Forte reprise de l'activité & Tensions sur le delivery et les recrutements de Consultants Vs Maintien d'une activité de développement commercial : la difficile équation à résoudre en 2022 pour les Cabinets de Conseil

Depuis quelques mois, le constat est le même pour une grande majorité des cabinets rencontrés, et ce indépendamment de la taille, du domaine d'expertise et ou des secteurs d'intervention : les projets clients sont repartis plus fortement que jamais, le pipe de missions est rempli sur plusieurs mois, les équipes sont staffées à +100% ; les besoins en recrutement sont très importants mais les ressources disponibles sur le marché ne sont pas suffisantes (et plus on monte en séniorité, plus le problème est vrai).

Conséquences : des missions doivent être refusées ou reportées sine die et il faut gérer le mécontentement des clients, quand ces derniers ne se tournent pas vers les concurrents.

Pourtant, malgré cette euphorie, et même si cela peut paraitre contradictoire, la plupart maintiennent une activité de développement, voire même renforcent leur dispositif commercial : pourquoi ? comment ? Nous vous apportons quelques éclairages dans cet article…

Pourquoi continuer à investir dans le développement commercial dans ce contexte ?

Tous les cabinets de notre écosystème affichent des ambitions de croissance et de prise de parts de marché, plus ou moins ambitieuses et rapides, et veulent continuer à renforcer leur notoriété spontanée. Or s'ils font face aujourd'hui à de réelles problématiques de delivery, qui les amènent à recruter activement des consultants, ils anticipent que le marché puisse se retourner, ou que l'euphorie ne dure pas éternellement sur le même rythme. Quel est le risque à terme d'une activité commerciale trop faible aujourd'hui ? Compte tenu de la longueur des cycles de ventes, le risque premier réside dans le fait de ne plus avoir assez de missions pour maintenir un taux de staffing raisonnable lorsque les opportunités « entrantes » diminueront ; cela dégradera la rentabilité voire mettra le cabinet à risque. Par ailleurs, les concurrents qui continuent à être dynamique commercialement malgré les difficultés de delivery, construisent leur pipe et renforcent leur visibilité ; les clients auront tendance à se tourner vers eux, impactant ainsi les ambitions stratégiques de croissance. Enfin, une phase de ralentissement temporaire peut faire du bien aux équipes qui délivrent, mais si cela dure trop longtemps, cela peut impacter l'ambiance et la stabilité, ouvrant la voie à d'autres problématiques.

Quelles actions concrètes et comment les mener ?

S'il apparait donc évident de s'astreindre à maintenir un minimum d'activité commerciale, le sujet réside à la fois dans le bon dosage des actions à mener au regard du temps disponible des équipes, et dans la priorisation des actions qui permettront de prévenir les risques de demain sans venir renforcer le problème de delivery actuel.

Voici les principales démarches observées aujourd'hui depuis la fenêtre FDV Partner :

- Conserver un nombre, aussi réduit soit-il, de nouveaux rendez-vous prospects hebdomadaires
- Continuer à suivre et relancer son pipe de prospects rencontrés, en focalisant encore plus sur ceux qui peuvent devenir clients à moyen/long terme ; et au contraire réduire les sollicitations envers les prospects porteurs à très court terme, si la capacité actuelle à prendre de nouveaux projets est actuellement dans l'impasse
- Promouvoir des offres connexes aux expertises historiques, ou qui représentent moins de CA aujourd'hui pour le cabinet, mais sur lesquelles la tension de delivery est moindre, en particulier chez les clients existants afin de maintenir et protéger la présence et les positions chez eux
- Diffuser du contenu métier (newsletter, webinar, livres blanc, case-studies,…), pour inscrire le cabinet durablement dans l'esprit des prospects et diffuser une image d'experts incontournables
- S'appuyer sur des équipes dédiées au développement commercial et à l'inbound marketing, pour minimiser le temps de sollicitation des équipes de consultants

Interview de Philippe Bornert, Président d'Agilea Conseil :

Quelle est la situation chez Agilea actuellement ?

« Comme la plupart de nos confrères et concurrents, nous ne manquons pas de business et devons parfois refuser des projets ! Cela peut paraitre la situation idéale mais ce n'est ni évident ni agréable à gérer : les équipes sont en forte tension, sur-staffées, elles doivent gérer la pression des clients et continuer à délivrer un niveau de qualité premium, tout en tenant les délais. »

Pourquoi, alors, continuez-vous à investir du temps et des moyens au développement commercial ?

« Selon nous, c'est quand tout va bien qu'il faut penser à investir pour anticiper demain et après-demain. Notre carnet de commandes est rempli jusqu'à fin septembre, certes, mais nous n'avons pas de boule de cristal : qu'en sera-t-il de la situation dans 8 mois, 12 mois, 24 mois ? Nous devons rester vigilants et anticiper la phase suivante : même si une crise aussi violente que celle du Covid ne nous retombe pas dessus, un ralentissement de la surchauffe actuelle arrivera tôt ou tard ; on en voit de premiers signaux avec la crise en Ukraine. Or d'une part nous recrutons beaucoup de consultants actuellement, et il faudra les maintenir staffés dans la durée ; d'autre part nous avons pour ambition de continuer à croitre. Nous n'avons donc pas le choix, il faut planter les graines de demain et après-demain pour ne pas se retrouver dans la situation inverse dans quelques mois et pour atteindre les objectifs de développement du cabinet. »

Comment faites-vous pour tout concilier ?

« Nous avons fait le choix de nous renforcer commercialement avec FDV Partner il y a quelques années et nous appuyons beaucoup sur eux actuellement pour prioriser les actions et réorienter la feuille de route, de manière à ne pas aggraver la situation actuelle tout en préparant demain ; ce qui demande de la flexibilité et de l'agilité pour s'adapter au contexte ; nous leur demandons aussi de nous solliciter à bon escient, encore plus que d'habitude, en sachant qu'ils savent mener beaucoup d'actions en parfaite autonomie. »

Agilea est un cabinet de Conseil expert en Supply Chain Management, Gestion de Projets, Agilité des Organisations et Conduite du Changement. Plus d'infos sur https://www.agilea-group.com/accueil

FDV Partner est une société de services experte du développement commercial pour les cabinets de Conseil. Plus d'infos sur https://fdvpartner.com/developpement-commercial/cabinet-conseil/

FDVPARTNER