

Edito

Le consultant : fou du roi ou courtisan ?



Jean Michel Vola- Administrateur

Deux attitudes, deux modes de fonctionnement qui peuvent entraîner une rupture de contrat ou une confusion des rôles entre les protagonistes.

Le paradoxe du consultant, sur lequel il est essentiel de réfléchir à tout instant : son indépendance d'esprit, facteur essentiel de la réussite de sa mission auprès du client, et sa dépendance financière vis-à-vis de ce même client.

Comment résout-on cette forte ambiguïté ?

Au-delà de sa compétence, l'affirmation de son indépendance au cours de sa mission est la clef de son objectivité et de son impartialité, un facteur important de réussite, de qualité.

Or l'intervention dans une entreprise peut s'avérer délicate et ressembler à « une opération à cœur ouvert ».

On opère dans les mécanismes les plus intimes et les plus vitaux de l'entreprise. Une erreur peut-être catastrophique.

Et le chef d'entreprise est lui-même ambivalent : il est à la fois un individu qui représente ses propres intérêts à court terme, et le représentant de l'entreprise porteur d'une vision à plus long terme.

Peut-on éviter de **plaire** au donneur d'ordre dans l'espoir de re-signer une mission découlant de la première ? Un conflit d'intérêt de fait ?

Peut-on éviter que le donneur d'ordre tente de réaliser des **objectifs personnels**, d'utiliser le consultant pour entériner des décisions préconçues, en réalité une face cachée de la mission, une part de non-dit du contrat ?

Peut-on rester **impartial** devant des employés ou des cadres qui vous considèrent tour à tour comme le fou du roi ou l'œil de Moscou ?

Peut-on éviter, ce qu'O. Babeau appelle le syndrome de Pygmalion : « le consultant se rêve en client aux manettes, alors que le client se rêve en consultant. Comme Pygmalion tombe amoureux de la statue qu'il vient de terminer » ?

Cette confusion des rôles entre les différents acteurs économiques a été un des facteurs, pas assez décrypté à notre avis, de la crise de 2008 :

Entreprises, banques, universitaires, cabinets de conseil, agences de notation, décideurs politiques de très hauts niveaux ont eu des rapports obscurs, presque incestueux dans certains cas.

Cette référence est une analogie caricaturale, mais elle permet de se rappeler de l'importance vitale de l'indépendance dans une relation entre juge et expert par exemple, comme de la séparation des pouvoirs en démocratie.

Comment maintenir comme principe son **indépendance** dans cette contradiction, comment gérer cette pression ?

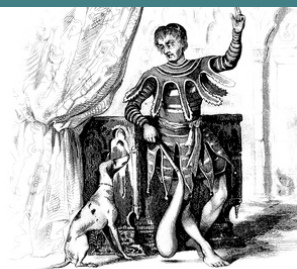
O. Babeau* propose plusieurs voies simultanées :

- Il revient au consultant d'exiger de son client fermeté, lucidité et discernement
- Il revient au client d'exiger de son consultant indépendance, rigueur et courage
- Dans la gestion du portefeuille de clients, pas de client > à 30% de son chiffre d'affaire,
- Savoir quitter la table, et terminer une mission,
- Etre consultant, et avoir une autre profession

* Olivier BABEAU Docteur en sciences de gestion: Thèse « Le manager et la transgression ordinaire : le cas des sociétés de conseil en management » 2005-« Les échecs du consultant » O. Babeau et P. OHANA 2009

Sommaire:

- Edito – Le consultant : fou du roi ou courtisan ?
- Forum inter-consultants: à renouveler !
- Témoignage de Friothem sur l'apport du conseil
- Catalogue FNCPC
- Tutorat néo-consultants
- Etude sur l'achat de conseil du secteur public
- Les lundis de la CPC
- Participation à Ecobiz
- Groupe de travail proposition commerciale
- Nomination Y Piquet Bonfils
- Cocktail thématique construire un business plan efficace
- Agenda CPC



ou



?

Forum inter-consultants : A renouveler !

La CPC PROVENCE a organisé le 4 Mars dernier un FORUM INTER-CONSULTANTS à La Baume Lès Aix. De nombreux contacts ont été pris entre les 30 participants présents.

Devant le succès de cette réunion,

nous seront amenés à renouveler rapidement l'opération sur une plage horaire encore plus étendue.

Sous-traitance, co-traitance et recommandations sont le quotidien de l'activité de nos

cabinets, et l'offre de conseil régionale est de très bonne facture.

Apprenons à mieux nous connaître: cela facilitera notre business !

Témoignage Client

« Dirigeants, managers, n'ayez pas peur du consultant ! »

Témoignage de Mr Thierry Rouilly
Directeur de l'établissement
Friotherm Nanterre

Pouvez-vous décrire en quelques chiffres l'activité de l'entreprise FRIOTHERM ?

Friotherm est une société suisse, spécialisée dans la conception et la fabrication de groupes frigorifiques et de pompes à chaleur de forte puissance destinés à des applications au cœur des processus clients. Elle compte environ 110 collaborateurs employés dans le Monde (Suisse, Suède, Allemagne, Brésil, France).



L'établissement de Nanterre, premier établissement créé en 1999, est en charge de la maintenance du parc de machines installées en France et de l'appui à la commercialisation des nouvelles installations.

Les principaux clients français sont de grands donneurs d'ordres industriels tels qu'EDF, Climespace (GDF SUEZ), STMicroelectronics, Renault, Ajinomoto.

L'effectif de l'établissement français, pour lequel la mission a été réalisée, est d'environ 9/10 personnes (il peut monter jusqu'à 20 personnes, en fonction de l'activité) et il est composé d'un directeur, d'une assistante de direction, d'un assistant méthode (QSHE), d'un responsable SAV, de 2 chargés d'affaires et de 3 techniciens.

Pouvez-vous préciser les objectifs, les enjeux réels, et le contexte de cette mission ?

Tout d'abord, le contexte global :

Nous avons vécu beaucoup de changements structurels et culturels ces 10 dernières années :

Notre activité a très longtemps été rattachée à une société du groupe Sulzer (env. 2 000 personnes en France) avant de devenir, en 1999, une petite entité de 8 personnes directement rattachée à la société suisse Sulzer Friotherm .

En 2001, Sulzer Friotherm quitte le groupe Sulzer pour rejoindre le groupe Suez, mais en ressort en 2005, suite au rachat de la société par ses dirigeants.

Entre 1999 et 2007, il y a donc eu **beaucoup de changements**, d'ajustements, de reprises, qui ont demandé énormément d'efforts pour intégrer les nouvelles données et ajuster l'organisation.

Concernant le contexte de la mission:

En 2007/2008, 2 événements déstabilisent l'établissement: le départ à la retraite du directeur et la démission de la moitié des employés.

Nous avons reconstitué une équipe, avec un bon état d'esprit, l'organisation est devenue plus efficace (recrutement des bons profils) mais, malgré tout, persistaient quelques tensions, incompréhensions liées au manque de clarté de notre organisation: Nous n'avions pas établi les documents de base (ex fiche de poste) et n'avions pas assez pris de recul sur notre organisation nouvelle).

Notre priorité après la gestion de l'urgence du changement devenait :

Augmenter notre efficacité pour mieux se positionner sur le marché qui devenait plus concurrentiel.



Nous avons été parmi les premiers à bénéficier d'une action de financement du diagnostic GPEC (financée par l'ADEFIM), avec en priorité les 4 enjeux suivants:

- Faire un diagnostic dans un esprit de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour mieux sérier la problématique,
- Recréer un esprit d'équipe,
- Retrouver une vision commune, des valeurs partagées,
- Passer d'un mode de gestion réactif aux différentes situations historiques, à un mode plus proactif dans la conduite de l'activité de la société.

Quelle est la principale raison qui vous a conduit à faire appel à un cabinet de conseil ?

Pour moi et pour l'établissement français c'était une pratique courante (en particulier en termes de coaching, de développement des compétences et de formation).

Je pense qu'être consultant est un métier en soi : offrir un regard indépendant, permettre au dirigeant de prendre du recul, faire gagner du temps, apporter une vraie pratique des outils à mettre en œuvre, éviter les erreurs et faire comprendre les leviers réels et concrets du changement.

Voici ce que j'attendais d'une intervention extérieure. Pour les TPE, c'est d'autant plus précieux que nous sommes plus encore « la tête dans le guidon ».

Dans le déroulement de la mission, quelles ont été les facilités et les difficultés rencontrées ?

La difficulté principale a été **la mise en place des outils d'évaluation** auprès de certains collaborateurs et l'organisation des rencontres d'entretien annuel.

Au départ c'était vécu comme un moment d'échange peu productif, de justification sans plus de portée, ou comme un moment de déballages des problèmes. L'entretien n'était pas préparé et ne débouchait que rarement sur du positif.

Le changement culturel a réussi au bout de 6 mois.

Par contre la prise en main par les cadres des outils proposés très didactiques et complets a été réalisée en un mois. Je fus surpris de la rapidité d'adhésion de l'encadrement à ces différentes méthodes.

Quels ont été les apports majeurs de la mission pour l'entreprise et les salariés concernés ?

Sur le plan financier on peut dire aucun directement. Mais en 2008 le contexte de la crise s'est installé.

En réalité, cette mission a permis **de mieux la gérer**, avec moins de tensions, avec plus de responsabilité des collaborateurs. Une vraie cohésion d'équipe existe, et chacun se repère mieux vis-à-vis des autres.

La clarification des objectifs, des postes, et des valeurs déclinées pour l'établissement y a fortement contribué.

Une plus grande solidarité, et une volonté collective existent face à l'incertitude que crée la crise économique.

Si les résultats ne sont pas chiffrables monétairement à court terme, les gains d'efficacité et de qualité sont porteurs de bons résultats futurs.

Les coûts cachés qu'auraient engendrés des démissions ou des pertes d'efficacité sont difficiles à évaluer mais sont réellement perceptibles.

Quels conseils pouvez-vous donner aux personnes qui hésitent à faire appel à un consultant ?

Essentiellement deux :

- Oublier la peur naturelle du dirigeant de

voir surgir des tensions ou des attentes ingérables par l'encadrement, suite aux contacts directs du consultant avec chaque personne de l'équipe! Au contraire : révéler les non-dits a été bénéfique pour les deux parties : ils ont été traités.

- Créer un climat de confiance très fort entre le dirigeant et le consultant

Si cela était à refaire, quelles corrections éventuelles apporteriez-vous à votre démarche initiale ?

Certainement aller un peu plus loin, approfondir, prendre plus de temps, **s'impliquer plus fortement** de la part de l'encadrement.

Le consultant révèle et préconise, le manager s'approprié et met en œuvre, cela

aurait réclamé plus de disponibilité de notre part. J'ai pu constater un décalage de temps trop important entre le moment du « diagnostic GPEC » et celui de la mise en place des outils de management (évaluation, conduite de réunion, groupe de travail...).

Pensez-vous faire appel à d'autres consultants dans l'avenir ?

Oui, je suis un fervent défenseur de ce moyen pour ouvrir la culture d'entreprise, et faciliter l'identification des vrais besoins. Le retour sur investissement a été jugé très favorable.



Avantages membres

Adhérer à la CPC, c'est aussi gagner en visibilité

La fédération nationale du Conseil a développé sur son site [un annuaire des consultants](#) permettant aux donneurs d'ordre de trouver le cabinet qu'ils recherchent à partir des champs de requête suivants:
Domaine de compétence / CPC Régionale / Prosper / Socrate .
Nous apparaissions alors avec une présentation succincte de notre cabinet :

Photo, nom du cabinet, adresse, lien vers notre site internet, mail et domaines de compétence.

Les conditions pour apparaître sont très simples: être à jour de sa cotisation, avoir fourni sa RCP et ses domaines de compétences à la CPC, avoir signé la charte de déontologie et avoir rempli Socrate.

A ce jour, 294 cabinets apparaissent en national, et 26 seulement sur la CPC Provence.

Il vous reste donc 2 actions à mener pour montrer qu'il existe pour les donneurs d'ordre une alternative de proximité aux grands cabinets de conseil nationaux: Remplir ces formalités administratives et développer un beau site internet qui en dit plus sur vos prestations !

Des tuteurs pour les néo-consultants

A partir de cette année les consultants qui ouvrent leur premier cabinet vont bénéficier de l'appui d'un tuteur ayant au moins 5 ans d'activité. Celui-ci aura en charge d'accompagner le nouvel entrant dans la profession pour lui permettre



d'acquérir le plus rapidement les bonnes pratiques.

Les cabinets de moins de 3 ans peuvent également bénéficier de cette aide. Pour en bénéficier merci de contacter Hubert GREFFE (hubert.greffe@wanadoo.fr)

Etude : L'achat de conseil par le Secteur Public

Un petit mot pour vous rappeler l'existence en libre accès sur le site de la [CPC/ rubrique documentation](#) (adhérents et non adhérents), d'une étude sur l'achat de conseil par le secteur public menée en 2010 (il y a certes 3 ans, mais la plupart des enseignements restent toujours valides).

Cette étude aborde des sujets aussi variés que :

- les principales motivations pour recourir à un consultant
- Les préoccupations des collectivités

- Le profil idéal d'un consultant dans ce secteur
- Les facteurs de succès de la mission
- Comment les consultants se font connaître auprès de ces acheteurs
- Les forces et faiblesses de l'indépendant face aux grands cabinets
- Le profil des besoins par sous domaine
- L'anticipation des évolutions des besoins des collectivités sur les 3 prochaines années (dans le domaine stratégique , le domaine fonctionnel, et le domaine métier)

- Le prix du conseil : tarifs journaliers, budget et nombre de jours moyens des missions
- L'évolution des budgets de conseil sur les dernières années

Globalement, cette étude vous donne des clés de réussite, dans le cas où vous hésiteriez encore à répondre aux appels d'offre publics (souvent sources de missions plus longues et plus génératrices de C.A. que les missions en PME).

Actualités du conseil en Provence

Les lundis de la CPC: un début d'année animé

Organisés désormais par Anne DE OLIVEIRA, les lundis de la CPC ont permis de regrouper de 10 à 25 participants depuis le début de l'année. Les thèmes abordés :

• **La proposition client gagnante:** atelier animé par C.Vincensini, consultante RH: 3 problématiques choisies par le groupe sur la rédaction de « la propale » ont fait l'objet d'échanges d'expériences et d'exemples concrets de formalisation possible.

• **Réussir la co-traitance et sous-traitance:** C.LELOUSTRE, consultant en sécurité Informatique, a témoigné de l'importance de ce sujet et illustré son propos d'anecdotes

vécues, en soulignant l'importance de la contractualisation avec des confrères.

C.CLAVIEZ, avocate spécialisée en propriété, nous a apporté son expertise : obtenir l'agrément du sous-traitant auprès du maître d'ouvrage, responsabilités de chacun (entrepreneur, M.O. et sous-traitant), responsabilités conjointes et solidaires, exemples de clauses à mentionner dans les contrats.

• **Réussir son 1er rendez-vous client :** Démarrage de l'atelier par une saynète jouée par A. DE OLIVEIRA, consultante RH et P.MORANA, consultant Marketing . Objectif :

montrer ce qu'il ne faut surtout pas faire.

Les 23 participants ont observé la scène pour échanger ensuite sur les écueils à éviter et les améliorations à apporter.

P. MORANA a conclu sur une liste de points de vigilance, ce 1^{er} RV étant l'occasion unique de faire bonne impression au prospect.

Au moins 1 fois par trimestre, un thème lié à notre pratique professionnelle sera abordé afin de renforcer nos compétences.

Nouveauté 2013: les Lundi de la CPC vont se délocaliser à Aix, La Ciotat et bientôt à Toulon et Nice.

Consultants du 06 : La CPC vous attend à Ecobizz

Professionnels du Conseil, la CPC Provence, dont la vocation est de rapprocher et fédérer les compétences des consultants indépendants, crée son antenne dans les Alpes-Maritimes.

Au sein de cette délégation territoriale, les consultants trouveront :

- Un lieu d'échange entre pairs
- Un espace d'information et de formation métier.

- Une base de données pour améliorer ses bonnes pratiques
- Des opportunités professionnelles en termes de missions et de partenariats

Pour en savoir plus, venez nous rencontrer au 5^{ème} Forum ECOBIZ au SKEMA à Sophia Antipolis. Le jeudi 16 Mai de 13:00 à 20:00

Côte d'Azur
ecobiz

Agenda CPC Provence

• **Lundi 13 mai**

18H30 – Aix
Réunion d'accueil

• **Judi 16 mai**

18H30 – Sophia Antipolis
5^{ème} Forum Ecobiz

• **Vendredi 24 mai**

12H00 – Golf des Milles
CPC Café

• **Lundi 3 juin**

18H30- La Ciotat
Lundi de la CPC: **Optimiser les coûts du conseil** (gains possibles sur les coûts notamment sur la protection sociale du consultant)

• **Lundi 17 juin**

18H30 – Aix
Réunion d'accueil

• **Vendredi 6 Septembre**

Paris- Centre de conférence du Minefi
Université d'Été 2013 de la FNCP

Commission Professionnalité: optimiser nos propositions de missions

Depuis février, 5 consultants de la région, engagés dans une démarche de travail collaboratif sur l'amélioration de nos pratiques à tous (J.Benz - C.Vincensini - T.Spanjaard - M.Binder et F. Lamarque) se sont déjà réunis 4 fois pour analyser, sur le

fond et la forme, 8 propositions de missions très variées.

Les conclusions de leurs travaux sont prévues mi mai.

Objectif: Fournir fin mai à la CPC un ensemble de règles optimisant les propositions de

conseil et de formation.

Certaines seront génériques et applicables à tout type de proposition, d'autres plus spécifiques (selon la problématique traitée ou le profil du décisionnaire).

Une présentation aura lieu lors d'un futur lundi de la CPC.

Nomination : Yannick PIQUET BONFILS



Yannick PIQUET BONFILS vient d'être nommée membre du Conseil

d'administration de la Fédération des Chambres Professionnelles du Conseil (FNCP).

Yannick, Directrice de DURANTON CONSULTANTS, cabinet spécialisé en organisation et efficacité dans le secteur Public, est adhérente de la CPC

Provence depuis de nombreuses années.

Elle nous représente au niveau national.

Elle a pris en charge au sein de la FNCP, la responsabilité de la commission professionnalisation.

Félicitations !

Cocktail thématique: Construire un Business Plan efficace

Les cocktails thématiques sont toujours un grand succès sur Toulon . Le 11 avril dernier, il y avait 25 participants pour ce thème au cœur de la problématique financière des entreprises.

Jean-Marie D'ESPAGNAC, Conseiller en opérations de banques, adhérent de la CPC Provence, a pu nous faire partager son expérience et prodiguer des conseils éclairés

aux entreprises présentes.



Merci à TVT INNOVATION qui nous héberge avec toujours autant de gentillesse.

Vivement le prochain cocktail thématique!

LIAISONS – 16 place du général de gaule – 13231 Marseille cedex 1
Tél : 04 91 16 56 26 / president@cpccprovence.fr
Directeur de la publication : Philippe MORANA
Nous contacter: liaisons@cpccprovence.fr

Rappels

Réunions de la CPC Provence

Lundi de la CPC

Tous les **1ers lundis du mois à Marseille, Aix ou Toulon.**

Réservé aux adhérents et aux non-adhérents de toute la région.

Accueil des nouveaux adhérents

Tous les **3èmes lundis du mois à Marseille.**

Réservé aux non-adhérents et aux nouveaux adhérents.

Animé par Hubert GREFFE et Jean-Michel VOLA .

CPCafés

Tous les **3èmes vendredis de chaque mois à Marseille, Aix ou Toulon.**

Animés par Claude LELOUSTRE, Président honoraire de la CPC Provence.

Cocktails thématiques

Tous les **trimestres à Toulon.**

Destinés aux entreprises et cabinets conseil.

Animés par l'équipe des adhérents CPC du Var.