

A portrait of Benoît Duchange, a man with glasses, wearing a suit and tie, looking directly at the camera. The image is overlaid with a purple tint.

BENOÎT **DUCHANGE**

**Consultants,**  
**bâissez votre offre !**

*Consultants en activité,  
auto-entrepreneurs...*

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation

# Entrepreneur, un métier, une vie

Le consulting séduit un nombre croissant d'hommes et de femmes, illustrant ainsi les grandes mutations économiques.

Pour se muer en succès, cette vocation nécessite d'engager une démarche entrepreneuriale. Ce livre propose des pistes concrètes pour déterminer son offre, puis savoir la vendre. Enrichi de témoignages et d'exemples vécus, fort d'outils simples et efficaces, ce guide pratique accompagne le lecteur dans sa démarche.

Pour contacter Benoît Duchange :

Site : [www.organovia.com](http://www.organovia.com)

Blog : <http://organovia.blogspot.com>



**Benoît Duchange**, Sciences-Po Paris, exerce depuis 1987 le métier de consultant. En 2005, il a créé Organovia Conseil avec une offre de formation et d'accompagnement de consultants. Il est également associé du Cabinet Dupont Partners.

barbancourt.com | Photo : JC Courte

# Parole d'entrepreneur

Une collection dédiée à tous ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure.

Code éditeur : G54844  
ISBN : 978-2-212-54844-0

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
Groupe Eyrolles |

**Consultants,  
bâissez votre offre !**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 PARIS Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Vous pouvez contacter l'auteur :  
[benoit.duchange@organovia.com](mailto:benoit.duchange@organovia.com)

Site : [www.organovia.com](http://www.organovia.com)  
Blog : <http://organovia.blogspot.com/>



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54844-0

Benoît Duchange

# Consultants, bâissez votre offre !

Consultants en activité,  
auto-entrepreneurs...

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation





# Sommaire

Introduction.....	9
<b>Partie 1 - Avant de se lancer, quelles questions faut-il se poser ? .....</b>	<b>11</b>
Question 1 - Qu'est-ce qu'un consultant ? .....	13
« Consultant », un terme à géométrie variable... ..	14
Quelle définition choisir ? .....	18
Question 2 - Quelles qualités mettre en avant pour réussir comme consultant ?.....	21
Des ressources intellectuelles.....	22
Des compétences techniques .....	30
Des qualités humaines et professionnelles.....	34
Question 3 - Comment gérer mon activité ? .....	41
La structure et le statut, c'est bien, une marque, c'est mieux ! .....	42
La gestion financière.....	47
« La gestion du temps, une ardente obligation ! » .....	59
Question 4 - Sur quel marché ? .....	63
Qui sont les acteurs du marché sur lequel je vais intervenir ? .....	64
Quels sont les motifs d'achat d'une prestation de conseil par un client ?.....	72
Faut-il modifier la perception de ce que l'on pense apporter aux clients ?.....	77

Les tendances de fond du marché du consulting et l'impact de la crise économique .....	80
Définir ses offres : une ardente obligation ! .....	85
<b>Partie 2 - Bâtir une offre de compétences .....</b>	<b>89</b>
Chapitre 1- Quel est le marché de l'offre de compétences ? .....	91
Le marché de la compétence est lié à celui de l'emploi des cadres .....	92
La demande du client : l'externalisation de certaines compétences techniques.....	94
Chapitre 2 - Comment construire votre « CV Compétences » ? .....	97
Première étape : partir d'un CV chronologique .....	98
Deuxième étape : faire un bilan professionnel complet, voire un travail sur soi.....	101
Troisième étape : déterminer les cibles à partir des goûts et compétences .....	103
Quatrième étape : préparer une biographie par cible.....	103
Cinquième étape : formaliser plusieurs « CV Compétences » .....	105
Sixième étape : créer une base des références.....	111
Chapitre 3 - Quelle tarification proposer ? .....	115
La régie .....	116
Le forfait .....	116
La régie plafonnée .....	117
Le « <i>success fee</i> » .....	117
<b>Partie 3 - Bâtir une offre de services .....</b>	<b>119</b>
Chapitre 1 - Pourquoi bâtir une offre de services ? .....	121
Illustration : le « cas Coffe » .....	122

Les trois avantages de l'offre de services .....	123
Comment mon offre de services sera-t-elle rentable et durable ? .....	127
Chapitre 2 - Comment bâtir une offre de services ?.....	129
Étape 1 : trouver une innovation .....	130
Étape 2 : tester l'idée .....	137
Étape 3 : documenter (le « kit d'offre »).....	139
Étape 4 : la première mission .....	143
Étape 5 : le retour d'expérience et la capitalisation des connaissances.....	145
<b>Partie 4 - Vendre ses offres de compétences et de services.....</b>	<b>147</b>
Chapitre 1- Utilisez judicieusement votre réseau .....	149
Le réseau, encore le réseau, toujours le réseau ! .....	150
Plus que jamais, hommes et femmes de réseaux, paroles de consultants et d'autres... ..	152
Chapitre 2 - La démarche commerciale classique : le « triple entretien » .....	157
La démarche : cinq étapes, dont trois entretiens .....	158
La proposition de services : quelques règles de base .....	162
Comment rédiger une proposition de services ? .....	163
Les 9 commandements de l'entretien commercial .....	171
Chapitre 3 - L'entretien de mission, étape cruciale de la vente d'une offre de compétence .....	179
Le point de rencontre du consultant avec son prospect ...	180
Le déroulement de l'entretien de mission .....	181
La stratégie de l'entretien de mission .....	183
Chapitre 4 - Les autres sources de missions .....	187
Le développement de la récurrence .....	188

Le partenariat commercial .....	190
Les actions de développement de la notoriété .....	192
Le développement de relations professionnelles.....	196
Épilogue - Et si c'était à refaire ? .....	199
Annexes .....	201
Exemple de démarche projet : le diagnostic .....	203
Démarche construction d'une offre de services : synthèse .....	204
Proposition de services : exemples de formules pour la partie financière.....	207
Index.....	209

# Introduction

« *Vois-tu un homme habile dans son travail ?  
Il sera au service des rois.* »  
(Livre des Proverbes, 22,29)

Ce livre est né d'un constat et d'une conviction profonde.

Le *constat*, c'est que je rencontre depuis dix ans *un grand nombre d'hommes et de femmes qui se lancent ou sont tentés par la création d'une activité de consultant*, en indépendant, en association dans une petite structure et éventuellement en rejoignant un réseau, et depuis peu en auto-entrepreneur. Cette tendance est la conséquence d'un monde en pleine mutation, d'un contexte économique difficile, du chômage massif des cadres, et d'une forte prise de conscience que nous devons travailler plus et plus longtemps. C'est également le fruit d'une vague sans précédent de l'esprit entrepreneurial comme le montrent le public fourni qui arpente les travées des salons dédiés à la création d'entreprise et aux PME/TPE, et le succès rencontré par le statut d'auto-entrepreneur.

De mes plus de vingt années d'expérience de consulting au cours desquelles j'ai connu à peu près toutes les configurations possibles — cabinet anglo-saxon, SSII (société de service informatique), cabinet de taille moyenne puis création de mon propre cabinet et appartenance à deux réseaux —, ma *conviction* profonde est qu'*un consultant exerce un véritable métier et, s'il veut en vivre et développer son activité, doit impérativement se considérer comme un entrepreneur comme les autres*. Au même titre que dans les activités de production et de distribution, créer ou développer une

activité de consulting nécessite, fondamentalement, de respecter les règles d'une démarche entrepreneuriale : **des offres déclinées en produits qui doivent répondre à la demande des clients et être correctement marketées pour bien se vendre.**

Même s'il existe déjà de nombreux ouvrages et dispositifs pour les aider dans le choix et le montage d'une structure, ces nouveaux consultants se trouvent trop souvent démunis pour déterminer ce qu'ils vont offrir à leurs clients et comment le vendre. Pour cela, ils doivent au préalable se poser quelques questions fondamentales sur les *caractéristiques intrinsèques du consultant et les pré-requis nécessaires à l'exercice de ce métier* (partie 1).

Ensuite ils pourront déterminer leur offre de prestation autour de deux grands modèles : le premier, *l'offre de compétences* (partie 2), pour vendre les expertises issues de leur expérience professionnelle ; le second, *l'offre de services* (partie 3) qui dépasse cette expertise pour aller jusqu'au bout de la logique entrepreneuriale. Enfin, une fois leurs offres déterminées, ils seront prêts à les *vendre* à des clients (partie 4).

Les consultants étant des hommes et des femmes pragmatiques, ce livre est illustré de nombreux témoignages de mes clients rencontrés lors des missions et projets qu'ils m'ont confiés, de créateurs d'activités que j'ai accompagnés, de collègues et de partenaires avec qui j'ai eu le plaisir de travailler. Qu'ils soient tous remerciés pour la confiance qu'ils continuent de m'accorder.



# PARTIE 1

Avant de se lancer,  
quelles questions  
faut-il se poser ?

*« Il existe deux sortes de prophètes... Le premier explique aux hommes ce qu'ils doivent faire pour que s'accomplissent leurs rêves ; le second explique ce qu'ils doivent faire pour éviter la catastrophe. »*

Jacques Attali (*Dictionnaire amoureux du Judaïsme*, coll. « Dictionnaire amoureux », Plon, 2009, p. 257)

Lorsqu'on exerce ou que l'on se lance dans un métier, il est bon de se poser la question de savoir ce qu'il recouvre exactement. Il s'avère important pour soi, et encore plus pour communiquer sa passion aux autres, de comprendre concrètement ce que ce métier recouvre et quelle place il occupe par rapport aux autres professions.

Avant d'expliquer comment développer une activité de consulting sur le marché, voici quelques éléments de réponse à quatre questions importantes. Nous commencerons par celles relatives à l'« individu-consultant », c'est-à-dire l'homme et la femme qui exercent ce métier :

- qu'est-ce qu'un consultant ?
- quelles sont les caractéristiques, les qualités indispensables pour réussir comme consultant ?

Puis nous nous interrogerons sur le consultant en tant qu'acteur économique :

- comment gère-t-on une activité de consultant ?
- sur quel marché intervient un consultant ?

# Question 1

## Qu'est-ce qu'un consultant ?

Paris, lundi 26 avril 2010 à 19 heures, au Théâtre de l'Atelier, Fabrice Lucchini lit Philippe Muray : « *Un bataillon d'agents de développement du patrimoine ouvre la marche, suivi presque aussitôt par un peloton d'accompagnateurs de détenus, puis arrivent en rangs serrés les compagnies d'agents de gestion locative, d'agents polyvalents, d'agents d'ambiance, d'adjoints de sécurité, de coordinateurs petite enfance, d'agents d'entretien d'espaces naturels, d'agents de médiation, d'aides éducateurs en temps péri-scolaire, d'agents d'accueil des victimes et j'en passe énormément. Ferme le cortège un petit groupe hilare d'accompagnateurs de personnes dépendantes placées en institution, talonné par des re-découvreurs de l'histoire des villes et des promoteurs des ressources touristiques en direction des pays émergents.* » Comme l'ensemble du public, avec ma famille nous sommes hilares. « *Vous ne devriez pas vous esclaffer ainsi !* », me souffle ma belle-mère. « *L'auteur a oublié les consultants dans sa liste !* » J'apprécie beaucoup ma belle-mère, et sa saillie n'est pas dénuée de bon sens. Car autant il est facile de formaliser la fiche de poste d'un directeur financier, d'un agent commercial, d'un ingénieur de production, d'un responsable de service après-vente, d'un chef de rayon dans la distribution, d'un géomètre-arpen-teur, d'un huissier, et pourquoi pas d'un « raton laveur », la tâche s'avère plus ardue pour un « consultant ».

## « Consultant », un terme à géométrie variable...

### Que nous apprennent les dictionnaires ?

#### Ouvrons les dictionnaires...

Même si cet exercice est un peu scolaire, commençons par consulter le dictionnaire. À tout seigneur, tout honneur, le *Dictionnaire de l'Académie Française* (9<sup>e</sup> éd.) définit le consultant ainsi : « XVI<sup>e</sup> siècle. Participe présent de consulter. Personne qui demande une consultation à un médecin, un avocat, un juriste, etc. "Les consultants se pressaient dans la salle d'attente." Personne qui donne des consultations, qui fait autorité par sa compétence particulière. Recourir à un consultant juridique, scientifique, technique. Un consultant en organisation, en gestion. Un avocat consultant, qui donne des conseils sur un cas litigieux, mais ne plaide pas. Un médecin consultant, que le médecin traitant appelle en consultation au chevet du malade. »

*Le petit Larousse* reprend les deux significations : « Personne qui donne des consultations, des avis circonstanciés : un consultant en gestion. Personne qui demande une consultation : les consultants d'un avocat. »

*Le Petit Robert* (édition 1976) n'en garde qu'une seule : « Personne qui donne des consultations. V. Conseil. "Avocat consultant. Médecin consultant" que l'on appelle en consultation (opposé à médecin traitant). »

#### Portail du CNRTL (Centre national de ressources textuelles et lexicales)

Créé par le CNRS, le portail du CNRTL apporte des précisions intéressantes :

- *Avocat consultant. Avocat qui donne des conseils sur un cas litigieux, mais ne plaide pas. [...]*
- *Médecin consultant. Médecin, souvent spécialiste ou (et) renommé, appelé par le médecin traitant ou avec son accord à venir conférer avec lui au chevet d'un malade pour examiner un cas difficile ou diagnostiquer une maladie grave. Anton. Médecin traitant.*
- *Sage-femme consultante. Celle qui donne des consultations aux femmes enceintes, mais ne pratique pas l'accouchement. »*

### Quels enseignements en tirer ?

Fermons nos dictionnaires et nos moteurs de recherche et tirons-en déjà quelques enseignements.

L'édition de 1976 du *Petit Robert* ne mentionne pas l'utilisation courante du mot consultant pour l'entreprise et les organisations. Il s'agit donc d'un usage récent de moins d'une trentaine d'années.

Contrairement aux médecins, les professionnels du consulting n'utilisent jamais le mot « consultant » pour désigner la personne qui consulte, mais « client », qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une administration, d'une organisation ou même d'un individu.

Si l'on reprend les métaphores des métiers juridiques ou médicaux, le consultant est celui qui délivre des consultations. Il est comparable à un avocat « qui donne des conseils sur un cas litigieux mais qui ne plaide pas », à un médecin « souvent spécialiste... et appelé par un confrère traitant pour examiner un cas difficile ou diagnostiquer une maladie rare », et à une sage-femme.

« *Client* », « *spécialiste* », « *diagnostiquer* », « *maïeutique/accouchement* » : retenons ces termes que nous retrouverons lorsque nous étudierons la construction des offres.

## Conseil, conseiller, auditeur ou coach...

### Conseil et conseiller

Le terme « conseil » est très ambivalent en langue française. Une personne dont l'activité principale est de « délivrer des conseils » devient un « conseiller », c'est-à-dire « *une personne qui en assiste une autre dans la direction de ses affaires* » (dictionnaire *Le Petit Robert*). Au sommet, c'est le « conseiller du Prince » ou « l'homme de l'ombre », modèles du consultant pétri de culture historique : le Père Joseph (Mazarin), Jean Jardin (Pierre Laval, puis Maurice Couve de Murville), Jean Monnet, Marie-France Garaud et Pierre Juillet (Georges Pompidou), Pierre Nora (Jacques Chaban-Delmas), Jacques Attali (François Mitterrand), etc. Toutefois, grande question presque métaphysique, le consultant donne-t-il des conseils ?

#### Parole de pro

**Jean-François Carminati**, consultant en communication actionnariale : « *Le consultant ne donne pas, mais il tient conseil ! Il fournit à son client tous les éléments de prise de décision, mais c'est toujours le client qui doit décider... Il ne doit jamais dire à son client "si j'étais vous, je ferais...". S'il le faisait, ce serait comme s'il prenait lui-même la décision, et ce n'est absolument pas son rôle !* »

Pour Jeswalde W. Salacuse (*L'art du conseil*, Seuil 1998), « *le conseil est une communication faite par une personne à une autre, dont le propos est d'aider cette dernière à déterminer une action afin de résoudre un problème particulier* ». *Stricto sensu*, la « consultation » est à la fois une demande et une délivrance de conseil. Le client est un « consulté », et le délivreur de conseil un « consultant ». Néanmoins, cette définition est bien trop restrictive pour être retenue dans l'analyse d'une activité économique de conseil, et ce pour deux raisons. D'une part, le terme de consultant est

devenu une sorte d'anglicisme directement issu du mot anglais « *consulting* ». D'autre part, le consultant très souvent ne se borne pas à délivrer des recommandations, mais doit s'impliquer dans la mise en œuvre et la mesure des résultats.

## Auditeur

En revanche, un « auditeur comptable » ne peut pas être qualifié de « consultant », car si un conseil peut ne pas être appliqué par celui qui le reçoit, les préconisations d'un « auditeur comptable/commissaire aux comptes » doivent être observées sous peine d'une sanction (le refus de certifier les comptes ou la certification avec réserves). L'utilisation du mot « audit » pour un « diagnostic d'organisation » entraîne des confusions, car il s'agit d'une prestation de conseil qui n'est pas prévue par des textes législatifs et réglementaires.

Bien avant l'affaire Enron, la législation et le respect de la déontologie obligeaient les cabinets d'audit et de conseil à bien distinguer leurs activités d'audit comptable, de conseil juridique et fiscal et de consulting ; ainsi, la branche consulting s'interdisait en principe d'intervenir sur des systèmes informatiques audités par leurs confrères de l'audit. Depuis cette affaire qui a provoqué le démantèlement d'Arthur Andersen, pourtant la référence de ce modèle, les grandes firmes d'audit ont vendu leurs sociétés de consulting (PriceWaterhouseCoopers à IBM Global Services par exemple) et distinguent les clients « Channel 1 », dont ils sont auditeurs, des clients « Channel 2 », pour lesquels ils peuvent intervenir, par exemple dans le cadre de projets.

## Coach

Quant aux différences et convergences entre conseils et « coachs », cela commence à ressembler à une vieille querelle. Si les conseils s'obligent à trouver une solution juste à un problème donné, les coachs aiment se distinguer par la « posture » ; certains, les coachs

purs et durs, pourraient presque citer l'Hortensius de Cicéron : *« Comme il n'y a rien de certain, et s'il ne convient pas au sage de conjecturer, le sage n'approuvera jamais rien. »*

Le terme « coach » est issu du football américain. Dans ce sport, l'équipe comporte cinquante-trois joueurs fortement spécialisés, dont onze seulement sur le terrain. Le coach demeure, certes, au bord du terrain, mais dépasse le simple rôle d'un entraîneur sportif, car il est le véritable stratège de toute l'équipe et décide des remplacements qui, contrairement à notre football, ne sont pas limités.

En réalité, aujourd'hui, la distinction coach/consultant est de plus en plus artificielle ; on retrouve bon nombre de « consultants-coachs » sur le marché, et de toutes les manières, l'approche du marketing d'offre est tout à fait pertinente pour cette profession.

## Quelle définition choisir ?

Un consultant est un intervenant externe qui apporte des solutions à une problématique de son client. L'ambivalence provient du fait que le mot « consultant » est un anglicisme qui est entré peu à peu dans le vocabulaire commun.

*Parole de pro*

**Éric Chreiki**, fondateur de Victoya : *« Ce qui est souvent reproché aux consultants, c'est qu'ils délivrent seulement des conseils, mais n'apportent pas des solutions. Le consultant doit avoir une éthique : les solutions proposées doivent être des solutions que lui-même aurait pu mettre en œuvre s'il était à la place du client. C'est une chose primordiale que j'ai apprise auprès de mes clients dirigeants de PME. Et il faut donc être prêt à vous engager auprès du client et à l'accompagner sur le chemin de la mise en œuvre. »*

Aujourd'hui, on peut définir le consultant de la façon suivante. D'une part, **c'est un intervenant externe qui en principe n'appartient pas à l'entreprise ou à l'organisation de son client...** Notons que si de grands groupes ont mis en place des équipes de consultants « internes », les personnels dédiés à cette activité sont déchargés des contraintes opérationnelles ; ils ont donc un positionnement « externe » vis-à-vis de leurs clients « internes ». D'autre part, **il aide à résoudre une problématique de l'entreprise ou de l'organisation de son client en délivrant des préconisations et en participant, si le client le lui demande, à leur mise en œuvre.** Ainsi, un vrai consultant ne rend pas des oracles, car ses préconisations sont le fruit de travaux préalables d'analyse (revues documentaires, enquêtes, interviews, groupes de travail, benchmark, etc.).