



La conversion d'une entreprise de conseil en une entreprise de produits...

Odis Data 07/2021

Comme on le devine, les pratiques et les retours sur investissement d'une entreprise de conseil sont très différents d'une entreprise de produits.

Les entreprises conseils sont généralement gérées selon le principe de la rémunération à l'acte. C'est-à-dire : Temps passé, forfait dossier, ou abonnement....

La valeur ajoutée des consultants et dans l'interaction efficace d'apporter le conseil et d'effectuer les bonnes tâches associées. C'est évidemment dépendant du temps passé à effectuer le travail.

Il est évident que les entreprises conseils ont donc naturellement une base de coûts qui varient en fonction de la quantité de travail qui est dispensé. Les coûts augmentent de manière un peu linéaire avec les recettes.

Monétisation des technologies développées pour soutenir les activités de conseil.

Afin de renforcer leur efficacité, les cabinets de conseil développent des applications ou une méthodologie interne qui leur sont spécifiques. L'ensemble de ses systèmes automatise les processus, aide les clients à prendre les meilleures décisions possibles et, de manière générale apporte au conseil un travail plus efficace que des solutions standards. Nous n'irons pas jusqu'à dire que les diverses applications et logiciels peuvent seuls faire fonctionner un cabinet.

Parfois les cabinets conseils sont attirés par la mise en place de produits qui présentent un schéma de croissance très attractifs et des revenus complémentaires !

Il est certain que la conversion d'une entreprise de conseil en une entreprise de « produits » est très attrayante au prime abord. Le modèle économique d'un cabinet conseil est généralement sur une croissance linéaire dont on adapte au fur et à mesure les effectifs. Dans le cadre d'une mutation « produits » la croissance peut être rapide avec moins d'effectifs, mais des dépenses d'exploitation plus importante.

On peut en déduire que la mutation d'un cabinet conseil classique en un cabinet dispensant du produit peut dégager de bien meilleures marges et un plus grand bénéfice. Cependant cette transition n'est pas du tout simple ni facile. L'ensemble des acteurs liés à la mutation doivent passer d'un modèle de fonctionnement intellectuel de réflexions à un autre plus dans le fonctionnel et l'opérationnel tout en s'attaquant à des changements fondamentaux de la nature de leur cabinet.

Il faut cependant prendre en considération, lors de cette mutation de cabinet conseil à une activité « produits », les éléments suivants :



Dans son marché cible le cabinet conseil a souvent acquis une notoriété dans tout ou partie des activités de son métier. Il est représentatif d'une légitimité sur tout ou partie de ces secteurs conseil.

Les différents acteurs du cabinet conseil ont acquis une connaissance approfondie de leurs partenaires, de leurs fournisseurs, ainsi que les solutions apportées à leurs clients. Dans le cadre du transfert d'activité « produits » il va falloir aborder les nouveaux marchés, leur approche, la méthodologie de vente, la nouvelle connaissance client etc. beaucoup de choses vont changer et les bases antérieures de l'activité complètement revue.

Si le secteur d'activité et le segment de marché cible peuvent rester les mêmes, les interlocuteurs vont changer, ils seront face alors à des décisionnaires tout à fait différents, avec une approche de validation d'achat qui va comporter des critères spécifiques aux entreprises démarchées et des approches stratégiques très sensibles.

Il est quasi certain que les clients de l'activité conseil classique ne pourront plus être des cibles à solliciter. Il est possible aussi que la vente de certains produits peut s'entrechoquer avec certains clients (concurrents) qui fournissent le même service que votre activité conseil.

Il est évident quand on a dirigé un cabinet conseil pendant plusieurs années, il est nécessaire de vraiment se remettre en question dans cette nouvelle approche, et faire une étude de marché très sérieuse qui vous aidera à formater la meilleure approche possible, le meilleur discours, la meilleure argumentation et mettre en place les meilleures trajectoires de marché.

Dans le cadre de cette transition, il sera nécessaire que vous fassiez appel à des gens de métier capable de vous apporter expériences et solutions. Il arrive souvent que l'on s'avère assez assuré de son marché potentiel en restant dans le même univers, mais sans la connaissance des différents outils essentiels, d'une bonne mutation, qui changent tout.

Lorsque vous dirigez une entreprise de conseil, vous travaillez en étroite collaboration avec votre client pour comprendre ses besoins et ses désirs et suivra les réglementations dédiées. Ensuite vous développez une solution sur-mesure pour résoudre leurs problèmes. Vous travaillez de manière "intuitu personae". Généralement vous vous faites assister d'une plate-forme numérique qui vous permet de personnaliser plus rapidement et facilement des solutions apportées.

Lorsque vous commencez à vendre des produits standardisés, vous devrez alors travailler très assidûment pour désapprendre le comportement appris à la réalisation de solutions personnalisées, ça ira à l'encontre de vos instincts naturels acquis pendant plusieurs années. Mais c'est une étape nécessaire. Dans ce cadre-là aussi une assistance est nécessaire.

Les professionnels ayant décidé cette mutation ont réussi la transition d'une activité de conseil à une activité de produits et se focalise dans le développement de la stratégie et des feuilles de route produit. Il est primordial de développer les connaissances des différents acteurs du marché, de déterminer leurs besoins et leurs souhaits, ça paraît évident mais ça nécessite la mise en place d'une équipe solide, car l'ensemble de ces éléments vont soutenir le socle de la stratégie de base de l'activité future. Il s'agit encore une fois d'un ensemble de compétences différent de celui de résoudre les problématiques d'un client spécifique de manière personnalisée.



De part de l'expérience acquise, certes la vente de produits est une bonne solution lorsqu'on reste dans son univers de métiers, avec l'avantage d'avoir par antériorité, une bonne connaissance des attentes possibles des futurs clients, certes avec des interlocuteurs différents pour la vente des produits. Reste à acquérir les connaissances complémentaires pour la commercialisation au sens large.

Il est donc fortement conseillé, de conserver l'activité de conseil antérieur et créé une deuxième structure pour la commercialisation des produits choisis au travers d'une équipe ou de conseils extérieurs. Ceci afin d'éviter de décider ou d'organiser le développement de cette structure sous l'influence de l'activité antérieure et de bien vouloir accepter l'expérience et les solutions extérieures dans un respect réciproque de chacun des intervenants.

Lorsque vous passez d'un modèle de revenu fondé sur le conseil à un modèle de vente de produits, il est essentiel à terme d'avoir un plan pour réduire votre dépendance à l'égard des activités passées. Ces activités antérieures sont une excellente option pour lever des fonds dans un premier temps. Toutefois, un business plan secondaire vous permettra, dans le temps, de vous concentrer davantage, si vous le souhaitez, sur la vente de produits.

Quelques retours d'expériences et souvent du bon sens ! Souvent pour se souvenir des sujets ou de réflexes oubliés !

Nous espérons que ça vous sera utile,

- Lorsque vous faites une présentation, vous êtes considéré comme un éducateur, mais aussi comme un expert "sachant", la perception est différente avec les produits. Les gens n'aiment pas être dérangés par des "vendeurs".
- Noter que souvent votre stratégie de conseil et de consultation a fonctionné parce qu'elle opérait au niveau régional, desservant des clients proches, qui vous ont aidés à vous développer en vous fournissant des références. Pour les produits le périmètre sera différent de régional... à national. Vos produits vont certainement dépasser les frontières régionales et locales...
- Il faut examiner attentivement le point fort de l'entreprise en termes de clients qui vont-ils être ? Les futurs clients ont probablement aussi d'autres types de produits pour, par exemple, leur atelier, leur marketing et leur force de vente. Et ils auront probablement par exemple des progiciels de comptabilité. Il faut donc faire en sorte que les produits soient similaires aux autres produits qu'ils achètent - similaire en termes de prix et d'expertises nécessaires en interne pour les utiliser.
- La compatibilité est essentielle surtout pour les produits progiciels, interfaces avec les progiciels courants utilisé par l'entreprise etc....



- Une fois que l'on a une bonne idée du profil du client idéal, tout simplement regarder où il se trouve.... Dans une zone géographique, il y a beaucoup d'entreprises différentes qui communiquent entre elles, que ce soit par le biais d'une organisation de jeunes présidents ou d'une chambre de commerce, ou de cabinets conseil. Une certaine publicité de bouche à oreille peut se faire vite jour. Mais si elles sont trop dispersées géographiquement, on perd ce potentiel.
- L'idéal à terme est d'obtenir qu'un client existant et "heureux" fasse la transition sur l'acquisition d'un produit, et devienne une sorte de base pilote, et ensuite utiliser son aval. On a toujours besoin de l'aval d'entreprises qui disent qu'un produit fonctionne, vraiment bien.
- Il faut déterminer où se trouvent les plus grandes et les meilleures opportunités. Ensuite, il faut se demander ce que l'on peut atteindre en termes de ce marché, compte tenu des Euros d'investissement dont on dispose. Il faut être capable de tenir ses engagements en raison des dommages de réputation qui peuvent résulter du fait de ne pas réaliser les objectifs, surtout dans le monde transparent d'aujourd'hui.
- Pensez à une stratégie d'introduction progressive. Il n'est pas nécessaire de tout faire en même temps. Cela peut impliquer de tester l'impact des produits dans des villes plus petites, qui peuvent donner de meilleurs résultats que, par exemple, un marché plus saturé comme Paris...
- Il faut aussi penser à la façon dont les médias sociaux ou d'autres formes de publicité peuvent contribuer au succès futur. Il existe tellement de formes différentes de marketing et d'image de marque. Laquelle aura le plus de succès, et comment l'activer le plus rapidement possible ?
- Il faut établir une bonne présence sur le Web. Il faut faire passer son message, pour que tout le monde comprenne la proposition de valeur.
- On doit obligatoirement déterminer comment on va financer la stratégie. Des budgets solides sont nécessaires et devront être bien évalués et anticipés. On doit s'assurer ne pas être à court de fonds propres à mi-chemin du projet. Ça paraît évident, mais l'enthousiasme de la mise en œuvre, peut engendrer des erreurs.
- L'idéal est de conquérir, par la confiance et la qualité des produits, un gros client prêt à payer les premiers produits et services mais surtout de ne pas s'engager dans des partenariats technologiques...très tentant, car ils risquent d'absorber les ressources disponibles.

Bonnes réflexions.....

OdisData ©2021