

**Agence Pour la Création d'Entreprises**

# **Devenez consultant !**

*Réalisé par les experts de l'APCE*

Troisième édition

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation

© Éditions APCE, 2000, 2004, 2007

© Groupe Eyrolles, 2000, 2004, 2007

ISBN 10 : 2-7081-3779-4

ISBN 13 : 978-2-7081-3779-0



EDITIONS  
APCE

# Conseil et *ingénierie*



**LE CONSEIL** recouvre une grande variété d'activités et a connu un vrai développement dans notre économie. Nous assistons à l'évolution d'une économie industrielle vers une économie du savoir. Le secteur des services prend ainsi une envolée considérable. Quelles sont ces activités ? Comment évolue ce secteur ?



---

*« Consultant :  
du latin consultare,  
qui donne  
des consultations.*

*La consultation est l'action  
de prendre avis. »*

Le Petit Robert.

---

## ▷ **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.



*Après les 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.*

---

- 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,
  - 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 ?

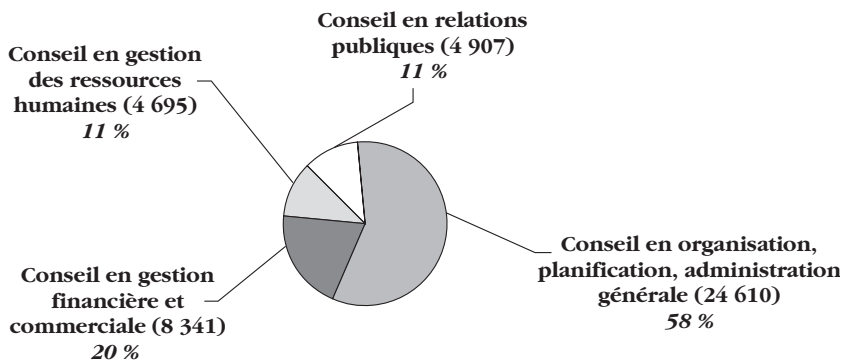
Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, l'Insee recense 68 818 entreprises de conseil pour les affaires et la gestion (code NAF 74.1 G). Parmi ces entreprises, 76 % n'ont pas de salariés.

## Nombre d'entreprise selon les effectifs au 1<sup>er</sup> janvier 2005



Source : Fichier Sirene, Insee. Traitement APCE.

## Répartition des entreprises par spécialité



**Total :**  
Conseil pour les affaires et la gestion (42 553)  
100 %

Source : Enquête annuelle d'entreprises dans les services, Insee, 2003.

L'enquête annuelle d'entreprises dans les services, réalisée par l'Insee et qui porte sur les données 2003, 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.

Le chiffre d'affaires généré par le secteur du conseil s'élève à près de 13 milliards d'euros en 2003. Ce chiffre d'affaires provient pour près de 49 % des entreprises de moins de 10 salariés et pour 31 % des entreprises de 50 salariés et plus.

L'activité de conseil en organisation, planification et administration générale représente à elle seule 58 % du chiffre d'affaires des entreprises du secteur du conseil pour les affaires et la gestion.

Le secteur de l'ingénierie et des études techniques compte pour sa part plus de 30 000 entreprises en 2003. La moitié a entre 1 et 9 salariés et 40 % n'ont pas de salariés.

Le secteur emploie plus de 195 000 personnes et génère un chiffre d'affaires de près de 30 milliards d'euros en 2003, 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. Toutefois, la majorité des petites entreprises, souvent sous-traitantes et très spécialisées, représentent 28 % du chiffre d'affaires du secteur.

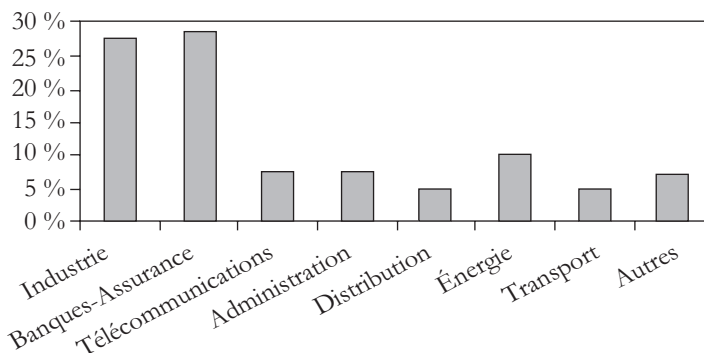


*Attention !  
Les chiffres de  
l'INSEE ci-dessus  
sont néanmoins  
trompeurs pour au moins  
deux raisons :*

- *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...).*
-

D'après les enquêtes annuelles de la branche Conseil en management du Syntec, les **principaux clients** des consultants sont : le secteur banque-assurance (29 % du chiffre d'affaires en 2005), l'industrie (28 %), l'énergie (10 %) puis les télécommunications et l'administration (chacun 8 %).

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



Source : Enquête annuelle Syntec Management, 2005-2006.

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. 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.

D'une façon générale, le principal domaine d'intervention des grands cabinets de conseil demeure le conseil opérationnel et organisationnel (plus de 38 % des interventions en 2005 d'après l'enquête du Syntec Management). Suivent le conseil en management de projet (environ 26 %), le conseil en stratégie (13 %), le conseil en conduite du changement (10 %) et la gestion des ressources humaines (9 %).

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, en 2004 la France représente 12,2 % du marché du conseil en Europe, et se trouve à la 3<sup>e</sup> place, derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne, qui représentent respectivement 29 % et 27 % du marché (Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO, 2004).

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<sup>er</sup> août 2003 relative à la sécurité financière). Aux « *Big Five* » (Andersen, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, Ernst & Young) ont succédé les « *Fat Four* » : Accenture, IBM Business Consulting Services, Bearing Point, Cap Gemini Consulting.

---

*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

Après les années de crise marquées par une faible demande et une offre abondante, le marché a retrouvé un équilibre avec une offre stabilisée et une demande plus dynamique.



*« 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.*

L'étude 2005-2006 du Syntec conseil en management confirme le retour à la croissance de l'activité du secteur. En effet, après une timide reprise amorcée en 2004 (+ 4,35 %), le chiffre d'affaires global de la profession poursuit sa progression en 2005 avec une augmentation de 9 %. Les « majors » (chiffre d'affaires supérieur à 80 millions d'euros), qui représentent 58 % du marché, affichent une croissance de 7,5 %. Les autres entreprises enregistrent une progression comprise entre 10,5 et 11,5 %.

Le secteur de la banque et de l'assurance, qui représente 29 % de l'activité de la profession, contribue largement à la reprise.

En 2005, la profession emploie près de 26 000 personnes, soit une progression de 8,5 % contre 2,7 % en 2004.

Selon Jean-Luc Placet, président de Syntec conseil en management, « l'une des causes de la crise que le conseil a connue au début des années 2000 était le flou des activités de conseil par rapport aux activités de services ». Il ajoute qu'aujourd'hui, « la profession semble en tirer les fruits et a su clarifier ses prestations avec un marketing beaucoup plus ciblé ».

Les petites structures de conseil ont intérêt à proposer des prestations spécialisées et à anticiper les changements, voire à intervenir sur des niches. Selon les experts du marché, un consultant trop généraliste a peu de chances d'être crédible. Le magazine *L'Entreprise* (juin 2006) liste les niches en tout genre et les spécialisations pointues attendues par les entreprises :

- les nouveaux concepts (comme le développement durable par exemple) ;
- le développement personnel (très large palette d'interventions allant de l'analyse transactionnelle au développement par le théâtre) ;
- le conseil en management décliné par secteur d'activité (administration, collectivités...) et domaine d'intervention, organisation (qualité, logistique...)
- la gestion et la finance (conseil en réduction des coûts...)
- le marketing et la communication (relations presse, spécialiste du marketing direct, de la charte graphique...).

---

*« 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.*

---

## ► Les créations d'entreprises

	NOMBRE D'ENTREPRISES AU 01/01/2005	NOMBRE DE CRÉATIONS* EN 2005	TAUX DE CRÉATION	ÉVOLUTION DES CRÉATIONS 2004-2005
Conseil pour les affaires et la gestion (74.1 G)	68 818	14 146	20,6 %	+ 3,4 %
Ingénierie et études techniques (74.2 C)	35 060	4 445	12,7 %	+ 1,7 %

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

Source : Base de données Sirene, Insee. Traitement APCE, 2006.



*En 2006 parmi les 2 500 consultants ITG, 3,6 % 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 30/49 ans (52,9 %) et 50/65 ans (40,2 %). Les femmes sont un peu moins présentes dans ce secteur (40 %) que les hommes excepté dans une tranche d'âge allant de 30 à 45 ans où elles sont majoritaires. Dans la tranche des plus de 50 ans, elles ne représentent que 29 % des consultants. (Source : ITG).*

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 ?

L'enquête régulière de l'IDCE sur le devenir de ses stagiaires indique que :

- 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 plus de 3 000 professionnels en France, dont 80 % en Île-de-France. Cependant, environ 500 seulement exerceraient ce métier de façon régulière avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 100 000 euros.

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.



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

Le Petit Robert.

---

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.

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. Attirante 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 et du fait de l'absence de condition de diplôme à l'entrée.

La société française de coaching situe le tarif moyen d'un contrat individuel entre 7 000 et 10 000 euros pour une douzaine de séances.

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

- « Le coaching reste en quête de respectabilité », *Les Échos*, 6 juin 2006.
- « S'offrir un coaching rien que pour soi », *Courrier Cadres*, n° 1638, 24 août 2006.
- « Aux bons soins du coach », *Le Monde* 2, 5 mars 2006.
- « Un coach pour l'emploi », *Courrier Cadres*, n° 1608, 8 décembre 2005.
- « Coaching, la fin de l'Eldorado ? », *Courrier Cadres*, n° 1591, 21 juillet 2005.
- *Coaching*, APCE, Les fiches professionnelles, 2005.
- *Le métier de coach*, François Delivré, Éditions d'Organisation, 2004.
- *Regards croisés sur le coaching*, Gilles Forestier, Éditions d'Organisation, 2002.
- *Maîtrisez le coaching*, Jean-Yves Arrivé, Isabelle Frings-Jutan, Éditions Liaisons, 2004.
- *Coacher : efficacité personnelle et performance collective*, Olivier Devillard, Éditions Dunod, 2005.

## À contacter

- Société française de coaching, délégation Paris.

99, boulevard Haussmann, 75008 Paris  
01 42 81 96 70  
[www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org) (également des délégations  
Paca et Rhône-Alpes)

Conseil et ingénierie

→ Syntec Conseil en évolution personnelle.

*3, rue Léon Bonnat, 75016 Paris*

*01 44 30 49 20*

*[www.syntec.evolution-professionnelle.com](http://www.syntec.evolution-professionnelle.com)*

→ ICF (International Coaching Federation).

*Bureau français*

*ICF France*

*213, boulevard Davout, 75020 Paris*

*[www.icffrance.org](http://www.icffrance.org)*



## PROPOS D'UN PARTNER<sup>1</sup> SUR LE MÉTIER DE CONSULTANT

« Le métier du conseil s'est beaucoup développé dans les cinq dernières années. Cela peut s'expliquer, pour l'essentiel, par le fait que les entreprises ont sorti de leurs rangs un certain nombre de compétences. Pour deux raisons : d'une part, elles n'utilisaient ces compétences que ponctuellement ; d'autre part, ces entreprises généraient un volume d'affaires insuffisant pour utiliser ces compétences à plein temps. Le client s'est ainsi séparé de directeurs de la stratégie, de directeurs financiers et d'un certain nombre d'experts. Nous

sommes donc meilleurs que les meilleurs experts en stratégie de nos clients, si importants soient-ils. Cela est dû au cumul d'expériences : nous faisons de la stratégie pour différents clients et cela dans différents pays du monde. Aujourd'hui, par exemple, lorsque vous faites du e-business, vous en faites de toute façon plus que le client ne pourrait en faire dans sa journée.

C'est aussi un métier qui devient de plus en plus professionnel et de plus en plus exigeant. Plus que mes clients, il faut que je lise, que j'assiste à des conférences, à des séminaires, que j'écoute ceux qui font du conseil avec moi.

**Nous devons apporter la solution de demain.**

Nous ne pouvons pas raconter n'importe quoi, nous mettre une étiquette de

consultant et penser que cela ouvre les portes. Il faut être à la pointe de la réflexion dans son domaine. Nous ne pouvons redire au client ce qu'il sait déjà, et proposer une solution d'hier, il vous répond : "Je suis désolé, mais ça je le sais déjà et mes équipes l'ont déjà fait."

1. L'interviewé tient à rester anonyme.



Quand vous arrivez avec la solution d'aujourd'hui ou de demain, le client peut avoir une petite angoisse, "est-ce que je vais savoir faire ?, est-ce que ce n'est pas trop en avance ?", et puis inversement il peut penser que vos solutions vont faire bouger l'entreprise, faire évoluer sa compétitivité. Nous devons apporter une plus-value : être différent et/ou innovant.

La motivation qu'une entreprise peut avoir pour faire appel à un consultant n'est jamais unique : il peut y avoir un pur besoin

d'expertise ou un besoin de travail temporaire, mais également un besoin de communication interne. Ce n'est pas choquant, c'est clair,

nous sommes des experts et venons témoigner. A contrario, je pense qu'il faut être très modeste quand on est consultant. Notre rôle n'est pas de gouverner l'entreprise. Nous sommes un groupe d'experts qui réfléchissons sur un certain sujet. Nous n'avons qu'une partie de la problématique : quand je fais une recherche de

stratégie, je n'ai pas forcément le problème social en main, ni le problème financier. Il est alors évident que je vais me présenter avec un point de vue de l'expert, mais il ne faudrait pas que j'aie vocation à imposer mon point de vue !

Il est vrai que les jeunes consultants sont souvent dépités parce qu'ils voient leur produit mis en pièces ou utilisé partiellement. La décision finale prend en compte beaucoup d'autres paramètres que celui que nous avons

traité. Il faut savoir l'accepter. Le conseil est un métier de service. Deux idées fortes : la première c'est l'expertise, la deuxième c'est le service, vous êtes au

**Votre rôle n'est pas de gouverner l'entreprise. Vous êtes au service de...**

"service de ...". Vous êtes là pour répondre à une question, répondez à la question, après ce n'est plus votre problème. Ce n'est pas une frustration, nous ne pouvons pas tout faire, ni tout savoir, ni tout dire. Cette séparation de la décision me paraît très importante à prendre en compte : un consultant n'a pas la décision en main.

*Vous devez savoir où est votre relation de pouvoir. Si vous ne vous sentez bien qu'en ayant les manettes, ce qui est tout à fait légitime, il faut être chef d'entreprise, cadre ou directeur d'unité. Nous, nous préférons détenir une espèce de pouvoir occulte, par des dimensions qui relèvent plus des relations psychologiques : beaucoup moins de rapports de forces, beaucoup plus de subtilité, c'est un autre monde.*

*Les consultants sont des personnalités anxieuses, agressives, en attente de reconnaissance. Cela*

*a toujours été un métier de "Diva", mais chaque profession a son défaut et ce n'est pas parce que certains ont cette supériorité intellectuelle qu'il faut la projeter sur l'ensemble de la profession.*

*Il me paraît difficile de faire du conseil tout seul, parce qu'on finit par tourner en rond, on est avec soi-même, sans le support et le challenge qu'apportent les collègues, que ce soit des partners*

*dans une firme un peu structurée, ou des gens plus jeunes. Je vois des réseaux qui se constituent, mais cela ne fonctionne pas très bien de mon point de vue. Nous avons besoin d'une unité intellectuelle. Faire du conseil aux PME, aujourd'hui, tout seul, demande beaucoup de capacités : on se retrouve face à une concurrence comme les réseaux d'experts-comptables et ces petites et moyennes entreprises n'ont pas d'énormes moyens.*

*L'axe principal de cette profession, c'est la vente, il faut faire valoir à votre client que votre solution est meilleure que ce que pourrait faire un autre, ou que ce qu'il pourrait faire lui-même.*

*Ce problème de confiance est un problème indéniable.*

*C'est aussi l'aspect amusant, stimulant du métier.*

*Le vocabulaire, la présentation, votre assurance, votre enthousiasme laissent transparaître votre capacité*

**Le vocabulaire,  
la présentation,  
votre enthousiasme  
laissent  
transparaître  
votre capacité  
d'expertise.**

*d'expertise sur un sujet. Je pense que le conseil est un métier d'intuitu personæ, vous êtes à l'aise ou non, le client pense que vous allez lui apporter quelque chose ou non.*

*Il y a une démarche par rapport à votre propre histoire, par rapport aux domaines qui vous plaisent. Certains*

*sont à l'aise dans le manufacturing le plus lourd, le plus noir, d'autres préfèrent les produits grande conso, certains aiment l'électronique, d'autres n'aiment pas. Les clients finissent par voir si le domaine vous plaît. Si vous n'avez pas le vocabulaire : vous ne pourrez pas tromper le client. »*