



Consultant indépendant Conseil pour les affaires et la gestion

Code APE 70.22Z

Fiche réactualisée en novembre 2009

Autres fiches professionnelles APCE à consulter, le cas échéant :

- **Bureau d'études techniques, ingénieur-conseil,**
- **Avocat/conseil juridique**
- **SSI**
- **Coaching**



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'APCE. vinay@apce.com
- Cette fiche ne peut faire l'objet **d'aucune diffusion, ni d'aucune vente** sans l'autorisation préalable écrite de l'APCE. A ces fins, une convention spécifique peut être passée avec l'APCE, convention réservée aux abonnés de l'Espace professionnels APCE. vuarin@apce.com ou cassonnet@apce.com

(Référence APCE : SER 23)

Cette fiche a été parcourue par l'IDCE,
Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise
www.idce.com

Elle a bénéficié en 2009 des remarques du syndicat patronal
Syntec Conseil en management

En bref	Page 4
1. Définition de la profession	Page 5
2. Des éléments pour une étude de marché	Page 8
3. Les moyens nécessaires pour démarrer l'activité	Page 18
4. Les éléments financiers	Page 19
5. Les règles de la profession	Page 23
6. Contacts et sources d'information	Page 28
7. Bibliographie	Page 31
Informations pratiques	Page 33



MISES EN GARDE

1. Fiche réalisée par l'APCE et certains organismes professionnels. Malgré tout le soin apporté à la réalisation de celle-ci, nous ne pouvons garantir dans le temps les informations et nous déclinons toute responsabilité quant aux conséquences résultant de leur usage ou d'erreurs éventuelles.

2. La fiche ne constitue pas une méthodologie de création ou de reprise d'entreprise (ex. : les aides à la création d'entreprises 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...), reportez-vous au site internet de l'APCE www.apce.com

Une spécialité technique pointue ou une expertise ne suffisent pas toujours pour réussir à son compte comme conseil, dans un métier où prévalent les relations publiques informelles, éloignées des démarches commerciales classiques.

Il faut en effet du temps pour se constituer une clientèle qui fonctionne au "bouche à oreille". Un consultant en mission n'a pas le temps de prospector... et les charges le rattrapent toujours ! Résultat, un train de vie réduit souvent de moitié par rapport à une ancienne vie professionnelle... Mais en prime, une satisfaction intellectuelle et une indépendance que la plupart ne regrettent absolument pas.

Il est conseillé avant de se lancer de tester le marché (société de portage, nouveau statut de l'auto-entrepreneur...) et/ou de suivre une formation adaptée pour peaufiner son étude de marché.

Ensuite, le travail en réseau et partenariats seront privilégiés.

■ ■ ■ C HIFFRES CLES

Entreprises de conseil	Créations annuelles	Investissement de départ
Environ 80 000 entreprises immatriculées à l'Insee avec le code APE de la NAF 70.22Z, mais combien de conseils réellement en activité ?	Plusieurs milliers pour le code APE 70.22Z	1 000 € peuvent suffire pour l'équipement informatique mais le BFR est élevé.

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

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
7 909	9 213	10 169	11 056	11 939	13 223	14 177

Source : Insee d'après la nouvelle définition de la création adoptée en 2007

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.

*" La messe est dite. Vous quittez votre entreprise. Ca y est. C'est sûr. Vous vous lancez. Dans quoi exactement ? Le conseil. En fait, vous vous lancez dans le vide !"
Source : François Klein, coach, Gare à la solitude, Le Parisien économie, lundi 17 novembre 2008.*

"Le conseil ne se vend pas, il s'achète" Stéphane Adnet

■ ■ ■ ACTIVITES

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.

Les métiers du conseil pour les affaires et la gestion recouvrent principalement :

- le conseil en gestion,
- le conseil en organisation,
- le conseil en ressources humaines.

Le conseil en relations publiques et communication dispose depuis le changement de nomenclature de 2008 d'un code APE spécifique 70.21Z. Il n'est pas étudié dans le cadre de cette fiche.

Le consultant apporte une réponse, sous forme de prestation à caractère intellectuel, aux besoins ponctuels d'une entreprise (publique ou privée), confrontée à des difficultés spécialement lorsqu'elle atteint un nouveau stade de son développement.

Son travail passe par plusieurs phases :

- recueil et analyse de données (identification d'un problème),
- apport d'une méthodologie qui suscite une prise de conscience et des réactions chez le client,
- recommandations (mais la décision n'appartient pas au consultant),
- mise en place et suivi des décisions (éventuellement).

Gérer son temps relève de 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.

Il faut constamment maintenir et renouveler son portefeuille clients...

En vitesse de croisière, le découpage moyen du temps est le suivant :

Elaboration de produits, préparation	11%
Prospection et vente	20%
Prestation, production du service	55%
Gestion et administration	8%
Divers	6%

Source : Interviews, professions libérales, APCE

Le "stress du carnet de commandes" est important. Les déplacements sont nombreux et le travail d'enquête 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.

■ . . APTITUDES

Une culture générale, acquise en entreprise (de préférence au sein d'une PME), qui permet d'instaurer facilement le dialogue avec le dirigeant de l'entreprise. Le sens de l'écoute et de la compréhension immédiate. Etre clair, susciter la confiance, savoir valoriser ses prestations, effectuer un travail de qualité, en toute indépendance.

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...

■ . . LEXIQUE

Nous empruntons à L'observatoire des solos, les quelques définitions suivantes :

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 (ex 741G) de la NAF est en réalité un vaste fourre-tout choisi par les statisticiens lorsqu'ils ne savent pas où affecter les activités.

1 - Définition de la profession

Consultant (suite)

Il y a toujours du conseil dans toute activité professionnelle, c'est donc une simple question de nuance. S'il y en a beaucoup, on est consultant. S'il y en a moins, on est technicien, spécialiste, expert... Peter Drucker, définit d'ailleurs les *knowledge technologists*, population en croissance exponentielle, comme les successeurs des travailleurs manuels, mais dotés d'une compétence basée sur une éducation formelle et non sur un apprentissage. Comme les cabinets de conseil sont remplis de "consultants", il faut ajouter le qualificatif d'indépendant pour désigner celui qui est à son compte.

Freelance

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 - les *knowledge workers* de Peter Drucker à des entreprises. Secteur "services marchands aux entreprises" plus "éducation marchande" plus quelques autres rubriques de la NES (Nomenclature économique de synthèse) de l'Insee. Il est en plus compris dans le monde entier.

Consulter aussi la FAQ de l'APCE : Quelle est la différence entre profession libérale, free lance, solo, indépendant ?

<http://www.apce.com/pid199/questions-frequentes.html?idfaq=5409-ALL>

■ ■ ■ L E M A R C H E

● ● ● Le marché du conseil

En France, le marché du conseil en management est généralement plutôt bien orienté, quoi que sous-utilisé par rapport à nos voisins (Allemagne, Grande-Bretagne), il représente "seulement" 0,4% du PIB.

Des profils d'entreprises extraordinairement variés, une croissance rapide et diversifiée, de nombreuses créations, fusions et transformations : le secteur, comme le souligne Syntec Conseil en management, n'est pas facile à cerner pour les non initiés !

Le syndicat patronal Syntec Conseil en management estime (au-delà des ses seuls adhérents, plus de 80 cabinets en 2009, environ 60% du CA de la profession) l'activité de la profession à 6 milliards d'euros en 2008 pour un effectif global de 50 000 personnes.

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%
Conseils en systèmes informatiques	9%
Études de marché et sondages	3%

L'offre de conseil est segmentée à la fois en fonction des spécialités (organisation, marketing...) 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, des grandes entreprises de conseil et d'audit qui pratiquent une politique de concentration ... tout en séparant les structures audit et conseil.

Dans sa dernière étude, Syntec conseil en management note ainsi que si le marché a presque triplé en 10 ans, 70% de celui-ci a été raflé par seulement 7% des cabinets de son échantillon, soit ceux qui réalisent au moins 56 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les 11 000 petites structures (consultants indépendants ou cabinets de moins de 10 collaborateurs) non comptabilisées dans l'étude se partageraient un marché de 2,42 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

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

La France arrive en troisième position en Europe pour l'importance de son marché, loin derrière l'Allemagne et la Grande Bretagne.

Le conseil en management d'après l'Insee

Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires	Personnes occupées
55 424	18,8 M€	145 630

Source INSEE, EAE, code NAF 70.22Z,

Chiffres 2007 publiés en 2009 - Actualisation sur www.insee.fr
puis services et services aux entreprises

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 70.22Z lors qu'elles devraient être affectées à d'autres secteurs (sociétés de management et holdings de groupes divers...).*

Conclusion : il y a moins de 50 000 sociétés de conseil en activité !

● ● ● La demande

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

Elle est très peu structurée : elle dépend de la relation qui s'établit lors de la prospection ou au début de la mission, entre les deux partenaires. 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 PME font moins appel au conseil. Le retard de la France par rapport à d'autres pays européens (Grande Bretagne, Allemagne) est manifeste à ce sujet.

Principaux secteurs de l'économie consommateurs de conseils : services financiers, industries et service public (*Source : Syntec Conseil en management*).

■ . . E VOLUTION DU SECTEUR

● . . Conjoncture

Evolution du chiffre d'affaires du secteur du conseil en France	
Année	Evolution annuelle du CA
2008	6%
2007	13,7
2006	9%
2005	9%
2004	+4,3 %
2003	-10 %

Source : Syntec Conseil en management

2005 et 2006

Amorcée en 2005, la tendance s'est bien confirmée, le conseil affiche des résultats positifs, il a du s'adapter aux exigences des clients, *de source Les Echos 28 novembre 2006.*

L'activité continue en effet sur sa bonne lancée après avoir progressé de 9% en 2005, après une hausse des effectifs de 8% en 2005, de 2 000 à 3 000 postes devraient être créés en 2006 (*Le monde du 26 septembre 2006*). L'année 2006 marque le retour à l'optimisme, la profession est plus agressive, elle recrute, se fixe des objectifs à plus long terme, a des projets d'acquisition, de développement, d'internationalisation plus importants. *Source Syntec-management.*

2008

Un taux de croissance à +6% pour les adhérents de Syntec Conseil en management contre 13,7% en 2007 : les cabinets n'ont pas senti la récession avant la fin de l'été 2008, ils ont poursuivi les missions amorcées en 2007 et se sont vu confier par des entreprises des objectifs d'optimisation de coûts, d'amélioration des performances et de projets de transformation.

Néanmoins le secteur ne dispose plus de visibilité, n'embauche plus et s'attend à une année 2009 difficile, le conseil est en surcapacité de production, les délais de paiement s'allongent de la part des clients. Le métier va se consolider : il y aura des disparitions inévitables ou des regroupements.

Des domaines d'activité échappent au marasme : conseil en optimisation des besoins en fonds de roulement, mise en place de plans d'économie, restructurations bancaire et assurance. La crise crée des opportunités pour les professionnels de la finance, de la gestion des ressources humaines : auditeurs, "cost killers" et as du reclassement ont le vent en poupe (*Source : Le Monde, 9 décembre 2008*).

● ● ● Evolution de la nature des missions

L'enquête annuelle de Syntec Conseil en management permet 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.

■ ● ● CLIENTELE

Les réticences des PME-PMI à l'égard du conseil demeurent encore nombreuses : marché atomisé et peu transparent, coût élevé des prestations, sentiment d'échec ressenti par les dirigeants de la PME lorsqu'elle se tourne vers une aide externe, etc. De plus, la PME pratique souvent une politique du court terme, de gestion de l'urgence au détriment de la réflexion à moyen terme.

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 facturer les clients après avoir constitué son réseau.

Chez un cabinet de consultants, le client privilégie la pérennité financière et humaine, la qualité de ses membres, leur compétitivité en terme de coût, leur disponibilité, leur créativité et pluridisciplinarité éventuelle. La proximité joue moins.

Pour un consultant indépendant, les critères d'appréciation du client portent sur le prix, la disponibilité, les compétences et la confiance. La compétence technique, la clarté de la proposition et 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'ordre.

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...) que de données à recueillir.

● ● ● Comment se faire des clients ?

- Le "bouche-à-oreille" prévaut et les clients déjà acquis sont les premiers prescripteurs, les prescripteurs suivants étant les autres cabinets de conseil ou les cabinets de recrutement (au courant des besoins des entreprises) avec lesquels il faut nouer des relations privilégiées.
- 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 grands du conseil ses services en "free-lance", en apportant une spécialité pointue de préférence.
- Autres pistes : faire des formations (qui déboucheront sur des missions), faire partie des réseaux et associations de son domaine professionnel...

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 télé-marketing 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 de faire émerger une demande.

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

On note aussi les cas de marchés remportés suite à des appels d'offres (missions importantes pour cabinets de taille significative).

Quels sont les clients les plus consommateurs de conseil ? Différentes études (Syntec, CCIP, CGPME...) 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).

Répartition du conseil en management par secteur	
Banque & assurance	31%
Industries	27%
Energie & Utilities	10%
Administration	11%
Télécoms	6%
Distribution	7%
Transports	3%
Autres	5%

Source : Syntec Conseil en management

Malgré la crise ou à cause de la crise, l'industrie et les services financiers restent très demandeurs de conseil. Le secteur public est devenu une soupape bienvenue pour le conseil ; de plus en plus de missions sont réalisées dans les grandes administrations.

Par domaines : c'est le conseil opérationnel (organisation, opérations) qui occupe le cœur du marché du conseil en management. La problématique de développement durable apparaît par ailleurs comme un segment en train d'émerger, qui devrait devenir un domaine majeur pour le conseil en management (*source : le marché du conseil, annuaire consulting 2009*).

Attention : aucun client n'est jamais tout à fait captif, à cause de la concurrence accrue et d'une relation où le professionnalisme l'emporte sur la relation personnelle. Davantage que la fragilité de l'entreprise, c'est le "turnover", au niveau des interlocuteurs dans l'entreprise, qui rend aléatoire toute relation. A noter : environ la moitié des consultants réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires avec 5 clients d'où la fragilité de leur entreprise...

■ ■ ■ CONCURRENCE

- Les SSII qui pratiquent le conseil en management.
- Les grandes écoles de gestion, les juniors et seniors entreprises.
- Les universitaires, les enseignants, qui font du conseil en plus de leur activité.
- Les professions réglementées comme celle de l'expertise comptable qui élargit le champ de son intervention (mais ce peut être un prescripteur...).
- Les organismes consulaires comme les Chambres de commerce ou les DRIRE qui proposent des prestations à prix réduits (marketing, export, technologies...).

- Les salariés qui "font la perruque", en faisant du conseil pour leur compte pendant leurs heures de travail ou les retraités bénévoles.
- Les organismes para publics, le CNRS, les organismes professionnels, leurs centres techniques.
- Les premières associations qui développent le temps partagé.
- La mise en concurrence entre conseils est désormais fréquente, rares sont les "rentes de situation".

■ ■ ■ CREATION D'ACTIVITES ET DEFAILLANCES

Rappel : ici, ce code APE n'est pas toujours en corrélation avec la réalité économique, les chiffres de l'Insee grossissent le nombre des conseils réellement en activité.

Nouvel APE	Secteur	Nombre d'entreprises en 2008	Créations 2008	Taux de création
70.22Z	Conseil en management	88 257	14 177	16%
Total, tous secteurs confondus		2 974 741	331 736	11%

Source : Insee-Sirene 2009

Défaillances : une bonne moitié des créateurs échouent dès la 1ère 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'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 micro-niche"*.

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). A moins qu'ayant gardé le statut de cadre, il ne développe son rôle de conseil auprès d'un ou plusieurs employeurs (temps partagé).

Les défaillances (liquidations judiciaires) en nombre d'entreprises

	2006	2007	2008
Secteur du conseil pour les affaires et la gestion	785	889	976

Source : www.cofacerating.fr

Les cessations en nombre d'entreprises

	2006	2007	2008
Secteur du conseil pour les affaires et la gestion	4 662	5 091	5 993

Source : www.cofacerating.fr

■ . . PLACE DU CREATEUR

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 tous 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 au croisement les "vraies douleurs" ou points névralgiques dans l'entreprise et les interlocuteurs à contacter).

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.

Comment trouver ses premières missions ?

La première mission émane principalement d'une démarche réalisée auprès d'interlocuteurs peu ou prou connus, dans un secteur d'activité où l'on est reconnu, avec une expertise déjà parfaitement maîtrisée (Source : *Consultants : comment trouver vos premières missions et développer votre business*, Dunod, 2008)

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. Le principal syndicat, le SNEPS, a déjà ainsi porté plus de 25 000 personnes. <http://www.sneps.fr> Autres contacts pour le portage : www.portage.asso.fr <http://www.portagesalarial.org> <http://www.guideduportage.com> etc.

● . . Une étude de marché subtile

- *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 cette 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.

- *étude de l'environnement* : (cf. rubrique 2 : l'offre/la demande ; un constat : c'est un marché d'offre, la demande est rarement formulée).
- *étude de la faisabilité économique* : Pour palier la difficulté de se lancer sur un marché dont la demande naît de l'offre (véritable défi), il est utile de lancer une action témoin avant de créer sa structure. Pour tester ses aptitudes avant de se mettre à son compte, il est conseillé au débutant de garder son statut de salarié ou de RMIste (...) le plus longtemps possible avant de se mettre à son compte (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. La société de portage lui permet en effet de garder les avantages du salariat tout en expérimentant le travail en indépendant. Attention : la légitimité du conseiller indépendant peut perdre de la crédibilité lors de son passage du statut de cadre à celui d'indépendant.

● ● ● Quelques démarches

Contactez une première liste de clients potentiels ou de prescripteurs (réseaux d'anciens, associations dans son métier, organismes de formation, cabinets de recrutements ou d'intérim pratiquant accessoirement la mise en relation entre conseil et clients), évaluez le nombre des premières missions. Attention, une opportunité qui incite à démarrer l'activité n'est pas toujours suivie d'autres... 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 un travail.

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

Prospecter en ayant des supports de présentation de son activité adéquats et préférer des cartes de visites à des plaquettes souvent "ronflantes" et peu crédibles. L'essentiel : un projet (et donc un discours) cohérent et ... trois à cinq minutes pour convaincre un interlocuteur. L'art décrocher un rendez-vous est essentiel, certains sont introduits par une personne de l'organisation ou de l'extérieur, d'autres sont passés maître 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 : savoir 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 à des clients).

Travailler en partenariat ou 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 à des colloques afin de se faire connaître "tous azimuts", participer à des "speed meetings".

● ● ● Freins

- Psychologiques : l'anxiété du vide succédant aux périodes de forte activité, la monotonie du temps passé à prospecter de nouvelles missions. La solitude. Le manque de confiance en soi, l'inaptitude pour toute prospection commerciale.
- Financiers : rentabilité fluctuante en fonction des missions, problèmes fréquents de trésorerie et ses retombées familiales ! Une année médiocre après une année correcte = bénéficiaire nul à cause des charges sociales adossées à n-1 et des problèmes de trésorerie !
- Administratifs : variables selon le statut choisi (salarié d'une société de portage ou indépendant).

Deux guides pour vous aider :

Consultants : comment trouver vos premières missions et développer votre business.
Catherine Pompei et Roland Brechot aux éditions Dunod, collection entrepreneurs 2008
Savoir acheter et vendre du conseil, Stéphane Adnet, 2008, aux éditions d'Organisation

■ ● ● PRINCIPALES ENTREPRISES

L'affaire Enron-Andersen est à l'origine de la loi interdisant de cumuler audit et conseil.

Principaux groupes ou cabinets de conseils : Par genre :

- Les consultants en stratégie (McKinsey, AT Kearney, Bain and Cie, Arthur D. Little)...
- Les consultants en organisation (Ernst Young Entrepreneurs, Eurogroup, Algoe, Ineum Consulting, BPI, Altedia...),
- Les consultants en systèmes d'information (Accenture, Cap Gemini, IBM PWC Consulting, Bearing Point, CSC Peat Marwick, Atos Origin).

Principaux cabinets de consulting (*source : Xerfi, par ordre alphabétique*)

Accenture, BearingPoint, Capgemini Consulting, CSC Consulting, IneumConsulting, McKinsey, The BCG, Unilog Management.

Retrouvez les principaux leaders du conseil chez Syntec Management qui publie un annuaire de ses membres.

La revue *Consulting* publie chaque année un classement des leaders du conseil.

A noter : le développement de la franchise dans le domaine du conseil ; mais les réseaux se comptent encore sur le bout des doigts : Rivalis, aide à la gestion des TPE, Daios, conseil en optimisation des performances auprès des PME, etc. (*Cf. Courrier cadres, revue de l'APEC*).

■ ■ ■ **R**ESSOURCES HUMAINES

Le consultant 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. Une politique d'intéressement au résultat peut être adoptée ou l'emploi de "free-lance" (en indépendant) 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).

● ● ● **C**onvention collective

C'est une convention collective étendue, établie par la Fédération Syntec et le CICF, chambre des ingénieurs conseils : la convention collective nationale sur les bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils, sociétés de conseil, disponible à la Fédération SYNTEC et chez CICF ou au J.O. (Cf. adresses rubrique 6)

Journal Officiel - 26 rue Desaix - 75727 Paris Cedex 15 - Tél. : 01 40 58 79 79
Minitel : 3616 Jöel - Internet : www.journal-officiel.gouv.fr et sur www.legifrance.gouv.fr

■ ■ ■ **L**OCAUX

Les règles concernant l'exercice chez soi d'une activité sont issues de la loi pour l'initiative économique publiée le 5 août 2003 (Cf. site APCE : « Toutes les étapes/ Installer l'entreprise/s'installer chez soi). Il n'est pas nécessaire de demander un changement partiel d'affectation du local pour exercer l'activité à son domicile.

Autres formules : s'installer dans des locaux loués, sous-loués, une pépinière, un centre d'affaires... seul ou avec d'autres consultants.

■ ■ ■ **I**NVESTISSEMENTS DE DEPART

Un ordinateur avec imprimante, un ordinateur portable, un télécopieur, des bases de données, un téléphone mobile, le mobilier de bureau et une documentation importante constituent souvent les seuls investissements de départ (1 000 euros). Mais, il faut parfois investir également dans des frais de recherche et de mise au point d'une méthode avant de se lancer.

■ ■ ■ C HIFFRE D'AFFAIRES

Il faut calculer le chiffre d'affaires prévisionnel et déterminer les bases d'une tarification, cette dernière dépend 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. Demander un acompte spécialement aux 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... 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 Libourne.

Le prix moyen est de 1 000 euros HT. Une fois enlevés les charges, les frais fixes, les frais variables... sur ce total de 1 000 euros par jour facturé 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/courrier cadres*).

Autre exemple de calcul (*source : journal 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 82 440 euros de CA brut :

- CA brut : 82 440 euros
- Charges sociales : 20 553 euros
- Autres charges¹ : 5 590 euros
- Impôt + CSG-CRDS non déductibles : 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.

● ● ● M odes 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.

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).

¹ Amortissement de l'ordinateur, déplacements, retraite loi Madelin, dépenses commerciales, fournitures, postes.

● ● ● Autres dépenses à facturer au client

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

■ ● ● C HARGES 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 & facultatives (mais oh combien indispensables de type retraite complémentaire/Loi Madelin) en vitesse de croisière (moins les deux premières années où des forfaits sont appliqués, voir www.apce.com).
- Loyer : 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 évaluation correspondant à la superficie occupée par l'espace professionnel.
- Frais importants liés à la mobilité, aux déplacements, aux repas, à la prospection de clientèle.
- Frais de communication et de présentation : inscription dans des annuaires, annonces dans des magazines, dossier de présentation de son activité, cartes de visites...
- Electricité 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.
- Abonnements à des sources d'information et formation continue.
- Frais de prospection (mailing...).
- Amortissement du matériel, du véhicule.
- Assurance responsabilité civile.

● ● ● Données statistiques sur la profession

Conseil en affaires et gestion, année 2007, résultats communiqués en 2009

(Echantillon de 4 209 personnes) par professionnel

Montant net des recettes	Achats/recettes nettes	Charges de personnel/recettes nettes	Impôts et taxes (hors IRPP)	Charges externes/recettes nettes	Bénéfice/recettes nettes
70 730 €	1,4%	2,9%	4,6%	40,8%	49,5% Soit 35 039 € avant IRPP

Source : UNASA – Union nationale des associations agréées - 36 rue de Picpus – 75012 Paris
Tél. 01 43 42 38 09 – www.unasa.org

Détail des charges externes

Loyers et charges locatives	2,7% des recettes nettes
Locations	0,4
Honoraires	2,3
Primes d'assurance	0,5
Autres TFSE, travaux, fournitures et services extérieurs	1,5
Frais de déplacement	12,1
Charges sociales personnelles	13,5 ²
Frais de réception	2,2
Fournitures de bureau	3,7
Autres frais divers de gestion	1,6
Total charges externes	40,8%

Même source

Exemple de calcul de cotisations (cas réel)

Année n - Recettes : 63 000 euros

Cotisations sociales année suivante n+ 1

Cipav	6 000 €
Mutuelle obligatoire	4 500 €
Urssaf	5 400 €
Total obligatoire (hors CSG)	15 900 € soit 25% des recettes
CSG	1 100 €
Cotisation loi Madelin	4 000 €
Total	21 000 € de cotisations en n+1 soit 33,3% des recettes de l'année n

■ ■ ■ BESOIN 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 €).

² A 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.

L'activité intellectuelle est de plus parfois source de contentieux avec les clients, ce qui augmente le BFR.

D'autre part, la prospection prend du temps... Il peut s'écouler de long 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 SPECIFIQUES

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

Le FRAC, Fonds Régional d'Aide au Conseil, incite les entreprises de moins de 500 personnes à recourir à des conseils extérieurs. Les modalités d'obtention de l'aide varient d'une région à l'autre : se renseigner auprès des Conseils Régionaux, des chambres de commerces, des DRIRE (la subvention doit être connue du consultant et de ses clients).

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

Sociétés de caution mutuelle des professions libérales comme Interfimo (Crédit Lyonnais) www.interfimo.fr.

■ . . RÈGLES ET USAGES DE L'ACTIVITÉ

L'activité de conseil est de nature libérale (prestation de caractère intellectuel avec immatriculation au CFE de l'URSSAF). Elle n'est pas réglementée. Le cumul d'activité de conseil et d'audit est interdit (loi sur la sécurité financière de 2003).

En ce qui concerne l'activité, une mission de conseil est conduite sans contraintes réglementaires, tout au plus pourrait-on parler de règles tacites :

- Appel d'offre : mise en concurrence de plusieurs cabinets pour une mission bien déterminée.
- Accords avec le client : rédiger un accord préalable (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 puis dossiers pratiques puis "un contrat type de prestations de service".
- Obligations du conseil : secret, non-concurrence, transparence des tarifs et obligation de moyens (le consultant n'a aucun pouvoir de décision). Il existe un risque pénal pour le consultant qui interviendrait dans les décisions de gestion de l'entreprise à la place de celle-ci. L'obligation de résultat est plus "morale" : c'est la crédibilité du conseil qui est en jeu, mais elle ne peut être prouvée, car le conseil n'est pas toujours suivi dans ses recommandations.
- Le contrat peut également prévoir un plan de travail (diagnostic, préconisations) et la conception de notes explicatives sur les premiers résultats intermédiaires obtenus.

● . . Assurances

Contracter une assurance en cas de désaccord avec un client : l'assurance "responsabilité/indemnité professionnelle" couvrant la faute ou l'erreur professionnelle.

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.).

● . . Les formalités à accomplir pour le conseil qui fait de la formation

Toute personne physique ou morale qui exerce, à titre principal ou accessoire, l'activité de dispensateur de formation professionnelle doit, lors de sa création, déclarer son activité.

La déclaration d'activité : Tout prestataire de formation doit, dès la conclusion du premier contrat ou de la première convention de formation professionnelle, déposer auprès de la préfecture de région, avec un ensemble de pièces dont la liste est fixée par arrêté, une déclaration d'activité.

Cette déclaration est effectuée à l'aide des formulaires Cerfa n° 10782*02 http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/formulaire_10782-02.pdf : bulletin de déclaration d'activité d'un prestataire de formation). Source : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/formation-professionnelle/les-formalites-creation-fonctionnement-organismes-formation-1085.html?>

● ● ● **Autres obligations pour le formateur**

- Vis à vis de l'administration : établir chaque année avant le 30 avril au service régional de contrôle de la formation professionnelle (DRTEFP) qui a délivré le numéro d'activité, un bilan financier et pédagogique.
- Lorsqu'un organisme de formation exerce plusieurs activités, la formation doit faire l'objet d'une comptabilité séparée.

● ● ● **Dispense de déclaration et de bilan financier et pédagogique**

Les personnes morales ou physiques dont les activités se limitent à l'exécution de contrats de sous-traitance ou de collaboration occasionnelle avec un prestataire de formation sont dispensées de faire une déclaration. Elles ne peuvent plus dès lors prétendre à l'exonération de TVA quels que soient les prestataires au bénéfice desquels elles travaillent.

A retenir : Si le consultant mène des actions de formation en tant que sous-traitant, par exemple à un organisme de formation qui va facturer directement les clients participants au stage, il n'y a pas lieu d'effectuer les formalités évoquées précédemment.

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 - 4 rue du stade de France - 93218 Saint Denis La Plaine Cedex

Tél. : 01 55 93 91 91 - www.centre-inffo.fr

Auprès des DRTEFP <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/adresses-utiles/vos-interlocuteurs-regions/168.html>

● ● ● Prestations de nature juridique: DATA, droit à titre accessoire

Les conseils en management peuvent, en vertu d'une récente législation sur les professions juridiques, effectuer des prestations de nature juridique accessoires à leurs activités de base, à condition d'avoir "les compétences juridiques appropriées" qui ont été définies par arrêtés : qualification IISQ-OPQCM, 10 ans d'expérience et 250 heures de formation pour les conseils en management.

Source : articles 54 et suivants de la loi du 31 décembre 1971, arrêté du 19 décembre 2000.
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 : une caisse dépendant de la CIPAV
<http://www.cipav-berri.org/cipav/Index.html>

Assurance maladie/maternité : une Caisse Maladie Régionale relevant du RSI www.le-rsi.fr

Allocations familiales : URSSAF. Internet : www.urssaf.fr

Attention, les charges sont forfaitaires les deux premières années, elles sont ensuite calculées en fonction de l'activité et augmentent fortement dès la troisième année (pour calculer les montants à verser, se reporter aux sites de l'APCE ou du RSI). N'oubliez pas les cotisations complémentaires facultatives mais recommandées : prévoyance perte de revenu, capital décès, rente éducation, mutuelle et frais médicaux,...

Rappel

Le cadre de la fiche professionnelle 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'APCE - www.apce.com ou sur celui du RSI - www.le-rsi.fr
On pourra aussi se procurer Le guide d'installation en profession libérale, publié par l'UNASA, www.unasa.org
Sur le nouveau régime de l'auto-entrepreneur : www.autoentrepreneur.biz

■ ● ● STRUCTURES JURIDIQUES

Choix entre entreprise individuelle ou société (dont sociétés civiles professionnelles, sociétés civiles de moyens). Le consultant choisit plus volontiers la forme juridique d'une société de capitaux afin de s'associer avec d'autres ou de protéger son patrimoine en cas de difficulté.

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 2008, les nouveaux chefs d'entreprises ont choisi comme structure juridique

Sociétés	Entreprises individuelles
10 124	6 991

■ ■ ■ FISCALITE

Imposition des Résultats : aux BNC, Bénéfices Non Commerciaux.
TVA : 19,6% pour les honoraires.

■ ■ ■ REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Consultant d'entreprise, statut juridique et pratiques professionnelles, Thierry Lupiac, Dalloz, guide Delmas, 2001.

■ ■ ■ QUALITE

Dans un métier ouvert à tous, quelques initiatives récentes ont apporté des garanties de professionnalisme : normes ISO 9001, 9002, 9003. Voir l'AFNOR, Association Française de Normalisation ainsi que la Lloyds, Veritas, l'AFAQ, Association Française pour l'Assurance Qualité, notamment chargés d'octroyer des certifications d'assurance qualité.

SYNTEC Conseil en management et CICF ont créé un office de qualification et mis en place la procédure de qualification, ainsi qu'un code de déontologie : le label OPQCM, Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management. OPQCM - 96 avenue du Général Leclerc - 92100 Boulogne - Tél. : 01 46 99 14 55 - www.opqcm.org - Critères de labellisation retenus par l'OPQCM :

- stabilité des structures (5 ans),
- compétence des intervenants et leur antériorité dans la profession,
- respect de la déontologie.

Une douzaine de qualifications sont possibles (stratégie, finance, organisation production, etc.).

En 2009, plus de 500 sociétés de conseil étaient déjà qualifiées dans différents domaines du management.

Enfin, un nouveau dispositif existe pour les créateurs d'entreprise, qui ne peuvent bénéficier du label OPQCM délivré au minimum après deux ans d'existence : il s'agit du certificat professionnel de capacité. Informations auprès de l'OPQCM. L'OPQCM se transforme en organisme professionnel de qualification des entreprises de services intellectuels (OPQSI). Elle vise à se doter d'une représentation élargie et d'une politique de qualification renforcée afin d'asseoir sa notoriété à travers l'adaptation de la marque ISQ.

L'OPQCM entend aussi affirmer son rôle international en s'appuyant sur la marque ISQ.

Par ailleurs, il existe le label Syntec de valorisation des compétences qui concerne déjà plus d'une dizaine d'entreprises.

■ ■ ■ ORGANISMES PROFESSIONNELS ET DIVERS

- Fédération Syntec : www.syntec.org
<http://www.syntec-etudes-conseil.com> : le site de tous les métiers du conseil : études marketing, management, recrutement, relations publiques, évolution professionnelle.
- SYNTEC-CONSEIL EN MANAGEMENT (fait partie du GSSEC, groupement des syndicats Syntec des études et du conseil)
3 rue Léon Bonnat - 75016 Paris - Tél. : 01 44 30 49 20/00 www.syntec-management.com
Regroupe plus de 80 cabinets et représente plus de 60% du marché en volume. Domaines d'intervention : stratégie, accompagnement du changement, système d'informations, organisation, qualité, marketing et vente, gestion de l'emploi, ressources humaines, management international, spécificités conjoncturelles, e-business.
- CICF, Chambre des Ingénieurs Conseils de France
3 rue Léon Bonnat - 75016 Paris - Tél. : 01 44 30 49 30- www.cicf.fr
Adhérent à la CGPME, Confédération Générale des PME. Création en 1997 de l'observatoire de l'ingénierie et du conseil, avec l'IDCE. Contacter le CICF Management qui mène des actions en faveur des nouveaux conseils.
Le créateur peut se reporter également à la *Fiche Professionnelle APCE* :
Bureau d'études techniques, ingénieur-conseil

De nombreuses associations ou réseaux professionnels regroupés par spécialités ou régions (Liste consultable dans certaines bibliothèques comme celle de l'IDCE ou à la FNCP, fédération nationale des chambres professionnelles du conseil www.fncpc.org (ex l'UFARCO). Quelques exemples :

La chambre professionnelle du conseil en Ile-de-France www.cpc-idf.com

Le syndicat Syncost fédère les cabinets de l'optimisation des coûts <http://www.syncost.org/>

Le syndicat en relocation www.relocation-France.org

En Europe, un organisme est accessible aux différents syndicats professionnels :

La FEACO, Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation

Avenue des arts 3-5 - 1210 Bruxelles - Tél. 00 32 2 250 0650 - www.feaco.org

■ ■ ■ FORMATION

Une solide expérience en entreprise et/ou en cabinet de consultants est indispensable : il faut avant tout posséder une compétence pointue, doublée d'un sens commercial. Au niveau commercial, songer à suivre une formation sur le télémarketing.

Le métier s'apprend aussi par la pratique, le ressourcement est permanent, il faut se recycler 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 :

- IDCE, Institut pour le Développement du Conseil et de l'Entreprise
Université catholique de l'ouest - 3 place André Leroy- BP 10808 - 49008 Angers
Cedex 01 - Tél. : 02 72 79 63 91 - info@idce.com www.idce.com
L'IDCE propose trois formations : la certification de consultant en management homologuée par l'Etat et deux DU, diplômes d'université. Journées d'information mensuelles sur Angers, Paris et Lyon : "réussir dans le conseil" Tél. 02 72 79 63 66
- Ecole centrale de Paris à Châtenay-Malabry
Stage de 690 heures - Tél. : 01 41 13 10 10 www.ecp.fr
- ISEOR, Institut de socio-économie des organisations
15 chemin du Petit Bois - 69130 Ecully - Tél. : 04 78 33 09 66 www.iseor.com
- 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.
- La société AZ Initiatys, implantée en région parisienne, propose aux cadres au chômage une formation pour devenir consultant indépendant. Cette formation, qui dure 8 mois, est financée par l'Assedic de l'Ouest francilien. Az Initiatys sélectionne les porteurs de projet envoyés par l'ANPE ou l'APEC. <http://www.az-initiatys.fr>
- Les chambres de commerce, par exemple à Paris : module créer une activité dans le domaine du conseil www.ccip.fr

■ ■ ■ SALONS ET MANIFESTATIONS

Exemple : forum du conseil et autres manifestations, réunions, organisées par la CCI des Hauts-de-Seine et le Conseil général : www.ccip92.com ou forumduconseil@ccip.fr
Et www.forumduconseil.com ou Tél. 01 46 14 26 29

A noter : Le Salon des micro-entreprises www.salonmicroentreprises.com et le Salon des entrepreneurs <http://www.salondesentrepreneurs.com/paris/index.asp> organisent de nombreuses conférences sur le métier de consultant indépendant. Exemple : http://365.salonmicroentreprises.com/fiche-conference.php?conf_id=1493

■ ■ ■ INTERNET

- www.freelance.com, site de l'intermédiation entre les free-lance (conseils, publicistes, formateurs, informaticiens...) et les clients démarchés par cette association qui compte déjà de nombreux membres : 146 000 inscrits en 2009 !
- www.freelance-europe.com, l'association des free lance en Europe, un lieu de rencontres et d'initiatives, également sur www.cybergazette.fr
- www.consultants-guide.com, des études liées aux problématiques des clients
- www.consultants-enligne.com, site qui réunit des consultants au service des entreprises
- www.palcedesreseaux.com, le site des petites entreprises qui travaillent ensemble
- www.devenir-consultant.fr, université en ligne
- www.motamot.com, ressources et offres de mission
- <http://management.journaldunet.com>, la rubrique management du JDN
- www.projetdeterritoire.com, des consultants pour les collectivités locales

■ ■ ■ **O**UVRAGES ET ETUDES

- *Devenez consultant*, Editions d'Organisation/APCE, nouvelle édition prévue début 2010 www.apce.com
- *Etude annuelle sur le conseil*, Syntec Management.
- *Baromètre des achats de conseil en management*, 2009, Syntec conseil en management <http://www.syntec-management.com>
- *Etude sur le marché européen du conseil en management*, FEACO <http://www.feaco.org>
- *L'essentiel sur le marché du conseil*, Guide consulting 2009, <http://www.monannuairepro.com/pdf/redacconsulting.pdf>
- *Acheter et vendre du conseil : les meilleures pratiques*, Stéphane Adnet, E. d'Organisation 2008
- *Conseil en management*, étude de Xerfi, 2007, sommaire à retrouver sur www.xerfi.fr
- *Consultants : comment trouver vos premières missions et développer votre business*, Catherine Pompei et Roland Brechot, Dunod, collection entrepreneurs, seconde édition 2008 www.dunod.com
- Rapport du cabinet DeVenir sur "les opportunités d'une transition de cadre vers consultant" Jean Marc Thirion, Cabinet Devenir www.devenir-consultant.fr
- *Le grand guide du métier de consultant*, tout pour créer et développer son activité de conseil, Yves André Perez, Maxima, 5ème édition, www.maxima.fr
- *Le conseil : le livre du consultant et du client*, Jean Simonet et Jean Pierre Bouchez - édition d'organisation 2003
- *Le métier de consultant*, Patrice Stern et Patricia Tutoy, Editions d'organisation, 2003
- *Consultant d'entreprise - Statut juridique et pratiques professionnelles* - Thierry Lupiac, Delmas - 2001

● ● ● **D**ossiers de presse

Par le Journal du net : devenir consultant indépendant

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0701172-consultant-independant/>
<http://www.journaldunet.com/management/creation-entreprise/conseil/consultants-les-creneaux-porteurs-pour-exercer-en-solo/le-conseil-en-management-d-equipe.shtml>

Par Le Figaro

<http://www.lefigaro.fr/emploi/2008/07/07/01010-20080707ARTFIG00384-cadres-et-si-vous-deveniez-consultants.php>

Sur un site de L'Etudiant : consultant, six pistes pour partir de bon pied

<http://www.pourseformer.fr/emploi/creation-dentreprise/formation-continue/h/1a5b76376f/a/devenir-consultant-six-pistes-pour-partir-dun-bon-pied.html>

■ ■ ■ REVUES ET ANNUAIRES

● ● ● Revues

- *Consulting 2009*, MM Editions - 31-35 rue Gambetta - 92150 Suresnes - Tél. : 01 45 06 29 81, mensuel international du conseil. www.tarsus.fr
- *Marketing magazine*, MM éditions
- *Newsletter de l'IDCE*.

Le Journal du Net lance un appel à témoignages auprès des consultants indépendants. Ils évoquent les difficultés rencontrées au début de leur activité et donnent des conseils à ceux qui seraient tentés par l'aventure.

<http://www.journaldunet.com/temoignage/appelatemoi/203/vos-debuts-comme-consultant-independant/> Ainsi que le dossier complet :

<http://management.journaldunet.com/dossiers/0701172-consultant-independant/index.shtml>

● ● ● Annuaire

- Annuaire des conseils qualifiés, OPQFC, SYNTEC-CONSEIL, Fédération Syndicale des Sociétés d'Etudes et de Conseils.
- ADETEM, Annuaire du marketing www.adetem.org
- Guide des cabinets de conseil en management, de Jean Baptiste Hugot, Editions du Management, nouvelle édition 2009.
- Guide consulting 2009, MM éditions - Tél. 01 45 06 29 81, édité par Média Marketing, 31-35 rue Gambetta - 92150 Suresnes. www.tarsus.fr

Comment commander une fiche professionnelle ?

Par Internet

<http://www.apce.com/pid98/les-fiches-professionnelles.html>
(acheter en ligne et télécharger immédiatement les fiches)

Par courrier

La vente à distance se fait à partir d'un bon de commande dans le catalogue des éditions que vous pouvez demander sur Internet (<http://www.apce.com/pid353/librairie-apce.html>) ou par courrier auprès de la librairie APCE

La librairie APCE pour Entreprendre

14 rue Delambre - 75014 Paris

Métro : Vavin (ligne 4) ou Edgar Quinet (ligne 6)

Tél. : 01 42 18 58 80 - Fax : 01 42 18 58 00

e-mail : librairie@apce.com

Horaires : du lundi au vendredi : 10h-13h et 14h-17h

Comment connaître les titres de la collection et les dates de parution ?

En consultant la liste des fiches (et leur date de réactualisation) sur le site Internet de l'APCE/rubrique librairie. Une fiche est réactualisée environ tous les deux ans.

Consulter aussi la rubrique "Questions fréquentes" du site <http://www.apce.com/pid6186/faq-des-fiches-professionnelles.html?espace=1> sur les fiches professionnelles : comment obtenir de l'information sectorielle en l'absence de fiche, comment se procurer une facture, comment accéder au résumé de la fiche, etc ?

Une question ? Une remarque ?
Tél. : 01 42 18 58 76 ou vinay@apce.com