

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*\*  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire Vie des Affaires  
\*\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires  
(liste au 1<sup>er</sup> avril 2002)

**LES CONSULTANTS EN SOLO**

par

**Marc CADIOT**  
Institut du Temps Géré

Séance du 13 novembre 2001  
Compte rendu rédigé par Frank Vermeulen

**En bref**

Le métier de consultant en solo fait l'objet d'un engouement qui s'explique sans doute par les mouvements de restructuration des entreprises de ces dernières années. Mais le dynamisme de ce phénomène traduit également le désir d'un nombre grandissant d'hommes et de femmes de tirer parti de leur expertise en privilégiant l'indépendance et l'autonomie. Le chemin vers l'indépendance n'en demeure pas moins difficile car il faut non seulement apprendre à se vendre soi-même, mais en plus devenir un champion incontournable dans un domaine pointu et surtout ne pas se présenter comme "compétent" dans un domaine trop étendu. Pour lutter contre l'isolement commercial et éviter le risque de l'appauvrissement technique, il existe des solutions comme le portage salarial. Ce dispositif offre, outre la prise en charge des tâches administratives, les avantages liés au statut de salarié. En dernier ressort, il ne faut cependant jamais perdre de vue que, sur un marché de gré à gré, la réussite du consultant en solo dépend surtout de lui-même et de sa capacité à gagner la confiance de ses clients.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Marc CADIOT

Bien que l'expression "consultant en solo" ne me plaise pas tellement – je préfère utiliser les termes de profession libérale ou travailleur indépendant –, j'ai volontiers accepté de venir témoigner de l'extraordinaire dynamisme de ce phénomène. Après tout, j'ai été longtemps un solo qui s'ignorait !

Je suis actuellement l'un des associés de l'Institut du Temps Géré (ITG), une société de portage salarial. Créé en avril 1996, ITG a assuré la gestion administrative de plus de mille consultants autonomes en l'an 2000. Avec un chiffre d'affaires de plus de cent millions de francs, nous sommes reconnus comme le leader sur un marché en pleine expansion. C'est à ce titre que j'interviens ici aujourd'hui. Sans chercher à faire l'apologie du portage salarial, je veux apporter quelques réponses pratiques aux nombreuses questions soulevées par l'émergence de cette nouvelle forme de travail. Mais je tiens déjà à mettre en garde tous ceux qui, entre quarante et cinquante ans, envisagent de s'établir comme consultant indépendant à la suite d'un licenciement : se lancer comme solo sans filet, c'est du suicide à coup sûr !

### L'attrait de l'indépendance

J'ai commencé ma carrière à la Cegos à une époque où nous n'étions qu'une quarantaine de consultants. Au bout de quelques années de compagnonnage, j'ai voulu m'installer à mon compte comme c'était la coutume au Moyen Âge. Puisque je disposais d'un noyau de clients avec lesquels je travaillais régulièrement et que certains étaient prêts à me suivre, j'ai facilement franchi le pas vers l'indépendance. Ce passage s'est fait clairement avec l'accord de mon patron, Octave Gelinier, qui m'a dit : « *si les clients n'avaient pas envie de vous suivre, c'est que je me serais trompé sur votre recrutement* ».

Ma nouvelle situation de consultant en profession libérale était très attrayante. Elle m'offrait non seulement une plus grande autonomie, mais s'avérait également beaucoup plus rentable puisque je facturais directement le produit de mon travail tout en ayant très peu de frais fixes. Cependant toute médaille a son envers et j'ai découvert très rapidement un problème auquel tous les indépendants sont confrontés. Du fait de la courbe de vie limitée de toute clientèle, il faut la renouveler si l'on veut décrocher des nouveaux contrats. Comme j'avais développé une intimité commerciale avec mes clients, j'ai décidé de mutualiser mes ressources avec d'autres consultants qui étaient dans la même situation. Nous nous sommes installés à Louveciennes où j'avais une propriété avec des bureaux et des salles de réunion ; à partir de ce moment-là, l'affaire s'est développée assez vite et nous avons même embauché des salariés. Au moment de ma retraite, j'ai cédé ma participation pour devenir l'un des fondateurs du groupe ITG, où je suis chargé d'expliquer à ceux qui nous rejoignent comment on devient consultant solo. C'est extrêmement gratifiant de leur transmettre tout ce que j'ai appris.

### Le marché des solos

Les activités de conseil sont difficiles à repérer en général, ce qui ne facilite guère la mesure exacte du poids des indépendants. C'est un monde diffus dans lequel on trouve aussi bien les services informatiques que les conseils en communication et relations publiques, la qualité, la production, la gestion des ressources humaines, la formation...

#### *Le poids des petites structures*

Selon l'Observatoire de l'ingénierie et du conseil (OIC), la branche dans son ensemble, y compris l'informatique, totalisait en 1999 un chiffre d'affaires de 251,2 milliards de francs avec un effectif de 224 572 personnes. Nonobstant le fait que les dix premières firmes réalisent 10 % du chiffre d'affaires, la vitalité des toutes petites structures (0 à 9 salariés) est évidente. Avec 20 % des salariés du secteur et 19 % du chiffre d'affaires, leurs performances sont toutefois moins marquées dans le secteur de l'informatique que dans celui du conseil

pour les affaires et la gestion où, selon les mêmes sources, la part de marché des petites structures atteint 45 % du chiffre d'affaires avec 55 % des effectifs.

D'après les données de l'Insee, le secteur du conseil pour les affaires et la gestion (code Naf 74.1G) comprend 30 501 firmes, emploie 88 700 personnes et représente un chiffre d'affaires de 61,5 milliards de francs. En examinant ces chiffres de plus près, on constate que la plupart des entreprises de ce secteur sont de très petite taille : 51,7 % d'entre elles n'emploient aucun salarié et 92,3 % ont moins de cinq salariés. Les firmes employant plus de cent salariés ne représentent que 0,2 % de l'ensemble des entreprises qui emploient cependant 16 % des effectifs. Quant aux chiffres du Syntec management qui réunit une soixantaine d'adhérents réalisant un chiffre d'affaires de onze milliards de francs avec 6 500 personnes, il a beau prétendre donner le "la" de la profession, ce syndicat n'est en réalité représentatif que d'une petite minorité de grandes firmes.

### *La France profonde des indépendants*

Si l'on veut prendre toute la mesure du phénomène solo, il ne faut pas se limiter aux "Naf 74.1G", il faut également prendre en compte toute une série d'activités qui sont traditionnellement exercées par des professions libérales autres et que l'on peut classer en quatre grandes sections : juridique, cadre de vie, santé et technique. Dans la section "cadre de vie" par exemple, il y a les architectes d'intérieur, les économistes de la construction, les experts agricoles, etc. Quant aux sections dites "techniques", on y trouve les graphistes, les conseils en publicité, les traducteurs (il y en a 150 à 200 chez ITG), et des spécialistes en recherche et développement, en gestion de patrimoine culturel... sans compter toutes sortes de services fournis par des indépendants qui ressemblent tout à fait à des consultants. Il faut aussi prendre en compte les dix mille "portés".

Ces chiffres indiquent très clairement que l'offre de conseils aux entreprises est majoritairement fournie par les petits cabinets et les solos. Au bout du compte il y a, d'un côté, la France profonde des indépendants dont la philosophie et les références culturelles s'enracinent dans le compagnonnage du Moyen Âge et, de l'autre, les multinationales du conseil qui veulent imposer leur logique productiviste et le profit à court terme sans se préoccuper de la satisfaction réelle des clients. C'est un modèle dans lequel nous, les indépendants, nous ne nous reconnaissons pas !

### *Un marché de gré à gré*

Bien que chez ITG beaucoup de solos travaillent pour les grands comptes, les administrations et les collectivités territoriales, le marché des consultants indépendants n'est pas seulement celui des multinationales. Il y a aussi les PME-PMI évolutives et des entités de deux cents à trois cents personnes appartenant à des groupes plus importants. C'est un marché de "personne à personne" où ce n'est pas la compétence qui compte, ni la technique ou les méthodes, mais la qualité de la relation.

La relative saturation des marchés traditionnels pousse évidemment la plupart des cabinets, y compris les plus grands, vers ce segment de clientèle qu'il est convenu maintenant d'appeler le *middle market*. Mais les exigences spécifiques de cette cible appellent la mise en œuvre de nouvelles approches et supposent nécessairement une mutation culturelle au sein des grands cabinets qui privilégient les savoir-faire techniques et méthodologiques alors que dans ce marché plus qu'ailleurs c'est la personne qui compte.

## **Se vendre soi-même et produire**

Quand j'analyse mon long parcours dans l'univers des indépendants et des toutes petites structures, j'arrive à la conclusion que le marché des solos n'est pas du tout à la portée des grandes organisations. Je dis toujours à ceux qui rejoignent ITG : « *vous n'avez pas de concurrence au niveau des grands cabinets, ou alors c'est que votre positionnement est mal défini, que votre expertise est banale ou que vous n'avez pas su trouver la pépite dans votre*

*propre parcours* ». En revanche, le consultant indépendant est une sacrée concurrence pour les grands, mais toute la difficulté est de réussir à se vendre soi-même.

### *Un sport individuel*

À ceux qui sortent d'un grand cabinet et pensent connaître les ficelles du métier, nous faisons remarquer qu'ils savent peut-être bien jouer au foot, dans une équipe, mais qu'ils ne savent pas jouer au tennis ! Nous leur apprenons à se comporter en joueur individuel et indépendant. Je leur conseille de ne pas chercher à créer trente-six mille réseaux, ça ne marchera jamais, mais de faire des doubles, à la limite de monter une équipe de tournoi, parce qu'on est dans le tennis ; le conseil en solo n'est pas un sport collectif, c'est un sport individuel.

### *Être commercial sans faire du commercial*

Beaucoup de solos s'inquiètent de ne pas trouver des affaires et prospectent dans le dur. Ils appliquent une démarche marketing *push* et font du *phoning* systématique, du mailing, des plaquettes, une étude de marché... C'est la meilleure manière de faire faillite avant un an ! D'autres cherchent des gens pour faire leur commercial, mais ça ne marche pas non plus. Lorsqu'on est un consultant indépendant, c'est vous qu'on achète et tant qu'on ne vous a pas vu... Il faut être commercial mais ne pas faire du commercial, c'est une nuance fondamentale. Puisqu'on est au centre même de la décision du client, il faut que ce soit le client lui-même qui vous dise « *appelez-moi* ». Le volontariste et l'activiste sont sûrs de finir à l'ANPE, surtout si en plus ils prétendent qu'ils savent tout faire !

### *Devenir la star pour une micro-cible*

Pour réussir en tant qu'indépendant, il faut débanaliser totalement ses compétences et se mettre dans des configurations où l'on devient la star incontournable dans un domaine pointu. Un solo qui vend sa compétence est mort d'avance ! Il doit au contraire chercher à mettre en évidence son expertise, ce en quoi il est différent de tout le monde, puis en faire un produit. Voilà pourquoi nous effectuons un travail important avec nos solos qui consiste à les faire passer d'une posture de généraliste à celle d'un prix Nobel sur un petit bout d'ADN.

Après, il faut choisir sa micro-cible : « *si votre offre s'adresse à plus de 50/60 personnes, c'est qu'elle n'est pas débanalisée, elle doit être hyper pointue* ». C'est presque taoïste, plus c'est petit plus ce sera grand ! Chaque cible doit avoir le sentiment qu'elle est exclusive car le marché n'est pas du tout polygame, même si la même personne peut avoir pour clients l'industrie pharmaceutique, les télécommunications... mais dans une spécialité unique.

### *Le défi de la solitude*

La problématique majeure du solo, c'est l'isolement commercial et le dessèchement technique et professionnel, car on est vraiment seul. Et dans les cas difficiles, on ne sait pas à qui parler ! Cela explique cette recherche assez spontanée pour se mettre en équipe ; c'est bien, mais les solutions ne sont pas toujours à la hauteur du problème posé. C'est vrai qu'il faut l'avoir vécu soi-même pour pouvoir dire : « *Voilà, je suis chez moi, j'ai mon téléphone, mon écran... Et j'appelle qui ? Je lui vends quoi ?* »

### *Des tarifs en avance sur l'histoire*

Les acheteurs de conseil en veulent pour leur argent ; ils ont envie d'avoir affaire à des gens qui connaissent bien leur secteur d'activité, leur entreprise, leur métier et qui ne pratiquent pas des tarifs délirants ; ils veulent des consultants qui ne se contentent pas de faire de belles propositions mais qui réalisent ensuite eux-mêmes la mission sans déléguer le travail effectif à des juniors. En cela aussi, les consultants indépendants sont tout à fait en avance sur l'histoire.

## **Le portage salarial, un phénomène français**

Le portage salarial est un dispositif typiquement français qui répond au désir légitime des consultants de bénéficier du maximum d'avantages sociaux. C'est un phénomène qui se développe rapidement parce que, en France, le statut de salarié l'emporte sur tous les autres en termes de protection sociale. Autant les standards sociaux sont particulièrement attractifs pour les salariés, autant ils sont difficiles voire dissuasifs, pour l'indépendant, notamment en cas de chômage.

### *Travailleur indépendant avec les avantages du salariat*

C'est un système très simple ; il permet à des professionnels d'exercer une activité de consultant indépendant tout en conservant le statut de salarié et sa propre clientèle. Au lieu de s'immatriculer comme travailleur indépendant, ils s'adressent à une société de portage comme ITG, qui les embauche et facture leurs prestations au client. Selon le volume d'affaires réalisées, la société de portage retient entre 8 % et 12 % sur le montant de la facture pour couvrir ses frais administratifs ; 50 % du solde restant sert à payer les charges sociales patronales et salariales, l'autre moitié constitue le salaire net qui revient au consultant.

### *Sur le fil du rasoir vis-à-vis du droit du travail*

En revanche, nous sommes sur le fil du rasoir du point de vue du droit du travail, parce qu'il ne faut pas qu'on fasse du salariat dissimulé, ni de l'intérim déguisé, ni du délit de marchandage ou de prêt illicite de main-d'œuvre. Puisque personne n'a le droit de gagner sa vie sur le travail d'autrui, c'est extrêmement difficile à gérer – hormis pour les entreprises d'intérim ou les agents d'artistes – sans se mettre hors la loi.

De ce fait, ce sont les consultants eux-mêmes qui viennent nous trouver en disant « *ça y est, j'ai un client !* » C'est une condition essentielle car nous n'avons pas le droit d'apporter des affaires aux gens, même s'il y a bien sûr d'autres moyens comme, par exemple, la transmission des demandes qui nous parviennent. Mais nous espérons bien faire évoluer la législation pour être en mesure de créer un site internet, par exemple, afin d'encourager l'expression de la demande et favoriser la croissance de cette nouvelle forme de travail.

## DÉBAT

### Concilier sa vie professionnelle et personnelle

**Un intervenant :** *Qui sont les personnes qui vous rejoignent ? Quelles sont leurs motivations ?*

**Marc Cadiot :** La majorité des gens viennent chez ITG à la suite d'une charrette de licenciements. S'ils ont un réseau et une expérience, ils se demandent pourquoi ils n'exerceraient pas une activité de consultant autonome à quelques années de la retraite. Certains viennent en fin de parcours. Mais on a de plus en plus de femmes, parce que cela leur permet de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Parmi les moins de quarante ans, 58 % sont des femmes aujourd'hui alors qu'il y a plus de cinq ans, elles n'étaient que 33 % ! C'est probablement parce qu'il n'y avait pas tellement de femmes de cette génération qui arrivaient à des fonctions de cadre supérieur.

**Int. :** *Ceux qui font le choix de quitter une entreprise pour devenir solo, sont-ils plus préparés que les autres ?*

**M. C. :** On a un séminaire sur le positionnement PCP (Produit Cible Prix), où nous apprenons aux nouveaux entrants comment positionner leur expertise, comment se vendre quand on sort d'une entreprise. J'ai été très étonné de constater que, sur les dix participants à la dernière session, tous avaient fait le choix délibéré de ce statut. Il y a dix ans c'étaient tous des gens licenciés. Sur les dix, il y avait six femmes, des personnes qui avaient fait des expériences malheureuses en entreprise et qui en avaient assez.

### Une lecture intégriste du code du travail

**Int. :** *Lorsque les gens arrivent chez vous, s'adaptent-ils facilement à une situation où ils doivent se vendre (ce qui peut sembler assez péjoratif) ? La transition se fait-elle facilement ?*

**M. C. :** Les gens arrivent toujours avec un premier client, c'est la règle. Toute la difficulté, c'est d'en trouver un deuxième. Se vendre... les gens vous achèteront pour ce que vous êtes. Il arrive un moment où si vous êtes trop vendeur, ça ne marche pas. Il vaut mieux que l'on dise de vous « *sur ce point-là, il est parfait* ». La vraie difficulté, c'est d'être soi-même.

**Int. :** *Que se passe-t-il lorsque quelqu'un n'a plus de client, ni de contrat ? Vous le licenciez ?*

**M. C. :** Ça se passe tout seul dans le cadre d'un CDD, ou pendant la période d'essai lorsqu'il s'agit d'un CDI. Dans le cas d'un CDI, il y a des mécanismes de licenciement, mais c'est plus difficile ; toutes les négociations qui ont lieu en ce moment avec les partenaires sociaux portent là-dessus. Le code du travail, c'est comme les intégristes, si vous le lisez trop bien on ne peut plus rien faire ; cela nous oblige à prévoir dès le départ comment se passera le licenciement pour les gens qui veulent pérenniser cette forme de travail. Le ministère du Travail avait préparé en début d'année une circulaire pour expérimenter le portage salarial, mais le Conseil d'État a donné un avis défavorable en jugeant qu'il ne fallait pas faire d'exception au droit commun.

**Int. :** *Pour quels motifs les gens vous quittent-ils en général ?*

**M. C. :** Il y a le manque d'affaires, le départ à la retraite, mais beaucoup nous quittent aussi pour s'établir à leur compte, parce qu'ils ont des grosses facturations. Plusieurs facturent un million ou un million et demi par an. Ils préfèrent le statut salarié pour l'instant, mais ils vont sûrement s'installer à leur compte.

## Être consultant et retraité

**Int. :** *Avez-vous beaucoup de consultants retraités ?*

**M. C. :** Oui, pas mal et l'on va probablement vers des autorisations de cumul emploi/retraite ; d'ailleurs on y est déjà dans les faits. Lorsqu'on bénéficie d'une retraite complémentaire de cadre, on a plusieurs possibilités pour continuer à avoir une activité rémunérée. On peut s'établir comme travailleur indépendant, monter une société et toucher des dividendes ou alors passer par une société de portage salarial, sachant qu'il faut avertir sa caisse complémentaire des cadres et que le montant total des pensions perçues plus le salaire ne doit pas excéder le dernier salaire brut réactualisé. Pour des gens à la retraite, c'est très bien d'avoir une activité partielle.

### Champion dans sa catégorie

**Int. :** *Pour être consultant en solo, dites-vous, il faut débanaliser sa compétence et se montrer comme le champion du monde d'une catégorie particulière. Ce n'est pas spécialement facile, surtout lorsqu'on est sur la défensive à la suite d'un licenciement.*

**M. C. :** C'est vrai qu'il y a toujours une période de deuil difficile. Nous ne sommes pas là pour guérir les gens, qui n'ont affaire à nous que lorsqu'ils sont prêts à redémarrer.

**Int. :** *Mais il y a beaucoup de managers licenciés, c'est-à-dire des gens qui ne sont compétents en rien de particulier. Comment faites-vous pour les transformer en champions dans un domaine précis ?*

**M. C. :** C'est facile d'être très célèbre auprès de cinquante personnes, à condition de ne pas vouloir être compétent en tout ; toute l'idée de la débanalisation est là ! Prenons l'exemple d'un directeur de fabrication dans une papeterie où il y avait beaucoup de mouvements dans les usines entre la Suède, le Canada... Il vient me voir en me disant « *j'ai une vraie compétence pour améliorer la productivité dans la fabrication* ». Je lui ai fait remarquer : « *aucun client n'achètera vos prestations si vous dites que vous savez tout faire, il faut trouver en quoi vous êtes unique. Prenez un professeur de biologie, il a des compétences extraordinaires, mais il ne sera Nobel que dans un tout petit bout d'ADN, alors quel est votre petit bout d'ADN à vous ? Que faisiez-vous avec ces gens-là ? de l'audit ? de la formation ? de l'étude, de l'organisation, de l'accompagnement ? que proposez-vous ?* » C'est la vraie difficulté pour tous les gens qui ont eu des responsabilités de management.

**Int. :** *Finallyment qu'a vendu votre papetier ?*

**M. C. :** Il a vendu de la formation, de l'accompagnement. Le problème c'est que, au bout d'un certain temps, il a fait le tour des cinq ou sept clients. On lui a montré comment trouver d'autres secteurs industriels dans lesquels ses références de base vont rendre son offre crédible autour d'un axe et d'une logique commune de produit-cible ; il n'y a pas de produit sans cible attachée. C'est la même chose pour quelqu'un qui affirme : « *je suis conseil en ressources humaines* » ; ce n'est pas une expertise ; « *je suis conseil en 35 heures* » n'est pas une expertise non plus, c'est une bonne carte de visite mais... « *être spécialiste des 35 heures dans une société de services ou une société manufacturière, à majorité de cadres* », cela devient une expertise.

**Int. :** *Si vous ne mettez pas les compétences en avant, comment le client peut-il être certain d'avoir le bon consultant en face de lui ?*

**M. C. :** Je n'ai pas dit qu'il ne faut pas posséder des compétences ; seulement c'est un mot fourre-tout et c'est inefficace de parler de ses compétences pour vendre. Il ne faut pas du tout vendre ce que l'on sait faire, mais le bénéfice que cela apporte au client, en le justifiant par ses références, son parcours.

**Int. :** *Supposez que j'offre de la stratégie au sens le plus vague ; il me semble que la seule façon d'être pointu dans ce cas-là c'est de dire « je suis un spécialiste des embouts glacés et j'ai conseillé quatre sociétés d'embouts glacés qui ont prospéré ; pour faire la stratégie générale de votre entreprise d'embouts glacés, je suis votre homme » Est-ce que c'est bien ce que vous êtes en train de dire ?*

**M. C. :** Oui, vous poussez le raisonnement jusqu'au bout, mais c'est bien ça mon idée. Prenons le cas d'un ancien commercial qui était tout content d'avoir marqué "*Conseil en communication*" sur sa carte de visite. En réalité, sa véritable expertise consistait à faire venir des clients sur les stands dans les foires, les salons, les expositions... à traiter leurs demandes et les suivre. C'est une expertise très forte dont le bénéfice est évident pour des gens qui veulent être certains que l'argent qu'ils investissent dans un salon leur rapporte des affaires en retour.

### **Le marketing de causalité**

**Int. :** *Vous dites qu'il ne faut pas faire du marketing push, mais se mettre dans des situations où les gens vous donnent leur carte de visite. Je recherche par exemple des sponsors et il y a des situations typiques importantes, comme les cocktails, où l'on rencontre des gens sans demander de rendez-vous. On n'est pas demandeur ce qui facilite déjà le contact.*

**M. C. :** J'appelle cela le "marketing de causalité". Il faut jouer sur les causes du business et pas sur le business lui-même, en créant des situations où les gens ont envie de vous demander votre carte de visite comme vous le faites dans les cocktails. Mais on peut aussi se faire connaître en posant une question intelligente lors d'une journée d'étude, par exemple : « *je m'appelle X et je suis conseil en ... Justement dans le domaine que vous citez...* ». S'il n'y a pas au moins deux personnes qui vous demandent votre carte à la sortie, c'est que vous avez manqué votre coup, mais vous réussirez mieux la fois d'après. Il y a aussi les salons où l'on discute, on laisse sa carte. Et puis, il faut écrire dans des revues professionnelles, même à tout petit tirage si c'est dans la cible ; il faut intervenir dans des séminaires, même si ce n'est pas payé. Il faut multiplier les occasions pour se faire remarquer par la cible visée.

**Int. :** *Il y a aussi des clients qui se parlent entre eux et préconisent d'aller voir un tel, c'est la préconisation extraordinaire. Il y a de fortes chances que si l'intermédiaire que vous ne connaissez pas forcément ne s'est pas trompé, vous fassiez des affaires.*

**M. C. :** En effet, je dis toujours aux consultants solos : « *vous vendrez ce que vous avez déjà fait pour des gens qui vous connaissent déjà* » ; c'est votre marché de base et même s'ils ne vous connaissent pas, ils vont vous connaître par intermédiaire d'une relation. C'est très difficile de devenir une star à France 2 ou dans le cinéma, mais par contre c'est facile vis-à-vis d'une micro-cible de cinquante personnes ! Il faut se faire connaître, avoir des références pour qu'on se dise « *sur ce problème concret, voilà l'homme qu'il me faut !* ».

**Int. :** *Arrive-t-il qu'un futur client téléphone aux références : « ce monsieur affirme qu'il a fait des merveilles chez vous, racontez-moi ! » Quelle est l'incidence sur la biographie ?*

**M. C. :** Le client peut téléphoner aux références, puisque c'est vrai !

**Int. :** *On peut s'inventer une biographie...*

**M. C. :** Ah ! ça non, je ne crois pas aux mensonges. Des fausses références, ça n'est pas possible !

**Int. :** *Oui, mais il y a quand même l'éventualité qu'un client téléphone et, si on s'est quittés en mauvais termes, le coup de téléphone risque de faire mal. Cela s'est-il déjà produit ?*

**M. C. :** Il est vrai que je n'aurais pas mis certains clients sur ma liste de références.

## Les solos et l'esprit du compagnonnage

**Int. :** *L'équivalence que vous avez proposée entre le compagnonnage et la profession libérale ne me convainc pas. Le compagnonnage médiéval s'appuie sur des structures qui sont formidablement bien intégrées ; le jeune apprenti est pris en charge, fait son tour de France... Par ailleurs, c'étaient des corporations extrêmement protectrices ; un groupe de compagnons qui construisait une cathédrale, s'il n'y avait plus d'argent, allait ailleurs et quand il n'y avait pas de cathédrale à construire, on s'entraidait. Ça m'inspire une question : avez-vous des structures de solidarité dans votre institut, avec une vie collective organisée ?*

**M. C. :** Il est vrai que j'ai pris l'exemple du compagnonnage plutôt à la lettre. Quand j'ai quitté la Cegos, il y a bien longtemps, 85 % des clients voulaient me suivre. J'ai passé un accord et j'ai pris en charge la formation des gens du cabinet. Je suis tombé à une bonne époque. Il existe bien sûr des réseaux informels chez ITG, mais fondamentalement nous sommes des individuels ; notre sport c'est le tennis, pas le foot. Ceci étant, il arrive que des gens entrent en contact au travers de nos réunions, nos séminaires de formation, et que des mini-équipes se créent spontanément.

## Les indépendants face aux géants

**Int. :** *Pourquoi les consultants en solo feraient-ils mieux que ceux qui travaillent dans les grands cabinets ? Selon vous, c'est parce qu'ils ont des compétences relationnelles et sont des experts dans un domaine pointu. Mais tout le problème est de le faire savoir, ce qui semble bien plus facile lorsqu'on est une grande enseigne qui a pignon sur rue. De plus, la marque minimise le risque aux yeux du client, même si tout le monde peut faire des bêtises, y compris les géants du conseil. N'est-ce pas très aléatoire de réussir à faire se rencontrer la bonne personne, le bon consultant, la bonne compétence qui correspond précisément au besoin du client ? Je me demande si dans le conseil, l'on n'est pas face à la même difficulté que dans le cas du mariage : il y en a un sur deux qui se termine par un divorce.*

**Int. :** *Il y a des mariages d'amour, c'est avec le consultant solo ; il y a des mariages de raison, c'est avec les grandes structures !*

**M. C. :** J'aime bien dire que le solo, c'est mieux que la grande structure, mais pas sur le même marché. Le marché des grandes structures répond à un besoin de sécurité qu'offre l'enseigne, quelqu'un qui signe une décision difficile, un audit international... Le solo n'a aucune chance dans ces cas-là. Mais j'ai le sentiment que les prestations de conseil revêtent de plus en plus une dimension de coaching, de transfert de connaissances, d'accompagnement des dirigeants, tout ce qu'un indépendant sait généralement bien faire. Le recours aux solos est tout à fait indiqué lorsqu'il s'agit de missions qui ne dépassent pas trois ou quatre personnes, c'est un tournoi. Pour tous les besoins qui demandent de mobiliser des ressources beaucoup plus importantes, les solos doivent s'abstenir.

## Rassembler et promouvoir des solistes

**Int. :** *Parmi les mille personnes que vous gérez par an, combien ont vraiment défini leur expertise au point d'en faire non plus des simples solos mais des solistes avec qui les clients veulent travailler à tout prix ?*

**M. C. :** Cent cinquante à deux cents personnes suivent notre séminaire de formation sur ce sujet ; tous les autres viennent pour un coup, sans aucune autre perspective que d'avoir une affaire.

**Int. :** *Le fait d'être seul ne constitue-t-il pas un risque trop grand pour l'entreprise ? Que se passe-t-il s'il arrive quelque chose au solo et qu'il ne peut pas assurer une formation prévue à telle date ? N'est-ce pas une raison qui incite les entreprises à préférer les cabinets plus importants ?*

**M. C. :** Chez nous psychologiquement ils sont plus rassurés, il y a mille personnes ! Dans la réalité, on n'est pas mieux armés, mais ça rassure. Remarquez que nous menons actuellement plusieurs expérimentations, dont la création d'une enseigne Efficience Territoriale, exclusivement composée de consultants seniors. Techniquement, le problème n'est pas trop compliqué, il suffit de mettre les relations et les ressources des gens en commun. Nous menons une autre expérience avec Montgomery Conseil, qui a pour vocation de rassembler des anciens dirigeants à fort potentiel mais qui ne se voient pas déclarer « *je suis consultant indépendant* ».

**Int. :** *Mais vous ne serez plus en solo ? Vous serez obligés de fonder une filiale ?*

**M. C. :** Oui, peut-être, mais il faut vivre avec son temps !

**Int. :** *N'avez-vous jamais envisagé de faire la promotion de vos consultants, non pas de ramener des affaires mais de créer, par exemple, une bourse des compétences sur l'internet ?*

**M. C. :** Un confrère l'a fait, parce que les gens le demandent ; mais je ne sais pas quel acheteur va s'en servir. Les relations d'affaires se nouent toujours dans un face-à-face entre deux personnes.

Présentation de l'orateur :

Marc Cadiot : Après plusieurs années à la Cegos, il a exercé le conseil sous statut libéral avant de fonder et animer un groupe de consultants libéraux, le Groupe de Louveciennes (marketing, RH, management). L'Institut du Temps Géré gère et salarie l'activité de plus de mille consultants de toutes disciplines.

Diffusion avril 2002