

La recherche de croissance rapide coûte souvent cher aux jeunes ESN et sociétés de conseil

Frédéric Le Pennec · 9 décembre 2024



La croissance rapide peut sembler vitale pour une jeune ESN, mais elle génère souvent des compromis risqués sur le recrutement, les prix et le management. Cet article décrypte les causes, les pratiques et les conséquences durables de cette fuite en avant.

Les jeunes ESN ou sociétés de conseil se lancent souvent dans une course effrénée pour atteindre une croissance rapide, séduire leurs premiers clients, et se faire une place sur le marché. Mais cette ambition peut venir avec des coûts cachés, des compromis et des conséquences parfois dramatiques. Quelles sont les raisons qui poussent ces entreprises à vouloir se développer aussi vite, quels moyens mettent-elles en œuvre pour y parvenir, et quelles en sont les conséquences ? Décortiquons cette dynamique en plusieurs étapes.

Le besoin de croître rapidement

Lorsqu'une jeune entreprise est créée, elle fait face à des impératifs financiers immédiats. Les fondateurs, souvent, peuvent retarder leur propre rémunération, mais il leur est impossible de faire de même pour les premiers salariés. Les charges salariales des premiers recruteurs, business managers et consultants doivent être couvertes, sans compter les coûts associés à la création de l'entreprise elle-même : équipements, location de bureaux, et services externes pour éviter les erreurs administratives, comme la comptabilité. En l'absence d'un flux de trésorerie suffisant, une croissance

rapide devient indispensable pour maintenir l'entreprise à flot.

De plus, toute entreprise de services doit rapidement gagner en notoriété et en crédibilité pour attirer des talents et convaincre ses premiers clients. Dans un secteur où la taille peut être perçue comme un gage de solidité, elle doit montrer qu'elle peut tenir tête aux entreprises établies. Chaque nouveau client signé et chaque consultant recruté contribue à cette visibilité, renforçant la légitimité de l'entreprise aux yeux du marché.

Les actions pour accélérer la croissance

Pour atteindre cet objectif ambitieux, les jeunes ESN adoptent souvent des stratégies rapides et parfois risquées.

Recrutement accéléré et qualité des candidats compromise

Dans la précipitation, les processus de recrutement sont raccourcis, et la validation approfondie des candidats est souvent négligée. Si un client montre de l'intérêt pour un candidat, on avance, même si des signaux d'alerte sont présents. Parfois, les recruteurs et managers portent des œillères, refusant de voir que le candidat est moyen, ou bien ils se disent que le problème pourra être traité plus tard ("It's a problem for the future me").

Propositions d'honoraires basses

Face à des concurrents bien implantés, une entreprise jeune et inconnue a peu de leviers pour attirer ses premiers clients, et les honoraires deviennent alors l'argument principal. Mais une fois qu'un tarif bas est accepté, il devient très difficile de le rehausser. Cette stratégie de prix bas peut se retourner contre elle à moyen et long terme : les clients habitués aux tarifs bas résistent aux augmentations, et ces tarifs bas deviennent une valeur étalon en interne pour les futurs clients.

Conditions financières désavantageuses imposées par les clients

Conscients du besoin de faire des affaires, certains clients profitent de la situation en imposant des conditions de paiement et des modalités de contrat défavorables. Cela fragilise la jeune société, qui accepte ces termes pour signer des affaires mais se retrouve rapidement avec une trésorerie tendue et des marges limitées.

Les conséquences immédiates de cette approche

Les choix effectués pour accélérer la croissance créent rapidement une série de pressions internes, souvent supportées par les business managers et les recruteurs.

Pression accrue sur les business managers et les recruteurs

Pour atteindre des objectifs ambitieux, les business managers et recruteurs se retrouvent avec des horaires de travail extensibles, des indicateurs de performance fixés comme des objectifs intouchables, et peu voire pas de temps pour être formés. Ils apprennent "sur le tas", en observant les seniors, mais sans bénéficier de l'accompagnement théorique et pratique nécessaire à une montée en compétence solide.

Priorité à la quantité sur la qualité

La recherche de faire du "+1" rapide favorise les approches quantitatives en négligeant souvent la dimension qualitative. Des pratiques telles que le "push" massif de dossiers de compétences peuvent alors apparaître et s'ancrer pour longtemps.

Absence de suivi qualitatif des affaires et des consultants

Avec la pression constante pour signer de nouveaux contrats, le suivi des consultants en mission et la qualité des services rendus passent souvent au second plan. Les consultants, livrés à eux-mêmes, manquent de support et de feedback managérial, ce qui peut détériorer leur engagement et leur satisfaction dans la mission. D'ailleurs, lorsque la question "qui est ton manager ?" leur est posée, beaucoup répondent le nom du client pour qui ils interviennent.

Les conséquences à moyen terme

Ces choix tactiques pour accélérer la croissance finissent par générer des effets négatifs qui s'installent durablement dans l'entreprise.

Réputation ternie auprès des candidats

À force de recruter sans suivi rigoureux et de négliger la qualité, l'ESN finit par perdre en attractivité auprès des candidats. Ceux-ci perçoivent la différence entre l'image affichée par l'entreprise et la réalité vécue par les collaborateurs en poste qui n'hésitent pas à s'exprimer sur les réseaux sociaux ou autres.

Turnover élevé chez les business managers, recruteurs et consultants

Face à un décalage entre le discours d'embauche (formation, accompagnement, suivi) et la réalité, les collaborateurs finissent par se désengager et cherchent de meilleures opportunités ailleurs. Le turnover augmente, entraînant de nouveaux coûts de recrutement et d'intégration supplémentaires.

Facilité pour les clients de débaucher les consultants

Les tarifs bas sont souvent répercutés sur les salaires des consultants. Certains clients, conscients de cette réalité, n'hésitent pas à les embaucher directement, profitant de la politique de prix bas pour attirer des talents déjà formés, en leur offrant de meilleures conditions pour le même travail, avec des avantages contractuels supérieurs.

Cercle vicieux de la surenchère

Pour compenser les départs et la dégradation de la réputation, encore plus de contrats doivent alors être signés et il faut recruter encore plus vite. Cela renforce la spirale de compromis et de pressions internes, détériorant encore davantage l'équilibre et la qualité du travail.

Conclusion : Croissance et positionnement, un défi pour les jeunes ESN et sociétés de conseil

La croissance rapide est un levier d'expansion pour de nombreuses jeunes entreprises du monde du conseil, mais elle doit être gérée avec cohérence pour éviter des effets indésirables à long terme. L'ADN d'une entreprise ne se définit pas par des promesses ou des slogans, mais par les actions concrètes menées au quotidien. Pour réussir, la stratégie de croissance doit être alignée dès le départ avec des pratiques de qualité, un suivi rigoureux des consultants, et une gestion des relations clients basée sur la transparence et le respect.

L'enjeu n'est donc pas d'opposer vitesse et excellence, mais de trouver un équilibre qui permette à l'entreprise de grandir tout en restant fidèle à ses engagements et à ses valeurs.