



Synthèse du colloque

**Consultants, comment faire jouer vos
Complémentarités au bénéfice de vos clients ?
Témoignages et retours d'expérience**

Organisé en partenariat

**Avec la Chambre professionnelle du
Conseil Ile-de-France**

Jeudi 18 décembre 2008
Bourse de commerce de Paris

Introduction

Point sur la conjoncture économique et impacts sur les professions de services intellectuels

Une crise économique d'une gravité sans précédent

Dans son introduction au colloque, Jean-Luc Biacabe, directeur de la prospective économique et sectorielle à la CCIP, a rappelé, s'il en était besoin, la gravité de la crise économique actuelle, même si une période de récession peut se considérer comme « *assez naturelle* » dans le mouvement général de l'économie.

Pour ce qui concerne le cycle financier de la crise, le pire serait en voie de dépassement, tandis que l'on découvre peu à peu des scandales dus à des prises de risques inconsidérées (« *c'est quand la marée se retire qu'on découvre que certains nageaient sans maillot* », selon le mot de Warren Buffet). Le système bancaire est, en effet, en train de se remettre en marche grâce, en France, à l'entrée des fonds publics dans les fonds propres des quatre principaux réseaux de banque et à la baisse des taux d'intérêt.

En revanche, du côté de l'économie réelle, on plonge nettement dans la récession. Un indicateur, en particulier, permet d'en saisir toute l'amplitude, celui du prix des frets maritimes : de 1.000 au début des années 2000, l'indice est progressivement monté à 5.000 et jusqu'à 10.000 en juin dernier, au moment où plus un cargo n'était disponible en raison de la saturation de la demande mondiale de fret par les Chinois. Puis, à fin novembre, dégringolade de l'indicateur à 700 - des milliers de cargos n'ont plus rien à transporter... Ce mouvement d'une brutalité sans précédent est bien le signe que la récession se double d'une crise structurelle très profonde. Celle-ci affecte particulièrement le secteur financier, qui passe d'un modèle basé sur l'endettement à un nouveau modèle qui impose aux banques plus de réglementations et de fonds propres, et le secteur automobile confronté à deux grands enjeux, le déplacement de la production et les évolutions technologiques liées au réchauffement climatique.

Consultants : comment faire jouer vos complémentarités au bénéfice de vos clients ?

www.forumduconseil.com - ✉ forumduconseil@ccip.fr

La région Ile-de-France qui concentre une grande partie de ces deux secteurs est à cet égard en première ligne. Seuls, le commerce et les services à la personne semblent mieux résister mais c'est transitoire. Pour le moment les activités tournées vers le marché intérieur, celles dépendantes de la dépense publique sont quand même relativement à l'abri. Le premier secteur le touché est l'industrie. Les services aux entreprises vont suivre; l'immobilier, la promotion et la logistique vont également être durement impactés. Le tourisme va sûrement être affecté par la récession mondiale.

Vers la sortie de crise ?

Jean-Luc Biacabe a choisi de privilégier un scénario optimiste de sortie de crise, un scénario en « V » (dont la pointe se situerait au début de l'été 2009) qui verrait se produire un rebond très fort à l'issue de la crise. Cette perspective repose, selon lui, sur quatre facteurs : l'effondrement du prix du pétrole qui a baissé de 100 dollars entre juillet et fin novembre ; celui des taux d'intérêt ; celui du marché de l'immobilier qui, paradoxalement, ne pourrait que rebondir ; et l'adoption des plans de relance, notamment, comme en France, en faveur de l'investissement et des infrastructures.

Quant aux métiers du conseil, ils sont confrontés à deux questions :

- ▶ Quelle stratégie leurs clients vont-ils adopter face à la crise ?
Réponse : « *on coupe tout* », autrement dit tout ce qui n'est pas indispensable au processus de production, donc les investissements et tout ce qui tourne autour. Aujourd'hui, même pour les grandes entreprises, le problème est de passer les 6 prochains mois ; c'est la course au cash, à la liquidité. Les trésoreries d'entreprises ont toujours de plus en plus de mal à se financer auprès de leurs banquiers; on réduit les délais de paiement; on liquide au maximum. Tous les projets de développement sont mis entre parenthèses. Ce que disent les promoteurs immobiliers : « *tout dépend de la durée ; si ça dure longtemps, on annule tous nos projets ; si ça dure un an, on les décale* ».
- ▶ Comment les consultants peuvent-ils accompagner les entreprises dans cette stratégie ? En les aidant à se restructurer, à rationaliser leur production et leurs coûts, et à développer leur posture défensive.

En conclusion

« L'économie mondiale, à la sortie de cette crise, ne sera ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre. Ni tout à fait la même, parce que la période que l'on a connue, dopée par l'endettement, est terminée. Mais tout ce qui a fait la spécificité de cette période de développement, qui fait que l'économie mondiale va quand même continuer à croître sur le modèle qu'on a imaginé ces dernières années, c'est à dire un modèle qui s'appuie sur les pays émergents, sur l'économie de l'immatériel, qui intègre de plus en plus la dimension changement climatique, va rester vrai. »

Table ronde

Consultants : comment faire jouer vos complémentarités au bénéfice de vos clients ?

Témoignages et retours d'expérience

Comment s'organiser pour travailler efficacement ensemble, faire jouer au mieux ses complémentarités, mieux structurer son offre et ce, de manière encore plus décisive dans cette période de crise ?

Cinq acteurs de la profession témoignent : Roland Couture, société Dupont Partners ; Michel Dubois-Coutant, société ONSEN, Joël Guillon, réseau Camino ; Michel Lasserre du Rozel, GEIE Quadrige et Sylvain Fievet, société Pour Action.

Dupont Partners que dirige **Roland Couture**, est une SARL de conseil en stratégie créée depuis moins de deux ans avec deux cercles consécutifs.

Un premier cercle de dix associés qui ont en commun de partager une marque commune et d'investir dans la lisibilité d'ensemble de la structure. Ils sont copropriétaires de la marque et ont en commun trois principales activités : le conseil en stratégie (stratégie de positionnement, veille stratégique internationale et fusions-acquisitions), le conseil en management et le conseil en organisation.

« Un deuxième cercle d'une quarantaine de consultants partenaires participe à notre activité avec des synergies de production. La veille internationale, par ex., est dans le second cercle mais travaille avec ceux qui font de la stratégie dans le premier cercle. Nous avons donc une certaine souplesse d'adaptation ».

Dans le contexte de crise que nous connaissons, les missions ponctuelles et récurrentes de ce cabinet diminuent (de 20% pour les deuxièmes), alors que les missions internationales sur la recherche de relais de croissance se maintiennent. Comment s'adapter au mieux ? En faisant preuve de souplesse, nous dire Roland Couture qui considère que, sur ce marché, la clé de la réussite tient en trois mots : *« être visible, être crédible et être lisible »*. Dupont Partners a choisi de miser sur la visibilité, estimant qu'en ces temps de crise *« les clients se focalisent sur la notoriété et la visibilité de leurs prestataires »*.

Michel Dubois-Coutant, dirige quant à lui la structure ONSEN (expression japonaise pour désigner les bains chauds que les dirigeants japonais prennent au moment de leurs grandes décisions) ; il est également président de la Chambre professionnelle du Conseil du Grand Sud-ouest. ONSEN existe depuis douze ans, rassemble douze associés intégrés au capital et intervient essentiellement auprès de PME sur quatre domaines d'activité : l'accompagnement du dirigeant, la transmission, le développement à l'international et la prévention des difficultés.

Depuis le début de l'année, le cabinet a noté pour la transmission chez ses entreprises clientes une forte évolution en faveur de la stratégie, vers leur repositionnement et une remise en cause assez radicale de leur mode de fonctionnement.

Sur leurs projets à l'export, elles sont plutôt en position d'attente, même si l'Asie les attire pour les opportunités de croissance qu'elle présente. *« Bien évidemment, la Chine ressort souvent en première intention, mais dans notre rôle de conseil, je pense qu'une PME française aujourd'hui est rarement préparée pour aller sur la Chine. Autant un grand groupe a toutes raisons d'y aller et a de vrais relais de croissance, autant une PME prend un risque absolument monumental. Surtout en ce moment où la situation est difficile. S'ils veulent aller en Asie, le Japon est certainement beaucoup plus structuré ».*

Michel Lasserre du Rozel est président du Comité de direction du GEIE Quadrige (Groupement Européen d'Intérêt Economique) créé en 2004. *« J'avais été Directeur de Conseil au Canada, en France et en Europe et c'était je m'étais aperçu, en me mettant à mon compte, que la masse critique était un problème immédiatement évident. Nous sommes dans un métier non pas d'individualistes mais d'individuels... comment coordonner, renforcer l'image, l'action, les références, etc... »*. Après une première expérience du partenariat en France, il a choisi de privilégier les échanges

Consultants : comment faire jouer vos complémentarités au bénéfice de vos clients ?

www.forumduconseil.com - ✉ forumduconseil@ccip.fr

internationaux de haut niveau pour répondre aux attentes spécifiques de ses clients des entreprises intermédiaires et des administrations.

« Il a fallu du temps, parce qu'il fallait parler toutes ces langues et en plus comprendre les comportements des uns et des autres, les habitudes »

Aujourd'hui 260 consultants dont 60 en Europe et 200 au Canada réalisent un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros. Quels enseignements tire-t-il de la crise actuelle ? Tout d'abord, que *« vouloir se replier sur soi n'est pas la meilleure des solutions »* ; il convient plutôt d'analyser en quoi certains réseaux et outils peuvent être des leviers utiles et certaines complémentarités exploitables, notamment géographiques.

Le réseau Camino (« le chemin ») que représente **Joël Guillon** est une association de type Loi de 1901 créée il y a 7 ans et qui compte 18 membres associés selon un principe simple : chaque consultant doit avoir au moins un client commun avec le reste du réseau pour *« avoir de fortes chances de partager les mêmes valeurs et les mêmes modes d'intervention »*. Là encore, il s'agit donc de faire jouer une complémentarité fondée cette fois-ci sur une communauté d'intérêts et de valeurs : travailler ensemble en apprenant à échanger des pratiques et à grandir dans le métier de consultant, le lien se créant grâce à la régularité de ces rencontres.

« On reste ouverts, aux autres consultants puisque le matin il y a des invités consultants pour s'ouvrir aux autres méthodes, à ce qui se passe ».

« Quand un client évoque un problème devant nous, si on a quelqu'un de compétent dans le réseau, on le lui recommande. Et en général on fait 3 ventes sur 4 puisqu'à ce moment-là on a un prospect, un client qui a un vrai besoin, qui a envie de le résoudre maintenant, qui a l'argent pour ça et on est recommandé donc, c'est beaucoup plus facile ». *« Il y a une grande fidélité entre les membres et même une grande amitié. En période de crise, c'est un amortisseur de conjoncture parce qu'on a démultiplié nos prospections et donc minimisé le risque »*, assure Joël Guillon.

Sylvain Fievet, lui, dirige la société Pour Action, un cabinet de mise en relation d'acteurs du secteur de l'informatique et des télécoms. Dans ce domaine où les intervenants sont particulièrement nombreux, son rôle est de leur permettre de bien se connaître et de créer de la valeur ensemble.

« Dans ces périodes un peu difficiles, on a plutôt intérêt à mutualiser et à nous appuyer sur les réseaux de force de vente de nos partenaires », constate Sylvain Fievet qui considère que le relationnel est la clé du succès. D'où la création d'un club d'affaires, « le club des partenaires IT » dont les 50 patrons membres se réunissent tous les trimestres. D'où également le « Speed Forum Consultants », une initiative visant à développer les relations entre prescripteurs de différents métiers. Autre enseignement à tirer de la situation actuelle : la nécessité de capitaliser sur les actifs, c'est-à-dire les parcs de clients installés, en les valorisant et en élargissant les offres - être plus présent et plus innovant dans les pratiques et les solutions à proposer devient une véritable exigence dans le contexte actuel.

La complémentarité ? *« ...un vivier de consultants toujours, avec des expertises très pointues – technologiques, métiers, au niveau de l'industrie – et ça s'articule à travers nos clubs d'affaires. Ce qui est important pour nous ce sont les réseaux et que ces réseaux se fertilisent. »*

Avoir une identité professionnelle forte : le rôle de la marque

Pour **Michel Dubois-Coutant**, avoir une identité forte permet de rassurer les clients en leur fournissant un point de repère dans un univers du conseil qui peut paraître *a priori* très éclaté. Certes, ce n'est pas ce qui fera la qualité de la mission, mais cela aidera à l'obtenir surtout lorsque les enjeux sont importants pour le client.

Chez ONSEN, on va d'ailleurs encore plus loin : *« nous sommes actuellement en plein bouillonnement interne dans le but de créer une communauté de pensée »*, autrement dit un positionnement commun à tous les consultants. Cela passe par une réflexion stratégique sur la crise structurelle actuelle, et sur les mutations qu'elle pourrait entraîner pour les entreprises, et ce, dans tous les secteurs. Conséquence : du travail pour les consultants qui, par un retour de balancier, vont devoir également modifier leur positionnement en fonction des évolutions de leurs clients grandes entreprises.

Consultants : comment faire jouer vos complémentarités au bénéfice de vos clients ?

www.forumduconseil.com - ✉ forumduconseil@ccip.fr

À prévoir notamment, nous dit notre intervenant, une évolution inéluctable de l'industrie vers les services et donc, pour les cabinets, des interventions de conseil en organisation, en management, en gestion des tableaux de bord, etc.

Avoir une identité forte, c'est ce que confirme également **Michel Lasserre du Rozel**, à qui l'on demande de plus en plus une certaine « traçabilité » (d'où l'on vient ? Ce que l'on fait ?). D'où la nécessité de rendre visible la façon dont le cabinet fonctionne. *A fortiori* pour les marchés publics où l'on exige un nombre important de renseignements pour asseoir la crédibilité du conseil.

Pour **Joël Guillon**, la crédibilité de son réseau Camino repose avant tout sur la capacité de ses membres à travailler ensemble et à « grandir ensemble ». Cette exigence impose de bien se connaître pour solliciter chacun dans ses domaines d'excellence et construire des offres véritablement innovantes. « *Ce qui surprend toujours nos clients c'est que quand on intervient en équipe, on s'entend merveilleusement bien* », se félicite-t-il.

Pour gagner en visibilité, au-delà de la marque, le produit a aussi toute son importance comme accélérateur de la vente : bien marketer son offre permet de transformer une approche service en produit grâce à des leviers d'industrialisation et de développement commercial. « *...la notion de marketing de l'offre est importante parce qu'elle permet de dépasser les hommes.* » précise **Sylvain Fievet**.

L'impact de la crise sur l'organisation des cabinets : quelques conseils pratiques

Dans le débat qui a suivi la présentation des différents intervenants, on s'est intéressé aux conséquences concrètes de la crise sur l'activité de conseil - doit-on revoir l'architecture de l'offre, les tarifs, les relations clients, etc. ? Toutes questions dont on peut retenir, en synthèse, les orientations suivantes :

Adapter sa démarche commerciale

C'est ce que recommande **Joël Guillon** qui considère qu'aujourd'hui « *les acheteurs ne sont plus des objets à convaincre et à manipuler, mais des sujets qu'il faut respecter* ». D'où une démarche de co-construction des devis avec les prospects. Exemple utile, **Roland Couture** nous explique à ce propos le mode de rémunération des associés de Dupont Partners : ceux-ci ne sont pas salariés et lorsqu'une mission est conclue, elle l'est sous la responsabilité de Dupont Partners ; une partie de la rémunération reste donc au cabinet (environ 10% des honoraires), l'autre partie va vers les intervenants.

Renforcer les convergences au sein des cabinets

Michel Lasserre du Rozel insiste pour sa part sur la nécessité de rendre l'architecture de l'offre plus homogène (« *dans certains cas, je dois être l'architecte de mes confrères* ») et de mettre encore plus en évidence les complémentarités de compétences au sein du cabinet, tout en faisant la preuve de sa capacité à industrialiser les offres. Faire jouer les complémentarités, c'est ce qui permet aussi de « *forcer le barrage des directions d'achats* », nous dit **Roland Couture**, car « *on est plus rassurant à plusieurs* ».

Consultants : comment faire jouer vos complémentarités au bénéfice de vos clients ?

www.forumduconseil.com - ✉ forumduconseil@ccip.fr

La prime à l'effort

Dans une situation de crise, la qualité de la relation avec les clients est déterminante. Pour **Sylvain Fievet**, « *il faut en faire beaucoup plus qu'avant* », notamment par la régularité de présence auprès des clients. Fin de l'artisanat dans le métier, il y a aujourd'hui des méthodologies rigoureuses à respecter, des outils à partager (notamment, de communication) et « *une sorte de prime à l'effort, à la multiplication des actions* ».

Rapidité et « agilité »

Certains cabinets ont désormais concentré leurs services sur des cycles courts : « *aujourd'hui, si on passe trop de temps à construire l'offre, on perd l'affaire. Il faut accélérer le processus de la proposition* ». D'où l'intérêt, là encore, de travailler à plusieurs pour gagner en rapidité et en agilité. Sans compter que, pour le client, le fait de travailler avec un consultant isolé comporte toujours un risque de défection pour cause d'accident ou de maladie.

L'engagement des organismes professionnels

La CCIP pour promouvoir le conseil et apporter un soutien concret

Eric Hayat, Délégué du Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris en charge des services a tout d'abord rappelé l'importance que la CCIP accorde au secteur du conseil, d'autant que ses mandants sont essentiellement des PME dont le besoin de conseil est récurrent. Et d'évoquer ensuite le fait que 30% des entreprises qui se créent dans les Hauts-de-Seine sont des entreprises de conseil.

Quelles actions sont entreprises pour aider les cabinets de conseil ? Communication et aide au financement sont les mots d'ordre actuels : « nous allons communiquer sur la valeur ajoutée du conseil et nous allons accompagner les entreprises dans leurs démarches de recours au conseil ». Par ailleurs, la CCIP propose aux nouveaux entrants des réunions spécialisées sur la création d'une activité de conseil.

À rappeler l'existence et la volonté de renforcer le media internet avec le site Internet dédié au Forum du Conseil et aux professionnels du conseil www.forumduconseil.com ainsi que la publication de la « newsletter du conseil ».

Pour la CCIP Hauts-de-Seine, son directeur, **Jean-Claude Scoupe**, a évoqué la mise en place du centre de contact (n° 0 820 012 112) auquel les entreprises peuvent s'adresser à tout moment : une douzaine de collaborateurs entièrement dédiés des quatre départements sont à leur écoute et peuvent les orienter vers des conseillers spécialisés et les services de l'État. Nul doute qu'en ces temps de crise, le centre devrait malheureusement connaître une certaine affluence en 2009.

La CCIP s'engage également à intervenir pour que le système financier bancaire réponde aux sollicitations des entreprises. En outre, dans chacun des départements, une réunion a lieu tous les quinze jours avec le Préfet de Région et le préfet du département concerné pour faire le point des dossiers en cours et proposer des solutions.

La Fédération nationale des chambres professionnelles du Conseil - FNCPC - pour promouvoir, professionnaliser et structurer les métiers du conseil

Dominique Alliot, son président, est lui-même consultant depuis 1987.

Pour rebondir sur les propos d'Eric Hayat, il précise qu'en règle générale 80% des cabinets qui se créent disparaissent dans les 18 premiers mois .

C'est sous l'égide du ministère de l'Industrie qu'a été créée, en 1994, l'Union Française des Associations Régionales de Conseil, devenue, en 2008, Fédération Nationale des chambres professionnelles de Conseil qui totalise aujourd'hui 600 adhérents sur l'ensemble de la France. Les douze Chambres professionnelles régionales ont en commun la promotion de la professionnalisation, de l'éthique et de la déontologie, et la mutualisation des savoir-faire, expériences et pratiques. Concrètement, elles permettent aux consultants de travailler sur des outils comme « Prosper PME », un logiciel d'analyse des facteurs de pérennité des PME, ou « Diag Flash » pour les TPE, en favorisant la convergence et l'animation de la filière du conseil sur les territoires. Des dispositifs d'accompagnement existent aussi et une aide à la transmission est en cours de réflexion. Un statut du « stagiaire » nouveau venu dans la profession a été mis en place pour les cabinets de moins de deux ans, qui leur permet au nom de la solidarité professionnelle d'être parrainés et coachés bénévolement par des consultants plus anciens.

Autre outil existant, « Socrate », un outil mis au point par la Chambre de Bretagne, d'auto-interpellation des consultants sur leur mode de fonctionnement.

Consultants : comment faire jouer vos complémentarités au bénéfice de vos clients ?

www.forumduconseil.com - ✉ forumduconseil@ccip.fr

Un des enjeux de la professionnalisation des cabinets, on l'a dit, réside dans leur capacité à faire de la co-construction avec leurs clients : c'est une des grandes valeurs des chambres professionnelles, nous dit Dominique Alliot qui n'oublie pas de rappeler l'importance pour les consultants d'avoir d'une bonne couverture assurantielle (une assurance en responsabilité civile professionnelle).

Et de conclure qu'il reste encore beaucoup de travail si la France veut rejoindre l'Allemagne ou la Suisse dans le domaine du conseil (« *en Suisse, l'entreprise qui n'a pas de conseil est suspecte par rapport à ses fournisseurs et ses clients* »).

La nouvelle Chambre professionnelle du conseil Ile-de-France - CPC IDF - : l'ambition de fédérer la profession à l'échelon régional

C'est à l'occasion de ce colloque qu'est déclaré **le lancement officiel**, par sa présidente, **Hélène Nguyen**, de la toute nouvelle Chambre professionnelle du Conseil Ile-de-France que l'on connaissait auparavant sous l'appellation « Consultants Ile-de-France ».

Évoquant à nouveau la situation difficile dans laquelle se trouve le secteur du conseil en raison notamment de la concurrence : « *aujourd'hui, tout le monde fait du conseil : les avocats, les experts-comptables, les agences de communication, les cabinets de recrutement, les professeurs d'université et de grandes écoles* ». Elle remarque néanmoins que la profession continue à séduire nombre de cadres supérieurs, malgré le taux de défection de 80%. La pérennité des cabinets de conseil est donc plus que jamais un sujet d'actualité, et c'est pour répondre à ces préoccupations que la Chambre professionnelle d'Ile-de-France se fixe comme ambition de fédérer la profession par des échanges autour de problématiques communes, des actions de professionnalisation, le partage de pratiques et d'outils, et la recherche de synergies et complémentarités d'offres.

Elle a aussi la volonté de développer collectivement la demande de conseil en entreprise - vaste sujet - « *et cette demande dépend bien sûr de la qualité de nos prestations, mais aussi de notre capacité à afficher une profession structurée qui définit des principes déontologiques et qui n'est pas qu'une simple addition de personnes individuelles ...qui ont une offre moins lisible que ce qu'on peut construire ensemble, parce qu'on est convaincu que l'union fait la force* ».

Autre objectif, se positionner en interlocuteur solide et crédible auprès des pouvoirs publics, des collectivités et des autres organisations et groupements de professionnels.

Quelles sont donc les actions concrètes déjà entreprises ?

- ▶ Des « cafés consultant », lieux de rencontres régulières dont le but est de favoriser les échanges professionnels et de créer une émulation entre les participants.
- ▶ Un nouveau site Internet, www.cpc-idf.com avec une nouvelle procédure d'adhésion en ligne plus simple et un annuaire permettant aux consultants de présenter leur expertise.
- ▶ Un accueil dédié aux nouveaux entrants avec un parcours consultant autour de quatre thèmes : motivations, compétences, capacité à vendre et premières actions à mettre en œuvre.

Et pour 2009, des projets qui s'inscrivent dans une dynamique nationale et une volonté de développer les adhésions :

- ▶ Une enquête pour mesurer et valoriser l'impact des missions de conseil dans les entreprises, surtout dans les PME.
- ▶ Une newsletter axée sur les problématiques métier qui permette de valoriser les expertises des membres.
- ▶ Des « cafés consultant » dédiés aux membres et des ateliers d'échanges sur les expertises où les nouveaux entrants pourront présenter leur projet de prestations.
- ▶ Des formations adaptées aux besoins et attentes des consultants.

Consultants : comment faire jouer vos complémentarités au bénéfice de vos clients ?

www.forumduconseil.com - ✉ forumduconseil@ccip.fr