AQUITAINE

Chambre Professionnelle du Conseil

L'économie du futur pour l'entreprise et les conseils en Aquitaine

Etude prospective auprès des acteurs économiques

Rapport de synthèse

26 novembre 2014

Chambre Professionnelle du Conseil
Centre Montesquieu - 1 allée Jean Rostand - 33650 MARTILLAC - Tél : 05 56 81 38 07 - contact@chambre-professionnelle-du-conseil.org

Le 27 novembre 2014

Les raisons de cette étude prospective

Chacun perçoit que depuis plusieurs décennies la France vit une profonde mutation dont il est encore difficile de percevoir les fondamentaux qui feront les réalités de demain.

Pour nous, acteurs de l'économie régionale, le sujet qui focalise notre attention est celui de la **mutation de notre modèle économique** et en conséquence de notre capacité à l'anticiper pour nous y préparer et nous y adapter collectivement.

Nous, consultants de la **Chambre Professionnelle des Conseils**, dont le métier est d'accompagner les organisations publiques et privées[1] dans leurs évolutions, percevons que ce modèle en devenir est une opportunité d'évolution de notre métier - notre profession est jeune et s'est affirmée à partir des années 1960 – pour apporter à nos clients des services à valeur augmentée.

Puisque nous sommes, par la nature même de notre activité, en charge de donner de la visibilité à nos clients, il nous a semblé pertinent d'explorer par nous-mêmes les mutations du modèle économique en l'abordant par le métier de conseil, l'un des acteurs du modèle.

Le métier de conseil comprend les professions qui contribuent à l'accompagnement au changement des entreprises et de leurs dirigeants. A ce titre, les professions réglementées de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes, celles d'avocat et de juriste sont à considérer avec les consultants comme les acteurs du conseil.

Pour identifier les mutations du modèle économique et des conseils, cette étude a été réalisée par un groupe de travail de consultants de la Chambre Professionnelle des Conseils d'Aquitaine. Elle s'appuie sur l'écoute d'acteurs significatifs de l'économie régionale, choisis pour la diversité de leurs fonctions et d'activité, interviewés sur l'évolution du modèle et la place des conseils.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Benoit Lamothe
Pilote du groupe de travail
Chambre Professionnelle du Conseil d'Aquitaine

[1] *Nous définirons par entreprise toute entité organisationnelle de structure privée, parapublique ou publique produisant de la valeur ajoutée dans l'économie.*

Le 27 novembre 2014

Cette étude a été présentée lors de la Manifestation du 27 novembre 2014 organisée par la Chambre Professionnelle du Conseil d'Aquitaine

Le 27 novembre 2014

Table des matières

CHAPITRE 1 PRESENTATION SYNTHETIQUE DE L'ETUDE 5

1 LE MODELE ECONOMIQUE ACTUEL ET SES LIMITES 5
1.1 Présentation du modèle actuel 5
1.2 Constats sur le modèle économique actuel 7
1.3 Hypothèse de travail 7
2 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES RESULTATS DE L'ECOUTE DES ACTEURS 8
3 LE MODELE ECONOMIQUE DU FUTUR VU SOUS L'ANGLE DU CONSEIL 10
3.1 Présentation du modèle futur 10
3.2 Conclusions sur l'étude 12

CHAPITRE 2 ETUDE DETAILLEE AUPRES DES ACTEURS ECONOMIQUES ET DES CONSEILS 14

1 ORGANISER LE CONSEIL POUR UNE VISIBILITE ASSUREE DANS L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE REGIONAL 15
1.1 Disposer de compétences particulières remarquables à l'exercice du métier 15
1.2 Disposer de cabinets conseils structurés 17
1.3 Augmenter la notoriété des conseils par Internet et la CPC 20
1.4 Avoir un processus clair pour mettre en lien un client et un conseil 22
2 RENDRE PERMANENTE LA FONCTION DE CONSEIL EXTERNE DANS L'ENTREPRISE 25
2.1 1er principe, être l'alter ego du dirigeant 25
2.2 2ième principe, aider à définir sa stratégie 26
2.3 3ième principe, aider le dirigeant à partager le pouvoir 28
2.4 4ième principe, aider à mettre en œuvre le changement 30
2.5 5ième principe, assurer des missions opérationnelles ponctuelles 31
2.6 6ième principe, définir le cadre et les attendus de la mission 32
2.7 7ième principe, expliquer le prix du conseil et le rémunérer 33
3 CONTRIBUER AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU TERRITOIRE 36
3.1 Faire converger les finalités de l'institution et de l'entreprise 36
3.2 Développer les synergies entre le conseil et l'institution pour accompagner l'entreprise 39
3.3 Développer les synergies entre les conseils pour accompagner efficacement l'entreprise 41

CHAPITRE 3 ELEMENTS DE COMPREHENSION DE L'ETUDE 43

1 CONSTAT SUR LE MODELE ECONOMIQUE ACTUEL 43
1.1 L'entreprise 43
1.2 L'institution 44
1.3 La formation 45
1.4 Le conseil 46
2 L'ENQUETE QUALITATIVE AUPRES DES ACTEURS ECONOMIQUES 47
2.1 Information sur l'entretien qualitatif auprès des acteurs économiques 47
2.2 L'équipe de consultants-enquêteurs 48
2.3 Les acteurs économiques d'Aquitaine 48
2.4 Note sur la synthèse qualitative 49
3 L'ENQUETE QUANTITATIVE AUPRES DES CONSEILS 50

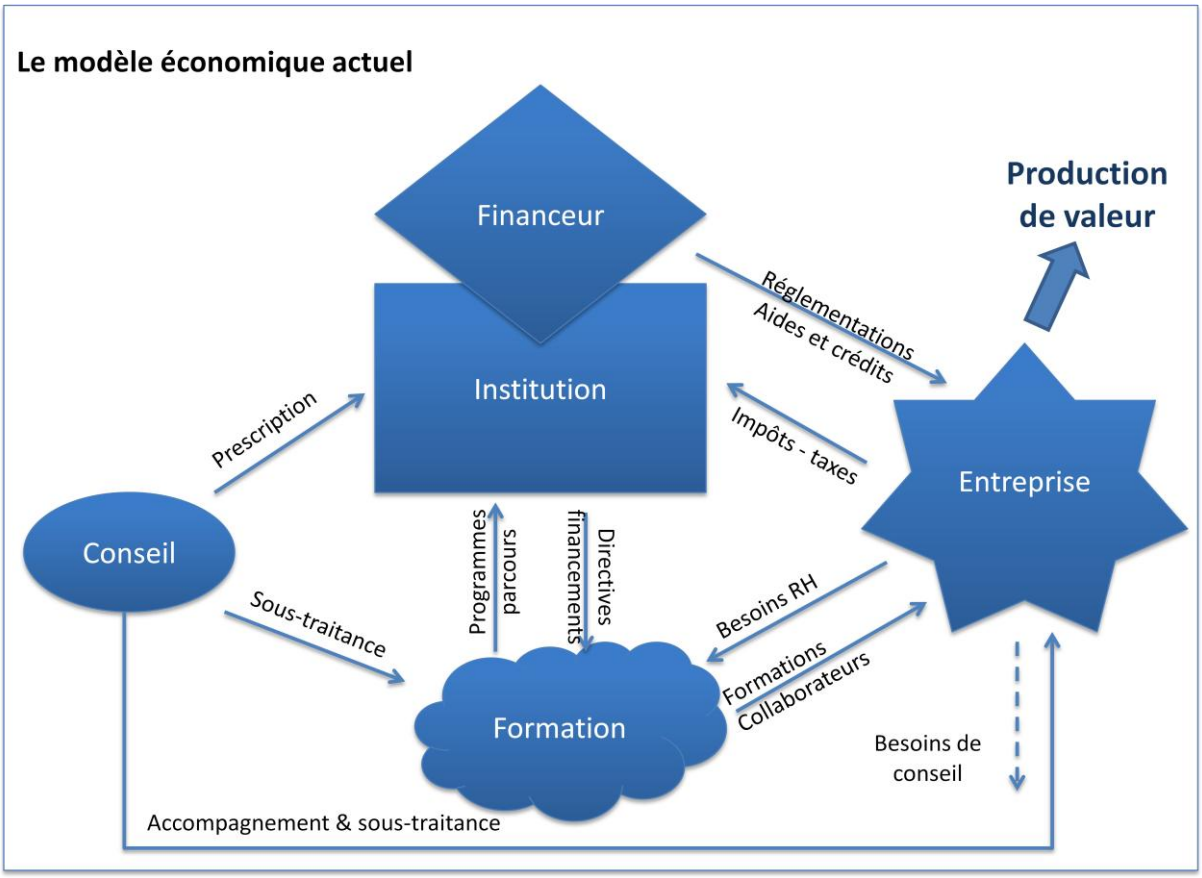
CHAPITRE 1 PRESENTATION SYNTHETIQUE DE L'ETUDE

1 Le modèle économique actuel et ses limites

1.1 Présentation du modèle actuel

Pour clarifier notre débat, décrivons de manière succincte le modèle économique actuel par la représentation des quatre acteurs principaux et de leurs interactions[2].

Représentation du modèle économique actuel et principales interactions



C'est l'entreprise - publique et privée - qui créé de la valeur dans le modèle économique. Pour ce faire, dans le contexte difficile que nous connaissons, elle a un besoin vital de maintenir sa capacité d'innovation et de gagner en compétitivité pour produire cette valeur. Présentons succinctement les relations entre les acteurs pour comprendre le fonctionnement de ce modèle.

[2] Une description détaillée des acteurs est présentée au chapitre 3.

Relations entre l'entreprise et l'institution - financeur

L'extension des lois et réglementations vise à normaliser et sécuriser les pratiques et à unifier les marchés. L'émergence de centres de décisions qu'ils soient locaux, régionaux ou supranationaux a conduit l'institution et le financeur à prendre une place prépondérante dans la vie économique, et à accroître les interactions avec l'entreprise.

Relations entre l'institution et la formation

La formation initiale et continue est en lien avec l'institution qui lui adresse des directives afin d'orienter les formations vers les besoins de l'économie. La formation perçoit les financements nécessaires à son fonctionnement et propose des parcours et des programmes censés répondre aux besoins de l'économie.

Relations entre l'entreprise et la formation

L'entreprise sollicite la formation pour combler ses besoins en compétences. La formation dispense des parcours de formations et propose également des collaborateurs au niveau requis pour combler les besoins en ressources humaines.

Relations entre le conseil et les autres acteurs

Les relations entre le conseil et les autres acteurs ne sont pas institutionnalisées comme celles décrites précédemment, hormis pour les professions réglementées - experts comptables, commissaires aux comptes - qui assurent une mission de contrôle requise par l'institution publique.

L'entreprise exprime des besoins d'accompagnement de conseil dans le but d'améliorer sa valeur produite. Mais l'entreprise qui a une faible visibilité sur le conseil trouve réponse avec difficulté. Cela l'incite à renoncer à ses recherches et à y remédier par ses propres moyens. C'est donc le conseil qui est d'abord à l'initiative des relations avec l'entreprise, nécessaires pour exercer son activité. Il démarche l'entreprise qui se montre prudente tant qu'elle n'a pas de visibilité sur la capacité du conseil pour l'accompagner. Le conseil s'adresse également à l'institution pour se faire prescrire auprès de l'entreprise par l'intermédiaire d'actions encadrées par l'institution. Le conseil effectue enfin de la sous-traitance pour la formation, mais ceci est une activité connexe du conseil en entreprise.

1.2 Constats sur le modèle économique actuel

Ce modèle économique présente des faiblesses qui freinent la production optimale de valeur nécessaire à la performance du modèle.

- L'entreprise rencontre des difficultés pour créer de la valeur. Elle estime que les réglementations de l'institution sont trop nombreuses et trop contraignantes, la formation insuffisamment ajustée à ses besoins humains, le conseil trop peu visible pour être un soutien efficace.
- L'institution estime que l'entreprise manque de performance et de capacité d'innovation pour entraîner le territoire dans une dynamique de succès économique, créateur de richesse et d'emploi.
- La formation constate qu'elle est insuffisamment en lien avec l'entreprise pour ajuster les parcours et faciliter l'intégration des élèves et stagiaires dans leur activité professionnelle.
- Le conseil rencontre des difficultés à se faire connaître de l'entreprise pour exercer son activité. L'institution et la formation ne participent que partiellement à atteindre son objectif de création de relations durables avec l'entreprise.

1.3 Hypothèse de travail

Pour réfléchir à la manière dont ce modèle actuel va évoluer, notre hypothèse est de considérer le conseil, l'acteur qui présente les relations les moins établies et par conséquent qui dispose des plus grandes marges d'évolution. En identifiant comment le conseil peut évoluer, il devient alors possible de percevoir comment l'ensemble des interactions entre les acteurs vont être impactées dans le but partagé par tous de faire progresser la production de valeur.

L'écoute des acteurs économiques, par la méthode de l'entretien qualitatif permet justement d'identifier les pistes d'évolution pour l'avenir. Grâce à l'interview de personnalités représentatives de la diversité des acteurs économiques de l'Aquitaine, qui expriment leur vision du modèle économique et du conseil, des tendances claires émergent. Découvrons d'abord les résultats de cette écoute, puis ce que pourrait être le modèle économique de demain.

2 Présentation synthétique des résultats de l'écoute des acteurs

3 axes de réflexion sont identifiés grâce à l'écoute des acteurs économiques :

1. Organiser le conseil pour une visibilité augmentée dans l'environnement économique régional.

Le métier de conseil nécessite des compétences particulières pour être exercé. Il sait simultanément s'associer aux problématiques de l'entreprise et prendre la distance pour porter une analyse de la situation, afin de faciliter la prise de décision et le pilotage optimum du changement. Le conseil est donc complémentaire aux femmes et aux hommes de l'entreprise et apporte un large panel de compétences dont elle peut difficilement disposer en interne.

Les acteurs sont en attente de disposer de conseils aptes à accompagner l'évolution des entreprises, quels que soient leurs besoins. La transformation des Pme en ETI (entreprises de taille intermédiaire) invite à disposer en région de cabinets structurés capables de répondre à des thématiques larges. A une offre de conseil de cabinets nationaux présents en région, doit s'ajouter celle de cabinets indépendants, issus et attachés à un territoire dont ils connaissent les spécificités.

Le conseil doit gagner en visibilité car la nature de son activité est difficile à cerner. Il doit développer sa notoriété et présenter ses approches et ses succès. Deux voies sont à consolider. D'abord Internet est un moyen incontournable et facile d'accès pour s'adresser à un large public en recherche. Ensuite, la chambre professionnelle est indispensable pour affirmer une légitimité auprès des acteurs économiques et notamment de ses représentants, qui sont des relais d'opinion.

2. Rendre permanente la fonction de conseil externe dans l'entreprise.

Le métier de conseil est décrit par les acteurs selon 7 principes. La présence quasi permanente au sein de l'entreprise sera demain nécessaire pour coproduire de la valeur.

Ces principes révèlent les spécificités du métier, notamment celle d'être un alter ego du dirigeant (principe 1), pour que celui-ci s'exprime librement sur ses préoccupations et puisse avoir un éclairage pertinent pour fonder sa décision. Le conseil aide à formaliser la stratégie (principe 2) grâce à ses méthodes de travail et sa capacité à rassembler des informations de l'environnement. Il facilite la délégation de pouvoir du dirigeant vers les collaborateurs de

confiance (principe 3) et favorise l'émergence du comité de direction, utile au développement de l'entreprise. Il propose les meilleures démarches de changement et accompagne les collaborateurs en charge de leur mise en œuvre (principe 4).

Quand l'entreprise fait face à des urgences, le conseil assure des missions opérationnelles ponctuelles (principe 5). Ce type de mission tend à se développer du fait des difficultés à recruter. Mais le conseil doit alors rester vigilant au risque de ne plus être en phase avec les principes décrits précédemment.

Enfin le conseil est incité à définir le cadre et les attendus de sa mission avant d'intervenir (principe 6), et à se mettre d'accord avec le commanditaire sur le prix et les modalités de paiement (principe 7), afin d'éviter toute ambigüité, préjudiciable à une relation durable.

3. Contribuer au développement économique du territoire.

Les objectifs de l'institution, du financeur et de l'entreprise ne convergent pas suffisamment. C'est pourtant une nécessité pour que l'entreprise produise de la valeur et participe au développement du territoire. Le conseil peut faciliter cette convergence en aidant à formuler des objectifs qui soient communs et partagés à l'échelle du territoire.

Les synergies entre l'institution et le conseil sont à développer pour accompagner l'entreprise : si le premier donne un cadre et un soutien financier pour soutenir l'entreprise du territoire, le second apporte une réponse au besoin d'expertise.

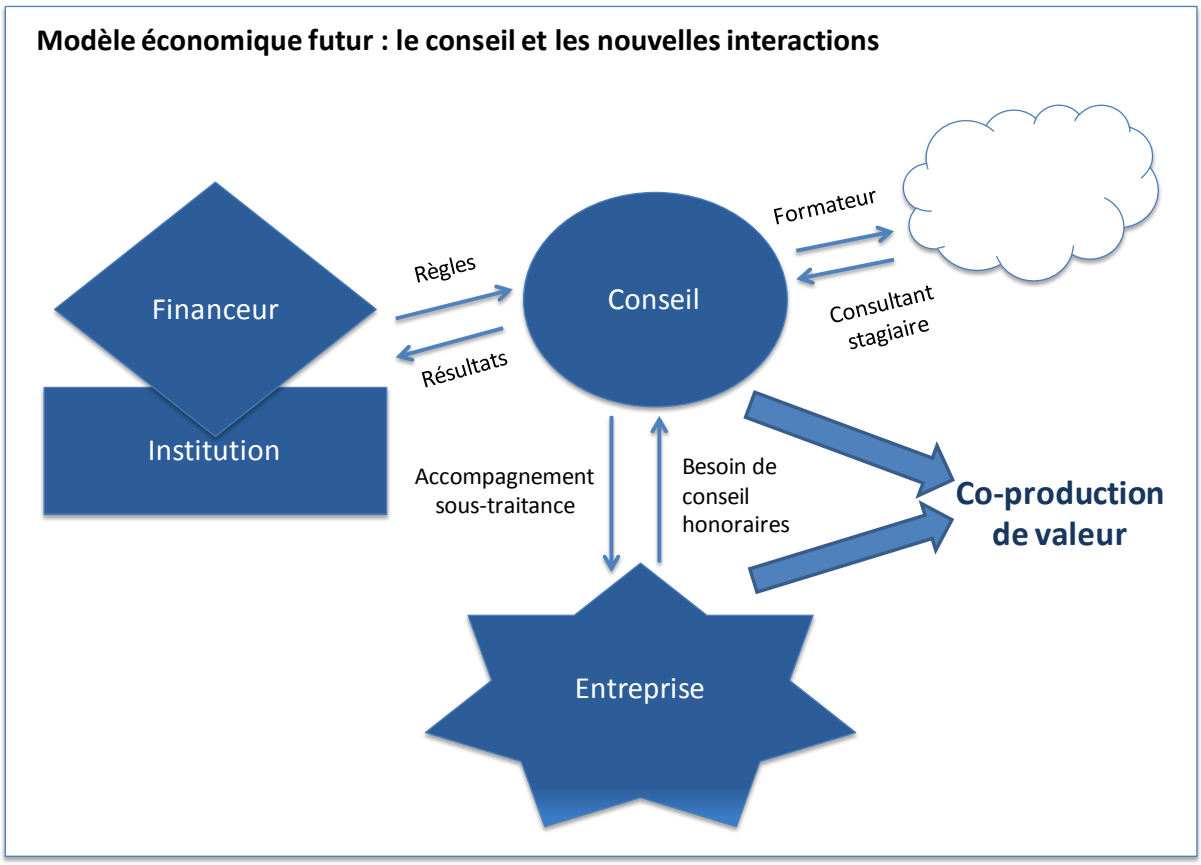
L'entreprise considère le conseil comme un ensemble de professions distinctes qui répondent pourtant à un même besoin d'accompagnement. Par conséquent, l'ensemble des professions de conseils et les conseils dans chaque profession doivent se rapprocher, se rencontrer, se connaître, échanger et se coordonner afin de proposer un service à la fois complet et performant.

3 Le modèle économique du futur vu sous l'angle du conseil

3.1 Présentation du modèle futur

L'écoute des acteurs économiques a mis en évidence que le conseil est invité à faire évoluer son métier. Le modèle économique en sera alors impacté comme présenté ci-dessous.

Les relations entre les trois autres acteurs ne sont pas représentées car non explorées dans notre étude. On peut supposer qu'elles évolueront également, notamment en conséquence de l'évolution du conseil.



Décrivons les relations nouvelles entre le conseil et les trois autres acteurs en commençant par l'entreprise.

Relations entre le conseil et l'entreprise

Pour produire de la valeur, l'entreprise a besoin de rassembler les meilleures compétences autant sur son cœur de métier que sur les fonctions supports. Elle doit définir et mettre en œuvre une stratégie, décliner des projets, mobiliser et impliquer tous ses collaborateurs. Pour maintenir sa capacité de production de valeur, elle doit innover et s'adapter constamment aux évolutions et aux aléas qu'elle rencontre. Il paraît difficile pour une entreprise de disposer en interne de tous ces moyens. Elle s'adresse alors au conseil, dont elle a enfin une parfaite visibilité en termes de capacité à l'accompagner pour répondre à ses besoins.

Le conseil apporte à l'entreprise des moyens qu'il ne serait pas possible d'intégrer aux équipes. Il propose une large palette de compétences aux expériences multiples acquises dans d'autres entreprises sur des secteurs d'activités semblables ou différents. Il apporte une vision de l'environnement extérieur qui invite l'entreprise et ses collaborateurs à intégrer d'autres manières de penser et de faire. Il déroule des méthodes de travail, élabore des recommandations pour aider l'entreprise à formuler et à prendre des décisions.

Par la nature même du conseil, les relations qu'il établit avec l'entreprise sont garantes d'une collaboration optimale. Il soutient le dirigeant et les collaborateurs dans leur prise de décision, et dans la mise en œuvre des actions qui consolident la production de valeur.

Au résultat, le conseil assure la **coproduction de valeur.** Pour cela, il exerce une fonction quasi-permanente dans l'entreprise, probablement basée sur une équipe resserrée de conseils chargée de missions durables et sur des conseils appelés sur des missions ponctuelles en lien avec les besoins du moment. Le mode de rémunération pourrait même évoluer en intégrant une part variable, liée à la performance du conseil.

Relations entre le conseil et la formation

Du fait de sa présence durable au sein de l'entreprise, le conseil a une claire appréciation des besoins en termes de ressources humaines et de formation pour mener à bien les projets qu'il accompagne. Il trouve auprès de la formation les démarches pédagogiques utiles aux équipes de l'entreprise. Il est à même de faciliter l'intégration de stagiaires et leur performance au sein de l'entreprise.

En accord avec l'entreprise dans le but de mutualiser les moyens, le conseil peut intégrer à sa structure un conseil junior proposé par la formation. Celui-ci intervient dans l'entreprise, piloté par le conseil senior qui finalise éventuellement avec l'organisme de formation, son parcours professionnel et son intégration dans la vie active.

Relations ente le conseil et l'institution

L'institution se donne pour mission de faciliter le développement économique et donc la production de valeur de l'entreprise. Elle peut donc définir des règles pour garantir la qualité du conseil non-réglementé et faciliter le déploiement de son activité auprès d'un panel toujours élargi d'entreprises.

En contrepartie, le conseil a la compétence pour effectuer des analyses sur la performance économique des entreprises sur le territoire et établir des propositions en vue d'adapter la politique économique visant le développement du territoire.

3.2 Conclusions sur l'étude

Demain, un modèle coopératif

Quel sera le modèle économique de demain ? Par l'écoute réalisée, les acteurs économiques d'Aquitaine ont révélé leurs attentes en ce qui concerne le conseil et son évolution. Si ce dernier s'engage résolument dans la perspective qui lui est proposée, il influera logiquement sur le modèle économique actuel, selon un schéma approchant ce que nous avons indiqué dans ce rapport.

Par ailleurs, un observateur attentif du fonctionnement économique actuel pourra en voir les limites et les excès et repérer des signes manifestes d'une mutation qui semble certaine. Un autre système paraît émerger, qui fera appel à des coopérations intensifiées, propres à restaurer les capacités de production de valeur dont la collectivité a besoin. Cette perception est à rapprocher de notre analyse démontrant que les acteurs économiques de notre territoire doivent coopérer pour que l'entreprise produise demain de la valeur.

Les deux leviers d'action du Conseil

Pour s'engager résolument vers ce modèle de demain, deux leviers d'action se présentent au conseil dès à présent.

1. **Pérenniser la compétence des conseils**. La compétence est la première valeur de ce métier et plusieurs années d'apprentissage sont nécessaires pour l'acquérir afin d'atteindre le niveau de performance attendu par l'entreprise. C'est essentiellement auprès de confrères plus expérimentés que le conseil se forme efficacement. La première coopération à développer est d'abord celle entre les conseils pour échanger, se former mutuellement, soutenir les nouveaux entrants. Sachant que l'entreprise exprimera demain des besoins croissants en conseil, il existe une opportunité pour constituer des équipes mixtes de seniors et de juniors, équipes qui faciliteront la transmission des savoir-faire entre les générations et la continuité du conseil auprès de l'entreprise.

2. **Etablir une instance représentative du conseil**. Pour que le conseil influe sur les relations entre les acteurs du modèle économique et facilite la coproduction de valeur, il doit impérativement augmenter sa visibilité et améliorer son image auprès d'eux. Pour y parvenir, il convient de disposer d'une instance officielle et représentative des conseils pour porter la vision de la profession, élaborer des accords avec les acteurs et mettre en œuvre des projets, démontrant la pertinence de nouvelles interactions, nécessaires à la performance du modèle de demain. Cette instance, qu'incarne d'ores et déjà sur notre territoire la Chambre Professionnelle du Conseil, doit donc rassembler les conseils non-réglementés, développer des liens avec les professions réglementées du conseil et bien évidemment avec les représentants des trois acteurs que sont l'institution, la formation et l'entreprise.

Le conseil est donc invité à s'engager dès aujourd'hui dans l'émergence du nouveau modèle économique. Parce qu'il est aujourd'hui le moins structuré, il présente la plus grande agilité pour se transformer. Saura-t-il le faire, l'avenir le dira.

CHAPITRE 2 ETUDE DETAILLEE AUPRES DES ACTEURS ECONOMIQUES ET DES CONSEILS

Notre étude s'intéresse particulièrement au rôle des conseils dans le modèle économique, c'est-à-dire les consultants certes, mais aussi les professions réglementées du conseil que sont les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les avocats ou juristes d'entreprises qui trouveront ici des pistes de réflexion pour leur activité propre. En effet, du point de vue des autres acteurs économiques et notamment des clients, les conseils, pris dans leur ensemble, répondent à des attentes similaires.

3 axes de réflexion sont identifiés grâce à l'écoute des acteurs économiques :

- **Organiser le conseil pour une visibilité augmentée dans l'environnement économique régional.**
- **Rendre permanente la fonction de conseil externe dans l'entreprise.**
- **Contribuer au développement économique du territoire.**

1 Organiser le conseil pour une visibilité assurée dans l'environnement économique régional

Dans ce premier axe, les acteurs définissent les caractéristiques visibles et immédiates que les Conseils doivent posséder pour être attractifs.

1.1 Disposer de compétences particulières remarquables à l'exercice du métier

Résumé

Disposer de compétences particulières remarquables à l'exercice du métier. Tout d'abord, un conseil doit avoir des dispositions personnelles, nécessaires pour intervenir dans les organisations et travailler avec les équipes. Il peut simultanément s'associer aux problématiques de l'entreprise portées par le dirigeant et ses collaborateurs et prendre la distance nécessaire pour l'analyse critique et constructive de la situation afin de créer les conditions favorables au pilotage du changement. En comparaison des collaborateurs, il dispose d'une liberté de pensée, voire d'action vis-à-vis des dirigeants, cette liberté étant la condition préalable à la remise en cause éventuelle des choix de l'organisation. Le conseil est donc un métier et l'exercice des modalités évoquées ci-dessus s'acquiert par la formation et la longue pratique. Si des cursus de formation qui se développent, apportent les bases bien utiles pour démarrer une telle activité, il est clair que ce sont dans les cabinets expérimentés que les conseils de demain affineront leurs compétences.

Les attentes

- Garantir au client le "professionnalisme"
- Que le conseil ait des qualités personnelles pour comprendre la personne en face
- Préserver l'indépendance et l'objectivité du conseil vis-à-vis du dirigeant
- Apprécier la compétence du conseil par la qualité de sa réponse à appel d'offre
- Que les conseils se forment

Les clients attendent du conseil qu'il ait un comportement en adéquation avec son métier. Le conseil dispose de qualités particulières distinctes de celles des collaborateurs de

l'organisation. Elles lui permettent de lui garantir une qualité d'intervention dans l'entreprise et auprès de ses collaborateurs

> ***B3*** *il y a des fondamentaux que le consultant doit avoir : de l'écoute, une méthode de travail, des qualités d'animation. Ce sont des prérequis indiscutables du consultant. Il suscite l'interrogation, la curiosité, il conjugue tous ces talents. Attention ce n'est pas un orateur qui blablate : je veux du fond et de la forme. Sinon c'est pas un bon et on le sort.*
>
> ***ML4*** *comment apprécier un conseil ? Ma propre expérience le côté relation humaine, la disponibilité, la réactivité, l'empathie pour comprendre la personne en face. L'ancienneté n'est pas un bon critère, plutôt le parcours, l'expérience de terrain. Comment le valoriser ? La force du réseau !*

La position du conseil vis-à-vis du dirigeant et des collaborateurs est particulière et doit le rester. On peut la résumer à une position d'indépendance à la fois intellectuelle et managériale afin de pouvoir exercer son rôle de conseil, de permettre des interactions inexplorées dans les fonctionnements de l'entreprise, entre le dirigeant et ses collaborateurs.

> ***N31*** *Le métier de conseil est insaisissable.. Ce qui m'a plu chez le consultant actuel c'est qu'il a dit : « je n'ai pas la solution ». Car il n'a rien imposé mais il a créé un consensus dans l'équipe de projet. il aide ainsi le leader à ne pas prendre de décisions. Enfin le conseil finit par apporter de l'expertise standard sur le management que nous avons adapté à notre métier car il ne connait pas notre métier. C'est cela que l'on attend du conseil. Il a donc 3 atouts : il nous met au travail puisqu'il est là, il ouvre de nouvelles pistes, il apporte une expertise.*

Cette indépendance vis-à-vis du dirigeant est essentielle car elle permet de révéler à ce dernier ses propres manques qui peuvent devenir des freins au développement de l'entreprise et notamment afin d'éviter que « les entreprises finissent par attrapper la pathologie du dirigeant », expression de l'une des consultantes de la CPC qui explicite ici le rôle central du dirigeant dans les entreprises de notre pays.

> ***ML1*** *Il y a une grande utilité pour la partie compréhension du fonctionnement de l'entreprise et l'anticipation de leurs problèmes. Je dirai aussi l'utilité de conseil est de réduire les risques, les minimiser, anticiper. Pour moi il y a un gros rôle qui est de pallier le manque de compétences des entrepreneurs, de bien entourer les dirigeants, d'aider à la prise de décisions. Aujourd'hui les gens demandent conseil à n'importe qui (voisin, famille, amis) au lieu de s'adresser aux personnes compétentes. Peut-être à cause d'internet ? Donc grande utilité !*

Pour ce faire, les conseils ont à se former. Les organismes de formation peuvent renforcer la filière conseil en proposant des cursus, ce qui est le cas. Cependant, le conseil est un métier

qui s'apprend largement sur le terrain, ce qui nécessite de fortes coopérations entre les formateurs et les conseils.

> ***Cdp1*** *Une collaboration organisme de formation /consultants serait profitable : ce serait un gage de sérieux et de compétences surtout.*
>
> ***N24*** *Pour que les conseils aient le corpus méthodologique minimal, il faudrait qu'ils puissent disposer d'une formation (j'ai essayé de la faire dans le cadre des formations de la CCI), d'une certification de validation des compétences.*

1.2 Disposer de cabinets conseils structurés

Résumé

Disposer de cabinets conseils structurés. Les acteurs expriment le besoin de disposer de conseils aptes à accompagner l'évolution des entreprises. Les acteurs économiques incitent vivement les entreprises à se concentrer pour composer des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). Pour se structurer, ces dernières accroissent alors leur demande de conseil autant en volume qu'en complexité. Seulement, les cabinets régionaux sont pour la plupart composés de personnes travaillant seules. Les acteurs s'interrogent et mettent en doute, la capacité de ces cabinets à répondre aux attentes cruciales des entreprises en voie de structuration rapide. Ils estiment que les cabinets doivent suivre la tendance des entreprises et acquérir une taille suffisante, se structurer et garantir la pérennité attendue par leurs clients.

Pourtant, l'existence de conseils vivant sur le territoire est nécessaire pour comprendre le contexte économique local, connaitre les codes et les réseaux, et cela reste un atout par rapport aux cabinets nationaux. Il semble donc qu'une taille de cabinet consistante permettant d'offrir une qualité de service comparable aux grands cabinets nationaux et une implantation locale de longue durée soient les ingrédients du succès de demain.

Les cabinets conseils structurés - notons que la manière de les structurer reste à définir, laissant ici la place à l'innovation et en tenant compte du contexte Aquitain - auront une taille critique pour développer des méthodes performantes, bases du métier. Ils assureront la formation des jeunes. Ils couvriront des thématiques larges, soulevées par les entreprises d'une part et garantir une continuité des actions, des méthodes et des services dus aux clients d'autre part. Dans une économie Aquitaine qui entrera demain dans une dynamique de forte mutation - notre Région a

des atouts certains et investit pour les mettre en perspective - il est donc nécessaire que l'offre de conseil soit à la hauteur des enjeux.

Les attentes

- Choisir un consultant plutôt qu'une taille de cabinet
- Que les conseils se regroupent et échangent sur leur compétence
- Avoir des conseils capables d'être généralistes
- Avoir des cabinets visibles et regroupés pour les entreprises performantes de demain
- Que le conseil propose des méthodes

Les acteurs expriment le besoin de disposer en Région de conseils aptes à accompagner l'évolution des entreprises mais aussi à comprendre le contexte économique local. Pour ce faire, ils estiment que doivent émerger des cabinets de taille consistante, structurés et pérennes et non plus des alliances de circonstance.

> ***N25*** *Je remarque que les conseils se regroupent pour proposer une palette de compétences. J'ai le cas d'une structure de 3 associés qui propose un panel de 15 conseils free lance. C'est une structure protéiforme sur chaque projet pilotée par les associés qui respecte la liberté de chacun et sans être capitalistique. Le partage du pouvoir et de l'argent est toujours un problème à un moment donné quand on est en société. Mes partenaires et moi sommes intéressés pour nous rapprocher de ce groupement.*
>
> ***N22*** *Il est obligatoire que les entreprises se regroupent pour atteindre la taille critique. Il en est de même pour les conseils. Je pense qu'il est difficile de travailler seul, pour faire une démarche commerciale permanente par exemple. Je pense que l'ADN des cabinets devrait être d'abord la relation de confiance avec le chef d'entreprise. De regrouper les compétences des conseils et leur carnet d'adresse, de soutenir les consultants juniors qui ont moins de Chiffre d'Affaires et de compléter leur Chiffre d'Affaires. La perception des clients sera excellente car cela élargit les compétences.*

Les cabinets conseils structurés pourront acquérir une visibilité suffisante afin de contrebalancer l'offre des cabinets nationaux et proposer un service identique avec la proximité comme atout, impliquant nécessairement la connaissance des codes et des réseaux locaux.

> ***N23*** *Le problème de la taille du cabinet est critique, c'est pourquoi il faut vous allier. Cela permettra de régler les problèmes basiques de notoriété et d'existence et de sérieux.*
>
> ***N24*** *Faut-il des cabinets structurés en région ? Ma réponse est OUI ! La relation entre le dirigeant et le consultant est complexe. Elle est faite de RECUL et aussi de PROXIMITE. Donc la proximité est un atout face aux parisiens. Et cela peut inciter les PME à franchir le pas sans aller chercher quelqu'un à Paris.*

Le regroupement des cabinets est de nature à faciliter le développement de méthodes performantes qui sauront séduire les acteurs économiques. Des interviewés rappellent que les méthodes sont la base du métier de consultant et ne peuvent être éludées.

> ***N24*** *On a trop vu par le passé des consultants sans approche méthodologique. J'ai été pendant plusieurs années économiste à l'étranger pour la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'AFD et j'ai rencontré de nombreux experts. J'ai vraiment vu de tout avec de grandes disparités. Et j'ai constaté que pour beaucoup de consultants ou d'experts les fondamentaux ne sont pas là comme l'écoute des clients, le relevé des besoins, la réponse à l'appel d'offre, la proposition technique, la rédaction d'un rapport. Il faut une approche méthodologique dans ce métier.*

Egalement, le regroupement permet d'assurer la formation des jeunes consultants et l'efficacité commerciale du cabinet.

> ***N22*** *Il est nécessaire de regrouper les compétences des consultants et leur carnet d'adresse, de soutenir les consultants (juniors) qui ont moins de Chiffre d'affaires et de compléter leur Chiffre d'Affaires. La perception des clients sera excellente car cela élargit les compétences.*

Ce regroupement offre aux acteurs économiques la mise à disposition de compétences larges et en synergie au sein du cabinet, ce qui permet de couvrir de nombreuses thématiques soulevées par les entreprises d'une part et d'assurer d'autre part une continuité dans l'action, dans les méthodes et dans le service dû aux clients.

> ***Cl1*** *Le conseil n'a qu'une seule approche (culture, expérience, compétences), alors qu'il devrait avoir une approche plus généraliste, avec d'autres domaines de compétences. Le plus difficile pour un conseil, c'est de dire : je ne sais pas faire, puis d'orienter vers un collègue.*

Si les entreprises se regroupent et se structurent, il en est de même des régions comme l'Aquitaine qui verront leurs prérogatives et leurs responsabilités en matière économique s'accroitre avec le renforcement de la régionalisation. Les entreprises trouveront un cadre adéquat en termes d'infrastructures immobilières et de transport à l'instar du projet Euratlantique de Bordeaux et sa connexion avec le TGV mettant Paris à 2h00 de la capitale régionale. Pour attirer les ETI et les entités des grands groupes, il convient nécessairement d'offrir les services de conseil adaptés.

> ***N23*** *Bordeaux va se développer avec EURATLANTIQUE. Pour que les entreprises s'installent il faut proposer une palette complète de services de qualité comme la communication, le marketing. Si on ne le fait pas, les entreprises ne viendront pas. Et il faut proposer des cabinets de conseil. Mais vous n'êtes pas visibles. Il faut changer vos repères, celui de conseils indépendants. Regroupez-vous, formez des GIE. Vous êtes un élément d'environnement qui fait parte du décor. La vague [de Bordeaux], il va falloir la prendre. Vous êtes dans la soie, bougez-vous. Ce serait impardonnable de ne pas le faire : quand je vois cette ville, il y a une place à prendre. Ça ne vous agace pas que des entreprises dynamiques de Bordeaux aillent chercher des conseils à Paris ?*

1.3 Augmenter la notoriété des conseils par Internet et la CPC

Résumé

Augmenter la notoriété des conseils par Internet et la Chambre Professionnelle du Conseil. Le métier de conseil est difficile à cerner pour de nombreux clients, soit parce qu'ils ne font pas ou peu appel à leurs services, soit parce que le champ d'intervention des conseils est large, soit parce qu'une opération de conseil s'ajuste à la situation de l'entreprise et n'est pas forcément reproductible dans un autre contexte. Pour ces raisons, il est utile que les conseils développent leur notoriété afin d'expliciter le champ et les modalités de leur intervention. Internet est un moyen à la fois incontournable et facile d'accès, même s'il est encore sous-utilisé par les conseils. L'existence de chambres syndicales à l'instar de la CPC est un moyen supplémentaire, et probablement nécessaire, de développer cette notoriété. Il convient de renforcer à son tour la notoriété de la CPC afin qu'elle affirme sa légitimité en tant que porte parole des Conseils auprès des acteurs économiques.

Les attentes

- Le conseil doit se faire connaître pour susciter l'intérêt
- Augmenter la notoriété de notre métier
- Développer la notoriété des conseils par des audits de capital développement
- Que la CPC soit reconnue comme un acteur de la place des affaires

Il est utile que les conseils développent leur notoriété afin d'expliciter le champ et les modalités de leur intervention. Internet est un moyen à la fois incontournable et facile d'accès, même s'il est encore sous-utilisé par les conseils.

> ***B3*** *Je connais un consultant. Ce qui est intéressant avec ce consultant, il anime un réseau sur Linkedln, je reçois des choses et je suis invité dans son cercle. Je reçois des messages. Il publie des news toutes les 3 semaines. Je ne sais pas ce qu'il vaut, je ne l'ai pas vu fonctionner, en tant que dirigeant c'est la vitrine de son cabinet. Il se positionne de fait comme quelqu'un capable d'innovation et de dynamisme : il est présent, il fourmille d'idées. Ce consultant est dans la catégorie des gens actifs. Maintenant ne nous trompons pas entre le maquillage et la réalité. Ils se disent être 15 sur le cabinet. Mais le patron je ne le vois pas sur le terrain, c'est de la communication bien faite.*
>
> ***CdP2*** *Nous en sommes en pleine révolution sociétale : pour tous les métiers, les rapports ont changé, beaucoup de contacts se font par écrans interposés et plus en direct, et aussi via le monde entier : ça ne pose plus de problème !*

L'existence de chambres syndicales comme la CPC est un moyen complémentaire de développer cette notoriété. Il convient de développer à son tour la notoriété de la CPC afin de rassurer les clients sur la performance des membres de la Chambre.

> ***BC1*** *Un consultant bien doit être transparent. Son adhésion à la CPC est un signe de transparence. Vous avez un net déficit d'image clair. Un consultant sera bon s'il est accepté par le chef d'entreprise. Il doit être accepté.*
>
> ***CdP3*** *Un grand manque de lisibilité de ce qui existe dans l'environnement pro ou sur le territoire : réseaux de consultants, compétences locales, leviers dispos... On a l'impression aussi d'un grand manque de coordination : actions ponctuelles, actions plus longues et lourdes, mais qui est responsable de quoi, quelle logique entre les différentes actions ? Certaines se superposent, se répètent.*

La Chambre des Conseils, à condition qu'elle soit reconnue comme légitime, est l'interlocuteur direct des organisations économiques représentatives.

> ***N23*** *Pour arriver au bon moment sur le futur marché (2017), il y a Bordeaux place financière et tertiaire de Bordeaux que nous avons créé avec les banques et les cabinets d'audits. Il s'agit d'un lieu où l'on peut échanger sur le business, se connaitre et faire des affaires. Vous pouvez y participer mais je vous conseille d'être structurés car le prix d'entrée est élevé et vous n'aurez pas le retour sur investissement.*

1.4 Avoir un processus clair pour mettre en lien un client et un conseil

Résumé

Avoir un processus clair pour mettre en lien un client et un conseil. Les acteurs notent que la recherche et l'identification des conseils aptes à répondre à leur demande est aujourd'hui garantie par des rencontres opportunes. Pourquoi ne pas proposer aux clients un processus simple qui les incitera à contacter un conseil ? La mise en valeur d'opérations à succès, portées par des cabinets structurés et connus est à faire savoir afin que les prospects soient rassurés, incités à prendre contact plutôt que de ne rien faire. Car alors, un pas décisif est franchi. Ensuite, l'organisation locale entre les conseils doit conduire à identifier le consultant compétent pour traiter le bon problème. L'obligation de la profession est de réussir la mission car elle incite au rachat et accroit le volume d'affaire qui se répercutera in fine sur l'ensemble des conseils.

Les attentes

• Systématiser le référencement fiable des conseils • Rendre plus facile la détection et le choix d'un conseil en donnant plus de visibilité du conseil
• Que le dirigeant puisse trouver le conseil par lui-même
• Augmenter la notoriété de notre métier
• Communiquer sur le métier avec les NTIC, "être moderne"
• Aider à la rencontre entreprise conseil

Les clients remarquent que la recherche et l'identification des conseils qui pourront répondre à leur demande est surtout l'affaire de rencontres opportunes plutôt que d'une approche méthodique. On peut supposer que cette difficulté les conduit à reporter sine die leur demande. Si les clients n'imaginent pas aujourd'hui d'autres manières de faire, pourquoi ne pas leur proposer un processus simple qui les incitera à contacter un conseil ?

La mise en valeur des expériences réussies et des cabinets durablement implantés et à notoriété est à réaliser et à faire savoir afin que les clients soient incités à les contacter plutôt que de ne rien faire. Car dès que le contact est pris, le client a franchi un pas décisif en faveur du conseil. Ensuite, l'organisation locale entre les conseils peut organiser les contacts entre les clients et les conseils adéquats.

> ***CL2*** *Mes attentes vis-à-vis de la CPC à 5 ans sont là où j'ai un vrai souci avec les conseils. Je rencontre une majorité de gens de communication, ou qui se positionnent dans l'innovation. Par contre des vrais pros du conseil j'en rencontre très peu.*
>
> ***CL2*** *Comment trouver le bon conseil. Il a fallu que l'on cherche nous même. Tu te dis « à qui je vais demander ». Les gens butent, demandent à gauche et à droite. C'est nouveau pour nous donc on va à la pèche aux contacts, par saut de puce. On a fini par approcher une solution, mais ça aurait été beaucoup plus rapide si on avait pu avoir un spécialiste du sujet.*

Il est tout à fait possible de faciliter la découverte du conseil par le client et une mise en relation « sans engagements », où le client n'a pas le sentiment d'être forcé d'acheter une prestation. Des moyens, des postures, des mises en perspective sont à inventer pour finalement permettre la rencontre entre deux personnes, le facteur principal de la décision d'achat.

B3 *Comment faire pour aider le client à trouver le conseil et à identifier ses qualités : ce n'est pas évident. Inviter le client à une séance de travail en observateur, ou témoigner à partir d'une vidéo ou alors appeler son carnet d'adresses. Faire part de l'avis sur les compétences. Mêler un étranger à une séance de travail parait difficile. Dans notre cas, on s'est rencontré à une séance de travail (formation qualité) je ne t'ai pas choisi, c'est le hasard. Il y a une part de hasard dans la rencontre entre le client et le conseil. Mais il faut que je connaisse le carnet d'adresses de la personne avec qui j'ai travaillé. C'est le hasard certes. Sur la qualité : je pense à toi. Ce qui est compliqué ce n'est pas de trouver, c'est de choisir.*

CdP2 *Il faut vraiment sortir des schémas connus pour prendre en compte les changements : il faut investir dans la recherche et l'innovation. Les boîtes qui s'en sortent aujourd'hui ont toutes misé sur la Recherche. Les boîtes qui s'en sortent n'ont rien demandé à personne et sont totalement indépendantes. Dans leurs collaborations – partenaires ou consultants – c'est pareil, elles se débrouillent pour trouver les bonnes infos et les bons interlocuteurs.*

2 Rendre permanente la fonction de conseil externe dans l'entreprise

Ce second axe de réflexion explore 7 principes que les conseils ont à déployer en tout ou partie auprès de leurs clients.

2.1 1er principe, être l'alter ego du dirigeant

Résumé

1er principe, être l'alter ego du dirigeant. De nombreux dirigeants recherchent une personne auprès de qui ils puissent partager leurs préoccupations, leurs idées, leurs projets. Ils attendent alors de cette personne un avis pertinent, la remise en cause éventuelle de leurs choix. Ils aspirent auprès d'un alter ego à prendre du recul sur la conduite des affaires. Cependant, il n'est pas toujours possible de rencontrer cette personne au sein de l'entreprise, c'est pourquoi le conseil peut alors assumer ce rôle, quand il en a les aptitudes.

Les attentes

- Que le dirigeant ait un alter ego avec qui il échange sa vision de l'entreprise
- Avoir un accompagnement long terme + offre tarifaire adaptée
- Rendre le conseil récurrent dans l'entreprise
- Pour le dirigeant : disposer d'un référent
- Ne pas laisser les dirigeants seuls, qu'ils se rencontrent

Un dirigeant peut être conduit à chercher une personne auprès de qui il puisse partager ses préoccupations, ses idées, ses projets. Cependant, dans le cadre d'une entreprise, ceci n'est pas forcément possible. En PME, le dirigeant est seul à décider et ses collaborateurs sont bien souvent des opérationnels. En ETI et en grand groupe, au sein des comités de direction, le dialogue entre pairs peut s'instaurer. Toutefois, les luttes de pouvoir peuvent interférer et limiter le dialogue.

C'est là que le conseil intervient, ponctuellement puis durablement, pour permettre au décideur de s'affranchir de la solitude de sa position.

> ***N31*** *Oui un cabinet d'avocat a besoin d'un consultant comme dans une usine. Pourtant, on sait réfléchir, nous les avocats. Egalement, c'est difficile pour un chef d'entreprise d'admettre qu'il a besoin d'un consultant.*
>
> *Les décideurs ont besoin de se réunir. On organise des petits déjeuners qui attirent 150 personnes. Il y a un besoin d'échange, de se rassembler, de se rassurer les uns les autres, de se dire que c'est aussi difficile pour les autres. La preuve de son importance est que les clubs se multiplient à l'infini.*
>
> ***N31*** *il y a un avenir pour le métier de consultant. Un codéveloppeur extérieur. En tant que dirigeant, j'ai donné tout ce que j'ai donné, j'ai de la créativité mais plus de force motrice. Il faut se renouveler. Si le consultant est plus « intelligent » que le chef d'entreprise, il va le faire progresser. Et s'il fait gagner du temps et de l'argent, je suis preneur.*

2.2 2ième principe, aider à définir sa stratégie

Résumé

2ième principe, aider à définir la stratégie. La stratégie est souvent un sujet insuffisamment travaillé par le dirigeant qui, pris par le quotidien et l'urgence, s'emploie trop souvent à des tâches opérationnelles aux dépends d'une analyse sur le moyen terme, susceptible d'anticiper des décisions, de définir des évolutions, de préparer des investissements, de réunir des fonds. Car le développement n'est pas le fait du hasard mais le résultat d'une stratégie longuement préparée, mûrie et déclinée. Le conseil est donc mobilisé, grâce à des approches pertinentes, à sa connaissance de l'environnement extérieur, à sa capacité à rassembler des informations, à formaliser puis à aider au déploiement de la stratégie.

Les attentes

- Sur la stratégie que l'accompagnement se fasse dans la durée
- Que le dirigeant fasse a minima un point stratégique tous les 3/5 ans
- Que le dirigeant s'oblige à se projeter, prendre du recul
- Aider le dirigeant à anticiper ses décisions
- Partager la vision de l'entreprise avec le dirigeant

La stratégie est bien souvent le sujet mineur du dirigeant qui, pris par le quotidien et l'urgence. Ici le conseil est bien utile.

> *Je pense que le conseil est indispensable aux TPE et PME. On est le nez dans le guidon, on est seul et on a du mal à prendre du recul et à se remettre en question dans notre gestion d'entreprise. Le conseil ne peut être qu'un plus de mon point de vue. L'idéal, ce serait tous les 3 à 5 ans, faire un point avec un conseil, même sans projet précis (développement ou autre) pour aider à avoir une vision prospective, réfléchir à la stratégie, comprendre et gérer nos marchés : du style « Quelle tête a mon marché aujourd'hui ? Mais surtout, dans 3 ans ? »*
>
> ***ML4** Faut-il que 100% des entreprises fassent appel à du conseil et pourquoi ? Non c'est une exigence forte dans un monde idéal. Le chef d'entreprise devrait s'obliger à prendre du recul et à poser les situations et analyser. Ne pas réfléchir quand c'est trop tard, quand la situation les dépasse. Ce devrait être fait en amont, être conscient que cette démarche d'introspection est importante et qu'il doit être demandeur de conseil. Trop de commerçants ne s'intéressent pas à la concurrence, ne travaillent sur des tableaux de bord. Au mieux ils font les écritures comptables mais c'est du passé.*

Il est clair que le développement n'est pas le fait du hasard mais le résultat d'une stratégie longuement préparée, mûrie et déclinée. Le conseil est là pour aider à mettre les idées du dirigeant au clair.

> ***Cl1** Les entreprises qui progressent sont celles qui acceptent le conseil. C'est une évidence. L'attitude qu'ils ont avec moi est symptomatique de ce qu'ils font avec les autres. Ils savent s'arrêter, prendre le temps pour réfléchir. Prendre du temps de la part du chef d'entreprise : ceux qui acceptent la discussion sont ceux qui évolueront le plus. C'est par l'échange qu'on trouve ce qui est bon pour eux.*
>
> ***N28** Faut-il que 100% des entreprises fassent appel à du conseil et pourquoi ? Oui, tout chef d'entreprise devrait se dire qu'il doit faire appel à un conseil : c'est une nécessité pour se développer. Appel au conseil : si difficulté ou ambition et besoin d'accompagnement. Non : si l'entreprise est petite (ex. 1 ou 2 personnes) et n'a pas volonté de se développer.*

Sur ce sujet de la stratégie, le dirigeant appelle également le conseil en situation de crise. C'est un autre contexte pour dérouler une stratégie : ici il faut anticiper des événements certains à quelques mois. Gageons qu'après une sortie de crise réussie, le dirigeant est mûr pour l'anticipation à un horizon à moyen terme.

> ***N28** Lorsque l'entreprise a des projets ou est perturbée par une crise, le conseil permet de revoir la stratégie, ses besoins à court terme et sa vision à long terme. Pour sortir de la crise : le recours au conseil permet de se repositionner.*
>
> ***PG1** L'entreprise navigue à vue. Elle ne prend un conseil que lorsqu'il y a un problème ou un litige. Le conseil doit être sollicité plus en amont, en anticipation plus qu'en réaction.*

2.3 3ième principe, aider le dirigeant à partager le pouvoir

Résumé

3ième principe, aider le dirigeant à partager le pouvoir. Abordons ici un point délicat car personnel, celui du partage du pouvoir que le dirigeant veut bien accorder. Mais pourquoi inciter le dirigeant à déléguer ? Pour assurer le développement de l'entreprise à partir d'une répartition pertinente des responsabilités auprès des personnes compétentes. Ces dernières pourront progressivement gagner la confiance du dirigeant et l'aider à leur tour à affiner sa stratégie autant que ses décisions à court terme. Le conseil a donc pour mission de susciter et de faciliter cette opération nécessaire à la croissance de l'entreprise qui se traduit par l'émergence d'un comité de direction, œuvrant dans un esprit d'ouverture, d'efficacité et de créativité.

Les attentes

- Conseiller le client à se "staffer", s'entourer
- Jauger la capacité de changement du dirigeant

Pourquoi inciter le dirigeant à partager - disons plus exactement à déléguer - son pouvoir ? Afin d'assurer le développement de l'entreprise par une meilleure répartition des responsabilités et auprès des personnes les plus compétentes. Parce que le dirigeant peut penser qu'il est le plus performant de tous dans son entreprise, le conseil doit œuvrer pour faire évoluer cette idée, avec patience et persévérance.

> ***ML3*** *Aujourd'hui le danger pour un consultant c'est de surestimer la capacité du dirigeant à accepter le changement, à accepter de se remettre en cause et de remettre en cause sa vision. Il appelle un « pompier » pour réussir ce qu'il n'a pas réussi mais il attend que le consultant dise la même chose que lui. La situation est très ingrate, parfois il vaut mieux pour le conseil dise non que d'y aller. Cela résout un besoin économique mais au final le consultant y perd en image. On peut aussi dire non parce que le dirigeant a montré les signes qu'il accepte le changement mais il n'y est pas prêt.*
>
> ***N22*** *le métier de consultant est difficile à valoriser auprès d'un chef d'entreprise qui se considère comme celui qui doit savoir. Pourtant le besoin de conseil est réel. Seulement d'expérience j'ai vu peu de patrons se remettre en cause et accepter un consultant.*
>
> ***BC1*** *Le monde du conseil a du mal à passer : le chef d'entreprise est le bon Dieu chez lui. La résistance au changement commence d'abord par le chef d'entreprise. « Ca dérange d'abord, mais qu'est-ce que ça fait comme bien ensuite ».*

Pour faciliter cette délégation, il convient de positionner autour du dirigeant des collaborateurs compétents et à potentiel qui sauront installer une relation équilibrée où la délégation du pouvoir s'inscrit dans une autonomie revendiquée. Le conseil a pour mission de susciter et de faciliter cette situation nécessaire à la croissance de l'entreprise.

> ***B4*** *Quand on accompagne un client, on peut pointer des zones à risques en termes de gouvernance mais on ne peut pas aller plus loin. On peut lui conseiller de se staffer : cela a été le cas d'un client qui perdait de l'argent, on lui a dit de se re-staffer.*
>
> ***B6*** *On peut proposer un audit organisationnel aux entreprises. Egalement un audit pour identifier les hommes clés. Il faut que le dirigeant soit très entouré pour réussir.*
>
> ***B6*** *Le point faible dans une entreprise, ce n'est pas l'argent mais le dirigeant et son staff. Si le patron est léger, on recherche un cadre pour le seconder. Quand on analyse la cause d'une opération infructueuse, on s'aperçoit que c'est souvent le dirigeant qui est impliqué.*

C'est justement cette prise de conscience du dirigeant qui a permis à cette PME citée ci-dessous d'évoluer vers une ETI et ceci en quelques années.

> ***N24*** *Au regard de ce besoin d'experts opérationnels, le conseil est-il encore utile ? Je le crois et j'ai le cas d'une visite d'un de nos conseillers Appui à un dirigeant de PME qui a accepté le rendez-vous. En 2H le dirigeant a compris qu'il faisait fausse route à vouloir tout maitriser. Il a décidé d'avoir les meilleurs autour de lui dans les grandes fonctions de l'entreprise et de faire appel aux Big 5, car une entreprise qui intègre le conseil multiplie sa réussite par un facteur 2. Et ça a été le début d'une forte croissance qui a transformé la PME en ETI en quelques années !*

2.4 4ième principe, aider à mettre en œuvre le changement

Résumé

4ième principe, assurer la mise en œuvre des changements. Pour faire face aux contraintes de leur environnement qu'il soit concurrentiel, réglementaire, social, etc., les entreprises doivent en permanence s'adapter et donc mettre en œuvre des changements. Seulement, pour réduire leurs coûts, elles ont si fortement réduit leur personnel que l'encadrement, qui est logiquement en charge de porter le changement, a aujourd'hui peu de disponibilités pour le faire. De plus, les pratiques et les modalités du changement évoluent et, les effets de mode s'ajoutant, il convient de se former quasiment en permanence pour être à la page. Les conseils qui travaillent justement dans l'accompagnement du changement ont à assurer cette mission. Ils apportent la méthode, organisent la réflexion, suscitent la mobilisation de l'ensemble des salariés pour réaliser ces évolutions. Bien sûr, l'encadrement en assure le déploiement qui est au fond la partie opérationnelle du changement.

Les attentes

- S'appuyer autant sur les conseils que sur les cadres pour promouvoir le changement
- Aider les équipes à fonctionner avec les nouvelles générations
- Que les conseils permettent aux équipes de mettre en œuvre
- Aider au pilotage, au développement et à la pérennité de l'entreprise

Les entreprises soumises à de grandes tensions d'ordre économique compensent cette situation par une réduction de toutes leurs charges et ne disposent que de l'encadrement minimum pour assurer le management opérationnel. Mais, l'entreprise doit aussi s'adapter, évoluer pour rester compétitive. Et la mission des cadres est de porter ce changement. Seulement, étant peu nombreux, ils n'ont pas de temps pour y réfléchir, pour se former et pour le mettre en œuvre - car le changement, en tout cas ses modalités, ses pratiques, ses modes, évolue aussi et de manière rapide -.

Les conseils, dont la spécificité est de travailler en permanence dans l'accompagnement du changement peuvent donc assurer cette mission indispensable. Ils apportent la méthode, organisent la réflexion, suscitent la mobilisation de l'ensemble des salariés pour réaliser ces changement. Bien sûr, l'encadrement en assurera le déploiement, qui est au fond la partie

opérationnelle du changement. Le conseil sera demain de plus en plus présent dans les entreprises pour piloter les évolutions.

> ***N23*** *Chez nous comme dans les grandes entreprises, on a le nez dans le guidon. C'est pourquoi on a besoin de quelqu'un qui nous écoute. On est pris dans des visions de courte vue. Les cadres passent peu de temps avec leurs collaborateurs alors que c'est leur travail. Dans un système contraint où les lois sociales sont rigides, avec des budgets en baisse, on doit faire des gains de productivité. Avec les consultants, le changement se fait.*
>
> ***BC2*** *Aujourd'hui, dans les entreprises, ce n'est pas comme hier. Avant c'était cadré, les cadres n'étaient pas aussi contestés que maintenant. Avec Internet et les nouvelles générations, les cadres sont perdus.*
>
> ***CdP1*** *Pour moi, dans une mission satisfaisante, il n'y a pas forcément transfert de compétence. Il faut que je puisse mettre en œuvre, que l'équipe puisse s'approprier ce qui a été dit ou fait, mais pas forcément plus.*
>
> ***N29*** *Le consultant coaching ça se périme vite tandis qu'un consultant en organisation non car il apporte une manière de travailler les questions d'organisation.*

2.5 5ième principe, assurer des missions opérationnelles ponctuelles

Résumé

5ième principe, assurer des missions opérationnelles ponctuelles. Parfois des projets majeurs émergent de manière subite et comme les entreprises ont à la fois un encadrement en sous-effectif et des difficultés à recruter des collaborateurs compétents dans des délais courts, les conseils peuvent être sollicités pour assumer des fonctions opérationnelles pour une durée déterminée. Si cette évolution conforte la présence du conseil dans l'entreprise et son rôle d'accompagnement du changement, il convient de veiller à ne pas transformer le ponctuel en pérenne, sinon le conseil perdra le sens de ses missions et aura alors tout intérêt à intégrer l'entreprise.

Les attentes

- Que le conseil réalise ponctuellement des activités de production, dans l'entreprise, qu'elle ne maîtrise pas

Voici une évolution naturelle du métier de conseil. Comme les entreprises sont en situation de sous-encadrement en raison des pressions économiques qu'elles supportent dans le cas d'apparition de nouveaux projets, et face à de grandes difficultés à recruter des collaborateurs compétents dans des délais courts, les dirigeants ont parfois tendance à se tourner vers les conseils pour occuper des fonctions opérationnelles sur ces projets et pour une durée déterminée.

> ***N24*** *Les chefs d'entreprise ont besoin aujourd'hui de répondre à des enjeux court terme avec des retours rapides. Ils ont besoin d'externalisation de fonction. Ils veulent mettre des consultants sur des postes opérationnels ou de support ou de méthode de projet et cela pour quelques mois le temps du projet. On est dans l'hyperspécialisation. Ceci s'explique parce que l'entreprise ne trouve pas ces compétences d'ingénieurs et est prête à payer très cher. Ces demandes sont le fait d'ETI notamment.*
>
> ***N29*** *Ma volonté en interne est la banalisation des fonctions afin que nous soyons une entreprise comme une autre, afin que l'on fasse notre métier de base et que l'on sous-traite le reste (qualité et juridique). En effet, on n'a pas assez de charge pour les garder en interne. Et je ne fais pas de différence entre le conseiller externe et la personne à l'intérieur.*

Cette évolution conforte la présence permanente du conseil dans l'entreprise et son rôle de transmission du savoir. Il convient toutefois que ces missions n'occupent pas la majorité du temps du consultant, sinon celui-ci perdrait de son autonomie d'action et ne se différencierait plus des autres collaborateurs de l'entreprise. Pourquoi alors ne pas l'intégrer ?

2.6 6ième principe, définir le cadre et les attendus de la mission

Résumé

6ième principe, définir le cadre et les attendus de la mission

Il est nécessaire de clarifier dès le début de la mission, les attendus, les objectifs à atteindre et la méthode employée. Les conseils ont donc à réaliser des propositions qui formalisent la mission, c'est d'ailleurs un point clé du métier et qui permet aux clients de comparer les offres concurrentes. Ensuite, il importe de définir et de mettre en place les indicateurs qui mesurent les succès. C'est un nouvel aspect auquel il conviendra certainement de répondre de manière factuelle.

Les attentes

- Lister avant la mission les objectifs et indicateurs
- Mettre en évidence des indicateurs mesurables ou non
- Aider le chef d'entreprise à bien cadrer la mission

Les conseils ont à réaliser des propositions qui formalisent la mission, c'est d'ailleurs un point clé du métier et qui permet aux clients de comparer les offres concurrentes. Ensuite, il importe de définir et de mettre en place les indicateurs qui mesurent les succès. C'est un nouvel aspect auquel il conviendra certainement de répondre de manière factuelle.

> ***N31*** *Il y a un avenir pour le métier de consultant. Un codéveloppeur extérieur. Comme dirigeant, j'ai donné tout ce que j'ai pu, j'ai de la créativité mais plus de force motrice. Il faut se renouveler. Si le consultant est plus « intelligent » que le chef d'entreprise, il va le faire progresser. Et s'il me fait gagner du temps et de l'argent, je suis preneur.*
>
> ***ML3*** *Comment évaluer la prestation de service intellectuel ? Elle se prépare dès l'analyse. Il faut se mettre d'accord sur les indicateurs de performances et d'atteinte des objectifs. Le risque est de se perdre à moment donné d'où l'intérêt de bien fixer des objectifs pour que le dirigeant puisse avoir une analyse très concrète de ce que lui apporte le conseil. Il faut lui donner les éléments et indicateurs de mesure avant.*
>
> ***CdP1*** *Savoir si je suis satisfait ? En principe il y a un cahier des charges. A partir de là, est-ce que j'ai mes réponses ? Est-ce que je peux mettre en œuvre les préconisations ? ensuite, il faut des € : un CA ou des profits qui augmentent. Ça peut être indirect : du temps gagné, une meilleure ambiance dans l'équipe, moins de stress pour les salariés, des tournées commerciales mieux gérées, c'est forcément plus d'efficacité. Il y a toujours un effet domino. Ça compte aussi, d'où l'importance des indicateurs définis dans un cahier des charges.*

2.7 7ième principe, expliquer le prix du conseil et le rémunérer

Résumé

7ième principe, expliquer le prix du conseil et le rémunérer

Le prix du conseil est perçu comme élevé et décourage ou justifie le non-achat. Cependant, la question est celui de l'apport de valeur ajoutée d'une part et de la comparaison de ce prix à des critères mesurables dans l'entreprise.

Puisque le conseil a pour but d'apporter de la performance à l'entreprise, pourquoi ne pas le rémunérer en fonction de celle-ci ? Partant de ce principe, certains acteurs économiques proposent

une rétribution en fonction d'objectifs mesurables à atteindre. Seulement, les indicateurs de mesure des performances immatérielles n'existent pas véritablement. Pour d'autres acteurs, les conseils n'ont pas à se focaliser sur les résultats mais sur la manière de mettre en œuvre les changements. Et seuls les dirigeants sont aptes à mesurer les résultats qui se constatent sur un temps long par des changements de pratiques et des évolutions de l'organisation. Bien évidemment, ces deux approches peuvent coexister et même se compléter. Le sujet est à explorer encore.

Les attentes

- Lever le blocage du prix pour associer au conseil les TPE PME
- Avoir un prix conseil adapté aux structures d'entreprises
- Se faire payer sur des résultats en partie
- Disposer d'outils de financement adaptés et connus des entreprises pour acheter du conseil
- Faire une évaluation du retour sur investissement

C'est le dernier point et non des moindres, celui du prix. Oui le prix du conseil est perçu comme élevé, c'est un fait, ce qui décourage ou justifie le non-achat. Mais au fond la question n'est pas réellement celle du prix mais de l'apport de la performance d'une part et de la comparaison de ce prix à des critères objectifs dans l'entreprise : le conseil est-il comparable à un achat de logiciel, à l'investissement d'un outil de production, à l'embauche à temps partiel ou limité d'un salarié ? En abordant le sujet selon ces points de vue, le prix devient alors relatif et comme dans toute transaction, c'est un élément parmi d'autres de la décision.

> ***CdP1*** *Un consultant ça fait peur, ça coûte cher. Il faut trouver une solution pour que les TPE osent appeler les consultants.*
>
> ***ML2*** *Tout tourne autour du financement, chaque entreprise que j'accompagne a des besoins, souhaiterait faire appel à des tiers mais n'en a pas les moyens. Ils ont besoin d'aide mais ne répondent pas toujours aux critères d'éligibilité aux aides comme OSEO. Si je veux faire passer un message c'est qu'il y a un besoin très clair mais pas d'outil de financement.*

Si le conseil apporte de la performance à l'entreprise, pourquoi ne pas le rémunérer en fonction de cette performance, quand elle est obtenue. Des cabinets de « cost-killing » ont fait florès au cours des dernières années, permettant d'ailleurs aux entreprises de réduire justement leurs charges fixes. Partant de ce concept, la première école est de définir la performance à atteindre et les indicateurs à mettre en place.

> ***CL2*** *J'ai déjà proposé à un conseil (design) de participer au projet sous forme d'un pourcentage du CA généré par son projet (il a refusé).*

Mais en dehors des indicateurs financiers, il s'avère plus difficile de mesurer des performances immatérielles comme une démarche qualité par exemple ou la définition d'une vision et d'un plan stratégique. Alors comment rémunérer le conseil ? Des dirigeants ne demandent pas aux conseils d'obtenir des résultats mais bien de mettre en œuvre les changements et c'est aux dirigeants d'estimer les gains, les économies réalisées, qui sont d'ailleurs bien souvent de l'ordre du changement culturel, de l'évolution des pratiques, de l'évolution des organisations. Cette mesure au jour le jour, seul le dirigeant peut le faire. C'est la seconde école.

> ***B5*** *La difficulté pour le chef d'entreprise est le prix journée du conseil car il peut se dire que c'est cher. Mais il faut l'aider à raisonner autrement en lui mettant en évidence qu'en investissant par exemple 30 000€ dans le conseil il va en gagner ou en économiser trois fois plus sur une à plusieurs années. C'est ce qu'il faut lui démontrer par exemple que l'on va avoir des collaborateurs plus motivés et donc moins absents, capables de traiter les dysfonctionnements, de réduire les coûts de non-qualité. Ce sont à l'évidence des choses difficilement palpables mais le dirigeant sent dans son entreprise que les progrès sont là.*
>
> ***N28*** *Une mission de conseil est souvent lourde, peut nécessiter une mise en concurrence et une notion de retour sur investissement peut-être espérée. Mais comment la mesurer ? Là est la question qu'au fond on ne se pose pas.*

Pour aller dans le sens du découplage entre la mission de conseil et la rémunération sur performance acquise, une question posée à un spécialiste du capital développement montre l'ambigüité de cette approche où le conseil peut valoriser un résultat tangible plutôt qu'une performance certaine : c'est cette idée d'ouvrir le capital de l'entreprise aux conseils en échange de leurs prestations.

> ***BC2*** *A votre proposition de faire financer les interventions des consultants par des capital-riskers pendant plusieurs années jusqu'à ce que l'entreprise puisse atteindre les résultats escomptés. Les consultants venant en complément des capital-riskers : les seconds structurent le modèle financier et les premiers l'organisation et le management sous-staffé car c'est difficile à recruter des pointures. Je trouve cette idée très séduisante mais il va falloir être missionnaire, faire du catéchisme !*

Bien évidemment, ces deux écoles peuvent exister, voire se compléter. Les conseils ont donc à continuer à approfondir le sujet.

3 Contribuer au développement économique du territoire

Après avoir exploré les relations du conseil avec l'entreprise, découvrons les nouvelles interactions du conseil avec les autres acteurs économiques.

3.1 Faire converger les finalités de l'institution et de l'entreprise

Résumé

Faire converger les finalités de l'institution et de l'entreprise. Les personnes interviewées relèvent un découplage entre les institutions - c'est-à-dire les pouvoirs publics et les banques - et les entreprises. A mesure que les premiers accroissent leur champs d'intervention dans le développement, ils conduisent les entreprises à accepter leurs règles et ceci au détriment de la liberté de manœuvre indispensable à la poursuite et au développement des affaires.

De plus, d'après les acteurs de l'entreprise, les institutions ne connaissent pas assez les réalités du terrain des entreprises, ils doivent donc s'impliquer plus pour comprendre les réalités de l'économie des entreprises. Mais cela sera t'il efficace alors que leurs finalités ne sont pas accordées ? L'attente de mise en correspondance des finalités entre les uns et les autres, si elle n'est pas clairement exprimée, émerge. En tout cas, il faudra bien que les convergences se fassent sinon l'affaiblissement des entreprises conduira à des remises en causes profondes pour tous les acteurs. Les conseils peuvent faciliter la recherche d'objectifs communs.

<u>Les attentes</u>

- Que l'institution ait une vision économique en concordance avec celles des entreprises
- Simplifier les structures institutionnelles aux entreprises
- Faire converger besoins des entreprises et des institutions

Les institutions accroissent les réglementations et contraignent les entreprises à les accepter au détriment de la liberté d'action que les dirigeants considèrent comme indispensable à la poursuite et au développement des affaires.

> ***BC1*** *Mais les objectifs sont au fond différents entre les structures de développement économique, qui dépendent des collectivités, et les entreprises : les premières voient l'emploi à court terme, qui est la demande des politiques dont ils dépendent, alors que l'entreprise voit le profit. Donc ils voient à très court terme le nombre de voix que leurs actions leur rapportent. Peu ont une vision moyen/long terme sauf le président de la Région Aquitaine qui mène des actions de développement sur le long terme et qui commencent à porter leurs fruits.*
>
> ***CdP3*** *Globalement, les institutionnels ne nous servent à rien. Jusqu'à présent, les institutionnels n'ont pas démontré leur efficacité : ce n'est pas à moi d'aller regarder et voir ce qui se fait ou pas pour l'industrie. Une exception : les structures liées au réseau, mais très terrain car elles gèrent des zones de développement d'activité (cf. Agropole Agen agro-alimentaire). Ce type d'organisation est vraiment à l'écoute de nos besoins, elle nous connait, elle connait notre métier.*
>
> ***CdP2*** *Aujourd'hui il y a un grand manque de crédibilité des institutionnels : les dirigeants n'ont pas de temps à perdre avec des inaugurations, manifestations et autres communications. Le monde institutionnel est déconnecté du terrain et il y a trop d'incompétents. Il faudrait qu'il soit à l'écoute des acteurs expérimentés, qu'ils laissent la place aux expériences terrain partagées. Le système institutionnel devrait arrêter de balancer des aides et financer de réels projets concrets.*
>
> ***CdP1*** *les institutionnels sont utiles quand ils recrutent dans le secteur privé. Les fonctionnaires ou assimilés ne comprennent rien au monde de l'entreprise et aux problèmes du chef d'entreprise : il faut des personnes de terrain, sinon ils ne servent à rien de concret.*

De plus, des organismes appartenant à l'institution ne semblent pas connaitre suffisamment les réalités du terrain de l'entreprise, il faut donc qu'ils s'investissent sur le terrain pour en comprendre les réalités. Mais est-ce possible alors que les finalités de l'institution ne sont pas accordées à celles de l'entreprise ?

> ***CdP1*** *Les institutionnels ne connaissent pas les compétences locales, et ils s'en fichent. Dans les entreprises comme dans les services intellectuels. Ils mettent toujours en avant les plus gros, les plus connus. Ils parlent chiffres plutôt que compétences et marchés. Ou alors, il faut être dans un réseau, avoir le bon contact, le bon tuyau au bon moment.*
>
> ***CdP2*** *Il y a de vrais blocages des institutionnels pour implanter certaines activités dans des villes moyennes. Au lieu de multiplier les aides artificielles et les subventions, ils devraient préserver une cohérence de territoire : des sous-traitants sur tout le territoire qui peuvent se développer dans nos départements aquitains et se servir de Bordeaux comme vitrine économique à l'international (ex : aérospatial). Il ne faut pas se leurrer, les villes moyennes peuvent avoir un statut économique. Encore une fois, soyons cohérents avec la réalité du terrain et des métiers.*

Devant cette difficulté, le conseil qui, dans le cadre de ses activités, établit des analyses approfondies de la situation pourrait faciliter le dialogue en apportant des éléments factuels et des pistes d'évolution.

> ***ML2*** *Notre rôle est d'apporter conseil et accompagnement à des entreprises qui n'ont pas les moyens d'aller vers le conseil privé. Le conseil et l'accompagnement, c'est la mission première de la pépinière. L'équipe interne de la pépinière assure l'accompagnement et le conseil global pour répondre aux questions premières des entreprises dans les domaines RH, stratégie, financier, technique, technologique et comptabilité. Quand on arrive au bout de nos compétences, on fait appel à des compétences externes.*
>
> ***BC1*** *Les relations entre les entreprises, les structures de développement économique et les consultants forment un genre de triptyque. C'est un monde qui fonctionne par prescription. Il y a multiplication des structures de développement économique, qui font relais entre le monde économique et le conseil : 39 structures en Aquitaine. Ce premier réseau détecte le besoin, et fait un prédiag : il aide le chef d'entreprises à voir le problème qu'il a.*

L'attente de faire correspondre les finalités entre l'entreprise et l'institution n'est pas clairement identifiée mais elle transparait. En tout cas, il faudra bien que les convergences se mettent en place, sinon l'affaiblissement de l'entreprise conduira à des remises en cause profondes pour l'institution. Si le conseil ne peut être l'instigateur, il peut participer à ce rapprochement.

3.2 Développer les synergies entre le conseil et l'institution pour accompagner l'entreprise

Résumé

Développer les synergies entre le conseil et l'institution pour accompagner l'entreprise. Les actions de l'institution et celles du conseil se complètent. Si la première a une approche générale de l'entreprise et se donne comme mission de développer le territoire, le second apporte une expertise précise aux enjeux des entreprises.

La complémentarité pourrait se concrétiser par des actions ciblées sur des entreprises basées sur une même territoire ou oeuvrant dans des activités identiques. Toutefois, ceci nécessite que le conseil s'organise dans sa profession pour devenir un interlocuteur visible et reconnu. La CPC peut apporter ici une contribution certaine.

Les attentes

- L'institution répond aux attentes conseil & accompagnement jusqu'à épuisement de ses compétences, puis le conseil intervient
- Développer la connaissance du conseil par les institutions
- Développer la complémentarité conseil / institution pour une approche client partagée
- Que les conseils & les institutions aident les entreprises à se regrouper
- Se démarquer des "conseillers" de l'institution par son professionnalisme

Les actions des institutions qui interviennent dans l'accompagnement des entreprises et celles des conseils se complètent. Si les premiers ont une approche générale de l'entreprise et dans leur sujets, cherchent à faire le lien avec le territoire, les seconds apportent une expertise précise sur des sujets d'actualité. S'il peut y avoir une certaine concurrence marginale, c'est plutôt cette complémentarité qui devrait être mieux articulée, structurée et déployée.

> ***N26*** *Quelle différence entre conseil de la part de l'institutionnel et le conseil privé ? Grande question. Pour moi, il n'y en a pas sur un même domaine ou une même thématique. Une CCI a un champ plus large, cela ne veut pas dire que l'on n'est pas des experts. Les consultants locaux ont un champ de compétences plus réduit et sont plus experts que nous. Nous sommes le bras droit de l'entreprise et s'il nous manque une compétence, nous faisons appel à un consultant extérieur.*

> ***N28*** *Les institutionnels ne doivent pas concurrencer les prestataires privés mais doivent aller là où le privé ne peut intervenir. Lorsqu'une mission est invendable c'est-à-dire quand les clients ne sont pas solvables ou pas prêts à s'engager dans une démarche de conseil.*
>
> ***ML2*** *La pépinière apporte un conseil généraliste, une vision globale des problématiques et des attentes, le conseil privé est plus spécialisé. En interne, nous n'avons pas d'engagement de résultat, par contre on attend du conseil privé un rendu professionnel formalisé qui réponde aux attentes.*

Le développement territorial est dans le champ de compétence des institutions, ce qui est moins le cas des conseils qui agissent d'abord pour le compte des entreprises.

> ***N22*** *Le rôle de la CCI devrait être d'aider au regroupement des entreprises dans un secteur géographique pour que les entreprises atteignent une taille critique. Ceci demande de faire un travail de fond. Un patron ne veut pas dépasser la taille des 49 salariés car il sait qu'il va passer d'une entreprise qu'il maîtrise à une entité qu'il ne maîtrise pas. Notre travail devrait d'aider aux acquisitions. Ainsi l'entreprise pourrait avoir un DAF, un acheteur et . . . faire appel à des consultants.*
>
> ***N22*** *Nous ne faisons pas le même travail que les consultants, nous sommes dans un territoire et nous connaissons les entreprises et leur situation. Le consultant approfondit les sujets avec le dirigeant, ce que nous ne pouvons pas faire.*

La complémentarité pourrait se démontrer par des actions ciblées sur des entreprises liées par des problématiques sur un territoire commun ou une activité identique. Toutefois, ceci nécessite que les conseils s'organisent dans leur profession pour être des interlocuteurs visibles et reconnus.

> ***N22*** *La CCI doit développer de nouveaux services pour exister comme les rapprochements d'entreprises ou comme les mutualisations des déchets. Nous pourrions faire des partenariats avec les consultants mais pas avec un cabinet spécifique car cela nous serait reproché. En revanche, on peut être en relation avec la CPC. On peut faire des rendez-vous de recherche de besoins CCI avec un consultant expert de la CPC auprès d'entreprises de notre territoire. Ceci permet de mieux se connaitre entre consultant et équipe CCI. Ensuite, il peut y avoir un besoin et le consultant s'organise avec ses confrères pour y répondre. Et enfin, nous sommes informés régulièrement de ce qui se passe, ce qui alimente notre connaissance des entreprises de notre territoire. Voilà un partenariat d'avenir entre nous pour développer les entreprises.*

3.3 Développer les synergies entre les conseils pour accompagner efficacement l'entreprise

Résumé

Développer les synergies entre les conseils pour accompagner efficacement l'entreprise. Les experts comptables et les conseils en entreprises participent à accompagner les entreprises de manière indépendante les uns des autres. Cependant, ne serait-il pas plus cohérent que ces conseils se coordonnent pour une plus grande efficacité au profit de leur client ? La réussite de leur collaboration s'effectuera sur l'échange d'information et la visibilité des actions mises en œuvre.

Les attentes

- Que les experts comptables et les consultants se rapprochent et travaillent ensemble

Rappelons que dans cette étude, la notion de conseils a un sens large, elle réunit les professions réglementées que sont les experts comptables, les commissaires aux comptes, les avocats d'affaires ainsi que la profession, elle non-réglementée, des conseils en entreprises couvrant un large périmètre. Les uns et les autres participent, par leur expertise propre, à accompagner les entreprises dans leurs prises de décisions, dans leur développement. Cependant, ne serait-il pas logique que ces conseils se coordonnent entre eux pour une plus grande efficacité au profit de leur client ?

Réellement, il n'y a pas de concurrence entre les conseils des professions réglementées et les consultants car leurs métiers sont différents et la législation garantit une séparation des activités. Les premiers qui de facto interviennent régulièrement dans les entreprises sont prudents quant à l'intervention d'un consultant qui pourrait remettre en cause leur position. Cette inquiétude pourrait être levée justement par une collaboration claire entre les intervenants, basée sur l'échange d'information et la visibiltié des actions mises en œuvre.

> ***N25*** *Pour qu'un expert comptable accepte un consultant dans la place, il faut une confiance entre le consultant et l'expert comptable. Si le consultant nous informe de ce qu'il fait, si on peut assister au début et à la fin de la mission, ceci pourrait en effet nous rassurer. Ce n'est pas de la rétrocession d'honoraires qui convient mais bien la satisfaction de notre client.*

> ***N25*** *Je dirai qu'il y a 3 cercles dans les prestations aux entreprises. D'abord c'est la comptabilité et la fiscalité, activités récurrentes, que nous experts-comptables gérons. Ensuite, il y a des prestations annexes comme les tableaux de bord et les budgets, le juridique et le social, activités régulières que nous pouvons traiter mais que nous ne savons pas valoriser. Enfin il y a la stratégie, le recrutement, l'informatisation, le patrimonial où le dirigeant nous consulte, que nous ne savons pas faire mais que nous avons du mal à confier aux consultants car on ne veut pas faire entrer un concurrent chez le client. Et quand le dirigeant prend un consultant sans nous en parler, on n'apprécie pas.*

De plus, la collaboration entre les conseils est de nature à développer l'activité des uns et des autres, grâce à la prescription et la montée en compétence et en offrant un meilleur service aux entreprises.

> ***N25*** *les entreprises ont besoin de prestations complémentaires comme la mise en place d'un budget ou bien d'un tableau de bord d'indicateurs. Il y a même des outils tout prêts. mais le client ne comprend pas qu'il doive les payer et pense que l'expert-comptable va le faire dans le cadre de sa mission. Par ailleurs, pour nous 80% de notre activité correspond à des flux entre l'Etat et l'entreprise qui nécessitent beaucoup de réactivité et de disponibilité. Donc au final, on a du mal à aller sur ces prestations complémentaires, on ne sait pas se vendre.*
>
> ***N25*** *Pour nous experts comptables, il est difficile de gagner de nouveaux clients. C'est très délicat de les débaucher de chez les confrères et je m'interdis de le faire par déontologie. La CCI ou la CMA proposent les stages créateurs pour les experts comptables qui se lancent pendant quelques mois le temps de constituer un fond de portefeuille. Il reste donc la formation qui peut attirer des nouveaux entrants. C'est pourquoi je me suis associé avec un consultant en commercial et un avocat spécialisé en affaires juridiques pour proposer une offre complète.*

CHAPITRE 3 ELEMENTS DE COMPREHENSION DE L'ETUDE

1 Constat sur le modèle économique actuel

L'économie Régionale se structure selon 4 groupes d'acteurs que nous présentons ici succinctement pour faciliter la compréhension des principaux enjeux.

1.1 L'entreprise

Thème	Description
Description	Comprenons par entreprise toute entité organisationnelle de structure privée, semi-publique ou publique produisant de la valeur ajoutée dans l'économie. Elle est au centre du modèle et est en principe le sujet d'attention de tous. Cette valeur correspond à la production de richesse dans un espace économique (l'Aquitaine, la France en ce qui concerne nos entreprises). Elle concerne les productions des secteurs primaires et secondaires, les biens de production et de consommation, les infrastructures et les services nécessaires à leur mise en œuvre optimale et raisonnée. Toutefois, l'entreprise traverse depuis plusieurs décennies une mutation profonde et sa compétitivité recule, confrontée à une concurrence devenue mondiale et sujette à des réglementations et à un coût salarial parmi les plus élevés du monde occidental permettant par ailleurs un excellent niveau de compétence.
Forces	Sachant que la création de valeur est une nécessité inscrite dans ses gènes, l'entreprise peut s'adapter et inventer de nouvelles pistes de développement ajustées à son environnement.
Faiblesses	L'entreprise est sous pression : chahutée par les marchés, contrainte par trop de règles, manquant de collaborateurs compétents et de conseils de haut niveau, elle est en fragilité. Elle n'a pas les moyens intellectuels pour penser son modèle d'avenir. Pourtant, il faudra bien l'inventer. La performance de l'entreprise repose largement sur la capacité de ses dirigeants à faire les bons choix et rarement sur une responsabilité partagée des collaborateurs où les talents des uns et des autres seraient exploités à bon escient. Dans ce contexte, les dirigeants et les salariés restent enfermés dans un rapport de force d'employeur à employé pour ne pas développer toutes leurs capacités.

1.2 L'institution

Thème	Description
Description	Ce sont les organismes publics, les collectivités locales les organismes consulaires, qui édictent les règles et les font appliquer. Ils perçoivent en échange des impôts et taxes des entreprises. Ce sont aussi les financeurs que sont en premier lieu les banques mais aussi l'Etat et les collectivités locales qui versent des subventions, autorisent des lignes de crédit. Les Institutions sont également confrontées à des baisses budgétaires qui les conduisent à limiter leur soutien aux entreprises.
Forces	Ils ont un pouvoir d'élaborer et de faire respecter des règles permettant de stabiliser le modèle économique. Ils ont des moyens financiers importants notamment les banques et recherchent des gisements de rentabilité.
Faiblesses	Ayant pris une grande importance aujourd'hui, ils menacent l'équilibre du modèle pour continuer à exister. A terme, ils auront à se remettre en cause. Le changement de modèle par les entreprises peut leur montrer le chemin à suivre.

1.3 La formation

Thème	Description
Description	Cette catégorie comprend l'ensemble du dispositif de formation initial et continu permettant de former les futurs collaborateurs de l'entreprise. On y retrouve les organismes de formation étatiques, des collectivités locales, des branches professionnelles mais également des entités privées. Ils offrent un large panel de formations. Notons toutefois un décalage certain entre les attendus des entreprises en termes de formation et l'offre de formations. En conséquence, des postes en grand nombre ne sont pas pourvus alors que le taux de chômage est élevé dans le pays. A la décharge de ces derniers, la formation par alternance et l'engagement des entreprises restent faibles.
Forces	La formation a la compétence, la légitimité et les structures pour enseigner. Elle dispose de personnels qualifiés pour assurer un enseignement, déployer une pédagogie. Le niveau de son enseignement reste élevé. Elle est en partenariat avec l'entreprise pour assurer la formation des collaborateurs.
Faiblesses	Ayant encore peu de contacts avec l'entreprise et parfois même des préjugés, la formation fonctionne plutôt en autarcie et reproduit un enseignement marqué par l'histoire, certes efficace pour former des élites mais qui délaisse un large parti de salariés jeunes et moins jeunes. Le changement de modèle économique nécessite des collaborateurs créatifs et dynamiques. On peut s'interroger si la formation favorise ces profils ?

1.4 Le conseil

Thème	Description
Description	Ce sont les experts comptables, les commissaires aux comptes, les juristes et les avocats qui exercent dans le cadre d'une activité réglementée. Les deux premiers conseils sont en contact constant avec l'entreprise puisqu'ils participent à la tenue et à la présentation des comptes au regard de l'Etat. Ils sont considérés par les dirigeants des petites entreprises comme leur conseil de proximité. Quant aux avocats et juristes d'affaires, ils interviennent plus ponctuellement, et souvent en lien avec les experts comptables pour accompagner les entreprises dans des situations juridiques complexes (contrats de partenariat, licenciements, contrôles des organismes d'Etat, etc.). Ce sont enfin les **consultants** qui agissent dans un cadre non réglementé. Leurs expertises sont diversifiées et couvrent toutes les problématiques d'entreprise.
Forces	C'est un métier qui a pour vocation de créer de la **valeur ajoutée d'ordre intellectuel** nécessaire aux organisations et prioritairement aux entreprises. Le conseil accompagne l'entreprise dans ses projets de développement. Il apporte soit une expertise qui lui est propre, soit des méthodes de travail pour structurer un projet, soit une prise de recul et une formulation pertinente des enjeux. Ces 3 modes d'action contribuent à la prise de décision des dirigeants.
Faiblesses **ici les consultants seulement**	On trouve autant « le bon grain que l'ivraie » : le métier n'étant pas réglementé - le peut-il, le doit-il ? - tout un chacun peut se déclarer consultant. Au résultat, l'image est brouillée, la concurrence est rude. De plus, le métier est difficile à décrire et d'ailleurs les entreprises sont-elles intéressées à en comprendre les clés ? Finalement, leur objet est de régler avant tout un problème les concernant, pas à comprendre ce que fait le spécialiste qui va les aider.

2 L'enquête qualitative auprès des acteurs économiques

2.1 Information sur l'entretien qualitatif auprès des acteurs économiques

Dans une approche qualitative, une attente exprimée par peu de répondants a autant d'importance qu'une attente largement partagée.

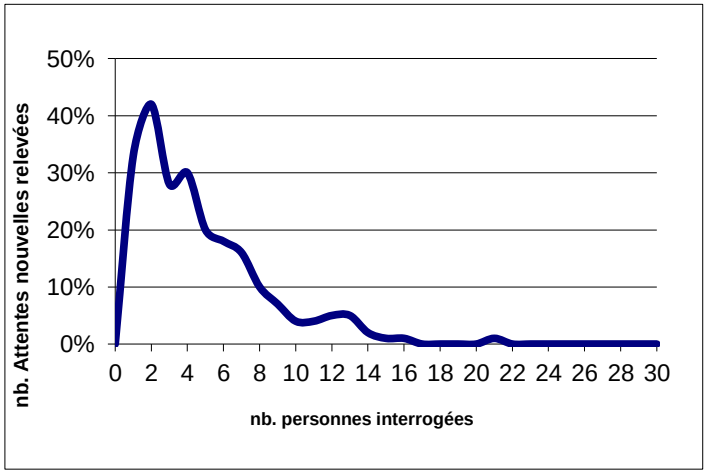
L'approche qualitative est donc la démarche adaptée pour identifier les attentes présentes et futures à partir de l'expression de verbatim par les personnes interrogées. Elle donne sens à la question posée sur l'évolution du modèle économique.

Cette opération utilise la méthode de l'entretien qualitatif. Son objectif est de rechercher toutes les attentes exprimées, celles qui sont largement partagées ainsi que celles qui ne le sont que par quelques personnes. La prise en compte de toutes les attentes apporte une vision générale de la situation pour élaborer le processus le plus approprié.

> ***L'entretien qualitatif*** *est un entretien basé sur des questions ouvertes. Il permet d'explorer l'expérience de l'interviewé et d'identifier ainsi ses attentes sur le sujet d'étude. L'entretien qualitatif est soit un entretien individuel qui s'effectue en face à face ou bien par téléphone, soit un entretien de groupe (**focus group**).*

Un nombre restreint d'entretiens qualitatifs permet de relever l'ensemble des attentes.

Les attentes sont des faits socioculturels largement partagés par une population étudiée. Les études statistiques confirmées par nos enquêtes terrain mettent en évidence que l'entretien individuel de 12 à 20 personnes bien choisies permet de relever 90% des attentes sur une problématique donnée. Il est bien sûr possible d'interroger un plus large échantillon si les sujets d'études sont multiples. ***Sources CODESIOM, MIT et Université de Poitiers.***



2.2 L'équipe de consultants-enquêteurs

Pour réaliser cette opération d'écoute, un groupe de consultants de la CPC a été constitué.

Pour réaliser les entretiens :

Cécile du Pontavice (A.GI Conseil), Marie-Line Mourey (AGE Services), Sibylle Dupard (Classe Manager), Claude Kojchen (ATI), Eric Puig (Archimède Ev@l), Laurent Longatte (AUGESCO) et Benoit Lamothe (Codesiom).

Pour analyser les entretiens et produire ce présent document :

Bérengère Coupet-Maisonnave (BCM Consultant), Marie-Line Mourey, Claude Kojchen (ATI-Consult), Benoit Lamothe (Codesiom), Jean-Pierre Steiner (JPS Consultant), Roselyne Esprit-Grieger (L'Esprit Des Achats), Hélène Benoehr-Dumas et Eric Puig (Archimède Ev@l).

2.3 Les acteurs économiques d'Aquitaine

Les personnes ci-dessous, significatives de la diversité des acteurs économiques régionaux ont été interviewées en face à face. Il s'agit de :

Organisme	Interlocuteur
AASE	Claire Simon
ADI	Alain Cloutour
AGEFOS PME PAU	Hélène Moussaron
A-QUI-S	Benoit Jean Morin
ASFO ADOUR	Sylvie Beauvais
ATLANTIKA	Ludovic Guilbert
Avocat d'affaires et droit social	Maitre Maia Montluçon
Banque de France Direction Aquitaine	M. Bach
BMA	Pascal Gerasimo
BNP PARIBAS	Patrick Boyer
Cabinet RIVIERE MORLON et Associés	Vianney Rivière
Caisse Epargne	Patrick Marchand
CCI DE BORDEAUX	Pascal Faugère
CCI de PAU	C. Dutry
CCI DES LANDES	Muriel Muscat
CCI LIBOURNE	Jérome Mériot
CESER	Claude Arquizan
CGPME 40	Sophie Caffaret

Le 27 novembre 2014

Organisme	Interlocuteur
CGPME 47 / Ormec	Lisa Sgandurra
Coopérative des Fermiers Basco-Béarnais	Muriel Olympie
CREPS	Jérome Rouillaux
DOMOLANDES	Pascale Minaberry
Cabinet d'expertise comptable	Didier Labreze
Cabinet d'expertise comptable	Stéphane Harissart
Journal des Entreprises	Yann Buanec
Maison Sichel	Allan Sichel
Objectif Aquitaine	Alain Ribet
Ouest Croissance	Pierre Racca
PULSEO	Txomin Ansotegui
CCI DU LOT ET GARONNE	Ghislaine Héreu

8 acteurs économiques ont été sollicités préalablement à cette étude pour définir son périmètre.

2.4 Note sur la synthèse qualitative

L'écoute des acteurs de l'économie de la région Aquitaine fait l'état des lieux complet de leurs attentes pour le sujet de l'évolution du modèle économique. Ces attentes décrivent une situation souhaitée. Celle-ci se réfère autant au présent qu'à l'avenir offrant ainsi une projection de la situation actuelle. Certaines attentes sont largement partagées, d'autres ne le sont que par quelques-uns mais l'on attribue à chaque attente une égale importance permettant ainsi l'expression d'idées novatrices, propices à notre réflexion.

Ce travail de collecte des idées auprès des personnes interrogées et de cartographie des attentes est la somme d'attentes individuelles. Ceci veut dire qu'une personne interrogée ne peut exprimer seule la vision complète présentée ci-dessous. Le lecteur, quant à lui, acquerra une compréhension exhaustive du sujet. A la question du degré de certitude que l'on peut accorder à cette étude prospective, on ne peut répondre que la conviction de chacun se gagnera au fil du temps quand des éléments de réponse seront proposés, sachant qu'une réponse aux attentes génère de la satisfaction, elle-même incitation à l'achat.

Notre étude s'intéresse particulièrement au rôle des conseils dans le modèle économique, c'est-à-dire les consultants certes, mais aussi les professions réglementées du conseil que sont les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les avocats ou juristes d'entreprises qui trouveront ici des pistes de réflexion pour leur activité propre. En effet, du

point de vue des autres acteurs économiques et notamment des clients, les conseils, pris dans leur ensemble, répondent à des attentes similaires.

3 L'enquête quantitative auprès des Conseils

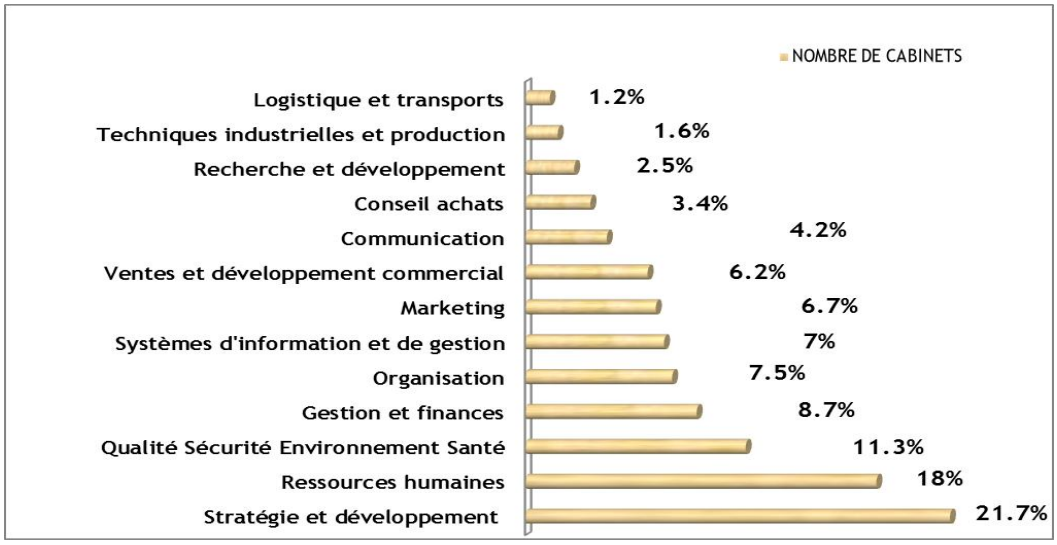
Dans une approche quantitative, une opinion la plus largement partagée a plus d'importance que celle qui réunit peu de répondants.

L'approche quantitative (enquête d'opinion) vise à représenter l'avis de la majorité. Elle a pour objet de faire un bilan de la situation actuelle et n'est pas véritablement appropriée pour établir une projection dans l'avenir car elle a tendance à valoriser les choix exprimés par le plus grand nombre.

Une enquête a été menée en 2014 auprès de 240 cabinets nationaux de conseils.

Domaines d'expertise

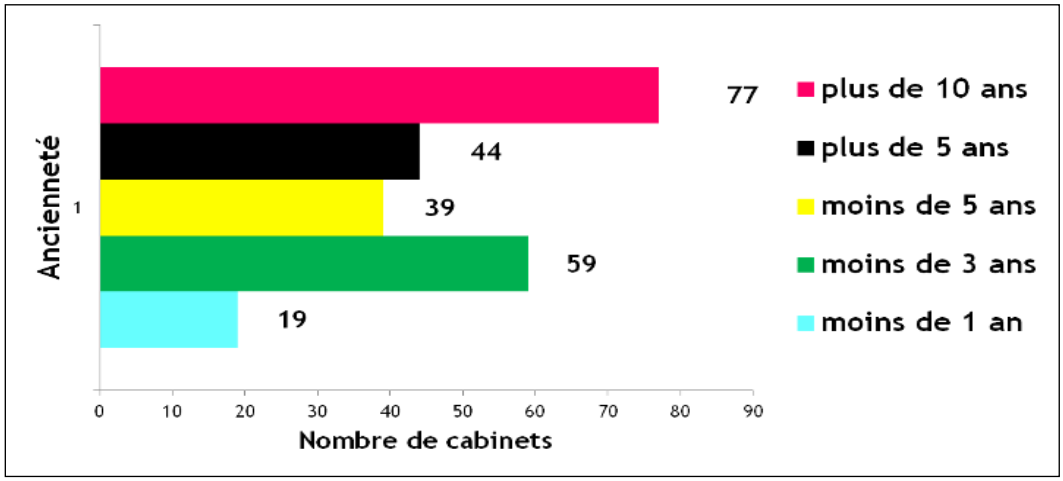
Ces conseils interviennent dans des domaines d'expertise très variés



Ancienneté du cabinet

32,5% des cabinets ayant répondu à l'enquête a moins de 3 ans d'existence.

La moitié a plus de 10 ans d'ancienneté.



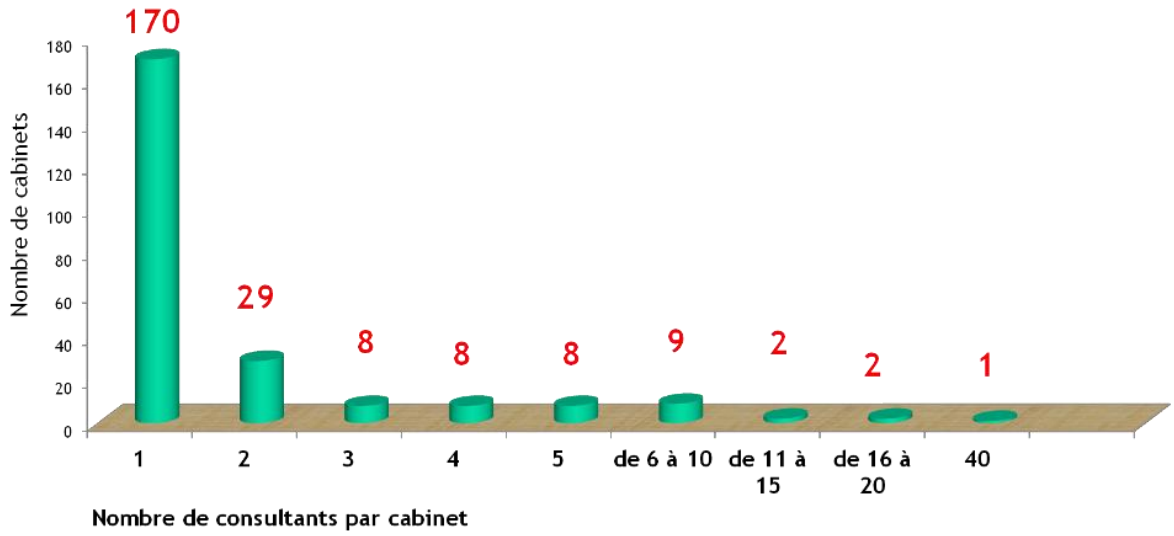
Taille du cabinet

L'enquête laisse apparaître que les cabinets unipersonnels occupent une place prépondérante (70%).

Plus de 95% des répondants appartient à la catégorie des TPE ayant un effectif compris entre 2 et 10 salariés.

L'intuitu personae porté par les dirigeants de ces cabinets est souvent un critère de choix.

Les cabinets structurés (entre 11 et 40 salariés) sont en revanche moins représentés.



Collaboration

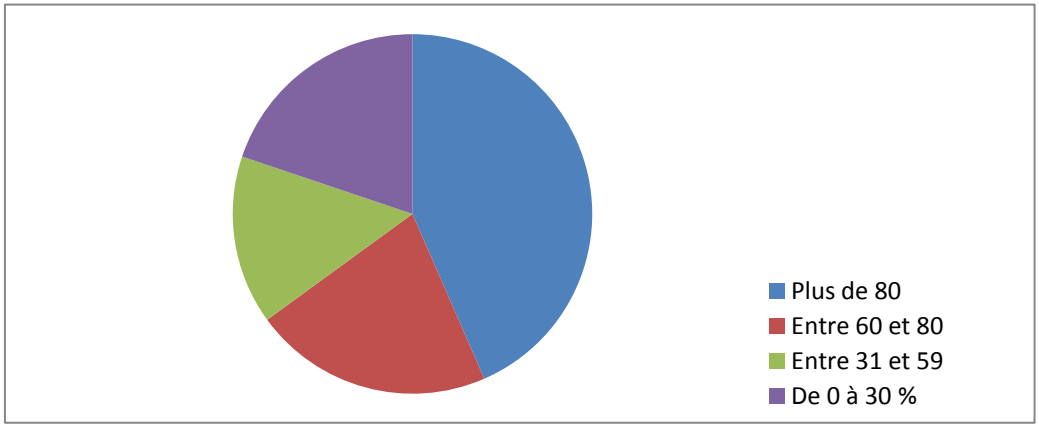
Les cabinets sont amenés à collaborer avec d'autres cabinets dans 67% des cas.

Dans 29% des cas, les cabinets se rapprochent pour répondre en commun à un appel d'offres.

20% des cabinets travaillent ensemble au montage d'une action de formation.

Couverture géographique

Part d'activité régionale sur 2013 (en %)



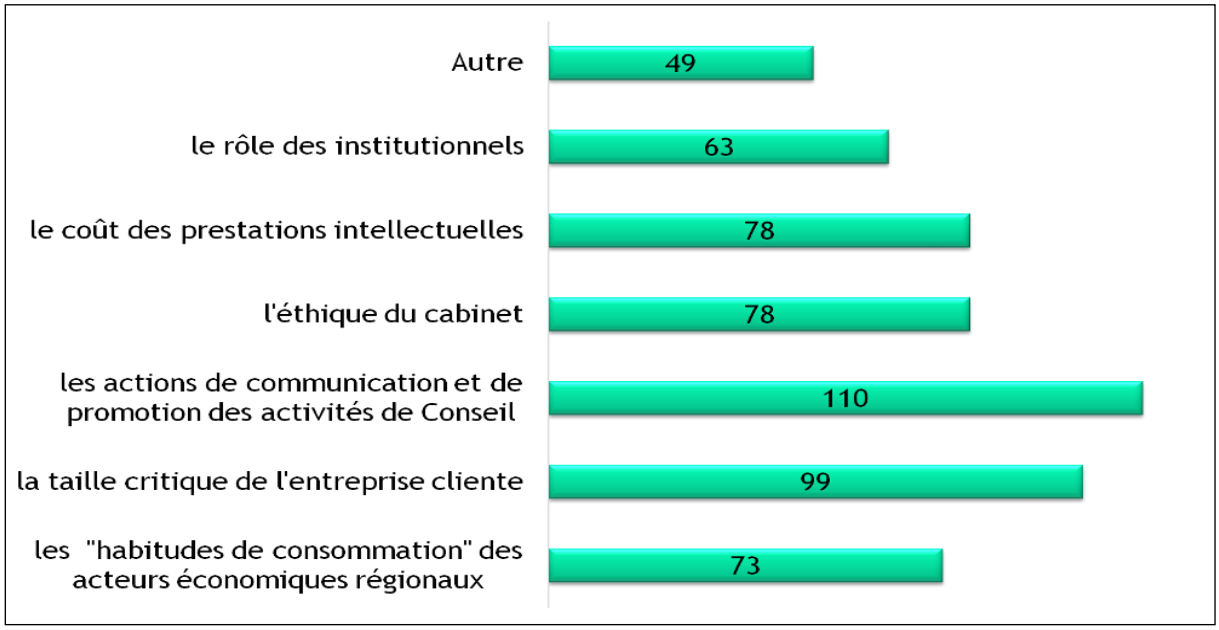
Près de 60% des cabinets exercent plus de 70% de leur activité en région

L'échelon national est impacté dans une moindre mesure (28% des cabinets pour moins de 50% de leur activité).

3% seulement des cabinets de conseil développent une activité exclusive au niveau international.

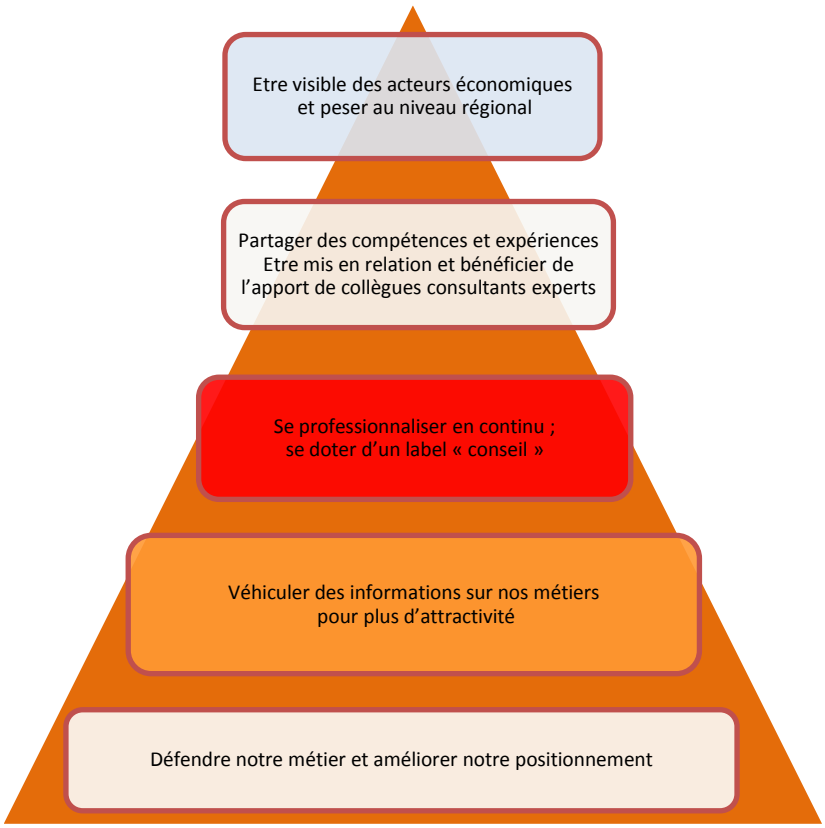
Le 27 novembre 2014

Principaux leviers cités par les consultants de recours au conseil



Le 27 novembre 2014

La commercialisation de l'offre de conseil constitue pour les cabinets de conseil à taille humaine la principale difficulté rencontrée en 2013.



Les attentes des cabinets interrogés quant au rôle des CPC sont :

- le besoin de visibilité et de lisibilité au niveau régional (31%)
- le besoin de partage de compétences et d'expériences (31%)
- le besoin d'être accompagné en termes de professionnalisation et de label (22%)
- le besoin de communication sur nos métiers afin de les rendre attractifs (9.9%)
- le besoin d'être défendu et représenté (4%).

* *

*