PROJECTEURS

L'éclairage indispensable
pour **préparer votre projet**



crédits photo : Fotolia

novembre 2018

Devenir consultant

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

afecreation.fr

PROJECTEURS

Devenir consultant

“L’art de la réussite consiste à savoir s’entourer des meilleurs.”

John Fitzgerald Kennedy

Ce dossier a fait l’objet d’une relecture attentive par le Syndicat du conseil en management de Cinov.
www.cinov.fr

AVERTISSEMENT IMPORTANT

• En application du Code de la propriété intellectuelle, IL EST INTERDIT DE REPRODUIRE intégralement ou partiellement ce document, sur quelque support que ce soit, sans l’autorisation préalable écrite de l’AFE. Pour toute demande : *www.afecreation.fr*

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

PROJECTEURS

EN BREF 4

1 | DÉFINITION DE LA PROFESSION 6

2 | ÉLÉMENTS DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ 11

3 | MOYENS POUR DÉMARRER L'ACTIVITÉ 24

4 | ÉLÉMENTS FINANCIERS 26

5 | RÈGLES DE LA PROFESSION 30

6 | CONTACTS ET SOURCES D'INFORMATION 35

7 | BIBLIOGRAPHIE 37

MISES EN GARDE

1. Dossier réalisé par l'AFE et certains organismes professionnels. Malgré tout le soin apporté à sa réalisation, nous ne pouvons garantir les informations dans le temps et nous déclinons toute responsabilité quant aux conséquences résultant de leur usage ou d'erreurs éventuelles.

2. Le dossier ne constitue pas une méthodologie de création ou de reprise d'entreprise (ex. : les aides à la création d'entreprise ne sont pas traitées). Seules sont analysées les spécificités d'une profession (ex. : les aides pour l'édition de jeux vidéo). Ainsi, pour répondre à des questions d'ordre général sur la méthodologie de la création (étude de marché, comptes prévisionnels, aides et financements, structure juridique, formalités, etc.), reportez-vous au site Internet de l'AFE : www.afecreation.fr

Tous droits réservés

EN BREF

Le conseil en management couvre un large champ d'activités.
Elles se définissent comme des œuvres de l'art et de l'esprit, elles se caractérisent par leur dimension immatérielle, la part de la réflexion et de l'intelligence étant supérieure à la part du service.
Les métiers du conseil se sont constitués progressivement sur des techniques spécialisées, de solides méthodologies d'intervention, des savoir-faire spécifiques, ainsi que sur une posture professionnelle dans la relation *client/conseil*.

Les nouvelles opportunités de se lancer sont nombreuses : cybersécurité, évolutions fiscales et réglementaires, RGPD[1], transformation numérique... Mais cela ne suffit pas toujours pour réussir à son compte comme conseil, dans un métier où prévalent les relations publiques informelles, éloignées des démarches commerciales classiques. Et les consultants sont nombreux à s'installer chaque année !
L'aspect commercial fera sans doute la différence.

Il faut en effet du temps pour se constituer une clientèle qui fonctionne un peu moins grâce au "bouche-à-oreille", mais de plus en plus par des rendez-vous formalisés. De plus, un consultant en mission n'a pas le temps de prospecter, et les charges le rattrapent toujours ! Résultat : un rythme de vie centré sur le respect des délais de remise des livrables et un niveau de vie souvent peu comparable à celui d'une ancienne vie professionnelle… Mais en contrepartie, une satisfaction intellectuelle et une indépendance que la plupart ne regrettent absolument pas.

Aujourd'hui, le marché du conseil est confronté à de nouvelles exigences. On attend ainsi d'un bon consultant qu'il se détache des prestations trop techniques afin de réhabiliter les approches fondées sur le facteur humain. De même, il pourra proposer une tarification plus flexible : taux horaire, forfait, rémunération à la performance. Il n'est d'ailleurs pas rare d'observer de la part des clients une pression sur les prix des prestations. Mais, en 2018, la reprise économique est observable, et le secteur du conseil se porte globalement plutôt bien.

En tout état de cause, il est conseillé, avant de se lancer, de tester le marché en optant pour le portage salarial, par exemple, et/ou de suivre une formation adaptée pour peaufiner son étude de marché. Ensuite, le travail en réseau et les partenariats seront privilégiés. Les relations humaines sont importantes, les outils digitaux ne font pas toute la différence !

CHIFFRES CLÉS

Nombre d'entreprises	Créations annuelles	Investissement de départ
Plus de 160 000 entreprises immatriculées à l'Insee avec le code APE de la NAF 70.22Z en 2017, toutes ne sont pas réellement en activité.	Plus de 43 000 créations pour le code APE 70.22Z, mais ce ne sont pas tous des consultants en activité.	2 000 € peuvent suffire pour l'équipement informatique, mais le BFR est élevé.

1 Source : CNIL

Tous droits réservés

Code APE/NAF 70.22Z : conseil pour les affaires et autres conseils de gestion. Attention, sous ce code, on trouve également des holdings et même des centrales d'achats. Ce code regroupe des activités plus larges que les seules activités de conseil en management.

Évolution de la création d'entreprises pour le code 70.22Z

2013	2014	2015	2016	2017
24 495	27 750	27 520	33 034	43 141

Source : Insee

Tous droits réservés

ACTIVITÉS

Quelques éléments de cadrage : le secteur du conseil en management est difficile à délimiter avec précision, les intervenants y sont multiples et les frontières floues entre le conseil et les prestations de services intellectuels.
Les services de conseil en management sont principalement référencés sous le code **NAF 70.22Z : ce code comprend les services de "conseil pour les affaires et autres conseils de gestion", soit les domaines certifiés OPQCM suivants :**

- conseil en gestion d'entreprises ;
- stratégie et politique d'entreprise ;
- intégration des systèmes de management ;
- finances et assurances (à l'exclusion de la fiscalité) ;
- marketing et commercial ;
- ressources humaines, recrutement ;
- production et logistique ;
- systèmes et technologies de l'information ;
- achats, chaîne d'approvisionnement et autres ;
- ergonomie ;
- conseil en gestion des villes et des territoires ;
- management de projet, à l'exclusion des projets de construction ;
- autres services de conseil aux entreprises…

Source : Insee – Nomenclatures d'activités françaises

Les activités de conseil font référence à l'antique droit romain *(operae liberales)* qui interdisait au travail intellectuel d'être soumis au contrat de louage, en le distinguant par l'*honorarium*, l'honoraire, signe de la reconnaissance du client pour un service inappréciable pécuniairement.

Ces activités s'opposent à l'esprit de gain et à la recherche de bénéfices caractérisant les activités commerciales ; les activités intellectuelles affichent un véritable désintéressement qui ne signifie pas la gratuité du service, mais le fait que le professionnel doit faire passer ses intérêts propres après ceux qui lui sont confiés.

Elles affirment le caractère libéral des activités, au regard de la dimension intellectuelle des travaux comme vis-à-vis de la responsabilité attachée aux missions ; elles entendent fonder une revendication d'autonomie face aux autres acteurs, refusant aussi bien la subordination à l'État que la soumission au marché.

Elles font appel à la créativité et à l'imagination humaine ; elles unissent les idées et les savoirs ; elles mêlent les façons de faire et les manières d'être.

Elles abordent des thèmes majeurs de notre époque :

- l'entreprise et la recherche de la prospérité ;
- la construction de la ville et du nécessaire vivre ensemble ;
- les territoires et l'équilibre incertain entre les densités construites et les ambiances aménagées ;
- la place donnée à la biodiversité ;
- les ressources et leur gestion raisonnée ;
- le développement et les avancées possibles à imaginer pour réaliser les conditions désirées du bien-être et du mieux vivre.

Tous droits réservés

1 | DÉFINITION DE LA PROFESSION

Il est de plus en plus demandé une prestation capable de donner du sens à l'intervention (la stratégie d'action), d'être adaptée aux besoins exprimés (la fonctionnalité requise), susceptible d'apporter des réponses appropriées aux interrogations des personnes (le défi social) et respectueuse de règles et de ressources collectives (la responsabilité sociétale). Cette situation conduit à donner une dimension nouvelle aux interventions pour requérir une capacité :

- d'analyse d'un contexte singulier (état des lieux et diagnostic) ;
- d'anticipation (écoute et discernement) ;
- de hiérarchisation vis-à-vis des enjeux (échelle d'incidence et changement) ;
- de faisabilité (intelligence et innovation) ;
- de créativité (transmission et animation) ;
- de comportement (déontologie et éthique) ;
- d'appréciation (bilan et évaluation).

Les métiers du conseil proposent des activités orientées par une stratégie de l'offre où l'on recherche :

- une nécessité de capacité (moyens et compétences) ;
- une exigence de qualité (normes et qualifications) ;
- une spécialisation prononcée autour de la méthode d'intervention ;
- une différenciation par le comportement (posture professionnelle novatrice).

L'évolution des prestations fournies manifeste un redéploiement de l'approche des besoins par :

- une approche maintenant globale (mise en évidence des interrelations) ;
- une approche plus transversale (économie/social/environnement).

La manière de conduire les travaux s'ouvre à une réorientation des échanges avec les clients et donneurs d'ordres :

- l'intégration des équipes d'intervention (groupe projet) ;
- la place donnée aux parties prenantes et aux parties intéressées ;
- l'exigence de rendre compte des travaux engagés ;
- l'implication des équipes client dans le déroulement des travaux.

Une des caractéristiques novatrices de ces comportements et savoir-faire professionnels réside dans l'ambition de placer l'homme au centre des préoccupations, où le développement inclut la qualité du cadre de vie, l'équité entre les générations actuelles et futures, ainsi qu'une dimension sociale et éthique de la prospérité.

Le consultant apporte une réponse, sous forme de prestation à caractère intellectuel, aux besoins ponctuels d'une entreprise confrontée à des difficultés, spécialement lorsqu'elle atteint un nouveau stade de son développement. Par ailleurs, les entreprises doivent faire face à un environnement de plus en plus complexe, ce qui est une véritable opportunité pour les cabinets de conseil. consultinfrance.fr

Une mission de conseil se déroule habituellement en plusieurs **étapes** :

- état des lieux, identification des problèmes, diagnostic ;
- analyse, synthèse et formalisation des solutions possibles ;
- définition des axes de progrès, formulation de recommandations ;
- élaboration et éventuellement mise en œuvre d'un plan d'action.

Tous droits réservés

Gérer son temps est tout un art (prévoir des grilles journalières avec l'affectation du temps passé pour le bilan mensuel et les facturations).

La prospection de nouveaux clients, lors du démarrage de l'activité, peut facilement atteindre 40 % de l'emploi du temps.

En vitesse de croisière, le découpage moyen du temps est le suivant :	
Élaboration de produits, préparation	11 %
Prospection et vente	20 %
Prestation, production du service	55 %
Gestion et administration	8 %
Divers	6 %

Source : interviews, professions libérales, AFE

Le "stress du carnet de commandes" est important. Les déplacements sont nombreux, et le travail d'enquête ou d'entretiens chez le client alterne avec les heures de synthèse passées au cabinet ou chez soi. La disponibilité doit être très grande. Le sentiment de solitude est fréquent lorsque le consultant travaille seul. L'appartenance à un syndicat professionnel permet d'échapper à cette solitude, notamment en échangeant avec des confrères et en bénéficiant de leur expérience. Cinov, Syndicat national du conseil en management, joue notamment ce rôle de soutien pour les consultants indépendants et petits cabinets de conseil qui souhaitent le rejoindre. Le consultant peut aussi se retrouver sur un lieu de *coworking* afin de nouer des relations.

Tous droits réservés

APTITUDES

Une culture générale, acquise en entreprise, qui permet d'instaurer facilement le dialogue avec le dirigeant de l'entreprise. Quelques fondamentaux : le sens de l'écoute et de la compréhension immédiate, être clair, susciter la confiance, savoir valoriser ses prestations, effectuer un travail de qualité, en toute indépendance.

Ces métiers ne doivent cependant plus être simplement considérés comme une banale expression technique. De plus en plus, il est demandé une prestation :

- capable de donner du sens à l'intervention (la stratégie de projet) ;
- adaptée aux besoins exprimés (la fonctionnalité requise) ;
- susceptible d'apporter des réponses appropriées aux interrogations des personnes (le défi social) ;
- et respectueuse de règles et de ressources collectives (la responsabilité sociétale).

Outre des capacités techniques et commerciales, le consultant doit posséder un esprit de synthèse et d'analyse, ainsi que des qualités humaines primordiales pour gagner la confiance du client (ou travailler en équipe) : adaptabilité, méthode et séduction sont quelques-unes de ses armes. Les relations *intuitu personae*, le parler vrai et la force de conviction prévalent. Il faut être autonome et posséder une grande confiance en soi, pouvoir supporter le stress et l'incertitude liés à la précarité des revenus et du statut. **Le sens commercial est primordial, être bon dans une technique ou un domaine de compétences ne suffit pas :** on ne vous confie pas un contrat parce que vous êtes un bon expert, mais parce que vous paraissez être la femme ou l'homme de la situation.

Tout amateurisme/intellectualisme est exclu. Il faut être opérationnel, pratique, pédagogue : proposer une expertise puis, de plus en plus souvent, mettre en œuvre les solutions préconisées. Trois fonctions importantes à mener simultanément :

- fonction commerciale, prospection ;
- fonction recherche : adapter ses outils à de nouveaux clients, se former en permanence ;
- fonction conseil : instaurer la confiance, avoir une démarche claire et transparente pour le client, vérifier pas à pas les ébauches de solution avec l'environnement du client, etc.

La manière de conduire les travaux ouvre à une réorientation des échanges avec les donneurs d'ordres :

- l'intégration des équipes d'intervention par la création de groupes projet ;
- la place donnée aux parties prenantes (concernées ou intéressées) ;
- l'implication des équipes du donneur d'ordres dans le déroulement des travaux.

Le professionnalisme repose sur un éventail de critères :

- de forme, tels que la clarté, la concision, l'expression, l'attrait ;
- de fond, notamment la compréhension du contexte, le discernement vis-à-vis des stratégies d'acteurs, les démarches d'action, les argumentaires déployés, le respect des exigences, la prise en compte des contraintes ;
- de qualité, telles que les compétences rassemblées, l'expérience acquise, les références similaires, l'indépendance vis-à-vis des intérêts en jeu, les capacités financières, les assurances souscrites.

La confiance passe par l'affirmation des preuves de la confiance ; elle découle du principe de la satisfaction client reposant sur une expression écrite (l'attestation client). Elle se formalise par une qualification obtenue auprès de l'**OPQCM (voir partie "Réglementation").**

Tous droits réservés

Elle s'obtient également par l'image, la notoriété et la réputation de la profession ; elle s'appuie sur les règles écrites d'un code de déontologie qui, en définissant un ensemble de devoirs et d'obligations, témoigne d'un esprit et d'une pratique de loyauté absolue et de bonne moralité. Elle porte sur le respect des valeurs considérées comme essentielles : l'intégrité, la confidentialité, la transparence.

Le professionnalisme s'illustre aussi par la capacité de ressourcement et de formation permanente des personnes ; il exprime ainsi la mise à jour continuelle de l'état de l'art de la profession.

Les qualités du consultant *(source : d'après Sciences Po en 2017) :*

- sens de l'écoute ;
- clarté et rigueur des propos ;
- patience et diplomatie ;
- inventivité ;
- pouvoir d'influence ;
- sortir du cadre pour aller au-devant des opportunités.

TPE / PME	TPE : entreprise de moins de 10 salariés. PME : entreprise de 10 à 249 salariés. *Source : Wikipédia*
Consultant	Personne que l'on consulte. Le terme se confond avec celui de conseil. Dans cette acception, le consultant est celui qui analyse une situation et fournit un rapport oral et écrit à son client : consultant/conseil en organisation, en relations humaines, en marketing, en environnement, etc. Si l'on en croit l'Insee, cependant, les consultants sont en tel nombre qu'on doute de leur unique rôle de conseil : le code APE 70.22Z de la NAF est en réalité un vaste fourre-tout choisi par les statisticiens lorsqu'ils ne savent pas où affecter les activités.
Free-lance	En dépit de l'inconvénient d'une consonance anglo-saxonne, ce terme a l'avantage de décrire parfaitement la population désignée : des "**solos**" offrant des prestations intellectuelles. De plus, il est compris dans le monde entier.
Coach	**Le consultant n'est pas un coach,** car le coach agit sur les individus : le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels (*définition de la Société française de coaching, SFcoach*).

Tous droits réservés

LE MARCHÉ

Le marché du conseil

Le marché du conseil (en management) peut être découpé en trois principaux segments :

- conseil en stratégie ;
- conseil en organisation et management, efficacité opérationnelle et accompagnement du changement, soit la mise en œuvre de la stratégie préalablement définie pour assurer la transformation prévue ;
- conseil en technologies et système d'information : les outils pour mettre en œuvre cette transformation.

Source : le marché du conseil, par Oresys

Le consultant travaille sur la finalité de l'entreprise, il en déduit des stratégies et la politique de l'entreprise, il l'organise avec des moyens, et fait du management basé sur le *PDCA* ou démarche d'amélioration continue.

En France, ce marché est généralement plutôt bien orienté, quoique sous-utilisé par rapport à nos voisins (l'Allemagne et la Grande-Bretagne ont une activité de conseil plus élevée en termes de CA, notamment avec des TPE et PME). Concernant ce segment de marché, une étude réalisée en 2012 par Cinov, Syndicat national du conseil en management – "TPE, PME : le conseil au service de votre compétitivité" –, confirme le faible recours au conseil de cette catégorie d'entreprises et met en relief les principaux freins et leviers susceptibles de dynamiser la demande.

Néanmoins, pris dans sa globalité, sa croissance en 2016 est plus forte que dans les autres pays européens. *Source : enquête du Monde*

Chiffres clés 2017

- CA : 6,5 milliards €
- Effectifs : 38 500 salariés fin 2017.
- Nombre d'entreprises : 79 groupes ou cabinets et 150 000 consultants indépendants sans salariés.
- Part de l'activité à l'international : 31 %
- Projets portés par l'élan du digital : 29 %
- 25 % de recrutements par an, notamment auprès de jeunes diplômés.

Sources : Consult'in France 2018 et étude sociodémographique Opiiec (2014)

Des profils d'entreprises extraordinairement variés, une croissance rapide et diversifiée, de nombreuses créations, fusions et transformations : le secteur n'est pas facile à cerner !

L'offre de conseil est segmentée à la fois en fonction des spécialités (organisation, marketing, etc.), mais surtout, et de façon plus souterraine, sur les méthodologies pour aborder le problème d'un client et la relation *intuitu personae* qui en découle ("artisan" ou "méthodologue"). Le marché est donc peu transparent.

Le marché est morcelé et dual :

- d'un côté, de très petites entreprises spécialisées sur une niche, économiquement fragiles, dont le savoir-faire repose sur un unique consultant le plus souvent ;
- de l'autre, de grandes entreprises de conseil et d'audit qui pratiquent une politique de concentration… tout en séparant les structures audit et conseil.

Tous droits réservés

Coexistent sur le marché des cabinets qui enregistrent des taux de croissance très élevés, bien au-dessus de la moyenne, avec une progression proche de + 6 % (plutôt les grands acteurs), tandis que les petits cabinets affichent une croissance proche de 0. Cela s'explique par le fait que certains cabinets ont mieux anticipé que d'autres les évolutions du marché : l'international et le digital.

Le secteur du conseil se répartit ainsi (en nombre d'établissements et en %)	
Conseil pour les affaires et la gestion	35 %
Activités juridiques	26 %
Activités comptables	16 %
Agences, conseil en publicité	11 %
Conseil en systèmes informatiques	9 %
Études de marché et sondages	3 %

International

À l'exception des petits cabinets, les sociétés de conseil sont pratiquement toutes présentes à l'international. Elles interviennent soit en accompagnement de leurs clients hors de France, soit au travers de réseaux en travaillant directement avec des clients étrangers. L'activité liée aux projets internationaux peut représenter jusqu'à 35 % de leur chiffre d'affaires. De plus, selon une étude menée par le groupe Xerfi, les cabinets doivent saisir toutes les opportunités à l'international, surtout en Afrique (potentiel économique important, dynamisme du tissu d'entreprises locales, essor des nouvelles technologies, conseil aux entreprises chinoises désireuses d'investir dans cette région, etc.).

Digital

Une nouvelle ère de transformation des systèmes d'information (*cloud*, mobilité, analyse des données, intelligence artificielle) et des processus est en train d'arriver et accompagne la révolution industrielle actuelle. Le digital est en voie de tout bouleverser : chez les clients, bien sûr, mais aussi en interne, dans les modes d'intervention des cabinets.

Le numérique a vu apparaître des start-up conscientes de leur capacité à bousculer une industrie dont le *business model* a peu évolué depuis presque un siècle. Ainsi, des start-up y ont vu une opportunité de concurrencer les cabinets de conseil traditionnels.

Ces start-up s'appuyant fortement sur le Web minimisent leurs coûts grâce une organisation *lean* (exit les directeurs associés, la prolifération des managers, les différentes fonctions support, les coûts exorbitants des locaux de prestige…), et proposent des prestations délivrées par des consultants de haut vol. Les entreprises clientes gagnent en flexibilité et en temps, économisent sur leur budget consulting tout en collaborant avec des experts triés sur le volet. *Source : L'Usine digitale*

La nature des interventions

Les principaux secteurs de l'économie qui utilisent les services des consultants sont : les services financiers, les industries et le service public, principalement pour des missions de stratégie ou d'organisation, de conduite du changement.

Tous droits réservés

Répartition du conseil en management par secteurs et CA	
Financier	32 %
Industries	26 %
Énergie et environnement	9 %
Administration	10 %
Autres	23 %

Source : Consult'in France 2017

Les premières places du palmarès des secteurs clients du conseil restent inchangées. Les services financiers viennent en tête, puis l'industrie, suivis du secteur de l'énergie, qui se tasse légèrement, et le secteur public, chroniquement faible, mais stable à 10 %. À cet égard, il est frappant de comparer cette situation avec la Grande-Bretagne où les dépenses de conseil dans le secteur public sont trois fois supérieures en euros, et avec l'Allemagne où elles sont 1,6 fois supérieures à celles de la France.

Néanmoins, en France, les mairies, les villes nouvelles, les établissements publics sont soumis à des lois et réglementations complexes, à des budgets rabotés, à des obligations de résultat : ils ont besoin de faire appel à des consultants spécialisés.
Source : La Gazette des communes, 4/10 juin 2018

Les enquêtes annuelles des syndicats du conseil en management permettent de connaître la nature des missions les plus demandées.
Le marché est tiré par des projets d'accompagnement de la transformation des entreprises. Le conseil est davantage utilisé à court terme. Il doit plus que jamais être efficace, opérationnel. Les tarifs se négocient, c'est au consultant de prouver à l'entreprise qu'elle peut vite rentabiliser son intervention.

Les domaines d'intervention privilégiés des consultants au sein des entreprises :

- technologie : 33,8 % du CA ;
- amélioration opérationnelle : 22,3 % ;
- stratégie : 17,1 % ;
- gestion financière et des risques 15,6 % ;
- talents et gestion du changement : 11,2 %.

Source : Les Échos, d'après forconsulting.com

La portée des interventions

Il convient de rappeler plusieurs dimensions spécifiques aux activités de conseil.

Tous droits réservés

D'abord, un enjeu lié à la relation client.

La mission de conseil en management repose de plus en plus sur une intervention collective sous forme d'équipe/projet associant des compétences internes de la structure client aux compétences assemblées de la structure prestataire ; les interventions s'effectuant en articulant de manière phasée des temps d'intervention menés de manière successive ou simultanée.

La prestation devient de moins en moins un acte solitaire ; elle se présente de plus en plus comme un travail collectif (la coproduction).

Ensuite, la mission de conseil relève d'un acte entrepreneurial dans toutes les acceptions :

- le risque commercial (l'engagement contractuel et l'obligation de moyens) ;
- le risque civil (le devoir envers autrui et l'obligation de conseil) ;
- le risque pénal (l'implication du dirigeant d'entreprise en ce qui concerne le manquement, où la responsabilité s'élargit et n'est plus seulement celle de son propre fait) ;
- le risque fiscal (les incidences au regard des incertitudes, des contingences et des sinistralités) ;
- le risque social (les événements nécessitant une prise en charge assurantielle collective) ;
- le risque sociétal (la mesure de ses actions et recommandations au regard des menaces).

➢ Le portrait-robot d'un cabinet-conseil d'après *l'étude réalisée par la FNCPC*.

ÉVOLUTION DU SECTEUR

Conjoncture

2015	Dans leur grande majorité, les cabinets font état d'un bon début d'année 2015 qui poursuit et amplifie la reprise entamée en 2014. L'ambiance n'est cependant pas à l'euphorie. La reprise a été laborieuse et celle-ci n'est pas uniforme, avec de profondes disparités entre des cabinets qui "surperforment" et d'autres qui stagnent ou régressent. L'économie du pays n'ayant pas encore redémarré, ce qui se traduit par le raccourcissement des projets, la lenteur dans la prise de décision et la pression généralisée sur les prix qui concerne toutes les catégories d'acteurs. Enfin, la comparaison internationale n'est pas à l'avantage de la France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne ont rebondi dès 2010 et sont en progression constante depuis cette époque.
2016	Encore de bons chiffres de croissance, meilleurs qu'en 2015, car la reprise est amorcée !
2017	La croissance est toujours plus solide avec le retour : - de la croissance française autour de 2 % ; - des investissements ; - de la dynamique entrepreneuriale ; - de la transformation numérique des entreprises. De plus, les prix repartent à la hausse. *Source : Chambre professionnelle du conseil - Auvergne*

L'année 2018 est partie sur de bonnes bases avec une conjoncture économique plus solide et des facteurs structurels comme le RGPD, la transformation digitale, la directive sur les services de paiement. Les grands cabinets ont intérêt à nouer des alliances avec des plateformes où se trouvent les free-lances, très appréciés sur certaines niches.

Source : observatoire de l'Opiiec 2018

Tous droits réservés

Évolution du chiffre d'affaires du secteur du conseil en France	
Année	**Évolution annuelle du CA**
2015	+ 6,3 %
2016	+ 8,5 %
2017	10,5 %

Source : Consult'in France 2017

Évolution du métier de consultant

Les nouvelles technologies

Le digital est déjà largement intégré dans la pratique interne des firmes de conseil et peut représenter plus de 50 % de l'activité de certaines. Il génère à la fois des projets à très haute valeur ajoutée de reconfiguration des *business models* et des projets de transformation dont le contenu comporte une part plus ou moins importante de technologie. L'intégration de la dimension quantitative, inhérente au *big data*, constitue un choc culturel pour certains cabinets. Le traitement des données a un impact sur tous les aspects des cabinets, par exemple dans l'audit.

Le métier de conseil n'échappe pas aux changements liés à la numérisation de l'économie, et notamment à l'intelligence artificielle qui permet de déléguer à des robots ou à des ordinateurs hyperpuissants des opérations qui mettent en jeu des démarches intellectuelles et cognitives.

- L'exercice du métier lui-même de consultant doit évoluer en sachant analyser des données.
- Le service aux clients aussi, pour les aider à assurer leur transformation digitale, car l'*open data* rend nécessaire l'analyse de données grâce à l'intelligence artificielle. Celle-ci permet de faire des gains de productivité, par exemple avec les *chat bots*, proposer de meilleurs services grâce à une meilleure connaissance des besoins des clients, bref, être un consultant augmenté !

Sources : "Le consulting 4.0 : vers une intelligence connectée", Les Échos du 2 janvier 2018, Sia Partners et Capgemini

Il faut de plus mettre côte à côte des compétences informatiques, les ressources humaines, la cybersécurité, pour assurer la transformation digitale des entreprises. La pluridisciplinarité est indispensable. Il s'agit aussi de faire jouer la connexion entre les entreprises.

Les innovations

Les cabinets se dotent de laboratoires pour ces innovations : le lab EY et autres *war rooms* digitales chez KPMG ou chez Deloitte. Citons aussi ICO, Innovation center for opérations de Saclay, nouvelle usine-école du Boston Consulting Group, avec des usines pour mieux comprendre les technologies inspirées de l'industrie 4.0 et des fournisseurs qui sont souvent des start-up. On parle aussi d'école du *lean*[2] pour donner des exemples de ces nouvelles usines, dans un objectif de réindustrialisation de la France *(source : L'Usine nouvelle, 20 octobre 2016).*

2 Le lean management est un système d'organisation du travail qui, selon ses promoteurs, vise à éliminer les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département. *Source : Wikipédia*

Tous droits réservés

Opportunités de croissance

Cybersécurité, Brexit, évolutions fiscales et réglementaires, RGPD[3], transformation numérique : l'incertitude nourrit les consultants. *Source :* *www.sourceglobalresearch.com*

Digital, cybersécurité, gouvernance, normes, régulations sont des thématiques qui génèrent un fort besoin de conseil. Selon Grant Thornton France, il existe aussi la crainte de l'ubérisation dans certains secteurs, les problématiques liées aux nouvelles technologies, de nouveaux modes de travail, la reprise du marché des fusions/acquisitions, un nouvel ERP, la réorganisation des équipes…

Le conseil accompagne l'irruption des besoins en cybersécurité et plus globalement la mutation digitale des entreprises. Il existe de plus en plus de *big data*, d'algorithmes, de robots, tous sujets sur lesquels les cabinets de conseil s'investissent pour rester compétitifs. Toutefois, pendant longtemps encore, le rôle de l'humain restera heureusement incontournable dans bien des actions qui relèvent du marché du conseil. Par ailleurs, ces outils numériques, s'ils peuvent créer une nouvelle concurrence sur la place, peuvent aussi être une aide pour développer sa propre marque de conseil.

Autre stratégie : regrouper autour du cabinet de conseil les solutions actuellement dispersées pour résoudre tel ou tel défi. *Source : Xerfi*

Une étude de Consult'in France met aussi en évidence que la transformation digitale et la complexification des entreprises peuvent générer des besoins dans les PME qui font moins appel au conseil. La transformation de l'État peut également susciter un besoin d'expertises plus larges.

CLIENTÈLE

Quels sont les clients les plus consommateurs de conseil ? Différentes études mettent en évidence la corrélation entre la demande et la taille de l'entreprise (les plus de 1,5 M€ de chiffre d'affaires sont davantage consommateurs). À ce sujet, l'étude réalisée par Cinov, Syndicat national du conseil en management, met en évidence et confirme que la demande et le recours au conseil décroissent avec la taille de l'entreprise : globalement, 65 % des entreprises de moins de 500 personnes n'avaient jamais, ou une seule fois, fait appel au conseil. Ce taux est de 44 % pour les entreprises de plus de 100 personnes, mais de 68 % pour les entreprises ayant un effectif < 50 personnes.

La demande de conseil naît souvent de l'offre, d'où la difficulté du marché.

Cette demande est très peu structurée : elle dépend de la relation qui s'établit entre les deux partenaires lors de la prospection ou au début de la mission. Si le conseiller n'instaure pas assez la confiance, la solution proposée risque de ne pas être appliquée, quand la mission n'est pas simplement abrégée sur demande du client.

La demande provient surtout des grandes entreprises, les TPE-PME font moins appel au conseil, mais optent parfois pour des portails de services de proximité adaptés aux créateurs et patrons de petites entreprises.

Les TPE-PME demeurent en effet encore réticentes à l'égard du conseil : marché atomisé et peu transparent, coût élevé des prestations, sentiment d'échec ressenti par les dirigeants lorsqu'ils se tournent vers une aide externe, etc.

3 *www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-sur-la-protection-des-donnees-ce-qui-change-pour-les-professionnels*

Tous droits réservés

L'étude réalisée en 2012 par Cinov, Syndicat national du conseil en management, met en évidence les principaux freins. Le conseil en management est un concept qui reste flou, il y a une image imprécise de l'offre existante et des prestataires potentiels. Cette méconnaissance amène les dirigeants de ces entreprises à privilégier des compétences internes (eux-mêmes estimant parfois avoir la compétence requise) qu'ils ne possèdent pas toujours.

Lorsqu'une entreprise envisage de recourir au conseil pour la première fois, le **coût global de la prestation est un critère primordial**. En effet, il y a souvent au départ une réelle suspicion vis-à-vis du consultant et de ce qu'il peut apporter concrètement à l'entreprise. De ce fait, réduire le coût permet de réduire le risque d'un recours au conseil sans impact réel sur la performance d'entreprise. Cependant, l'étude met aussi en évidence que les entreprises qui ont été satisfaites et rassurées par une première prestation de conseil y reviennent et acceptent de payer ces prestations à leur juste prix.

La TPE-PME pratique souvent une politique de court terme, de gestion de l'urgence, au détriment de la réflexion à moyen terme. Cependant, certains dirigeants seraient tout de même plus enclins à utiliser des services qui leur sont mieux adaptés via Internet, plutôt que de recourir à des cabinets traditionnels. À titre d'exemple, la petite-entreprise.net est un site portail, interface entre des TPE et des professionnels du conseil.
www.petite-entreprise.net

Par ailleurs, dans beaucoup de branches professionnelles, les Opca, qui collectent et gèrent les contributions formation des entreprises, financent des prestations de conseil en management des ressources humaines pour les PME de moins de 250 salariés. Ce financement solvabilise ce marché au bénéfice de ces entreprises et des cabinets de conseil référencés par ces Opca[4].

Dans un cabinet de consultants, le client privilégie la pérennité financière et humaine, la qualité de ses membres, leur compétitivité en termes de coût, leur disponibilité, leur créativité et leur éventuelle pluridisciplinarité. La compétence technique, la clarté de la proposition, la capacité à offrir un bouquet de services complet et à réaliser du sur-mesure sont les critères les plus exigés par les donneurs d'ordres.

Ces dernières années, les missions des consultants ont été modifiées à cause du développement des technologies facilitant l'accès à l'information : les entreprises clientes se montrent désormais plus demandeuses de **processus** à mettre en place (organisation, production, etc.) que de **données** à recueillir.

Comment créer sa clientèle ?

- Une prospection avant le démarrage de l'activité s'impose : il faut créer son entreprise au moment adéquat, quand on n'a plus qu'à effectuer des prestations et à facturer les clients après avoir constitué son réseau.
- Le consultant doit naturellement se doter d'un site Internet, il peut aussi alimenter son blog et rejoindre une plateforme de mise en relation entre experts et entreprises.
- Il doit s'abonner aux moteurs de recherche présentant les appels à candidatures des marchés publics ou privés.
- Il doit être reconnu comme spécialiste dans son domaine, en écrivant ou autopubliant un livre ou des articles.
- Les clients déjà acquis sont les premiers prescripteurs, les prescripteurs suivants sont d'autres cabinets de conseil non concurrents, voire partenaires, ou les cabinets de recrutement (au courant des besoins des entreprises) avec lesquels il faut nouer des relations privilégiées.

4 Les Opca vont devenir des opérateurs de compétences avec la loi du 5 septembre 2018 : *www.cpformation.com*.

Tous droits réservés

- Le travail en réseau avec une dizaine d'autres consultants possédant des compétences et métiers complémentaires est un autre moyen d'y parvenir.
- Il est aussi possible de proposer aux grandes sociétés du conseil ses services en free-lance, en apportant une spécialité pointue, de préférence.
- Autres pistes : animer des formations (qui déboucheront sur des missions), faire partie des réseaux et associations de son domaine professionnel…
- Travailler dans un centre de coworking…

On peut citer également les dix clés pour remporter et signer des missions de conseil auprès des dirigeants de TPE, évoquées par Odile Olivier, dirigeante de petite-entreprise.net, réseau de consultants :

1) Être pluridisciplinaire : le dirigeant de TPE a besoin d'un seul conseiller d'entreprise ou d'un seul interlocuteur, pas d'une multitude d'experts autour de lui.
2) Proposer des prestations précises avec un nom, un début, une fin, un prix, un support : le dirigeant achète une solution, pas un nombre d'heures.
3) Valoriser ses missions de conseil en termes de ROI (retour sur investissement) : le dirigeant cherche au final, même pour une prestation de management RH, une augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité.
4) Être réactif, bref et direct : le dirigeant n'a pas le temps, il n'anticipe pas, il a la "tête dans le guidon".
5) Proposer un plan d'action précis avec des résultats : le dirigeant a besoin de concret, pas de théorie.
6) Écouter le besoin réel exprimé par le dirigeant : le dirigeant achète une réponse à son besoin, pas une expertise.
7) Faciliter la vie de vos clients, proposer du "clé en main" : le dirigeant déteste la paperasse, et parfois, n'a pas d'assistant(e) ni de secrétaire.
8) Parler en termes de solution, pas de méthode : le dirigeant achète une solution, pas une formation, ni un coaching, ni un accompagnement et encore moins du consulting.
9) Rester humble et abordable : un dirigeant a besoin de comprendre ce qu'il achète. Il recherche une "personne de confiance", pas un "consultant" pour se mettre en avant...
10) Rester un chef d'entreprise avant tout : un dirigeant accorde son respect et sa confiance à quelqu'un qui aura l'attitude d'un patron, qui saura lui parler avec franchise, se faire payer et facturer au juste prix. *Source : Économie Matin*

- Et aussi : le dirigeant de CA+ suggère aux consultants d'animer des petits déjeuners pour communiquer sur leur savoir-faire. Il mentionne également la recommandation spontanée. Le consultant esquisse alors un plan d'action de quelques pages à destination d'une entreprise sélectionnée au préalable. *Source : Arnaud Cielle, dirigeant de CA+ et auteur de Consultant : se lancer, réussir et durer aux Éditions Dunod*

Le métier se prête peu aux démarches commerciales pures, les relations publiques "soft" prédominent, ce qui n'empêche pas des offensives plus marketing : maîtriser les techniques de mailing, de télémarketing et de relance téléphonique. Ou bien se présenter davantage comme un enquêteur potentiel qui réalise une étude, afin de déceler les besoins d'une organisation et faire émerger une demande.

D'après les professionnels, le marketing pur (prospection directe) peut être privilégié quand le service proposé est très pointu, la cible bien définie. En cas de conseil plus courant, c'est l'approche relationnelle qui doit être utilisée en priorité pour obtenir un rendez-vous commercial afin de présenter son savoir-faire.

Tous droits réservés

Enfin, le cabinet de conseil peut même demander au client de lui attribuer une évaluation après la prestation réalisée, offrir des petits déjeuners thématiques, envoyer une newsletter, afin de repenser sa relation.

On note aussi les cas de marchés remportés suite à des appels d'offres (missions importantes pour des cabinets de taille significative ou de petits cabinets associant leur expertise). Mais les activités dans le secteur public sont plus atones, il faudrait que les élus utilisent davantage *le fonds de modernisation de l'action publique* !

CONCURRENCE

La mise en concurrence entre conseils est désormais fréquente, rares sont les "rentes de situation". De plus, la concurrence provient des autres conseils habituels de l'entreprise : avocats d'affaires, banques d'affaires, entreprises de services du numérique, sociétés de conseil en technologies, banques de réseau ou encore agences de communication. On peut également ajouter les cabinets d'expertise comptable qui tentent de mieux valoriser leurs prestations de conseil auprès de leur clientèle de micro-entreprises et de PME.

Sans oublier :

- Les ESN/SSII, qui pratiquent le conseil en management.
- Les Gafa[5] et autres géants du Web, car la jeune génération est de plus en plus attirée par des environnements de travail attractifs, selon *le Figaro*.
- Les grandes écoles de gestion, les juniors et seniors entreprises.
- Les universitaires, les enseignants, qui font du conseil en plus de leur activité.
- Les cabinets d'expertise comptable déjà cités, mais qui peuvent être des prescripteurs.
- Les organismes consulaires comme les chambres de commerce et d'industrie ou les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) qui proposent des prestations à prix réduit (marketing, export, technologies, etc.).
- Les salariés qui "font de la perruque", en faisant du conseil pour leur compte pendant leurs heures de travail, les micro-entrepreneurs ou les retraités bénévoles.
- Les organismes parapublics, les organismes professionnels, leurs centres techniques.
- Les premières associations qui développent le temps partagé.
- Des plateformes conçues sur un modèle proche de l'ubérisation, comme la 2ps.com, bourse du conseil : *2ps.com*.

5 Gafa : Google, Apple, Facebook, Amazon.

Tous droits réservés

Principales caractéristiques du secteur du conseil

Points forts	Points faibles
• Le secteur a une meilleure croissance que celle de l'économie française, et de nombreux diplômés rejoignent les cabinets.	• Forte concurrence entre les consultants : plus de 40 000 créations en 2017 !

Opportunités	Menaces
• La complexité des normes réglementaires des entreprises. • Le numérique et l'ensemble des innovations et transformations digitales. • Le conseil à l'international. • Le Brexit. • Le conseil dans les PME et TPE.	• Le prix des prestations. • L'ubérisation du secteur.

CRÉATION DES ENTREPRISES ET DÉFAILLANCES

Code APE	Secteur	Nombre d'entreprises au 01/01/2017	Créations 2017	Taux de création
70.22Z	Conseil pour les affaires et la gestion	163 209	**43 141**	26,4 %
Total, tous secteurs confondus		4 495 383	**591 267**	13,1 %

Source : Insee-Sirene 2018

On peut constater un nombre élevé de créations d'entreprises. Mais sont-elles toujours pérennes ?

Défaillances : une bonne moitié des créateurs échouent dès la première année, ceci est notamment dû à la difficulté de définir le contenu de leur offre. Autant dire qu'il n'est pas toujours facile de faire sa place sur un marché du conseil déjà encombré. Yves-André Perez, directeur de l'ex-Institut pour le développement du conseil et de l'entreprise (IDCE), estime autour de 40 à 50 % le taux d'échec après un ou deux ans d'activité… pour ceux qui ont mal préparé leur projet. *"Une des clés de la réussite consiste en effet à soigner son positionnement. Le marché du conseil est mûr. Dans nos formations, nous conseillons donc de cibler une niche d'activité, voire une microniche."*

Le devenir des porteurs de projet de création d'entreprise sur ce secteur du conseil :

- 1/3 devient véritablement "consultant indépendant" ou entre dans un cabinet de conseil ;
- 1/3 décide finalement de faire du conseil dans le cadre d'autres structures (dans une entreprise, dans un organisme public) ;
- 1/3 renonce à ce métier en tant que tel, mais choisit, en tant que dirigeant d'une entreprise industrielle ou de service, de développer son rôle de conseil (prestataire de services intellectuels). À moins que, ayant gardé le statut de cadre, il ne développe son rôle de conseil auprès d'un ou plusieurs employeurs (temps partagé).

Tous droits réservés

CONSEILS AUX CRÉATEURS

Le besoin d'autonomie, après une expérience en entreprise ou en cabinet, incite souvent le cadre à se mettre à son compte. Parfois, il a plus de 45 ans et connaît des difficultés pour retrouver un emploi à durée indéterminée : l'habitude de missions ponctuelles à réaliser l'incite à exploiter son savoir-faire en tant qu'indépendant. Il doit dans ce cas proposer si possible un produit pointu et novateur. En tout cas, posséder une expérience du terrain, avoir le goût de la liberté, croire à ce qu'il fait : miser sur un couple produit/marché élaboré avec soin (connaître un secteur et un métier, identifier les "vraies douleurs" ou points névralgiques dans l'entreprise et les interlocuteurs à contacter).

Donc, **une spécialisation s'impose assez vite** pour devenir incontournable dans un domaine particulier, voire un secteur d'activité. Quelques exemples :

- *les nouvelles technologies pour le milieu de l'horticulture* ;
- un conseil en création d'entreprise : c'est le credo de *Capfi Associés* ;
- *le contrôle de gestion*.

Par-dessus tout, il doit savoir se vendre, car posséder un savoir technique n'est pas suffisant si on ne sait pas décrocher un rendez-vous chez un client potentiel. Mais attention, la façon de vendre du conseil est plus subtile (il s'agit de se faire acheter de la confiance) que la vente de tout autre produit/prestation de service. La transition vers l'indépendance nécessite donc souvent plusieurs mois de réflexion (projet, bilan de compétences) ; un carnet d'adresses et une expertise dans un domaine ne suffisent pas.

Le futur conseil doit se ménager des étapes avant de se lancer, comme suivre une formation adaptée, rejoindre une société de conseil, faire appel à une société de portage avant de facturer seul ses activités. Pour en savoir plus : *www.afecreation.fr*.

Ensuite, à lui de jouer ! Le consultant doit s'impliquer dans la mise en œuvre de ses préconisations, car les rapports à l'issue d'une mission sont souvent peu consultés ! Dans ce contexte, les consultants vont devoir acquérir des compétences de facilitation, et en particulier l'organisation d'ateliers pour mobiliser le personnel impacté par les changements à mettre en place. *Source : Journal du Net*

Les conseils de Sciences Po :

- une offre commerciale claire, fluide, bien formalisée ;
- un réseau d'anciens collègues ou d'entreprises qui jouent le rôle de prescripteurs ;
- de nouvelles personnes abordées dans des lieux moins fréquentés par les confrères ;
- des techniques de communication, dont un pitch convaincant en 2-3 minutes.

Une étude de marché

- *Étude du projet personnel :* définir une offre novatrice et personnalisée. Prendre du recul sur sa façon d'aborder les problèmes. Est-on un "artisan" qui étudie en profondeur les ressorts souterrains de la question, pour faire du "sur-mesure", ou est-on un méthodologue qui applique un schéma structuré et exhaustif des actions à mener pour aboutir à la solution ? Chaque cas (conseil ou accompagnement opérationnel, production de services) correspond à un segment de clientèle déterminé.

Afin de soigner l'étude, quelques missions faites "à deux" avec un ancien de la profession sont souhaitables. La prise de recul par rapport notamment aux spécificités commerciales du conseil sera facilitée.

Tous droits réservés

- *Étude de l'environnement* (cf. début rubrique 2 : le marché, le marché du conseil/la demande. Un constat : c'est un marché de l'offre, la demande est rarement formulée).

- *Étude de la faisabilité économique :* pour tester ses aptitudes avant de se mettre à son compte, il est conseillé au débutant de garder son statut de salarié ou le bénéfice de ses allocations chômage ou du RSA le plus longtemps possible (se constituer une liste de contrats avant de s'immatriculer). Il peut aussi faire facturer les honoraires de ses prestations par une société "de portage" qui sert d'intermédiaire.

Attention : la légitimité du conseiller indépendant peut perdre en crédibilité lors de son passage du statut de cadre à celui d'indépendant.

Quelques démarches :

Contacter une première liste de clients potentiels ou de prescripteurs (réseaux d'anciens, associations et fédérations dans son métier, organismes de formation, cabinets de recrutement ou d'intérim pratiquant accessoirement la mise en relation entre conseils et clients), évaluer le nombre des premières missions. Attention, une opportunité qui incite à démarrer l'activité n'est pas toujours suivie d'autres missions. Environ la moitié des consultants abandonne à l'issue de cette première mission non récurrente.

Ne pas accepter n'importe quel client et vérifier sa solvabilité. Ne pas brader ses prix, cela dévalue son travail. Il est préférable d'organiser des petits déjeuners ou ateliers gratuits sur un thème que l'on maîtrise parfaitement en apportant des éléments innovants. Puis il faudra recontacter les clients, voire envoyer une lettre avec les arguments de vente ou téléphoner !

La prospection par téléphone :
- 100 contacts téléphoniques ;
- 15 réponses ;
- 5 entretiens ;
- 1 ou 2 promesses de services ;
- 1 mission finalement réalisée.

Savoir poser les bonnes questions au prospect, ce qui est important pour lui, revenir présenter son offre ou "propal" ou plan de travail. Avec un bilan positif, le client peut vous apporter d'autres contacts !

Ne pas se faire "manger" par un ou deux gros clients. **Se faire référencer.**

Utiliser les **réseaux sociaux** comme LinkedIn ou iDDYL. Les plateformes de mise en relation directe permettent d'éliminer les intermédiaires et diminuent donc les coûts. Elles permettent également d'identifier pour chacune des problématiques le spécialiste qui pourra aider, qu'il soit dans la même ville ou à l'autre bout du monde.
"Avec Myexperteam, nous avons pour ambition de démocratiser et de faire éclater les barrières de l'accès aux compétences pour les TPE/PME. Comme d'autres acteurs tels que TheFamily, Hopwork, TextMaster ou Creads, nous croyons à la disruption du marché des services aux entrepreneurs." Source : La Tribune

Il existe aussi le réseau Comatch, une plateforme de mise en relation : *www.comatch.com/fr*.

Tous droits réservés

Prospecter en ayant des supports de présentation adéquats, comme un site Internet, et préférer des cartes de visite à des plaquettes souvent "ronflantes" et peu crédibles. L'essentiel : un projet, un discours cohérent, et trois à cinq minutes pour convaincre un interlocuteur. L'art de décrocher un rendez-vous est essentiel, certains sont introduits par une personne de l'organisation ou de l'extérieur, d'autres sont passés maîtres dans l'art de franchir le barrage de la secrétaire en téléphonant à certaines heures, ou pratiquent la relance téléphonique après l'envoi d'un mailing bien ciblé. Mais le marketing direct est peu approprié, *"***le conseil s'achète, mais il ne se vend pas***" (source : Acheter et vendre du conseil, Stéphane Adnet).*

Jouer la carte du partenariat (d'autres conseils déjà introduits auprès des clients) et des réseaux, il existe désormais des associations régionales de consultants. Le mécénat et les actions caritatives peuvent être porteuses (exemple : un cocktail à l'issue d'un spectacle où des places ont été réservées pour des clients).

Travailler en sous-traitance pour le compte d'une entreprise de bonne notoriété dans son domaine et dont on bénéficiera par ricochet : la crédibilité est difficile à acquérir sur présentation de sa seule carte de visite.

Pratiquer toute activité annexe susceptible de créer des retombées sur son activité : écrire un ouvrage, collaborer à temps partiel dans une entreprise, faire de la formation, écrire des articles dans des journaux professionnels, intervenir dans des colloques afin de se faire connaître "tous azimuts", participer à des "*speed meetings*". Utiliser les réseaux sociaux professionnels, les places de marché éventuelles.

Des guides actualisés pour vous aider **:**

- ***Consultants : comment trouver vos premières missions,*** **Catherine Pompeï et Roland Bréchot**
- ***Consultant : se lancer, réussir et durer,*** **Arnaud Cielle, collection "J'ouvre ma boîte"**

PRINCIPALES ENTREPRISES

L'affaire Enron-Andersen est à l'origine de contraintes réglementaires interdisant à un cabinet d'auditer et de conseiller une même entreprise, pour éviter les conflits d'intérêts.
Cependant, si un cabinet n'audite pas ou plus une entreprise, rien ne lui interdit de la conseiller. Ainsi, au cours de ces dernières années, les "Big Four" – PwC, Deloitte, EY et KPMG – se sont engouffrés dans cette brèche. *Source : L'Agefi Hebdo*

Les croissances sont fortes chez ces leaders autour des problématiques de risques réglementaires, de fraude, de cybersécurité, de gestion de crise et de données.

L'étude Xerfi 2017 distingue les grandes catégories d'intervenants.

La plupart des cabinets leaders sont aujourd'hui des multispécialistes du conseil en management proposant des solutions dans les trois segments majeurs du marché : stratégie, organisation et technologies de l'information. Par ailleurs, à l'exception des cabinets ultraspécialisés, ils s'adressent à une large clientèle (groupes du CAC 40, PME, administration française, etc.) et couvrent de nombreux secteurs d'activité (industrie, banque, assurance, transport, télécommunications, médias, etc.). Enfin, ils sont capables d'assister les directions générales sur l'ensemble de leur chaîne de valeur (production, distribution, vente, fonctions supports, etc.). Sans oublier le facteur humain, la gestion des ressources humaines, et notamment celle des jeunes générations, éprises de liberté et d'autonomie.

Il existe des réseaux de franchise et de très nombreux cabinets de conseil indépendants.

Tous droits réservés

RESSOURCES HUMAINES

En général, le consultant indépendant représente le principal capital de la société de conseil.

Dans les cabinets prestigieux, au taux élevé de rotation, les salaires sont élevés, mais en contrepartie, la disponibilité doit aussi être conséquente.
Fidéliser les collaborateurs est une nécessité. Le *turn-over* est de 20 % en général.
Une politique d'intéressement au résultat peut être adoptée, ou l'emploi de free-lances en période de surcharge de l'activité.

Dans les grands cabinets, on distingue les associés et les collaborateurs, voire même les "associates" (travail sur études), les "*partners*" (actionnaires), les "*managers*" (chefs de projet) et les "*training associates*" (jeunes "associates"). Plus couramment, on distingue les "juniors" des "seniors" (qui ont plusieurs années d'expérience).
Ces cabinets recrutent beaucoup : Accenture entend embaucher prochainement 1 500 nouveaux collaborateurs, noue des partenariats privilégiés avec des écoles et crée un nouveau programme baptisé "Accenture In Real Life". Deloitte vise 2 300 recrutements en CDI pour l'année fiscale 2017/2018, dont un tiers de profils expérimentés. Ce sont également 1 500 stagiaires et alternants qui devraient rejoindre le cabinet Felicitas Cavagné. Deloitte recherche des *data analysts*, des *data scientists*, des experts en cybersécurité ou en *blockchain*, des directeurs de projets ou encore des ingénieurs spécialisés.

Commencer sa carrière comme consultant ? Les plus jeunes ont un esprit en mode open en permanence, ils sont curieux, savent travailler en équipe, ils viennent d'écoles de commerce, d'ingénieurs ou d'universités avec des spécialités recherchées comme la cybersécurité, le big data, la RSE, le management des risques, ou celui des systèmes d'information.

Étude de l'Opiiec et prospective métiers.
Observatoire chez Concepteurs d'avenirs.
Le métier est très attirant : *www.concepteursdavenirs.fr*.

Convention collective "Betic"

C'est une convention collective étendue qui couvre les bureaux d'études techniques, les cabinets d'ingénieurs-conseils et les sociétés de conseil. Elle a été signée par les deux fédérations professionnelles de la branche : la Fédération Syntec et la Fédération Cinov, ainsi que par les cinq organisations syndicales représentatives. Cette convention collective nationale s'applique à tous les salariés des entreprises d'ingénierie, du conseil et du numérique. Elle est disponible auprès de ces fédérations ou au JO. Journal officiel, 26 rue Desaix, 75727 Paris Cedex 15, tél. : 01 40 58 79 79, *www.journal-officiel.gouv.fr* et *www.legifrance.gouv.fr*.

LOCAUX

Les règles concernant l'exercice d'une activité chez soi sont détaillées sur le site de l'AFE : "*Domiciliation et exercice de l'activité chez soi*".
De façon générale, il ne faut pas confondre la domiciliation de l'entreprise (qui ne modifie pas la destination du local) et l'exercice d'une activité professionnelle chez soi (qui suppose un changement partiel d'usage du logement).

Tous droits réservés

3 | MOYENS POUR DÉMARRER L'ACTIVITÉ

En principe, l'exercice d'une activité professionnelle à domicile est soumis à une autorisation préalable délivrée par le maire. Les conditions de délivrance de cette autorisation diffèrent selon les départements et l'importance des villes.
Dans certains cas, il est possible d'exercer une activité chez soi sans avoir à solliciter cette autorisation. Ce sont ces règles de tolérance prévues par la loi qui sont présentées sur le site de l'AFE.

Autres formules : s'installer dans des locaux loués, sous-loués, une pépinière, un centre d'affaires, etc., seul ou avec d'autres consultants. Ne pas oublier le coworking, qui permet de nouer des contacts utiles !

INVESTISSEMENTS DE DÉPART

Un véhicule ; le métier de conseil reste nomade.

Des moyens de travail, tels que l'ordinateur avec imprimante, un ordinateur portable, des bases de données, un téléphone mobile, du mobilier de bureau, des cartes de visite et une documentation importante constituent souvent les seuls investissements de départ (environ 2 000 €). Mais il faut parfois investir également dans des frais de recherche et de mise au point d'une méthode avant de se lancer.
Et ne pas oublier de créer un site Web, ce qui implique des frais supplémentaires, puis de l'animer et de le tenir à jour, ce qui demande du temps !

Des moyens financiers pour faire face aux décalages entre production des livrables, facturation des travaux et paiement effectif de la mission ; selon les marchés, il convient de prévoir un décalage de l'ordre de 4 à 6 mois.

Tous droits réservés

CHIFFRE D'AFFAIRES

Il faut calculer le chiffre d'affaires prévisionnel et déterminer les bases d'une tarification, cette dernière dépendant de la concurrence et des prix de revient de sa propre entreprise.
Calcul du point mort : le rapport heures facturées/heures ouvrées = 50 %, est relativement fréquent. D'autres prévoient un jour facturé sur trois (soit environ 120 jours annuels).
Les clients n'hésitent plus à renégocier les honoraires. Vous pouvez demander un acompte lors de la signature du contrat de mission, en particulier au démarrage de votre activité, pour vous constituer un peu de trésorerie ou lorsque la mission doit être longue ou s'il s'agit de nouveaux clients.

La facturation est également fonction de la taille du cabinet, de sa notoriété, de l'expérience des consultants, des enjeux plus ou moins stratégiques du conseil apporté, etc. Elle varie de 800 € HT par jour à 2 200 € HT (et même plus). Le tarif pratiqué est également fonction du client : on ne facture pas une université comme une grande entreprise, une PME en région parisienne et à Brest.

Le prix moyen est de 1 000 euros HT. Une fois soustraits les charges, les frais fixes, les frais variables… sur ce total de 1 000 euros par jour facturés au client, il reste environ 400 euros : il faut donc facturer 100 jours par an pour avoir un revenu de 40 000 euros : ceci peut être une première approche de calcul *(source : Apec)*.

Autre exemple de calcul *(source : L'Entreprise) :*
Un consultant célibataire aimerait disposer d'un revenu net de 3 500 euros par mois. Pour qu'il lui reste 42 000 euros nets de charges et d'impôts, il doit facturer au moins 82 440 euros de CA brut :

- CA brut : 82 440 euros
- Charges sociales : 20 553 euros
- Autres charges[6] : 5 590 euros
- Impôt + CSG-CRDS non déductible : 14 297 euros
- Total charges et impôts : 40 439 euros

Reste 42 000 euros (3 500 euros x 12) ; il faut ensuite diviser 82 440 euros par les 120 jours facturables, soit 687 euros HT par jour.

Le plus souvent, il convient de prévoir un coefficient de 3 entre la rémunération nette souhaitée et le chiffre d'affaires HT à conquérir.

Il existe aussi des facturations différentes selon les opérateurs :

- pour le conseil en stratégie, compter 1 300 € la journée ;
- pour la mise en œuvre par le conseil en management, compter 800 € ;
- pour les outils, compter 400 à 500 € la journée *(source : Oresys 2018).*

Modes de facturation

Il faut distinguer la régie, le forfait et l'intéressement aux résultats.
La régie, ce sont les honoraires facturés *a posteriori*, en fonction du temps passé.
La facturation peut être également établie de façon forfaitaire pour une mission donnée : tel prix convenu d'avance pour telle mission. Attention donc aux dépassements de temps : se protéger juridiquement ou par abonnement. Le forfait peut aussi être révisé lorsque des éléments exogènes modifient la durée de la mission.

6 Amortissement de l'ordinateur, déplacements, retraite loi Madelin, dépenses commerciales, fournitures, poste.

Tous droits réservés

La facturation est également établie parfois en fonction des résultats (réduction des délais, du taux de rebut, de l'absentéisme, etc., par exemple un prix fixe de 20 % et une variable de 80 % selon les résultats).

Autres dépenses à facturer au client

- Frais de déplacement : définir les indemnités kilométriques.
- Autres frais remboursés sur justificatifs.
- Le Sav éventuel, qui n'est pas toujours gratuit !

CHARGES PRINCIPALES

- Cotisations sociales (trois caisses obligatoires, cf. partie 5 : "Organismes sociaux") : sur 100 € de CA réalisé par le consultant, il y a environ l'année suivante 40 € de cotisations sociales obligatoires et facultatives (mais ô combien indispensables, de type retraite complémentaire/loi Madelin).
- Si on est locataire (en tant que propriétaire, le régime n'est pas valable), les services fiscaux tolèrent, pour l'évaluation du loyer professionnel, une estimation correspondant à la superficie occupée par l'espace professionnel.
- Frais importants liés à la mobilité, aux déplacements, aux repas, à la prospection.
- Frais de communication et de présentation : inscription dans des annuaires, annonces dans des magazines, dossier de présentation de son activité, cartes de visite, etc.
- Électricité et téléphone (ligne particulière).
- Les travaux de secrétariat et de comptabilité sont réduits chez un indépendant qui démarre et qui les réalise lui-même… mais prennent du temps. Sous-traitance comptable : compter environ 300 euros par mois.
- Abonnement à des sources d'information et aux moteurs de recherche de consultation.
- Les coûts de la formation continue et du ressourcement des savoirs (colloques et conférences).
- Frais de prospection (mailing, etc.).
- Amortissement du matériel, du véhicule.
- Assurance responsabilité civile.

Données statistiques sur la profession

Conseil en stratégie d'entreprise, année 2016, résultats communiqués en 2017
(échantillon de 244 personnes)

Montant net des recettes	Achats/ recettes nettes	Charges de personnel/ recettes nettes	Impôts et taxes (hors IRPP)	Charges externes/ recettes nettes	Bénéfice/ recettes nettes
72 823 €	1,4 %	3,7 %	4,3 %	44,4 %	46,5 % soit 33 855 € **avant IRPP**

Source : Unasa – Union nationale des associations agréées, 36 rue de Picpus, 75012 Paris, code 741GZ1

Tous droits réservés

Détail des charges externes	
Loyers et charges locatives	2,9 % des recettes nettes
Locations	0,4 %
Honoraires	2,6 %
Primes d'assurance	0,6 %
Autres TFSE (travaux, fournitures et services extérieurs)	1,5 %
Frais de déplacement	12,3 %
Charges sociales personnelles	16,9[7] %
Frais de réception	2,0 %
Fournitures de bureau	2,6 %
Autres frais divers de gestion	2,6 %
Total charges externes	44,4 %

Même source

Exemple de calcul de cotisations (cas réel) Année n - Recettes : 63 000 euros Cotisations sociales année suivante n+1	
Cipav	12 955 €
Urssaf maladie	4 355 €
Urssaf autres cotisations	9 973 €
Total obligatoire	27 283 € soit plus de 43 % des recettes

Source : www.entrepriseindividuelle.info

BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Problème de lissage et de démarrage lent de l'activité, du retard dans le paiement des honoraires : le BFR peut être élevé (plusieurs mois d'activité, au moins 15 000 €).

De plus, l'activité intellectuelle est parfois source de contentieux avec les clients, ce qui augmente le BFR, car il faut bien vivre avant de pouvoir faire accepter une facture.

7 À noter : ce pourcentage nous semble peu élevé si on tient compte également des cotisations facultatives de type loi Madelin (retraite complémentaire). Il n'est pas rare de cotiser à hauteur de 40 % des recettes de l'année n-1.

Tous droits réservés

Par ailleurs, la prospection prend du temps… Il peut s'écouler de longs mois entre un premier contact et une mission souvent reportée : *les clients ont d'autres priorités plus urgentes, le staff vient de changer, la comptable est malade, ce sont les vacances scolaires, attendons les décisions votées à l'assemblée générale, on va se séparer de cette filiale, le budget n'est toujours pas voté, je quitte la boîte alors vous reprendrez le dossier avec mon successeur…*

Conclusion : un matelas de trésorerie pour continuer (le BFR) et des nerfs solides pour gérer cette source de stress.

FINANCEMENT ET AIDES SPÉCIFIQUES

L'activité immatérielle ne facilite pas le recours à l'emprunt.

Se renseigner également sur les aides aux services de l'innovation accordées par Bpifrance, qui facilitent là encore le recours à des conseils extérieurs. *www.bpifrance.fr*

Sociétés de caution mutuelle des professions libérales comme Interfimo : *www.interfimo.fr*.

Tous droits réservés

RÈGLES ET USAGES DE L'ACTIVITÉ

L'activité de conseil est de nature libérale ; elle peut être exercée soit sous forme individuelle (immatriculation au CFE de l'Urssaf), soit sous forme commerciale (immatriculation au CFE des CCI).

En ce qui concerne l'activité, une mission de conseil peut être issue d'une consultation formalisée ou adaptée :

- Appel d'offres : mise en concurrence de plusieurs cabinets pour une mission bien déterminée avec présentation d'une offre de service (compréhension de la mission, méthodologie d'action, phasage, calendrier, coût de la prestation).
- Accords avec le client : rédiger un contrat préalable ou signer un accord sur la base d'un cahier des charges.
- Contrat type : noms des parties, mission prévue (obligation de moyens), honoraires, TVA, délais et modalités de paiement pour les gros contrats, objet, durée du contrat, définition de la mission, ressources engagées, exécution, droits et obligations des deux parties, modifications au contrat, litiges. On trouve un exemple de contrat type de prestations de service de conseil sur le site *www.motamot.com*.
- Obligations du conseil : secret, discrétion, absence de conflit d'intérêts, transparence des coûts et obligation de moyens (en conformité avec l'offre de service acceptée). En plus du respect des engagements commerciaux (les promesses de l'offre), il existe un devoir de conseil liant le conseil à son client.
- Le contrat peut également prévoir un plan de travail (diagnostic, préconisations) et la conception de notes explicatives sur les premiers résultats intermédiaires obtenus.

Les formalités à accomplir pour le conseil qui fait de la formation professionnelle continue

Au regard de la loi, toutes les personnes qui dispensent des formations professionnelles, et ce, quelle que soit leur activité principale, sont considérées comme des prestataires de formation.

Toute personne physique ou morale qui exerce donc, à titre principal ou accessoire, l'activité de dispensateur de formation professionnelle doit déclarer son activité au plus tard dans les 3 mois qui suivent la production de la première convention de formation professionnelle, du premier contrat ou du premier bon de commande ou de la première facture. Les actions de formation entrant dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue sont définies par l'*article L6313-1 du Code du travail*.

Est alors soumis à déclaration :

- le sous-traitant qui conclut un contrat de prestation avec un organisme de formation pour apporter son concours pédagogique ;
- le dispensateur de formation ou le sous-traitant, dès lors qu'au soutien de la déclaration un bon de commande ou une facture sont produits.

La déclaration d'activité doit être adressée au préfet de région (Direccte), avec un ensemble de pièces définies par l'article *R6351-5 du Code du travail*.
Cette déclaration est effectuée à l'aide du *formulaire Cerfa N°10782*04* ou bulletin de déclaration d'activité d'un prestataire de formation.
(*Articles L.6351-1 à L.6351-8, R.6351-1 à R.6351-5 du Code du travail*)

Tous droits réservés

La prise en charge financière des prestations de formation pour les salariés suppose un référencement au DataDock[8].

Rappel : le formateur occasionnel est une personne qui dispense des cours au titre de la formation professionnelle ou dans les établissements d'enseignement à raison de 30 jours maximum par an et par organisme. Il bénéficie d'un statut très proche de celui d'un salarié. Les cotisations sociales liées à ses prestations sont versées par l'organisme de formation en fonction d'un barème fixé chaque année.

Où se renseigner ?

- Auprès de *Centre Inffo*, Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente.
- Auprès des Direccte : *lannuaire.service-public.fr*.
- Auprès du Fafiec, l'organisme paritaire collecteur agréé de la branche du conseil : *www.fafiec.fr*.

Autres obligations pour le formateur

- Vis-à-vis de l'administration : transmettre avant le 30 avril de chaque année (au service régional de contrôle [SRC] de la formation professionnelle continue de la Direccte) un bilan pédagogique et financier.
  Pour plus d'informations sur ce bilan pédagogique et financier, lire la notice explicative : formulaire Cerfa n°50199*12, bilan pédagogique et financier retraçant l'activité de prestataire de formation professionnelle.
  (*Articles L6352-11, R6352-22 et R6352-23 du Code du travail*)
- Les bons de commande ou factures doivent préciser :
  - l'intitulé, la nature, la durée, les effectifs, les modalités du déroulement et de sanction de la formation ;
  - le prix et les contributions financières éventuelles de personnes publiques.
  (*Article R6353-1 du Code du travail*)
- Lorsqu'un organisme de formation exerce plusieurs activités, la formation doit faire l'objet d'une comptabilité séparée.

Assurances

Contracter une assurance pour vous couvrir en cas de dommage ou de litige avec un client : l'assurance "responsabilité civile professionnelle" (Rcpro) couvrant la faute ou l'erreur professionnelle.
Le Syndicat national des conseils en management (Cinov) propose une assurance groupe couvrant la plupart des missions réalisées en matière de conseil en management.

Autres assurances : dommages, perte d'exploitation, responsabilité civile et assurance automobile.

Le non-salarié a intérêt à contracter également une assurance complémentaire donnant droit au versement d'indemnités journalières, pour couvrir le risque lié à un empêchement de travailler (accident, maladie, etc.).

8 *www.data-dock.fr*

Tous droits réservés

Prestations de nature juridique : Data, droit à titre accessoire

Les conseils en management peuvent effectuer des prestations de nature juridique accessoires à leurs activités de base dès lors qu'ils sont expérimentés, formés et qualifiés.
Ils doivent respecter plusieurs conditions cumulatives définies par arrêté, c'est-à-dire :

- avoir un diplôme de droit équivalent au moins à la licence ou avoir suivi une formation juridique d'au moins 250 heures (de type formation Iptic[9]) ;
- et avoir obtenu la qualification accordée par l'Office professionnel de qualification des conseils en management (OPQCM) ; cette qualification est obligatoire pour les cabinets de conseil qui délivrent des prestations juridiques à titre accessoire.

L'attribution du certificat de qualification professionnelle de l'OPQCM repose sur l'examen approfondi des informations contrôlées et régulièrement actualisées attestant une capacité d'intervention, définissant des moyens définis et maîtrisés, exprimant des preuves de professionnalisme, repérant des domaines d'intervention, indiquant la présomption à réaliser une prestation de conseil, et témoignant de l'atteinte de la satisfaction client.
Sources : articles 54 et suivants de la loi du 31 décembre 1971 et arrêté du 19 décembre 2000 conférant l'agrément prévu par l'article 54-I de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques.
Rapport de la Commission Darrois sur la grande profession du droit, 8 avril 2009.

ORGANISMES SOCIAUX

Pour le travailleur indépendant, non-salarié :

- assurance vieillesse/invalidité/décès : la Cipav, qui dépend de la CNAVPL, *www.lacipav.fr* ;
- assurance maladie/maternité : une caisse maladie régionale relevant de l'ex-RSI, *www.secu-independants.fr* ;
- allocations familiales : *Urssaf*.

Attention, les charges sont forfaitaires les deux premières années, elles sont ensuite calculées en fonction de l'activité et peuvent augmenter fortement au moment de la régularisation des cotisations dues au titre de l'année précédente (pour calculer les montants à verser, se reporter au site de l'AFE ou de *www.secu-independants.fr*). N'oubliez pas les cotisations complémentaires facultatives, mais recommandées : prévoyance perte de revenu, capital décès, rente éducation, mutuelle et frais médicaux, etc.

Rappel

Le cadre de ce dossier ne permet pas d'évoquer en détail les différentes structures juridiques, le calcul des cotisations sociales, etc. Retrouvez les aspects juridiques, sociaux et fiscaux de la création d'entreprise sur le site de l'AFE, *www.afecreation.fr*, ou sur celui de la sécurité sociale des indépendants, *www.secu-independants.fr*.
On pourra aussi se procurer le "Guide d'installation en profession libérale", publié par l'Unasa, *www.unasa.fr*.
Sur le régime de la micro-entreprise : *www.afecreation.fr*.

9 Iptic : organisme de formation professionnelle de la branche de l'ingénierie, du numérique et du conseil (*www.iptic.fr*).

Tous droits réservés

STRUCTURES JURIDIQUES

Choix entre entreprise individuelle ou société (dont sociétés civiles professionnelles, sociétés civiles de moyens). Le consultant peut choisir la forme juridique d'une société de capitaux afin de s'associer avec d'autres.

Le portage devient vite rédhibitoire (à cause du coût) lorsque le CA décolle.

La société Sas ou les Sasu sont souvent adoptées, car elles permettent de se rétribuer et ont la confiance des clients. Ne pas négliger cependant la Sarl qui permet, en étant gérant majoritaire, un statut de travailleur non-salarié. Le moindre poids des charges sociales dans ce cas permet, pour un coût global entreprise équivalent, de dégager une rémunération supérieure.

Le régime du micro-entrepreneur concerne 67 % des créateurs d'entreprise en 2017.

Pour aller plus loin : *www.afecreation.fr*.

La société permet d'avoir des partenaires au capital.

Opter pour une association loi 1901 est également possible, principalement dans le secteur de la formation.

En 2017, les nouveaux chefs d'entreprises ont choisi comme structure juridique

Sociétés	Entreprises individuelles
12 694	30 447, dont de nombreux micro-entrepreneurs

FISCALITÉ

Imposition des résultats : aux bénéfices non commerciaux (BNC).
TVA : 20 % pour les honoraires depuis le 1er janvier 2014.

QUALITÉ

Dans un métier ouvert à tous, des garanties de professionnalisme sont apportées par la certification. Celle-ci est délivrée en toute indépendance par des organismes tierce partie accrédités par le Cofrac (Comité français d'accréditation) : Afnor Certification, Bureau Véritas, LRQA, Moody International Certification, SGS…

Deux types de certification sont possibles :

1. individuelle (le consultant) ;
2. collective (le cabinet de conseil).

Tous droits réservés

1. La certification des personnes (individuelle)

La certification de compétences de type “Afnor Certification de personnes“ :

La certification de compétences consiste à évaluer et à reconnaître formellement les aptitudes nécessaires à l’exercice d’une activité professionnelle, en conformité avec un référentiel métier élaboré et validé par des experts. Elle offre un atout essentiel pour la gestion du parcours professionnel, notamment en prenant en compte les acquis de l’expérience.
Cette certification est mise en œuvre dans plusieurs domaines : la qualité, l’environnement, ou encore les activités de contrôle technique et diagnostic, etc.

Le certificat est délivré pour une durée de 3 ans et est renouvelable.
Pendant cette durée, un suivi de l’activité et de la formation de la personne certifiée est effectué.

2. La certification des cabinets de conseil

Le label valorisation des compétences :
Syntec Conseil en évolution professionnelle a créé un dispositif de valorisation de compétences qui permet à tous les cabinets de conseil adhérents de piloter la qualité du développement des compétences et ainsi d’engager une dynamique qui bénéficie aux clients et à la profession.
www.syntec.evolution-professionnelle.com

L’OPQCM (Office professionnel de qualification des conseils en management) :
L’OPQCM est l’un des comités de l’ISQ : sa vocation est de délivrer un certificat aux cabinets et entreprises conseils en reconnaissance de leur professionnalisme.
L’ISQ est l’organisme de qualification des entreprises de prestations de services intellectuels.

La qualification OPQCM a été créée en 1979, à l’initiative des fédérations Syntec et Cinov.
Cette qualification OPQCM atteste qu’un cabinet de conseil possède les capacités pour réaliser (et/ou qu’il a déjà réalisé, à la satisfaction de ses clients) des prestations dans les domaines pour lesquels il est qualifié.
La qualification permet d’établir une relation de confiance client/prestataire.

La certification ISO 9001 de l’Afnor.
La norme ISO 9001 nouvelle version 2015 définit les critères pour un système de management. Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d’activité, peut l’utiliser.
Source : interview AFE, Patrick Delauney, expert Afnor, président honoraire de l’IBAQ, avril 2015

Tous droits réservés

ORGANISMES PROFESSIONNELS ET DIVERS

- *Le Syndicat national du conseil en management* est une organisation professionnelle représentant les cabinets de conseil en management. Il fait partie de **Cinov**, fédération de dix syndicats des métiers et de quinze chambres régionales de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique. Il regroupe près de 200 cabinets de conseil en management, de petite taille et indépendants.

- *Consult'in France*, ex-Syntec Conseil en management, est l'une des deux organisations professionnelles représentant en France les métiers du conseil en stratégie et management. Il fait partie de **Syntec**, fédération regroupant tous les métiers du savoir : ingénierie, numérique, études et conseil, formation professionnelle. Il regroupe 60 % de l'activité de consulting management à travers l'adhésion de 90 cabinets de conseil en stratégie et management. Domaines d'intervention : stratégie, accompagnement du changement, systèmes d'information, organisation, qualité, marketing et vente, gestion de l'emploi, ressources humaines, management international, spécificités conjoncturelles, e-business.
  Pour le conseil, lien spécifique : *www.avenir-etudes-conseil.com* ; et plus généralement, *leurs vidéos*.

- *FNCPC*, Fédération nationale des chambres professionnelles du conseil partout en France avec *ses délégations*. La FNCPC a pour vocation d'organiser, de structurer, de professionnaliser et de faire connaître la filière du conseil de proximité au travers de son réseau de chambres professionnelles du conseil (CPC), de structures affiliées et de plus de 1 000 cabinets-conseils actifs sur les territoires.

- *Le syndicat Syncost* fédère les cabinets de conseils en optimisation des coûts.

- À Bruxelles, un organisme est accessible aux différents syndicats professionnels : *la Feaco*, Fédération européenne des associations de conseils en organisation.

FORMATION

Le métier s'apprend aussi par la pratique, le ressourcement est permanent, il faut se former sans cesse sous peine de détenir un savoir-faire obsolète.

Organismes

En dehors des nombreuses formations diplômantes d'origine (écoles supérieures de commerce ou d'ingénieurs à Bac +5…), il existe quelques passerelles pour le cadre déjà actif qui désire se mettre à son compte. Quelques-unes de ces formations continues :

- *Uco, Université catholique de l'ouest*
  L'université située à Angers propose un *titre RNCP* de "Consultant en management".
  Animée par des adhérents de Cinov, cette formation s'appuie sur 30 ans d'expérience de la préparation aux métiers du conseil ; elle permet d'acquérir les outils et les méthodes clés du conseil en management, de maîtriser l'ingénierie de l'intervention de conseil, de compléter son portefeuille de compétences et de réaliser des missions de conseil tests.

Tous droits réservés

Elle repose sur l'atelier-projet comme système d'apprentissage et de formalisation de projet professionnel : il fonctionne sur la base d'un dispositif interactif structuré entre le porteur de projet, des pairs repérés et le formateur. Elle complète son offre par la mise en place d'une VAE.

- *École centrale de Paris à Châtenay-Malabry*.
- *Iseor*, Institut de socio-économie des organisations.
- L'Afpa et l'Apec organisent des stages de gestion pour les demandeurs d'emploi qui choisissent le "consulting". Consulter également les dossiers documentaires de l'Apec (Être consultant, collection "Demain les cadres") et les cahiers de l'Onisep.
- *Les chambres de commerce et d'industrie* organisent souvent des sessions pour créer une activité dans le domaine du conseil.

SALONS ET MANIFESTATIONS

À noter : le *Salon des micro-entreprises* et le Salon des entrepreneurs organisent de nombreuses conférences sur le métier de consultant indépendant.

INTERNET (autres sites que ceux déjà cités)

- *www.freelance.com* : site de l'intermédiation entre les free-lances (conseils, publicistes, formateurs, informaticiens…) et les clients démarchés par cette association.
- *consultants.enligne-fr.com* : site qui réunit des consultants au service des entreprises.
- *www.placedesreseaux.com* : le site des petites entreprises qui travaillent ensemble.
- *www.motamot.com/index.php* : ressources et offres de missions.
- *www.journaldunet.com/management* : la rubrique "Management" du JDN.

Tous droits réservés

7 | BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ÉTUDES

- *Pratique du conseil en entreprise, Le grand guide du métier de consultant,* Yves-André Perez (Éditions Maxima).
- "*Baromètre des achats de conseil en management*", 2015-2016, par Consult'in France.
- Nombreuses études de Xerfi :
  - "*Les métiers du conseil à l'horizon 2025*"
  - Pour info, cet article : "*Le boom du marché du conseil*", Xerfi, 12/07/2018.
- *Étude Opiiec, "Les besoins en compétences dans les métiers du conseil" (2018)*.
- *Étude sociodémographique Opiiec 2014*.
- *Étude sur le marché européen du conseil en management*, Feaco.

Dossiers de presse et réseaux sociaux

Par conseilsmarkeing.com : "7 règles d'or pour bien débuter en tant que consultant".

"*The French Consulting Market 2018*"

"*Je deviens consultant free-lance*"

Le blog du Consultant : *blog-du-consultant.fr*

Nombreuses vidéos sur YouTube : *www.youtube.com*

www.lecoindesentrepreneurs.fr

www.legalstart.fr

www.thebusinessplanshop.com

REVUES ET ANNUAIRES

Revues

Il existe des revues (et de nombreux ouvrages) en langue anglaise. En France, *Le Journal du Net* a recueilli des témoignages auprès de consultants indépendants.

Annuaires et guides

- *Guide des cabinets de conseil en management*, de Jean-Baptiste Hugot, Éditions du Management, nouvelle édition en juin 2017.
- *Annuaire des conseils qualifiés*, OPQFC.
- *Adetem*, annuaire des professionnels du marketing.

Tous droits réservés

AUTRES DOSSIERS PROJECTEURS AFE À CONSULTER, LE CAS ÉCHÉANT

- Devenir ingénieur consultant
- Créer une entreprise de services numériques (ex-SSII)
- Devenir coach
- Entreprendre dans la formation professionnelle

ISBN : 978-2-84079-716-6
Référence AFE : SER 23
Code APE : 70.22Z
Date d'actualisation : novembre 2018

14, rue Delambre
75682 Paris cedex 14
Tél. : (33) 01.42.18.58.58
Télécopie : (33) 01.42.18.58.00
Internet : www.afecreation.fr