je me rends compte que le projet a pris des proportions imprévues. Résultat : je suis à la dérive et le forfait proposé au client est très éloigné de la réalité. »



Au cours d'une mission, il y a souvent un moment précis où l'on se rend compte que la marge se rapproche de zéro, voire qu'elle est passée dans le rouge. On comprend alors que le projet, au lieu d'engranger des bénéfices, va se solder par une perte sèche à cause de charges mal estimées. Et, bien sûr, impossible de bâcler la prestation pour rester dans les clous : il en va de la crédibilité de la société !

LA SOLUTION

Le chiffrage d'une mission forfaitaire se base sur des critères mathématiques et d'autres subjectifs. Les premiers représentent la part la plus importante (80 %) et sont les plus simples à estimer, car basés sur des facteurs concrets : nombre de jours, coût du consultant, frais, dépassements accordés. Mais comment calculer les éléments subjectifs, qui comptent pour 20 % ? La solution consiste à s'inspirer de missions précédentes similaires, réalisées chez des clients équivalents, afin d'en tirer des informations tangibles à ajouter au socle purement « scientifique ». Des données qui ont toutes été enregistrées dans l'ERP !



Angoisse n° 4

**« RENÉ, LE GARS QUI
A DÉVELOPPÉ NOTRE
LOGICIEL INTERNE,
PART À LA RETRAITE
L'ANNÉE PROCHAINE... »**

LE PROBLÈME

René, c'est l'un des plus anciens collaborateurs de l'entreprise. Il y a plusieurs années, il a développé un petit logiciel en interne qui a tout changé à votre manière de travailler. Au fil du temps et de l'apparition de nouveaux besoins, René était là pour apporter des modifications et faire évoluer l'outil. Vous n'aviez aucun intérêt à faire appel à un prestataire extérieur, puisque votre collègue s'occupait de tout !

À force d'être nourri de fonctionnalités et d'ajouts, le petit logiciel bien ordonné a fini par se transformer en un gros programme chaotique. Certes, il fonctionne à merveille... quand on sait l'utiliser. Et ce n'est pas une mince affaire ! Parce qu'il s'est développé de manière organique, sans réflexion en amont, l'outil ressemble à une maison que l'on aurait construite au fur et à mesure, en ajoutant des pièces sans logique aucune. Et personne n'y comprend plus rien.

Or, voilà que René quitte le navire : il prend sa retraite ! Ou bien il part pour une autre société. Le résultat est identique : il ne pourra plus s'occuper de son logiciel maison. Qui va prendre le relais ? Comment allez-vous démêler le fonctionnement de base de l'outil pour continuer son développement ? Et que se passera-t-il s'il tombe en panne ?

L'ANGOISSE

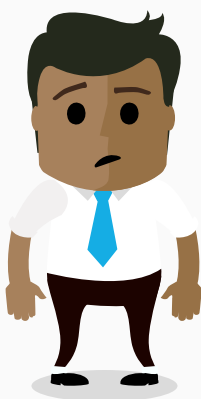
« Le gars qui a développé le logiciel maison va bientôt quitter la boîte, et personne ne sait comment reprendre le flambeau : le code n'est pas documenté et la structure de base est dissimulée sous des années de développement décousu. En termes de gestion des risques... ça sent le soufre. »



Eurêka : vous allez demander à une entreprise informatique de reprendre le logiciel en main et d'apporter les modifications nécessaires ! C'est aussi simple que ça. Sauf que les centaines de journées de travail indispensables pour cette opération *a priori* anodine risquent de vous coûter très cher. Sans même parler des problèmes liés à la gestion des risques...

LA SOLUTION

L'outil de René vous a bien épaulé durant toutes ces années, mais il est temps de lui offrir une belle retraite – tout comme à son créateur. Et d'en profiter pour passer à un autre logiciel, plus facile à prendre en main et qui vous permettra de voir plus grand : **un ERP bien calibré pour répondre à vos besoins**. Les mois qui vous séparent du départ de votre collaborateur pourront être mis à profit pour faciliter cette migration logicielle. Et si vous avez besoin de ses services une fois parti, René n'hésitera pas à vous fournir quelques journées de prestation en tant qu'auto-entrepreneur, non ?



Angoisse n° 5

**« J'AI HONTE,
MAIS OUI : IL M'EST
ARRIVÉ D'OUBLIER
DE FACTURER DES
PRESTATIONS... »**

LE PROBLÈME

Une prestation non facturée ? Ce sont des choses qui arrivent. Mais quand plusieurs passent entre les mailles du filet, il y a de quoi commencer à s'inquiéter.

Trop souvent, les sociétés de conseil n'ont pas l'outil qui leur permet de contrôler la bonne facturation des missions. Ces prestations faites dans le vide sont sans doute l'un des pires fléaux qui puissent vous arriver, car le coût de ces erreurs peut s'avérer très salé sur le long terme : malgré l'important travail fourni par vos consultants, l'entreprise n'en tirera aucun bénéfice !

Comment expliquer pareille aberration ? Par le fait que, généralement, l'outil de contrôle des projets, du planning et de la main-d'œuvre est décorrélé du logiciel de facturation. Pour pallier ce manque, on confie à une personne de l'équipe de l'ADV la mission de faire le lien entre l'activité et le chiffrage des prestations.

Cette personne va :

- demander aux consultants quelles sont les prestations à facturer ;
- aller consulter elle-même les temps passés et décider de ce qu'il faut décompter.

Inutile de dire que cette tâche complexe prête le flanc aux bévues, car la communication entre les consultants et l'ADV n'est pas toujours optimale au sein de l'entreprise !

L'ANGOISSE

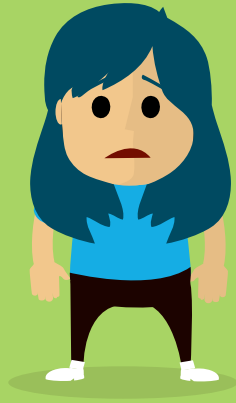
« Plusieurs mois après la fin de la mission, je me suis rendu compte que j'avais oublié de facturer 10 jours de prestation... 10 jours perdus pour ma boîte et autant de boulot jeté par les fenêtres. »



Arriver après la bataille, c'est prendre le risque de n'avoir plus personne contre qui se battre. Avec un peu de chance, vous tomberez sur un client coulant qui acceptera de jouer le jeu. Mais, dans la plupart des cas, vos journées de prestations non facturées ne seront pas soldées : on vous dira que l'exercice est clôturé, ou que ces charges supplémentaires ne sont pas prouvées, ou que s'y prendre si tard contrevient à toutes les règles, etc. Difficile de se faire payer l'addition une fois le repas bien digéré !

LA SOLUTION

Par définition, un oubli de facturation est impossible à repérer... avant qu'il ne soit trop tard. Le problème se résout en adoptant un outil qui fait automatiquement le lien entre les prestations vendues et la facturation – **un ERP qui regarde à la fois du côté des activités et de la comptabilité**. C'est le meilleur moyen pour éviter les oublis et se prémunir contre les pertes financières sèches représentées par des prestations non rémunérées.



Angoisse n° 6

« TOUT LE MONDE

ME DIT QU'IL FAUT

RECRUTER... ET SI

C'ÉTAIT FAUX ? »

LE PROBLÈME

« Trop de travail », « Impossible de prendre en charge cette mission », « Il faut recruter »... Ce sont des phrases que vous entendez au quotidien.

C'est peut-être vrai. Mais peut-être pas. Si la charge de travail est un critère objectif, un brin de subjectivité peut venir s'y glisser. Ainsi, tel consultant aura l'impression de crouler sous le boulot (ou voudra en donner l'impression), tandis que tel autre sera capable de prendre à son compte des tâches supplémentaires.

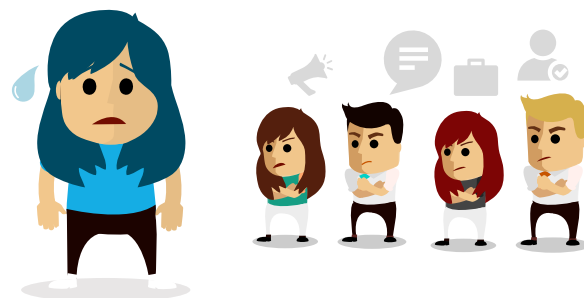
La solution proposée est souvent la même : recruter. Interrogés sur leur capacité de travail, 99 % des collaborateurs répondront qu'ils sont en sous-effectif. Cette affirmation part d'une bonne intention : avec plus de cerveaux, on peut toujours mieux faire les choses – s'attarder sur la correction d'un document, vérifier dix fois un livrable... Et même quelqu'un qui ne fait objectivement pas grand chose peut avoir sincèrement l'impression d'être en surcharge permanente.

Or, bien piloter une société, c'est aussi jouer avec une limite d'effectifs, de manière à assurer à tous un certain niveau d'occupation et à tirer tout le monde vers le haut.

Dans ces conditions, comment fixer la limite ? Comment sait-on quand il est (vraiment) temps d'embaucher ?

L'ANGOISSE

« Certains de mes collaborateurs réclament des embauches à corps et à cris, mais je n'arrive pas à déterminer s'ils exagèrent ou non. Je n'ai pas envie de recruter si ce n'est pas indispensable et, en même temps, je ne veux pas risquer de pousser tout le monde vers le *burn-out*. »



Que se passe-t-il si vous cédez aux moindres demandes de recrutement ? Vous embauchez cinq personnes, mais certains des collaborateurs se retrouvent avec moins de travail qu'auparavant et se démotivent. La cohésion d'équipe en souffre. En outre, l'impact financier n'est pas négligeable, car de bons consultants coûtent cher. À terme, le sureffectif peut s'avérer dangereux pour la santé de votre boîte.

LA SOLUTION

Pour répondre à la question épineuse du recrutement, **vous avez besoin d'une visibilité parfaite sur les activités actuelles et futures de votre société et de vos consultants, grâce à un ERP performant.** En adoptant une approche mathématique, vous serez à même de connaître les charges réelles de travail et les besoins qui en découlent : si 80 % des collaborateurs de l'équipe Y sont occupés, vous avez encore de la marge ; mais si 90 % du planning est rempli pour l'année à venir et que de nouveaux contrats arrivent, il pourrait être pertinent d'augmenter l'effectif. **Le maître-mot est « anticipation »**, aussi bien sur la charge de travail que sur les résultats prévisionnels.



Angoisse n° 7

« L'ÉQUIPE

DE L'ADV

VA EXPLOSER ! »

LE PROBLÈME

Toute entreprise est structurée autour d'un pilier *a priori* inébranlable. Ce pilier, c'est le collaborateur de l'administration des ventes (ou parfois l'équipe de l'ADV toute entière).

Il sait tout, est au courant de tout, maîtrise sur le bout des doigts l'ensemble des procédures qui permettent à la société de marcher droit. Il est en même temps la vigie (qui repère de loin les obstacles) et l'ingénieur en chef (qui connaît le fonctionnement des outils). Bref, il est celui qu'on appelle quand la situation nous échappe.

Le collaborateur (ou l'équipe de l'ADV) s'occupe d'aller chercher les informations un peu partout :

- Il réunit **de nombreuses données issues de multiples interlocuteurs**.
- Il vérifie **que l'information soit valide et complète** (notamment pour s'assurer que toutes les prestations sont facturées).
- Il fait **du sur-mesure**, facturant telle prestation, laissant de côté telle autre, appliquant des coefficients, etc.

Bien sûr, le risque, c'est que ce collaborateur, à force de se gonfler d'informations, finisse par exploser en vol ! C'est un être humain, après tout. Et s'il s'absente pendant quelques jours, comment le navire pourra-t-il continuer à naviguer sereinement ?

L'ANGOISSE

« Beaucoup de choses reposent sur ma responsable de l'ADV. Résultat : quand elle part en congés ou qu'elle prend un arrêt maladie, c'est le chaos dans l'entreprise ! »



Pire que les vacances ou que l'arrêt maladie, il y a le départ volontaire. Les ADV sont multitâches et trouvent facilement du travail. De part sa position centrale dans l'entreprise, l'ADV est au carrefour des obstacles et des angoisses qui gangrènent votre société. Si votre collaborateur subit trop de tensions ou s'il est continuellement débordé, il sera difficile de l'empêcher de partir pour une structure mieux organisée.

LA SOLUTION

C'est simple : 100 % des éléments qui permettent à une entreprise de fonctionner correctement ne peuvent pas reposer uniquement sur des êtres humains. **Il est indispensable de formaliser les choses et de centraliser la gestion des activités de la société (planning, temps, facturation) dans un ERP**, de façon à ce que le remplaçant de l'ADV puisse aisément prendre le relais en l'absence du titulaire. Il est tout aussi important de favoriser la communication entre les ADV et les consultants, de manière à ce que les données de facturation émanent de ces derniers. Pour ne pas déshumaniser les relations, confiez idéalement 80 % des tâches à l'outil et réservez-en 20 % aux personnes.



Angoisse n° 8

**« J'AI HONTE : MA BOÎTE
EST AU TOP DE LA
MODERNITÉ, MAIS MON
LOGICIEL DE GESTION
SENT LA POUSSIÈRE... »**

LE PROBLÈME

Dans une société de conseil, les consultants surfent sur la vague de la modernité. Les dernières tendances de management, les innovations marketing, les nouveautés technologiques n'ont pas de secret pour eux. Leur quotidien est fait de web 2.0 (voire 3.0), d'industrie 4.0 et d'holocratie. Ils sont tirés à quatre épingles, soignent leurs *keynotes*, livrent des analyses pointues, et aiment à travailler dans des locaux ultra « *in* ».

Seule ombre au tableau : leur boîte est souvent dotée d'un outil de gestion préhistorique.

Pour eux, le logiciel maison bricolé par René s'apparente au petit frère encombrant qu'on essaie de dissimuler devant ses amis. Invités dans les grands-messes du *consulting*, ils évitent soigneusement d'évoquer le sujet – tandis que leurs pairs friment avec des applications de notes de frais flambant neuves et que des publicités pour des ERP révolutionnaires défilent devant leurs yeux.

Être au top de la technologie quand il s'agit des outils de production, mais rester en arrière en matière de gestion, ce n'est pas seulement une source d'embarras pour les consultants : c'est surtout un défaut qui entache votre image de marque employeur.

Fournir des outils de travail performants et innovants, c'est aussi une manière de satisfaire vos collaborateurs, d'attirer et de retenir les talents, et de renvoyer une bonne image en direction des clients.

L'ANGOISSE

« Mon logiciel de gestion est vieillot et peu performant mais, surtout, il est clairement en décalage au regard de mes collaborateurs... et de mes clients ! »



Vos clients aiment à penser que vous avez toujours un temps d'avance sur eux, technologiquement parlant. Un consultant qui patauge au moment de fournir un devis ou d'éditer une note de frais, parce que votre outil de gestion date de Matusalem, ce n'est pas forcément bon pour votre image de marque. Dans ce métier, la crédibilité, ça compte !

LA SOLUTION

Il n'y a pas de secret : pour travailler votre marque employeur et vous assurer d'être cohérent vis-à-vis de vos collaborateurs, vous devez être à la page en matière de technologie. Il en va de votre crédibilité aux yeux de vos clients, mais aussi de vos consultants – car ils seront incités à rester dans une entreprise qui cherche continuellement à améliorer ses outils de travail. Sans même parler du fait qu'un **ERP moderne va vous faire gagner en souplesse, en évolutivité et en productivité !**



Le logiciel de gestion commerciale,
opérationnelle et financière des
sociétés de service gérées par affaires
ou projets.

akuiteo.com

04 26 59 86 81