

Agence Pour la Création d'Entreprises

Devenez consultant !

*Réalisé par les experts de l'APCE
avec la collaboration de Cécile Flé*

Deuxième édition

© Éditions APCE, 2000, 2004
© Éditions d'Organisation, 2000, 2004
ISBN : 2-7081-3113-3

Éditions

d'Organisation

 **EDITIONS
APCE**

▷ L'activité d'un consultant

À l'heure de la mondialisation, l'entreprise souhaite gérer le changement, et anticiper. C'est aux consultants qu'elle confie souvent cette tâche.

Dans cette économie constamment en mouvement, où les ressources humaines ont un coût élevé, l'entreprise fait le choix de l'externalisation : c'est au consultant qu'elle s'adresse pour mener à bien une mission ou une autre.

L'activité de conseil peut être définie comme une prestation à fort contenu intellectuel, limitée dans le temps et effectuée par une personne extérieure à l'entreprise cliente. Les métiers du conseil sont nombreux.

Le consultant apporte une réponse aux besoins ponctuels d'une entreprise qui se trouve confrontée à des difficultés, qu'elle souhaite améliorer sa rentabilité, ou atteindre un nouveau stade de son développement. Dans ce dernier cas, nous pensons notamment aux cotations en bourse, aux rachats d'entreprises, aux créations de filiales...

Le travail du consultant se compose de plusieurs phases :

- Le recueil et l'analyse de données (l'identification du problème).
- L'apport d'une méthodologie qui suscite une prise de conscience et des réactions chez le client.

- Les recommandations. À ce stade, la décision n'appartient pas au consultant mais aux dirigeants de l'entreprise.
- La mise en place et le suivi des décisions (éventuellement).

Vous ne suppléez pas à un manque de compétences au sein de l'entreprise. C'est en ce sens que vous devez valoriser votre savoir-faire, et non en dévalorisant le personnel dont la connaissance de « son » entreprise est très précieuse. Vous êtes l'œil extérieur, et vous apportez un savoir et/ou un savoir-faire.

Être consultant, c'est apporter une expertise dans une économie mouvante et un marché qui se complexifie considérablement. Le chef d'entreprise est susceptible de faire appel à vos services pour trois raisons :

- il fait appel à vos connaissances en matière juridique, informatique ou autre : c'est votre « savoir » qui l'intéresse.
- il souhaite opérer un changement dans la société. Ce changement, il ne peut ou ne veut le mettre en place sans l'appui d'un conseil. C'est alors d'une méthodologie dont il a besoin, et peut-être d'un « alibi » ou d'un « fusible ».
 - vous recherchez alors les solutions de changement pour sortir l'entreprise d'une situation délicate.



À l'heure des scandales qui ont agité les grands du conseil et de l'audit, symbolisés par l'affaire ENRON, les petits consultants ont toutes leurs chances...

À lire : Enron, les leçons d'une faillite, Revue Futuribles, n° 276, juin 2002.

Conseil et ingénierie

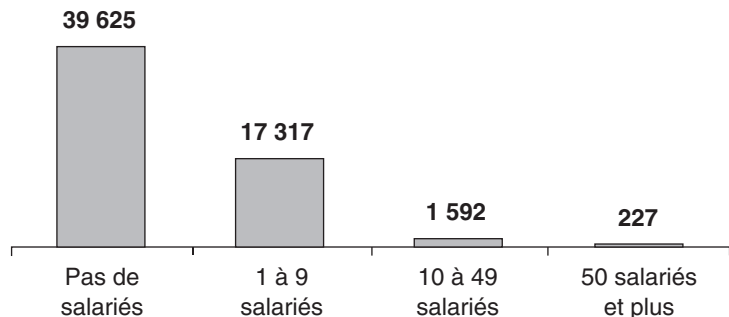
- vous soutenez le chef d'entreprise dans les prises de décisions importantes.
- vous définissez la meilleure stratégie à adopter pour faire évoluer l'entreprise.

Dans un tel contexte, il est évident que de nombreuses portes restent à ouvrir et de nombreuses niches restent à exploiter. Il faut à présent ouvrir ces portes et identifier ces niches.

▷ Qui sont ces consultants ?

En 2003, l'Insee recense 59 172 entreprises de conseil pour les affaires et la gestion (code Naf 74.1 G). Parmi ces entreprises, 67 % n'ont pas de salariés.

Nombre d'entreprise selon les effectifs

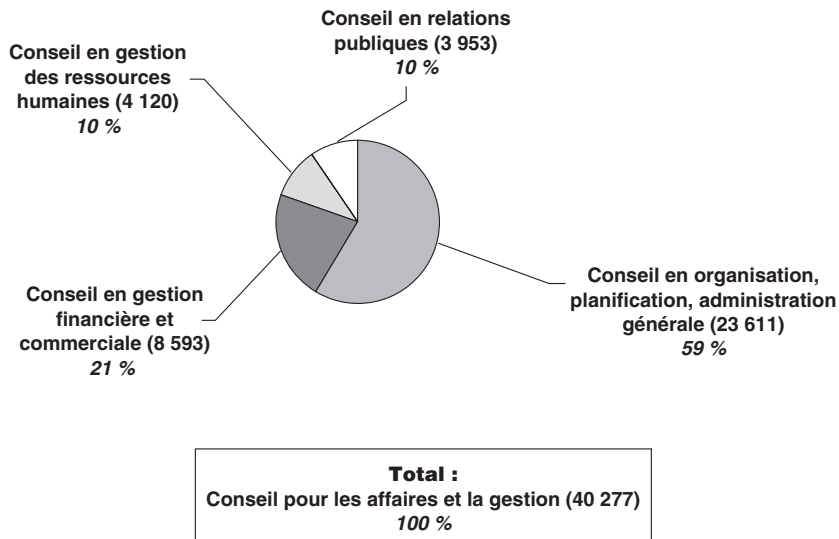


Source : Fichier Sirene, Insee, 2003. Traitement APCE, 2004.

Conseil et ingénierie

L'enquête annuelle d'entreprises dans les services, réalisée par l'Insee et qui porte sur les données 2001, permet d'affiner la répartition des entreprises du conseil par sous-secteur. On constate que ce sont les entreprises de conseil en organisation, planification et administration générale qui sont largement prépondérantes :

Répartition des entreprises par spécialité



Source : Enquête annuelle d'entreprises dans les services, Insee, 2001.

Le chiffre d'affaires généré par le secteur du conseil s'élève à 15 milliards d'euros en 2001, soit 5 % de l'ensemble des services aux entreprises. Ce chiffre d'affaires provient pour près de 40 % des entreprises

Conseil et ingénierie



*Attention !
Les chiffres
de l'INSEE
ci-dessus sont
néanmoins trompeurs
pour au moins deux
raisons :*

- La moitié des entreprises recensées n'a aucun chiffre d'affaires, aucun salarié,*
- De nombreuses entreprises sont inscrites dans le Code 74.1G alors qu'elles devraient être affectées à d'autres secteurs (Mac Donald's France service, Perrier Vittel management, Méridien SA, et autres holdings de groupes divers...).*

de moins de 10 salariés et pour 27 % des entreprises de 100 salariés et plus.

L'activité de conseil en organisation, planification et administration générale génère à elle seule les 2/3 du chiffre d'affaires et 58 % du nombre d'entreprises.

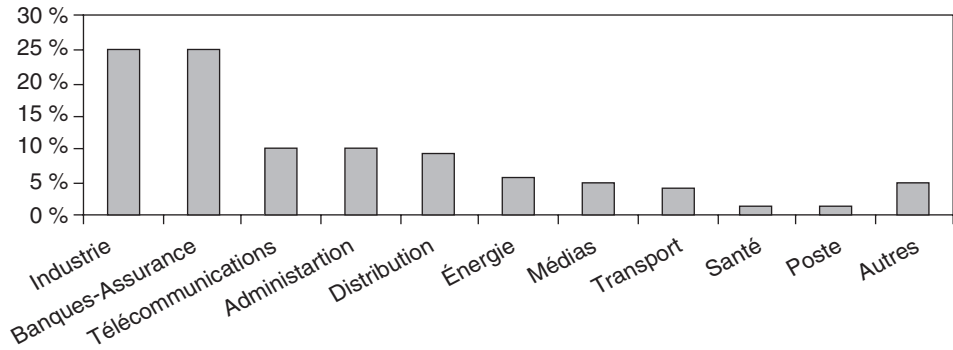
Le secteur de l'ingénierie et des études techniques compte pour sa part près de 33 000 entreprises en 2003. La moitié n'a pas de salariés et 40 % ont entre 1 et 9 salariés.

Le secteur emploie plus de 184 000 personnes et génère un chiffre d'affaires de plus de 27 milliards d'euros en 2001, soit 9 % de l'ensemble des services aux entreprises.

Il s'agit d'un secteur assez concentré, puisque les entreprises de 100 salariés et plus (c'est-à-dire moins de 1 % des entreprises) produisent presque 40 % du chiffre d'affaires et emploient 36 % des effectifs. Toutefois, la majorité des petites entreprises, souvent sous-traitantes et très spécialisées, représentent 31 % du chiffre d'affaires du secteur.

D'après les enquêtes annuelles de la branche Conseil en management du Syntec, les **principaux clients** des consultants sont : le secteur banque-assurance (25 % du chiffre d'affaires en 2002), l'industrie (également 25 %), la distribution (15 %) puis les télécommunications et l'administration (chacun 10 %).

Décomposition du chiffre d'affaires global par secteur d'activité



Source : Enquête annuelle Syntec Management, 2002.

Le positionnement du secteur public parmi les clients principaux doit être souligné, dans la mesure où il s'agit d'un phénomène relativement nouveau en France. Deuxième client du secteur du conseil en Europe, l'administration (ministères, services déconcentrés de l'État mais aussi collectivités territoriales, hôpitaux, établissements et entreprises publiques) fait appel aux consultants dans le but d'améliorer la qualité du service rendu aux citoyens et de mieux maîtriser ses budgets. Si l'on ajoute à ces objectifs la conjoncture démographique et les départs massifs à la retraite, on peut identifier les principales missions de ce nouveau client : gestion de la relation client, contrôle de gestion, management des ressources humaines et toujours gestion des systèmes d'information.

Conseil et ingénierie

D'une façon générale, le principal domaine d'intervention des grands cabinets de conseil demeure le conseil opérationnel et technologique (plus de 60 % des interventions en 2002 d'après l'enquête du Syntec Management). Suivent le conseil stratégique (environ 15 %), le domaine administratif et financier (10 %) et la gestion des ressources humaines (moins de 10 %).

Du côté des missions des ingénieurs-conseils, ce sont les études d'ingénierie industrielle qui constituent l'activité la plus importante (près de 50 % des facturations en 2001 d'après le Syntec Ingénierie).

D'après la Fédération européenne des associations de conseils en organisation, la France représente 16 % du marché du conseil en Europe, et se trouve à la 3^e place, derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne, qui représentent chacun 27 % du marché.

Le tableau de tête des grands groupes de conseil a fortement évolué ces dernières années, notamment suite au scandale Enron-Andersen et à l'interdiction consécutive à ce scandale de cumuler activités d'audit et de conseil (entérinée en France par la loi 2003-706 du 1^{er} août 2003 relative à la sécurité financière). Aux « Big Five » (Andersen, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, Ernst & Young) ont succédé les 6 majors : Accenture, IBM Business Consulting Services, Braxton, Bearing Point, CSC Peat Marwick, Cap Gemini Ernst & Young.

Le conseil représente 1,15 % du PNB français contre 1,38 % en Allemagne et 2,58 % en Grande-Bretagne.



Le conseil est très parisien : 90 % du chiffre d'affaires est réalisé par des sociétés dont le siège est situé en région parisienne.

▷ Un secteur en évolution

Suivant la conjoncture économique générale, le secteur du conseil, habitué à des taux de croissance à 2 chiffres, a vu son activité refluer : le Syntec Management estime le recul à 5 % en 2002, et les experts s'accordent sur une tendance similaire pour 2003, avec une légère reprise pour 2004, si la croissance américaine parvient à s'exporter.

Plusieurs facteurs expliquent cette crise : on a vu plus haut que le conseil technologique représente plus de 60 % des activités des grands cabinets ; ils ont donc été en 1^{re} ligne lors de l'éclatement de la bulle Internet et du très fort repli des contrats liés au e-business. Par ailleurs, afin de réduire les coûts, les cabinets ont été conduits à confier à leurs directions achats la négociation des contrats de conseil, ce qui a conduit à une chute très importante du prix des prestations, et donc des résultats des cabinets.

Toutefois, on estime que ce sont surtout les grandes structures de conseil qui sont touchées par ce repli. Les petits cabinets et consultants indépendants, quand ils adoptent **une stratégie de niche et anticipent les changements**, tirent bien mieux leur épingle du jeu.



« Les besoins d'expertise se déforment dans le temps et évoluent. Il est difficile de bien définir les niches, il est évident qu'il existe beaucoup de domaines dans l'entreprise que l'on peut conceptualiser, depuis l'analyse du client jusqu'à l'analyse des fournisseurs, entre le début et la fin du cycle de l'entreprise, que ce soit verticalement, ou transversalement. »
Propos d'un partner.

Voici quelques secteurs spécialisés dans lesquels il est possible de se lancer (source : dossiers spéciaux sur les métiers du conseil, *Courrier Cadres*, 09/02 et 09/03) :

« L'adoption des 35 heures est un facteur qui pousse les entreprises à faire appel à des consultants ; c'est, pour une entreprise, synonyme de réorganisation du travail. Il faut pour cela se tenir au courant de l'évolution des textes de loi, de l'actualité très riche en ce moment (négociation patronat-syndicat...). »

H. Laoufi, L.L. Conseil.



Les entreprises doivent faire face aux « pirates du net ». Alors que les États-Unis ont tendance à utiliser des repentis pour lutter contre cette nouvelle délinquance, la France voit les choses autrement... ce marché n'a pas fini d'évoluer.

- en **finance-gestion** : étant donnée la conjoncture actuelle, les entreprises, y compris les PME et TPE, doivent gérer la crise. Elles sont donc demandeuses de prestations de **recouvrement** et adoptent une stratégie **d'externalisation des fonctions techniques** (audit, gestion de trésorerie, fonction achats). Les entreprises cotées vont quant à elles avoir besoin, à moyen terme, de spécialistes pour **l'intégration des normes comptables internationales**. L'évolution démographique permet également d'envisager une forte croissance du nombre de chefs d'entreprises qui vont céder leur affaire : cela ouvre un marché pour **l'accompagnement à la transmission** (côté cédant) et **à la reprise** (côté acheteur). Les experts s'attendent par ailleurs à une augmentation de la demande en provenance des particuliers concernant la **gestion du patrimoine** (seulement 3 000 indépendants en France actuellement, contre 100 000 en Allemagne).
- Malgré une tendance plus que morose dans le secteur commercial, marketing et communication, **la gestion de crise** offre des débouchés : il s'agit de mettre en place des stratégies de communication afin d'éviter des conséquences trop désastreuses sur l'image d'une entreprise lorsque survient une crise majeure.

- Les **ressources humaines** représentent l'un des secteurs où le conseil peut proposer de nombreuses prestations : les entreprises ont besoin de professionnels et d'outils pour gérer l'employabilité de leurs salariés, les évolutions de carrière et les emplois de façon prévisionnelle. Le coaching ouvre également de nouvelles possibilités.
- Du côté de la **production**, les **normes qualité** se sont complexifiées et se sont ouvertes à la sécurité et à l'environnement, pour devenir de véritables systèmes de management. Les consultants indépendants ont leur place pour aider les PME-PMI à intégrer les nouvelles normes.

▷ Les créations d'entreprises

	NOMBRE D'ENTREPRISES EN 2003	NOMBRE DE CRÉATIONS* EN 2003	TAUX DE CRÉATION	ÉVOLUTION DES CRÉATIONS 2002-2003
CONSEIL POUR LES AFFAIRES ET LA GESTION (74.1 G)	59 172	10 360	17,5 %	+ 14,5 %
INGÉNIERIE ET ÉTUDES TECHNIQUES (74.2 C)	32 566	3 664	11,3 %	+ 5,9 %

* Y compris réactivations et reprises. Le taux de reprise dans le secteur est habituellement très faible, de l'ordre de 0,2 %.

Source : Fichier Sirene, Insee, 2003. Traitement APCE, 2004.

Conseil et ingénierie



Parmi les consultants ITG, 13 % ont moins de trente ans. Ce sont, en général, des jeunes diplômés qui ont des difficultés à trouver un emploi. Les tranches d'âges les plus représentatives sont 51/55 ans (16,55 %) et 34/40 ans (14,74 %). Les femmes sont un peu moins présentes dans ce secteur (43,53 %) que les hommes excepté dans une tranche d'âge allant de 26 à 45 ans où la proportion s'inverse (Source : ITG). Ce qui pourrait laisser à penser que ce secteur se féminise. Il apparaît en effet que les consultants choisissant le portage sont plus souvent des consultantes.

Le secteur du conseil contribue fortement à la création d'entreprises en France : en effet, le conseil pour les affaires et la gestion représente 3,9 % de l'ensemble des créations (y compris réactivations et reprises) en France pour l'année 2003.

Que deviennent les porteurs de projets de création d'entreprises dans ce secteur ?

- 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 services, de développer son rôle de conseil (prestataire de services intellectuels). Certains, ayant gardé le statut de cadre, développent leur rôle de conseil auprès d'un ou plusieurs employeurs (temps partagé).

▷ Le coaching

Relevant d'une pratique très ancienne que les professionnels attribuent à Socrate et à son art de la maïeutique, le coaching est un métier émergent en France.

Défini par la Société française de coaching comme l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels, il rassemblerait quelques 1 800 professionnels en France, dont 80 % en Île-de-France.

Destiné aux dirigeants et aux cadres dirigeants qui doivent faire face à des situations de crise ou qui souhaitent relever de nouveaux défis, le coaching consiste concrètement en une série d'entretiens pendant lesquels le coaché parle de son travail et le coach prodigue une écoute active et un questionnement propres à ouvrir de nouveaux champs de réflexion.

Le coaching n'est donc ni une formation, ni une prestation de conseil, et encore moins une thérapie. En revanche, il est conseillé au coach d'avoir lui-même suivi une analyse avant de se lancer dans le métier, mais aussi d'avoir exercé plusieurs activités en entreprise, d'avoir des expériences en matière de développement personnel et donc une grande aptitude à l'écoute. Et aussi de se faire soi-même superviser et accompagner.



*Maïeutique :
méthode par
laquelle
Socrate, fils
de sage-femme, disait
accoucher les esprits
des pensées qu'ils
contiennent sans
le savoir.*

Le Petit Robert.

Conseil et ingénierie

La profession souffre d'une méfiance proportionnelle au battage médiatique dont elle fait l'objet, et aussi à la multiplication d'offres de coaching à la limite du charlatanisme. Attrayante puisque socialement valorisante (il s'agit d'aider autrui à régler des situations complexes), la profession séduit aussi de nombreux candidats en raison des tarifs annoncés un peu partout (300 € l'heure en moyenne) et du fait de l'absence de condition de diplôme à l'entrée.

La concurrence est rude et, si les PME sont encore peu au fait de ce qu'est réellement un coaching, les grandes entreprises sont maintenant rodées dans la procédure de sélection de coachs pour leurs cadres. Il est donc nécessaire pour ceux qui souhaiteraient se lancer dans ce métier de se rapprocher des réseaux de coachs qui ont défini des codes de déontologie et de suivre des formations en les sélectionnant scrupuleusement. Mais aussi de conserver pendant les 3 ou 4 premières années d'exercice leur ancienne profession, ou bien de compléter leurs revenus par des prestations de conseil ou de formation.

À lire

- Choisir un coach, un travail de pro, *Entreprise et carrières*, n° 688, 21-27 octobre 2003.
- Les dérapages du coaching, *L'Express*, 03/04/2003.
- À chacun son coach, *Courrier Cadres*, n° 1500, 31/07/2003.

- Coach en entreprise, *Défis*, février 2003.
- Un coach au secours d'une boîte qui se déchire, *L'Entreprise*, n° 216, octobre 2003.
- *Regards croisés sur le coaching*, Gilles Forestier, Éditions d'Organisation, 2002.

À contacter

- Société française de coaching, délégation Paris.
99, boulevard Haussmann, 75008 Paris
01 42 81 96 70
www.sfcoach.org (également des délégations
Paca et Rhône-Alpes)
- Syntec Conseil en évolution personnelle.
3, rue Léon Bonnat, 75016 Paris
01 44 30 49 20
www.syntec.evolution-professionnelle.com