



**Chambre de commerce
et d'industrie de Paris**

FORUM DU CONSEIL 2006

5^{ème} édition

Le rendez-vous des professionnels du conseil

Mardi 12 décembre 2006

CNIT – Paris La Défense

Proposé par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, le **FORUM DU CONSEIL 2006** (le cinquième du genre) fut pour les professionnels du conseil l'occasion de s'informer sur l'actualité de leur secteur, d'apprécier de nouvelles opportunités en terme de marché, d'échanger sur leurs expériences et leurs pratiques.

Plus de 578 **Rendez-vous Programmés** ont permis à quelque 71 consultants qui souhaitaient élargir leur champ de compétences, initier des collaborations techniques ou commerciales d'élargir leur réseau. Tout au long de la journée, les principaux acteurs du secteur (organisations professionnelles, organismes de formation, réseaux de consultants, éditeurs d'ouvrages) ont, pour leur part, répondu aux questions des visiteurs sur l'**Espace Forum**.

Dans une courte introduction, Eric Hayat, Membre élu de la CCIP, délégué du Président chargé du secteur des services a annoncé les **deux conférences** et **trois tables rondes** qui ont fait le point sur les grandes tendances du marché du conseil et sur l'évolution de l'offre en France. En point d'orgue un zoom a été réalisé sur les caractéristiques et les perspectives du conseil dans les PME et dans les structures de taille comparable, telles que filiales de groupe, réseaux d'entreprises, associations ou ONG.

Synthèse des interventions ▶

En préambule, **Michel Noiry**, administrateur de Syntec Conseil en Management et **David Ifrah**, délégué général adjoint puis **Hélène Nguyen**, Présidente de l'association Consultants – Ile-de-France ont présenté deux études, posant ainsi le cadre du débat, notamment au regard de nos voisins européens.

1. LE MARCHE DU CONSEIL EN FRANCE

> Secteurs porteurs, tendances et comparaisons

Chiffres clés & tendances

1. Accélération du rythme d'activité en fin d'année avec une croissance globale de 9% du chiffre d'affaires en 2005, soit un retour au niveau d'avant la crise de la profession (2001).
2. Des prévisions de croissance du même ordre avec une bonne visibilité sur le 1^{er} semestre de 2007.
3. Des prévisions de recrutements inférieures à la reprise d'activité (8,5%). A noter que les *majors* (plus de 80 millions d'euros de chiffre d'affaires) recrutent plus qu'elles ne progressent.
4. Secteurs ayant recours au conseil : banque et assurance suivies par l'industrie, les télécoms et de l'énergie. Le secteur public n'a, pour sa part, recours au conseil qu'à hauteur de 8% (« *taux en deçà de celui de nos voisins européens* »).
5. Au delà du conseil, la profession développe également une activité de business consulting (48% de cabinets interrogés) , de l'IT consulting (8%), le reste étant de *l'out-sourcing*.
6. Les majors dominent le marché à hauteur de 55% pour le conseil et de 88% pour l'IT Consulting). A noter, dans les grandes structures, le consulting est plutôt minoritaire (45%), l'intégration des SI représentant 33% et *l'out-sourcing* 21%.
7. Le marché européen est également en croissance confirmée (de l'ordre de 8%) et comparable à celle du marché français depuis quelques années. Il pèse 61,6 milliards d'euros pour un effectif total de 565 000 personnes. La Grande-Bretagne domine le marché avec un taux croissance de 20% ; suivie par l'Espagne (10%), l'Allemagne (proche de 10%) et la France. Les autres marchés, portugais et grec notamment, demeurent en repli.

Source : étude annuelle 2005-2006 menée par Syntec Conseil en Management et la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Consultants) L'étude analyse les réponses des 86 entreprises de conseil qui ont répondu sur 250, ainsi que celles de 35 petites structures membres de l'UFARCO.

2. LE CONSEIL EN PME

> Le dirigeant de PME et le conseil

Les attentes en matière de conseil

- **Conseil et secteur d'activité** : la corrélation est significative. 59% des entreprises interrogées du secteur de l'industrie ont déjà eu recours au conseil, contre 100% dans le secteur financier.
- **Conseil et taille des entreprises** : même constat. 89% des entreprises de 250 à 500 salariés interrogées déclarent avoir eu recours au conseil, contre 57% dans les PME de moins de 20 salariés.
- **Motivation** : 74% des consultants interrogés recourent à un consultant pour être accompagnés dans un domaine peu maîtrisé ; dans une moindre mesure (48% des cas), pour l'aide à la réflexion. Dans la majorité des cas (69%), les dirigeants attendent des consultants un regard extérieur et une expertise technique.
- **Domaines d'intervention**. Par ordre décroissant, les ressources humaines et le recrutement (41% des réponses), le marketing, le commercial et la communication (33% des réponses).
- **Critères de choix d'un consultant** : N°1 : le domaine d'expertise (71%). En second : les références (50%).
- **Budget** : 90% de dirigeants interrogés se déclarent prêts à consacrer un budget pour une prestation de conseil mais, de l'ordre de 10 000 € dans 49% des cas, de 20 000 € pour 30%.
- **Typologie des clients** : Le recours au conseil augmente avec le niveau de formation des dirigeants. Il varie également en fonction du type de formation : 58% pour les ingénieurs ; 88% pour les diplômés des écoles de commerce.

Résultats d'une enquête de terrain effectuée par l'association Consultants - Ile de France auprès de dirigeants de PME, en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et l'OPQCM.

Profil - type

Agé de 30 à 45 ans, le dirigeant de PME ayant recours au conseil a été recruté par une entreprise de moins de 50 salariés. Il a fait des études universitaires et choisit ses consultants – sous réserve de références - sur recommandation ou via une action de prospection. Il en attend à la fois un regard extérieur et une expertise technique. Il a une plutôt bonne image de la profession et est prêt à investir dans une prestation de conseil à hauteur (maximum) de 10 000 €».

LE CONSEIL EN PME

Table ronde N°1 > Besoins exprimés et besoins latents

Cette première table ronde était consacrée aux domaines et types d'intervention pour lesquels les PME font, ou pourraient faire appel, au conseil. Les intervenants étaient **Maria Koutsovoulou**, professeur-assistant à ESCP-EAP, **Nicolas Beaudouin**, directeur du pôle bassin parisien de KPMG Entreprises, **Philippe Métais**, responsable de l'appui aux PME-PMI à la CCIP Hauts-de-Seine, et **Martial Brière**, Président de la société Marquetis.

Un besoin de conseil en stratégie

Quels sont les principaux défis posés à un chef d'entreprise ? Selon Maria Koutsovoulou, ils sont de trois ordres : l'organisation de son entreprise, ses clients et son environnement concurrentiel. Il a donc besoin surtout de conseil en matière de stratégie, de veille, d'organisation et de gestion des connaissances (transmission des savoir-faire et valorisation du potentiel humain). Nicolas Beaudouin, de KPMG, partage également cette analyse et précise que les aspects pédagogiques de la mission de conseil sont essentiels : *« nous avons souvent affaire à des dirigeants un peu déstabilisés car, là où les choses allaient d'elles-mêmes, ils découvrent une perte de contrôle. Ils attendent de nous que nous les aidions à reprendre leur entreprise en main »*. À noter que KPMG entreprises réalise 58% de son chiffre d'affaires avec des petites entreprises (TPE ou PME-PMI), jeunes structures à développement rapide (du type *start-up* ou gazelles), entreprises familiales ou du secteur associatif. Constatant également l'isolement dans lequel se trouvent les chefs d'entreprise (*« des hommes peu entourés, qui n'ont pas la capacité de traiter tout le panel des compétences nécessaires à leur entreprise »*), Philippe Métais ajoute que, paradoxalement, ceux-ci considèrent souvent que la stratégie ne relève pas d'un appui extérieur. C'est pourquoi, le conseil doit les aider à révéler leurs besoins dans ce domaine : *« Les chefs d'entreprise que nous rencontrons l'expriment souvent de manière très opérationnelle, mais, au fond, c'est d'un véritable accompagnement stratégique dont ils ont besoin »*.

Pénétrer le marché des PME passe par des relations de confiance

Au cours du débat, Martial Brière a fait partager son expérience de dirigeant : ayant connu une période de croissance rapide, le faisant passer de deux à une trentaine de collaborateurs. Il a constaté que, pourtant, le résultat de sa société se détériorait. D'où son recours à la CCI pour l'aider à trouver un consultant en gestion qui lui a permis d'identifier les raisons de ses difficultés. Le consultant lui a apporté les réponses adéquates, avec notamment la création d'outils de pilotage. Où doit s'arrêter la mission de conseil ? *« Certains dirigeants de PME sont parfois tentés de mettre dans les mains du consultant des choses qui ne sont pas de son ressort »*, Philippe Métais souligne là la problématique d'appropriation par le chef d'entreprise du travail du consultant. C'est la raison pour laquelle, insiste Maria Koutsovoulou, *« le contrat doit être clair, aussi bien pour le dirigeant que pour le consultant »*, quitte à savoir arrêter une mission. Maria Koutsovoulou résume ainsi : *« il faut faire la part entre faire du chiffre et aider son client à se développer, à grandir et devenir autonome et savoir se retirer parce que nous ne sommes pas des sous-traitants mais des consultants »*.

Bien définir les aspects contractuels

Le témoignage de Martial Brière est sur ce point très éclairant : *« [avec mon conseil] nous nous sommes entendus plutôt sur la définition de la mission et sur les livrables que sur le temps passé. L'essentiel étant le feeling et le fait que mes équipes et moi-même avons bien collaboré »*. La relation de confiance, là encore, est essentielle. Souvent, constate Philippe Métais, les dirigeants de PME ne savent pas très bien définir leurs besoins ; ce sera donc au consultant d'être honnête et transparent avec son futur client, de bien lui expliquer le

déroulement de sa mission et d'en préciser les aspects contractuels au moment d'établir le devis. Comment faire si votre client souhaite pérenniser la relation ? Nicolas Beaudouin livre sa solution : mettre en place ce qu'il appelle des "crédits revolving", c'est-à-dire se mettre d'accord sur une enveloppe correspondant à un certain nombre de jours, avec la possibilité lorsque le "droit de tirage" est épuisé, de revenir à une nouvelle autorisation budgétaire. L'important étant de « *savoir donner un cadre à des besoins souvent imprécis et redonner la main à nos clients sur la validation et la satisfaction* ».

Que dire du coût des missions de conseil ? Martial Brière témoigne : « *Personnellement, je n'avais pas prévu d'enveloppe budgétaire – elle s'est révélée d'ailleurs plus importante que ce que j'avais imaginé – mais j'ai foncé car c'était vital pour mon entreprise. Aujourd'hui, nous sommes 70 au lieu de 30 à l'époque...* ».

Nicolas Beaudouin a tenu enfin à mettre en garde contre une dérive possible, qu'il appelle la « gourousisation » : « *ces gens qui arrivent avec des recettes toutes faites font beaucoup de mal sur nos marchés* ». Autre dérive possible, celle de l'externalisation de certaines fonctions. Dans ce cas, le consultant a un évident devoir d'alerte pour expliquer à son client qu'il doit s'adjoindre de nouvelles compétences internes.

En conclusion, Maria Koutsovoulou a rappelé les qualités essentielles d'un consultant : éthique et déontologie, humilité, connaissance de son interlocuteur et nécessaire prise de distance « *pour reconnaître que parfois nous ne sommes plus capables de conseiller car nous sommes devenus des amis...* ». Et Martial Brière d'ajouter : empathie, expertise métier et conscience claire du rôle d'un consultant (ne pas devenir sous-traitant).

Table ronde N°2 > Une approche et un positionnement spécifiques

Positionnement, approche commerciale, relation client, conduite des missions... Le consultant en PME doit répondre à des logiques spécifiques. Débat avec **Pierre Chapignac**, consultant (Rivière Consult associés), **Roland Bréchet**, directeur général de l'Institut du temps géré (ITG), et **Jean-Marc Thirion**, président du cabinet Devenir.

Quelles questions se poser au moment d'approcher une entreprise ?

Selon Jean-Marc Thirion, le consultant doit tout d'abord bien préciser son statut et son parcours, puis s'interroger sur son client potentiel : s'agit-il d'un repreneur ? S'il a été manager dans un grand groupe, apporte-t-il avec lui une histoire, une culture d'entreprise particulière, une relation avec des fonds d'investissement ou des banques d'affaires ? A-t-il déjà un réseau de conseils et de services ? Est-il présent au capital de sa société ? Possède-t-il une véritable capacité d'influence sur les décisions ? Voilà, pour bien cerner les contours d'un interlocuteur et client potentiel. Ensuite, on s'interrogera sur l'entreprise elle-même : quel est l'état de sa trésorerie, de son marché et de la concurrence ? Son dirigeant appartient-il à un réseau d'influence (patronal, consulaire) ou est-il isolé ? Autant de questions indispensables pour bien évaluer un client.

Les PME attendent des solutions opérationnelles

Pierre Chapignac établit d'entrée une distinction nette entre les attentes d'une PME et celles d'un groupe important : une PME attend des solutions opérationnelles et des résultats visibles à court ou moyen terme, car « *on sait que l'horizon des PME est rarement très long terme, en raison de leur situation économique* ». Convaincu que l'opérationnalité est la vision du conseil de demain, il précise néanmoins que le consultant doit être capable d'accompagner les questions opérationnelles d'une vision stratégique.

La spécificité de l'approche : vite et bien

Jean-Marc Thirion constate que, souvent, les consultants ont du mal à entrer en contact avec une PME. Pourquoi ? *« Parce qu'en général il s'agit d'une rencontre entre deux personnes et que l'alchimie doit s'établir dès le premier contact entre le chef d'entreprise et le consultant. Dans une PME, cette relation est plus robuste que dans les grands groupes dont l'univers est beaucoup plus policé »*. Autre spécificité que précise Roland Bréchet : un consultant a généralement peu de temps pour convaincre, car *« lors d'une première rencontre, le décideur a très peu de temps à vous consacrer car vous êtes dans un rituel d'entrée ; vous allez donc devoir lui prouver rapidement que vous pourrez lui rendre un service effectif. On a affaire à des personnes qui ont énormément de sens pratique et si jamais, à la fin, vous lui proposez six mois d'intervention à 2.000 euros par jour, vous avez déjà perdu... »*. Il s'agit bien de la capacité à créer de la confiance, insiste à nouveau Pierre Chapignac. Car, non seulement un dirigeant de PME est sous la pression du temps, mais, bien souvent, la taille de sa structure ne lui permet pas de s'entourer d'adjoints de haut niveau : le défi pour un consultant est donc de permettre à son client d'économiser son temps en lui apportant son expertise dans une relation de confiance solide.

Quelle politique tarifaire appliquer ?

Et faut-il pratiquer des tarifs différents selon que l'on a affaire à un groupe ou à une PME ? Il est possible, nous dit Jean-Marc Thirion, de travailler à la fois pour des grands groupes et des PME quand il s'agit de conseil en recrutement. Mais si l'on admet que le tarif se fait dans ce cas précis à partir d'un pourcentage des rémunérations, la facture sera moins élevée dans le cas d'une PME, où les rémunérations sont en général plus faibles, que dans les grandes entreprises. Néanmoins, le conseil en recrutement représente un cas un peu particulier puisque la plupart des métiers de conseil facturent soit à la journée, soit au forfait. Pour travailler à la fois avec des grands groupes et des PME, *« il faut avoir appris à parler deux langues »*, observe Pierre Chapignac qui préconise d'avoir une grille tarifaire unique en raisonnant par mission et non par type de client. Autre constat, il y a, avec les PME, comme un phénomène d'apprivoisement : *« on apporte un premier résultat au bout de quelques jours en faisant du dumping pour entrer chez le client ; ensuite, si ce dernier est satisfait, il va utiliser son pouvoir de prescription pour vous trouver d'autres missions chez lui ou chez d'autres clients : tout cela fait partie de l'équation économique d'un indépendant »*. Quant à Roland Bréchet, il a appris par expérience que les PME achètent plutôt des résultats, soit des forfaits assortis d'un engagement de produire, alors que la seule limite des grands groupes est celle de la non-notoriété (la notoriété intervenant évidemment dans les prix).

Attention à la concurrence déloyale !

Une concurrence qui peut venir d'anciens cadres ayant eux-mêmes été acheteurs de prestations et qui, se retrouvant au chômage, vous proposent des missions nettement au dessous des prix du marché. Ou d'autres encore qui, pour avoir été longtemps managers, croient pouvoir faire du conseil en management du jour au lendemain. Pierre Chapignac note cependant que ces phénomènes de concurrence sont relativement marginaux; autrement délicate est la concurrence de certains universitaires qui utilisent leur notoriété pour qui le conseil n'est qu'un complément de revenus. Comment faire face ? La seule réponse est celle de la compétence et de la valeur ajoutée apportée au client.

Les voies de la prospection

Prospecter suppose d'adopter préalablement un positionnement stratégique, nous dit Jean-Marc Thirion. Roland Bréchet ajoute qu'étant dans un métier de prescription, les consultants doivent cibler leur clientèle potentielle. *« Quand on travaille en solo, il faut être super pratique et se fixer des micro-cibles à contacter, par exemple un ensemble cohérent d'une trentaine d'interlocuteurs »*. On peut aussi décider de segmenter sa clientèle en fonction des prestations que l'on choisit d'apporter – des produits de type « free lancing » en France ce sont

plutôt des produits créatifs, des expertises métiers ou du véritable métier de conseil avec une vision systémique (ce qui suppose compréhension, méthodologie et empathie). Dans tous les cas, la prospection est évidemment un facteur important de régularité des résultats et de notoriété. On peut vendre des offres simples et clairement identifiables par prospection. Reste aussi la solution Internet qui est plus une démarche d'affichage que de prospection véritable : « *c'est comme un client qui entre dans votre boutique...* ».

LES MUTATIONS STRUCTURELLES DU SECTEUR

Table ronde N°3 > Vers un nouveau paysage dans l'offre de conseil ?

Retour sur quelques éléments d'histoire avec **Jean-Marc Thirion**, président de l'Institut du Conseil, puis éléments de prospective avec **Ludovic Melot** qui revient sur les résultats de l'étude « Conseil en management » qu'il a pilotée pour Precepta, groupe Xerfi. La table ronde s'ouvre ensuite au débat avec **Serge Bastide**, dirigeant du cabinet Axiquale, et **Bruno Gonzague**, président du cabinet Actiforces.

Les grandes périodes de l'histoire du conseil

Préalablement à son intervention, Jean-Marc Thirion a rapidement présenté l'Institut du Conseil créé en 2000 avec pour finalité de faire se rencontrer et s'interroger trois univers : le monde du conseil en cabinet, celui du consulting interne et le monde universitaire. Quelles sont ses missions ? Former, chercher et partager. « *L'une des caractéristiques mentales de nos métiers est que nous n'avons pas de passé car la plupart des métiers de conseil ont été créés au début du siècle précédent* », précise d'emblée notre intervenant, « *avec trois grands secteurs : l'organisation industrielle, le conseil stratégique et l'audit* ».

À partir des années 50, émergence du conseil et du service technologique, puis du conseil d'expérience (conseil individualisé), un phénomène qui s'amplifie parce que le conseil est devenu un élément de régulation de l'emploi des cadres et des dirigeants.

Enfin, apparition du conseil d'intermédiation qui trouve son origine dans les banques d'affaires et les chasseurs de têtes aux Etats-Unis et qui met en relation une demande avec une offre.

Selon Jean-Marc Thirion, le passé nous livre un enseignement essentiel: les métiers du conseil ont connu un développement exceptionnel depuis le début du 20^{ème} siècle, à travers plusieurs phases d'expérimentation et d'industrialisation des différentes familles de conseils. Et de rappeler qu'en 1970 il n'y avait que 3.000 ingénieurs-conseil, alors qu'aujourd'hui il existe au moins 130 000 professionnels.

Quels ont été les principaux moteurs de croissance ? L'organisation industrielle, les fonctions-services, la modernisation et la conduite du changement, la normalisation et la réglementation et les technologies. Au cours de son histoire, le métier a également connu des crises importantes : celle de 1973 liée à la crise industrielle, celle des années 1991-1994 - un peu atténuée du fait qu'à l'époque le lien entre les mondes du service et du conseil était encore peu développé. Quelles ont été à partir de 1995 les évolutions structurelles majeures ? Jean-Marc Thirion repère plusieurs phénomènes : une certaine maturité de la consommation (on achète désormais par lot et non plus globalement) et le phénomène du gratuit lié à Internet .

Depuis les années 2000, l'évolution la plus marquante a été la désacralisation des métiers du conseil, à la fois parce qu'ils ont pris une dimension « industrielle » et parce qu'ils sont devenus transparents grâce aux médias et à Internet. Conséquence des mutations technologiques, la relation s'est dématérialisée : « *nous sommes devenus des métiers de relations numériques plus que de personne à personne* ». Enfin, le métier est

désormais marqué par un certain désengagement : il n'y a qu'à constater pour s'en convaincre combien les taux de turn-over ont augmenté dans certains grands cabinets. Quels sont les enjeux-clés auxquels la profession est confrontée ? Jean-Marc Thirion en distingue cinq :

- se préparer via l'éducation et la professionnalisation à avoir un statut de consultant dans les années à venir ;
- comprendre les paliers de compétences des métiers pour se former ;
- préserver et valoriser la création et l'innovation ;
- préparer les futurs talents à une économie du savoir et de l'immatériel ;
- renouveler l'attractivité des métiers de conseil et de service.

Enfin, Jean-Marc Thirion nous encourage à réfléchir au rôle des consultants d'aujourd'hui dans une économie de l'intangible, à modéliser les compétences pour renforcer l'apprentissage, la pratique et l'évaluation, à développer un observatoire des conseils et des services et, last but not least, à devenir, ou redevenir, fiers de nos conseils et de nos services pour attirer les talents. Et de terminer avec cette interrogation en forme de souhait : « *aura-t-on un jour en France un pôle de compétitivité des conseils et des services, à l'instar de la soixantaine de ces pôles qui ont été créés ?* ».

Quelques éléments de prospective

Dans l'étude « Conseil en management » de Precepta, Goupe Xerfi, présentée par Ludovic Melot, on relève que l'environnement des cabinets de conseil est actuellement très favorable, avec des secteurs traditionnellement gros consommateurs comme la banque et l'assurance. D'autres secteurs viennent de plus en plus au conseil, comme la distribution, les administrations et les PME. Processus de déréglementation et évolutions réglementaires accélérées entraînent aussi une demande croissante de prestations, de même que le marché des fusions-acquisitions. Enfin, l'ouverture des marchés de l'Europe de l'Est vient compléter ce tableau d'un environnement très porteur. La mutation du métier de conseil a reposé sur trois grands phénomènes : le mouvement de scission entre les activités d'audit et de conseil au sein des grands réseaux pluridisciplinaires, le fait que les entreprises aient appris à consommer du conseil et le changement de positionnement des cabinets qui sont revenus à une certaine modestie (« *aujourd'hui, l'idée est de remettre le client au centre du processus* »). Les cabinets se sont professionnalisés et ont clarifié leur offre entre le conseil, au sens de consulting, et la prestation informatique. Mais comment opérer ces changements dans une perspective de croissance ? Il existe plusieurs solutions : effectuer des rapprochements par croissance externe, s'adosser à un grand groupe de services, introduire son activité en Bourse (« *on se demande néanmoins si les contraintes d'une cotation et les impératifs d'un cabinet de conseil sont vraiment compatibles* »), recourir à des fonds d'investissement... Pour sa part, Ludovic Melot privilégie la convergence entre consulting et nouvelles technologies à travers les SSII : elles ont en effet intérêt à acquérir des compétences en consulting pour avoir une offre plus globale, des activités à plus forte valeur ajoutée et accéder aux directions générales. Reste que la question demeure de savoir comment réussir à faire travailler ensemble des consultants et des informaticiens...

Compétences requises et organisation des cabinets

Comment faire face dans les cabinets à ces deux évolutions importantes que sont la mutation du marché et sa consolidation ? Serge Bastide qui dirige le cabinet Axiqale reconnaît avoir considérablement modifié ses méthodes de travail d'organisation : « *J'ai en permanence un certain nombre de ressources dans mes domaines de compétence et lorsqu'un grand compte m'appelle je peux mobiliser quelqu'un pour le lendemain ou dans les 48 heures* ». Mais avoir des consultants externes peut aussi présenter l'inconvénient de brouiller l'image du cabinet. C'est pourquoi, chez Axiqale, on a maintenant embauché un noyau dur de quatre consultants et on prévoit d'en recruter d'autres prochainement. L'important étant de s'adapter au marché en se remettant régulièrement en question : « *les cabinets qui tournent sont ceux qui remettent en cause leurs méthodes et, surtout, qui apportent des solutions très précises au client, de plus en plus sous la forme de prestations externalisées et pas seulement de conseil* ». Bruno Gonzague, président du cabinet Actiforces, estime lui aussi

que le métier de consulting exige désormais de mettre le client au cœur de sa préoccupation, de structurer son offre et d'être totalement spécialisé. Créateur en solo de son cabinet en 1989, il a réalisé après quelques années, que le marché demandait de la spécialisation. Il a donc décidé de créer trois départements à part entière – l'un sur le recrutement et l'approche directe, le deuxième sur le conseil et la formation pour développer les compétences et la motivation des hommes, le troisième sur les bilans de compétence, la restructuration d'entreprise et l'accompagnement de plans de sauvegarde de l'emploi. Résultat : le cabinet compte maintenant 32 salariés, dont 23 consultants à plein temps.

Travailler en réseau ?

Des réseaux de consultants existent partout en France, notamment sous l'impulsion de l'UFARCO. Sur leur utilité réelle, les avis sont parfois un peu réservés : ainsi, Bruno Gonzague doute de leur pertinence en raison d'un certain individualisme inhérent à la profession (*« quand on s'installe comme consultant, c'est en général qu'on cherche à être autonome »*). En outre, les consultants qui travaillent en réseau manquent parfois de savoir-faire bien identifié (juxtaposition de consultants en informatique, qualité, RH ou autres...), ce qui génère des dérives lorsque, par exemple, certaines personnes prennent des marchés dont elles n'ont pas réellement la compétence. Quant à Serge Bastide, il estime que pour se valoriser en réseau, il faut avoir déjà acquis quelques références.

Internet a changé la donne

Tout d'abord, en apportant une visibilité au métier. *« Aujourd'hui, un acteur peut n'avoir aucune référence et être visible sur Internet, alors qu'avant il fallait exister dans le métier, parfois depuis plusieurs années, avant de se faire connaître »*, remarque Jean-Marc Thirion. Ensuite, Internet a profondément modifié les relations internes et externes, d'où une certaine perte de la notion de clientèle due à cette dématérialisation de l'espace. Autre changement notable : le réseau permet de traverser les frontières, ce qui impose de communiquer et de mettre en scène les informations pour les transmettre rapidement et avec pertinence, dans un espace-temps restreint. Même opinion pour Ludovic Melot, qui insiste sur la nécessité pour la profession de communiquer, *« d'être visible et lisible »*. Jean-Marc Thirion recommande enfin aux consultants de s'engager dans le militantisme patronal et/ou consulaire pour suivre et comprendre les évolutions du métier : *« soyons terrain, soyons très proches des évolutions qui sont de plus en plus fines et subtiles, car les nouveaux moteurs de croissance seront désormais à surtout caractère sociétal »*. Un avis que partage Bruno Gonzague : *« Il y a 20 ans, le PIB de la France était composé à 70% d'entreprises industrielles ; aujourd'hui ce sont à 70% des entreprises de services. Nous avons du travail à faire au travers du syndicalisme entrepreneurial »*.
