

# LA LETTRE DE XMP-CONSULT

## RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

### ÉDITORIAL

### Consultant indépendant, métier d'avenir

Pour cette Lettre de XMP-Consult, nous avons lancé une étude pour cerner les servitudes et les grandeurs du métier de consultant indépendant. Quelles sont les grandes tendances de l'évolution des besoins des entreprises et les tendances sur le marché de l'emploi ? Quelle place ménagent-elles aux indépendants par rapport aux cabinets ? Quelles satisfactions caractérisent le travail des consultants indépendants, tant du point de vue des clients que du point de vue des intervenants eux-mêmes ?

Dans la première partie de ce numéro 14 de la Lettre de XMP-Consult, plusieurs témoignages, regroupés en quatre articles, nous font toucher du doigt les réalités de clients ou de consultants indépendants, que ces derniers soient chevronnés ou relativement nouveaux dans le métier. En deuxième partie, quatre autres articles nous livrent des analyses et des réflexions sur les évolutions du contexte et du métier de consultant indépendant.

Deux constats majeurs se dégagent de cette étude. Le premier est que les nouvelles tendances, dans la société en général et dans le monde des entreprises en particulier, conduisent à un développement de plus en plus fort du mode de travail et de relation proposé par les indépendants. Il se caractérise par la souplesse d'intervention, une approche

sur-mesure et l'expression de convictions personnelles dont les dirigeants ont besoin pour faire évoluer leur organisation. Bref une réponse adaptée au besoin de plus en plus d'entreprises et d'organisations. A ce titre, consultant indépendant est bien un métier d'avenir.

Le deuxième constat tient à ce que les indépendants travaillent souvent en réseau, ou au sein d'un collectif, ce qui leur permet de répondre à une plus grande diversité de problématiques et de se positionner avec pertinence sur des études complexes. Ce principe de travail collaboratif n'exclut pas de se donner un chef de file qui soit, dans le cadre d'une mission effectuée à plusieurs, l'interlocuteur privilégié et la personne de confiance pour le client. Ce faisant, les consultants indépendants inventent de nouvelles formes de travail collaboratif plus souples et plus adaptées au monde actuel. De ce point de vue aussi, le métier de consultant indépendant est d'avenir.

Et puisque nous parlons de collectif, que soient ici remerciés les adhérents de XMP-Consult qui ont participé à la réflexion et à l'enquête, qu'ils soient ou non, au final, signataires d'un article : merci à Éric Coursin, Ghita Morssi Barakat, Jacques Daigne, Jean-Charles Fuerxer, Jean-David Attal, Pascal Lancelot et Philippe Oziard !

### SOMMAIRE

P. 02-03

**Les indépendants vus par les dirigeants d'entreprise**

Propos recueillis par Damien RIBON

P. 04-05

**Les indépendants vus par eux-mêmes**

Témoignages en Matinale XMP-Consult

P. 06-07

**L'expérience d'un nouvel indépendant**

Propos recueillis par Antoine JAULMES

P. 08-09

**Consultant, connais toi toi-même**

par Eric COURSIN

P. 10-11

**Les évolutions du marché de l'emploi : bonus ou handicap pour les consultants indépendants ?** par Antoine JAULMES

P. 12

**Face au bénévolat : pourquoi rémunérer le conseil ?** par Jean-Charles FUERXER

P. 13-15

**Vers le consultant 3.0** par Philippe OZIARD

P. 16-17

**XMP-Consult : un laboratoire de créativité** par Jean-Charles FUERXER

Bonne lecture et bonne réflexion !

*Antoine Jaulmes*



*Damien Ribon*



## LES INDÉPENDANTS VUS PAR LES DIRIGEANTS



**Comment est perçue la valeur ajoutée d'un indépendant par rapport à celle d'un cabinet ? Dans quels contextes faire intervenir l'un plutôt que l'autre ? Au travers deux entretiens, Claire Guillemain, DG de Thalie Santé<sup>1</sup>, et d'Éric Delbecq, DG de Maison Lyovel<sup>2</sup>, nous éclairent sur les apports spécifiques du consultant indépendant – ainsi que sur ses limites – telles qu'ils les ont expérimentés.**

### D'abord une relation personnelle

Tout commence par l'émergence d'un besoin et le choix du dirigeant de chercher une réponse personnalisée : « Lorsque je fais appel à des consultants, mes besoins sont très variés : regard extérieur, compétence manquante, besoin de faire un pas de côté... et se pose la question de quelqu'un qui va faire le travail dans le sens que je veux ou celle d'un indépendant avec qui j'ai envie de travailler. Dans ce dernier cas, la compétence et l'affinité sont essentielles, en particulier dans les situations sensibles. Le consultant indépendant est presque membre de mon équipe, et je peux, en toute confiance, m'appuyer sur lui » dit Claire Guillemain.

Cette relation *intuitu personae* peut se construire à partir de l'histoire commune. Parlant d'un consultant indépendant en particulier, Éric Delbecq raconte « C'est une personne de confiance pour moi, dont je connais les qualités et les défauts, pour avoir travaillé avec elle avant ». Ou encore sur la base de rencontres : « Les indépendants ont tous des parcours de vie variés, ils ont pris des risques, ont été dirigeants, ils ont été à l'étranger et c'est cela que je recherche. Ce sont ces parcours très différents qui me rendent curieuse et me nourrissent. Ils m'apportent autre chose que des profils souvent plus normés de gros cabinets » ajoute Claire Guillemain.

La singularité et la maturité du consultant indépendant les différencient d'autant plus des cabinets que ce sont, par construction de ces derniers, des consultants juniors qui interviennent dans la mission : « On envoie des juniors, avec des têtes bien faites et engagés, mais sans expérience et cela n'est pas suffisant » explique Éric Delbecq

ou encore « Avec un cabinet, on discute avec un senior, puis des juniors viennent et avec qui cela se passe bien, mais ce n'est pas la personne qu'on avait choisie » précise Claire Guillemain.

En outre, cette relation personnelle permet aussi de bénéficier d'une continuité : « Pour certaines missions, je ne veux pas d'interchangeabilité entre deux juniors et donc je préfère la continuité d'un seul contact, par exemple dans le cas d'un expert-comptable » selon Claire Guillemain.

### Un mode d'intervention souple

L'indépendant est naturellement en phase avec le fonctionnement d'une ETI. Il est économe en ressources et ira à l'essentiel sans mobiliser trop de temps en interne : « On est très lean, donc un indépendant autonome sait rencontrer des personnes autonomes alors qu'un cabinet aligne une équipe de plusieurs consultants qui nécessitent qu'on mette de la ressource en face » selon Éric Delbecq.

Plus avant, son agilité se caractérise dans sa relation avec son client : « De par la relation interpersonnelle, il y a une forme de souplesse, d'acceptation par l'indépendant de la trajectoire du dirigeant. Je sens la possibilité de faire évoluer ma demande, c'est plus simple, plus fluide. Alors que lors par exemple d'une intervention d'un gros cabinet, il n'est pas toujours simple de faire accepter une méthode différente de celle qui sort de leur cadre habituel de process. » dit encore Claire Guillemain.

A l'inverse, il faut mettre au bénéfice des cabinets l'intérêt pour les projets urgents : « Les cabinets établis sont utiles si le projet doit se dérouler rapidement et qu'il faut aligner de la ressource de conseil sur quelques semaines. On comprend bien qu'un indépendant, qui gère en parallèle plusieurs clients, ne peut généralement pas faire cet investissement à temps plein du jour au lendemain » explique Éric Delbecq ou encore « Un cabinet apporte du support, des livrables dans un délai dont on sait qu'il sera respecté notamment pour des missions flash » ajoute Claire Guillemain.

<sup>1</sup> Thalie Santé, Service de Prévention et de Santé au Travail, est principalement dédié aux entreprises et salariés du secteur des Industries Culturelles et Créatives.

<sup>2</sup> Maison Lyovel est un leader français du marché de la distribution automatique (café, snacks et boissons) en entreprise, filiale du groupe international Jacobs Douwe Egberts

## L'expérience comme ex-dirigeant souvent appréciée

Les indépendants ont le plus souvent l'expérience du terrain, parfois dans des rôles similaires à ceux de leur client. Partant de là, ils sont plus créatifs pour proposer des solutions sur mesure : « Les généralistes ont tendance à appliquer à l'entreprise ce qu'ils ont vu ailleurs sans prendre en compte sa spécificité. Ils ont de grosses méthodes peu adaptables (...) Les cabinets font du data crunching porté par des juniors, de beaux Powerpoint (...). Pour un projet de réduction des coûts opérationnels, l'expérience vaut plus que des têtes bien faites. Celle d'avoir dirigé une entreprise et d'avoir vécu l'expérience pure de diriger 700 personnes en l'occurrence » commente Éric Delbecq.

## La limite de la spécialisation de l'indépendant

La forte spécialisation des indépendants est cependant perçue comme parfois limitante lorsque le dirigeant a besoin d'élargir rapidement le champ d'investigation : « Un cabinet permet d'avoir une expertise avec la possibilité de s'élargir. Dans le cas d'un projet immobilier, on aurait payé moins cher mais on n'aurait jamais eu le temps de trouver cinq cabinets pour avoir un diagnostic à 360° » raconte Claire Guillemain. Le consultant indépendant travaille généralement dans un réseau et peut en faire bénéficier son client, mais la nature même de la relation interpersonnelle biaise les rapports et des conditions s'imposent pour que cela fonctionne : « Mon consultant m'avait proposé de s'associer à quelqu'un d'autre pour mener à bien sa mission, mais cela n'a pas marché. Il y avait presque un conflit de loyauté car c'était lui que j'avais choisi et lui en qui j'avais confiance. Même dans une autre projet pourtant réussi, j'avais l'appréhension que le deuxième indépendant introduit prenne le train en route. La règle du jeu doit être de dire d'entrée de jeu : « on va travailler à plusieurs » » explique Claire Guillemain.

## Le cabinet pour le CA et l'indépendant pour le dirigeant

L'intérêt d'un cabinet avec une signature est aussi mis en avant dans les relations avec le Conseil d'Administration lors d'un diagnostic, alors que l'indépendant retrouve une légitimité plus forte auprès du dirigeant pour conduire le changement : « Un cabinet connu rassure le Conseil d'Administration et vous avez la garantie que ce sera validé et qu'on ne vous posera pas de question. Alors que pour un indépendant, cela ressemble à de la collusion et c'est donc plus difficile à défendre. Aussi, pour ce qui relève du diagnostic et des recommandations, je préfère une approche normée. Et pour l'accompagnement, je préfère l'indépendant » énonce Claire Guillemain.

## Une réflexion systématique en amont pour faire le bon choix

Finalement, on en revient à la réflexion initiale du dirigeant sur la nature de son besoin : « Les deux formules sont intéressantes : un cabinet qui déploie des moyens dans un temps court versus un indépendant 1 à 2 jours par semaine sur le moyen long terme, et qui permet ainsi de faire bouger le cadre » résume Éric Delbecq. Et le fait que cette réflexion renvoie le dirigeant à la solitude de sa position pour savoir, justement, avec qui il va pouvoir la rompre : « Comme DG, on assure la MOA et on veut aussi être dans la MOE. Le consultant va nous aider à faire cette séparation. Et, comme DG, on n'a pas non plus toutes les compétences (...) Aussi, à chaque situation, je choisis en fonction de mes besoins, de mes compétences et de mes envies. Donc il faut que je prenne le temps de me poser pour savoir avec qui travailler et pour quoi faire » expose Claire Guillemain.

Il est important d'ajouter, avant de proposer une conclusion, que les consultants indépendants et cabinets établis sont perçus comme tout autant au service de leur clients : « Ils sont sérieux dans leur travail, ils font attention à leurs clients, ils sont disponibles et aussi flexibles l'un que l'autre » ajoute Éric Delbecq. La différence perçue de l'indépendant n'est donc pas dans l'engagement.

On peut aussi ajouter que des consultants experts ont souvent des positions assez indépendantes au sein de grands cabinets. Ce qui leur permet d'exprimer en partie leur singularité, souvent cependant à des taux plus élevés que leurs homologues indépendants. De même, des indépendants peuvent être porteurs de normes dont ils peuvent afficher les qualifications professionnelles face à des tiers. Les propos recueillis ici s'entendent bien pour caractériser l'essence des deux approches d'un conseil du point de vue d'un dirigeant.

En croisant les expériences de ces deux dirigeants d'entreprise, il se dessine que la relation au conseil est encore et toujours celle de la confiance, au sens de « pouvoir se fier à », et qui dépend donc du besoin. Lorsque l'enjeu est lié à des engagements sur des standards, de forts volumes ou encore des délais très contraints, les cabinets sont le plus à même de répondre au besoin et de créer cette confiance, en apportant des preuves de leur fonctionnement normalisé. L'indépendant trouve quant à lui sa meilleure place lorsque le dirigeant exprime le besoin de s'enrichir de ce qu'un autre peut lui transmettre pour mieux exercer son rôle. La confiance se fonde alors sur d'autres preuves car, pour détourner une citation du poète Paul Reverdy, « il n'y a pas de confiance, il n'y a que des preuves de confiance ». Celles-ci sont alors apportées dans l'exposé - au-delà des documents et d'intervenants qui se ressemblent - d'un parcours et de convictions personnelles. Et sans doute d'un exposé dans les deux sens, car le choix est mutuel et la confiance réciproque.

Propos recueillis par *Damien Ribon*

## LES INDÉPENDANTS VUS PAR EUX-MÊMES



**Comment les indépendants vivent-ils leur métier ? Comment décrivent-ils leur valeur ajoutée auprès des dirigeants d'entreprise ? Quelles sont leurs motivations profondes ? Nous avons recueilli les témoignages de plusieurs consultants, membres de XMP-Consult, partagés lors d'ateliers conduits dans le cadre de l'association.**

### Une approche revendiquée d'abord comme simple et souple

Une première caractéristique mise en avant par le consultant indépendant est un mode d'intervention agile pour aller directement à l'essentiel. « *Je me mets en phase avec sa manière d'être, simple, directe, rapide, réactive* » annonce Stéphane Broche, en miroir de ses clients, ou encore « *Réactivité, souplesse, agilité sont des qualités très appréciées* » dit Sophie Leclercq. Et ceci est présenté comme particulièrement important pour les entreprises de taille moyenne : « *Au-delà de co-construire la démarche et de la relation intuitu personae avec le DG, c'est la compatibilité avec l'esprit PME qui fait la différence* » précise Pierre-Yves Daëron.

De façon plus spécifique, la flexibilité de la charge est présentée comme un avantage pour le client : « *La souplesse du mode de coopération que je propose est bienvenue pour mes clients. Celle-ci va de quelques jours en amont, à ensuite du temps plein par exemple* » ajoute Stéphane Broche.

Pour certains, la relation au temps du consultant est surtout celle du temps long avec leurs clients : « *Je réalise des missions plutôt de basse intensité et sur de longues durées. C'est-à-dire que typiquement je facture un client un à deux jours par mois, pendant plusieurs années* » précise encore Pascal Lancelot. Cela permet d'être dans une approche d'accompagnement sur la durée, avec un impact permettant de faire évoluer les mentalités, plutôt que dans une mission spot avec des ressources en nombre, pour lesquelles les cabinets structurés sont parfois plus adaptés.

### Une variété de postures : expert, conseil et coach

Les interventions font typiquement appel à trois postures. « *En tant qu'expert, je suis réputé sur un domaine et contacté sur une problématique bien définie pour laquelle le client va chercher des informations pour construire son raisonnement et prendre des décisions. En tant que conseil, je suis davantage reconnu pour mes aptitudes pour aborder des problématiques complexes et pour lesquelles le client cherche à faire challenger son raisonnement et partager avant de figer sa décision* » constate Pascal Lancelot. Ce à quoi Mathieu Eveillard ajoute « *Coach plus que consultant, mon objectif est l'autonomisation du client. Je fais en sorte qu'il élabore lui-même une solution, qui sera probablement la meilleure pour lui à cet instant car elle aura l'avantage d'être comprise et acceptée* ». Les consultants alternent souvent ces postures, bien que certains en privilégient plutôt une.

### La possibilité de points de vue vraiment différents

La valeur ajoutée de l'indépendant peut aussi se décrire au travers un potentiel de forte différenciation : « *Mes clients font appel à moi, à mon expertise, à mon expérience, à ma personnalité, à mes convictions et non pas à celle d'un cabinet. Je cultive ma différenciation, au lieu de rentrer dans le moule du parfait consultant, que je ne serai jamais et que je n'ai d'ailleurs nulle intention de devenir... Du coup ma posture est « si c'est mon avis qui vous intéresse, je suis votre femme, tandis que si c'est faire passer un message préétabli, à moins que l'on soit en phase, je ne saurai pas faire* » expose Josette Guéniau.

Cette liberté de ton permet à l'indépendant de mettre sa créativité au service de ses clients et de dire ce qu'il pense sans le poids d'une pensée préétablie. L'existence d'un cadre méthodologique partagé entre les consultants d'un cabinet, nécessaire pour garantir la qualité des livrables d'une intervention d'équipe, limite par construction l'inventivité des individus. Dans cette optique « *Comme indépendant, je fais du sur-mesure, je m'adapte à la problématique de l'entreprise, je ne fais pas du copié-collé* » revendique Sophie Leclercq.

## L'envie de faire comme motivation essentielle

Le statut d'indépendant est perçu comme permettant de privilégier le plaisir d'exercer son métier tout en s'affranchissant de la nécessité de donner du travail à une équipe : « Être indépendant, c'est aussi pouvoir dire à un client que j'accepte la mission parce que j'ai vraiment envie de la faire et que je sais pouvoir la réaliser en étant sûre de sa satisfaction car je n'ai que mes compétences et pas de bouche à nourrir autre que la mienne à la fin du mois » ajoute Josette Guéniau.

Le fait d'accorder une place prépondérante à ce qu'on aime faire dans le choix de ce métier et de ses missions est aussi structurant de la relation avec les clients : « Mon moteur, c'est faire ce que j'aime. C'est ce qui permet de faire des choix mutuels d'autant plus riches » avance Pascal Lancelot. Autrement dit, la motivation profonde qui met en mouvement le consultant va rencontrer celle du dirigeant qui veut faire évoluer et progresser son entreprise.

## Une relation unique avec le dirigeant d'entreprise

Cette rencontre va offrir l'occasion de créer une relation unique entre le dirigeant et le consultant. Et le but est bien entendu de créer la confiance, au sens de « s'en remettre, se fier à l'autre » : « Pour travailler avec nous le dirigeant a besoin de construire au préalable une relation de confiance qui va au-delà d'un choix purement pragmatique et fondé sur des données chiffrées. Il s'agit de lui donner un aperçu de qui nous sommes afin qu'il puisse nous imaginer à ses côtés pendant le projet : notre présence, notre style, notre manière d'aborder la situation, notre professionnalisme, notre engagement, notre transparence, notre honnêteté, notre parler vrai avec une intention positive pour aider, notre empathie (...) Il n'est pas possible de bâtir la confiance dans une relation d'achat sans créer un lien émotionnel (...) Le client ne peut pas prendre le risque d'échouer, il doit percevoir que l'on trouvera notre place à ses côtés et dans sa structure » selon Jacques Daigne.

La création de cette confiance peut être renforcée, le cas échéant, par l'expérience du consultant comme dirigeant en entreprise lui-même, tout en affichant clairement la séparation des rôles : « Mes clients savent que je sais ce que je dois chercher et comment le chercher, du fait de mon expertise et de mon expérience mais aussi que je leur livrerai mes analyses et conclusions sans contraintes, en les mettant parfaitement à l'aise sur le fait qu'ils me suivent ou non pour leur mise en œuvre, puisque je n'ai pas la responsabilité, contrairement à eux, du résultat et que je connais, contrairement aux consultants qui n'ont pas eu de responsabilités opérationnelles, le poids de celle-ci » revendique Josette Guéniau.

*In fine*, la rencontre de deux dirigeants dans un monde d'incertitudes. On peut aussi percevoir cette relation entre client et consultant comme celle de deux dirigeants navigant tous deux dans un environnement incertain et ambigu, l'un au service de l'autre, dans une relation qui peut être qualifiée de symbiotique : « L'environnement d'affaire d'un dirigeant d'entreprise ressemble à un océan d'incertitudes parsemé de quelques îlots où l'on peut poser les pieds. En effet, un dirigeant est toujours pris dans le feu de l'action et doit prendre les bonnes décisions opérationnelles, alors que la réflexion nécessite du recul, de l'architecture, du temps qu'il n'a pas. Intuitif, un bon dirigeant arrive quasiment toujours à prendre les bonnes décisions. Il n'a pas besoin de connaître tous les paramètres de façon exhaustive. Il sait isoler ceux décisifs qui guident ses choix. Les autres, il sait qu'ils sont sans influence sur sa décision même s'il ne les connaît pas. ... Le consultant quant à lui navigue dans un autre océan d'incertitudes, celui de ne pas connaître tous les éléments qui régissent le fonctionnement de l'entreprise de son client. Mais il est aussi dirigeant de sa proposition d'accompagnement. Il sait qu'il est là pour prendre sur lui la capacité de prendre ce recul, réfléchir et se projeter pour et avec son client. Il est là pour faire corps avec son client dans cette situation, pour essayer de trouver, de faire révéler des solutions toutes enfouies dans l'intuition de son client. Dans ce sens, il y a connexion, une symbiose entre le consultant et son client qui va aider à trouver ces îlots de clarté lui permettant de prendre les bonnes décisions » selon François Doummar.

Venus de consultants d'horizons divers, tous ces regards donnent à voir comment le consultant indépendant, fort de son expérience et sa singularité revendiquée, se veut un partenaire de direction, qui s'inscrit dans une relation intuitu personae avec son client et dans la complémentarité des rôles au service d'une entreprise. Avec passion.

Témoignages Matinale XMP-Consult  
& recueillis par *Damien Ribon*

## L'EXPÉRIENCE D'UN NOUVEL INDÉPENDANT

**Interview : Christophe de Charentenay**  
Fondateur et Président de M@Air  
Bureau d'études en mobilité décarbonée\*



« Le passage du fossile à l'électrique nous force à réinventer les transports en ville, c'est une belle nouvelle aventure. »

**XMP-Consult : Christophe, nous te connaissons grâce à ta conférence sur l'Odysée de Spring à la Maison des Ponts le 19 septembre dernier, une aventure que tu as vécue au sein du Groupe Renault. Quand et comment as-tu décidé de lancer ton entreprise ?**

**Christophe de Charentenay :** Après ces 7 années focalisées sur la Chine et consacrées à développer la voiture électrique en tant que président de eGT, l'entreprise dédiée au projet Dacia Spring, filiale de Renault, Nissan et Dongfeng, je suis revenu en France mi-2020. Avec Christophe Midler et Marc Alochet, j'écris alors le livre « L'odyssée de Spring » pour raconter la formidable aventure humaine, industrielle et financière qu'a été la conception et le lancement mondial de cette voiture. Partis à quelques-uns dans une salle de réunion à Wuhan en 2016, nous finissons avec un produit dans le trio de tête des ventes européennes, une équipe de développement qui fait référence auprès de Renault et Nissan, une usine tournant à pleine capacité, le tout piloté par une entreprise à trois actionnaires réputée ingouvernable.

L'ambition de la Spring est de mettre la mobilité décarbonée à la portée de tous, mais le retour en France me montre rapidement que le travail ne peut pas s'arrêter là : l'écosystème de la voiture électrique est tout de goinguois, les subventions se concentrent sur les riches,...

Ayant goûté à l'aventure entrepreneuriale en Chine, je quitte alors Renault, entreprise pourtant si attachante, afin de lancer un bureau d'études autour de la mobilité décarbonée.



**XMP-Consult : Quel est ton diagnostic et surtout quelles sont les solutions que tu veux promouvoir ?**

**Christophe de Charentenay :** C'est simple : les acteurs des villes sont tout simplement perdus face aux enjeux de la mobilité décarbonée. Notre travail consiste à les guider vers les bons choix que ce soit pour l'équipement en bornes de recharge de véhicules électriques ou pour le développement d'un réseau sur de pistes cyclables.

Même si, à l'été 2022, la plupart des partis politiques français convergent sur l'importance de la planification écologique, la France tend à se noyer dans cette activité complexe, alors que ce qu'il faut en réalité, c'est FAIRE. Pendant que la France produit des rapports sur des schémas directeurs, la Chine installe des prises de recharge partout et en grand nombre (70 000 par mois c'est-à-dire autant que l'ensemble des prises installées en France). Pendant que la France conditionne ses subventions à une longue liste de critères très coûteux, la Norvège installe des petites prises de recharge à faible puissance un peu partout et désormais 90% des voitures achetées à Oslo sont des voitures électriques. Du coup pas besoin pour la Norvège de retarder l'application des Zones à Faible Émissions comme vient de le faire la France.

Au premier trimestre 2022, l'état français a dépensé environ 150 millions d'euros pour subventionner directement les acheteurs de voitures électriques à hauteur de 5 000 euros par voiture.

63% de ce montant a servi à aider des clients à acheter des voitures à un prix net de subvention de plus de 25000 euros, ce qui correspond à la partie haute du marché automobile des achats de clients particuliers.

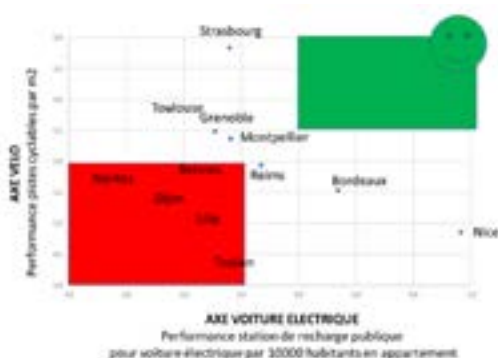
Le principal bénéficiaire de cette manne publique française a ainsi été... Elon Musk dont le modèle Tesla 3 est de loin celui qui a capté le plus de subvention de l'état français avec 33 millions d'euros en 3 mois. Pendant ce temps, les habitants des communes de la région parisienne n'ont pas de moyen pratique de recharge et voient donc les subventions leur passer sous le nez tandis que les propriétaires de maison reçoivent cette aide.

\* Pour plus de détail, voir le site de M@Air : [www.maair.fr](http://www.maair.fr) et aussi cette tribune dans Les Echos : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-voitures-electriques-changer-de-cap-pour-sauver-le-pouvoir-dachat-1408829>

Le défi collectif est double : accélérer la mise en œuvre des investissements nécessaires à la décarbonation des mobilités et s'assurer d'une répartition globalement équilibrée de ces investissements sur le territoire.

### **XMP-Consult : En pratique comment procèdes-tu pour aider à relever ce défi collectif ?**

**Christophe de Charentenay** : Ma société, M@Air, contribue à ce double défi collectif d'accélération et d'équité en conseillant les collectivités locales sur deux plans : l'installation de réseaux de bornes électriques de recharge faible puissance pour véhicules électriques et l'aménagement le plus efficace et cohérent de pistes cyclables\*. En effet, le frein au développement de la mobilité douce comme moyen de transport domicile travail est la disponibilité des pistes cyclables. Comme le montre ce petit graphique, le niveau d'équipement est très variable : entre Toulon et Strasbourg, l'écart est de 1 à 7 !



A Lille et à Pau, en partenariat avec Decathlon, nous avons proposé des nouveaux itinéraires cyclables sécurisés permettant d'économiser 26 000 tonnes de CO2 /an.

Pour les bornes de recharge, nous procédons d'abord grâce à l'utilisation des données géographiques : notre activité de bureau d'études peut ainsi réduire le temps du « PLAN » et se concentrer sur le « DO ».

Pour le « DO » nous nous appuyons sur la connaissance des dernières technologies, en participant directement via des POCs à leur mise au point finale et à l'optimisation des coûts .

Notre KPI d'entreprise est simple : c'est le nombre de tonnes de carbone évitées.

### **XMP-Consult : On peut supposer que les perspectives de croissance sont bonnes sur ces deux activités ?**

**Christophe de Charentenay** : Oui bien sûr ! Pour donner une idée, la France doit passer de ses 80 000 bornes de recharge actuelles à au moins 300 000 dans les 5-6 ans. Mais où faut-il les mettre et quels

types de bornes faut-il acquérir ? Il y a très peu de compétences dans les collectivités, et également peu dans l'offre de conseil... Le résultat est souvent discutable : bornes trop chères, trop puissantes, aux mauvais endroits, d'où des taux d'utilisation très décevants (l'ADEME relève des taux d'utilisation moyen de 5% ...)

Nous avons plusieurs expériences réussies dans le domaine des pistes cyclables et un premier succès dans le domaine des bornes électriques même si cette activité est encore en démarrage. D'autre part, nous reprenons l'idée du projet Spring : si on part d'un budget donné, nous proposons une démarche permettant de l'investir pour maximiser l'impact carbone de cet investissement.

Nous allons nous renforcer en passant de 3 à 5 collaborateurs, même si cette notion d'effectifs est un peu une notion qui appartient au passé (rires). C'est un domaine où il y a beaucoup de partenariats et de collaborations et où nous intervenons surtout en assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Sinon, à plus long terme, j'aimerais étendre cette activité à la Chine. C'est là que l'impact carbone est le plus massif et que l'avenir climatique de notre planète va se jouer ... Le passage du fossile à l'électrique nous force à réinventer les transports en ville, c'est une belle nouvelle aventure.

### **XMP-Consult : Merci de ces éléments très clairs. En conclusion, que dirais-tu à ceux qui veulent se lancer et créer leur propre activité ?**

**Christophe de Charentenay** : - La première réponse qui me vient est : N'ayez pas peur , osez ! Je me félicite tous les jours d'avoir quitté un grand groupe et lancé M@Air. Mais la deuxième serait, sur une note plus prudente, d'insister sur la réflexion préalable et la qualité du réseau professionnel sur lequel s'appuyer. Il faut une continuité avec son expérience précédente et un bon réseau, maintenu au cours des années. J'ai aussi été bien aidé par la publication du livre « L'odyssée de Spring ». Tout cela permet de se donner davantage de chances de trouver ses premiers contrats. Et il ne faut pas hésiter à investir pour rester en contact avec les plus jeunes, et à élargir son réseau. Dans ce contexte, j'enseigne à l'école de management de la Sorbonne, à l'université de Bologne et à Tsinghua à Pékin.

### **XMP-Consult : Merci Christophe de ces réponses inspirantes pour tous nos lecteurs. Et plein succès à M@Air, en France et à l'international !**

Propos recueillis par *Antoine Jaulmes*

## CONSULTANT, CONNAIS TOI TOI-MÊME



**Fort de plus trois décennies de consulting, Eric Coursin analyse pour nous son parcours, déterminé à la fois par les changements dans le monde de l'entreprise et par un fil conducteur personnel. Une démarche d'analyse utile et recommandée à tous.**

C'est à des moments clés de son parcours de consultant que l'on prend le temps de réfléchir et d'analyser ce qui en fait sa spécificité, son unité, sa logique, une démarche riche d'enseignements et d'inspiration nouvelle.

Un premier niveau de lecture, en surface, permet de passer en revue les secteurs métiers parcourus, et leur succession dans le temps. Pour moi, cela a été la banque, l'assurance, l'ingénierie et enfin l'industrie... Cela permet aussi de se poser des questions sur cette évolution. Pourquoi ce parcours ? Est-ce le hasard des situations et des rencontres ou bien y a-t-il des raisons plus profondes ? Creusons un peu...

Le consultant que je suis devenu s'est construit au cours de ses interventions successives. Chacune a apporté sa pierre à l'édifice ; ce sont ces expériences qui ont bâti, pas à pas, mes capacités de management et mon savoir-être de consultant. L'apprentissage s'est fait dans un premier temps par la participation à des projets impliquant des changements informatiques (automatisation, changements d'infrastructures) puis à des programmes plus complexes de changement de système d'information impliquant la redéfinition des rôles des utilisateurs ou des adaptations ou la création de postes ou métiers. Dans un second temps, l'accompagnement des utilisateurs lors de ces opérations que l'on peut regrouper sous le terme générique de « transformation » m'a permis de mieux comprendre les difficultés rencontrées sur ces projets, de me rapprocher de la vision des utilisateurs, et in fine, de bâtir un point de vue métier sur les opérations de changement de système d'information. C'est cette révélation de l'impact du changement et de ses effets lors des grandes opérations de digitalisation dans l'entreprise qui, finalement, aura été le fil rouge de mon approche de consultant.

Un second niveau d'analyse permet d'identifier les savoir-faire fonctionnels que j'ai pu développer au cours du temps. Regardons de plus près... En tant que jeune ingénieur, j'ai d'abord découvert les systèmes d'information, mais j'ai eu rapidement envie d'évoluer vers le système organisationnel, mesurant d'une part les contraintes et les limites des populations informatiques, et d'autre part, a contrario, l'intérêt de l'échange avec les utilisateurs et les métiers, qui avaient besoin de traducteurs-interprètes lors de ces chantiers. Ces premiers contacts m'ont permis d'explorer des univers fonctionnels complets lors des refontes de systèmes d'information dans la banque de détail au cours des années 1990 : le crédit affecté, la location financière (LLD, LOA) puis, avec la prise en compte de l'existence du client et de ses besoins, le virage des bases client et du CRM dans les années 2000, toujours dans la secteur bancaire. La décennie suivante sera celle du virage vers le « processus », car le monde est passé de l'expansion à un cycle d'optimisation et de rationalisation, les changements de référentiel (euro) puis les crises sont passées par là. Je vis cette étape se fait dans un secteur en fort besoin d'adaptation aux réglementations et aux nouveaux usages client, celui de l'assurance des personnes.

La mesure du processus, les comptages, les tableaux de bords, puis de leur interprétation, marqueront la décennie suivante. Une rencontre, un hasard, me permet d'appliquer ces savoirs accumulés dans le cadre de mise en place d'ERP. C'est le virage vers l'ingénierie qui me mènera ensuite à l'industrie. Nouvel arrivant dans cet univers, je me suis d'abord focalisé sur la mise en œuvre de démarches LEAN sur des processus périphériques ou spécialisés, tels les processus d'achat de cuivre d'un câblage, avant de les adapter dans le cadre d'une externalisation partielle des tâches administratives.

L'ultime étape, en cours actuellement, est la découverte du produit industriel et de son cycle de vie. A nouveau, savoir-faire acquis sont d'une grande utilité dans la plongée dans ce nouvel environnement. C'est l'ouverture vers la digitalisation et le déploiement du jumeau numérique.



Troisième niveau d'analyse, le développement des relations interpersonnelles, qui, dans mon cas, s'est construit parallèlement dans le cadre des structures où je suis intervenu : d'abord un grand cabinet de la place où j'ai fait mes premières armes de consultant, puis une SSII dans laquelle j'anime le groupe des consultants (commerce, BU) puis ma société, créée pour proposer une vision outillée du conseil. Après la crise de 2008 et ses effets qui se font sentir jusqu'en 2011, je fais le choix de changer de business model et de devenir « consultant indépendant ». De vraies questions se posent : comment continuer de faire son métier alors que les modalités d'intervention sont totalement remises en cause ? C'est à ce moment où la rencontre avec XMP-Consult est déterminante. Partager avec ses pairs son expérience, son parcours, échanger sur les approches commerciales, disposer d'une audience bienveillante pour partager ses difficultés et in fine, développer son réseau afin d'élargir les opportunités de contact.

Au contact de XMP-Consult, je constate que beaucoup ont fait la transition vers le coaching, le conseil de direction, le support au donneur d'ordre. C'est alors une relation commerciale P2P qui se développe. D'autres utilisent les rigidités de notre droit du travail et continuent de s'intégrer dans les logiques qu'ils connaissent, ils ont alors recours à la solution du management de transition. Il y a aussi l'expertise, qui si elle a été développée de nombreuses années dans un environnement donné peut se valoriser (formation, expertise judiciaire, audits, etc.), à la condition que le cycle économique et les nouvelles technologies le permettent. La difficulté est alors de durer et de se renouveler, et ce malgré les changements d'environnement qui viennent rebattre constamment les cartes. Enfin, certains se mobilisent pour créer ou recréer leur structure dans le nouvel écosystème des startups.

Mon parcours dans le monde du conseil m'a conduit naturellement à capitaliser sur ma capacité d'action dans le cadre des opérations de modification des processus métiers liés à leur digitalisation, ce qui restera la valeur ajoutée principale et donc l'ADN de mon parcours. Pour ce faire, je choisis de me rapprocher des plateformes qui se montent alors, dans la vague de l'ubérisation ambiante. La mise en relation avec la demande est porteuse, car cela ouvre mes horizons, ce qui me manquait à ce moment. Le travail sur moi mené en parallèle chez XMP-Consult me permet de passer les étapes nécessaires à cette transition, l'approche commerciale du consultant indépendant, l'animation d'un collectif, sont autant d'outils nécessaires à une nouvelle étape professionnelle.

## Que transmettre ?

Revoir son parcours et l'analyser conduit à définir sa spécificité, son unicité. En comprendre les rouages permet de découvrir ses forces et de transmettre certains enseignements. Mais un tel parcours peut-il avoir une quelconque utilité pour les nouvelles générations, étant donné que les modalités récentes de mise en œuvre du changement technologique dans l'entreprise conduisent à faire de la disruption la nouvelle norme ? Un élément de réponse est peut-être que le changement sous toutes ses formes, via les modèles disruptifs des startups et des nouveaux business models ou dans le cadre d'une multinationale, reste une constante sur la durée d'une carrière ; les expériences et relations interpersonnelles du consultant qui ont été affinées au cours de son parcours sont autant d'atouts permettant de définir une marche à suivre ou d'en entrevoir les écueils à éviter. S'il permet à certains de mieux se repérer, alors cette analyse et les échanges qui s'ensuivront n'auront pas été vains.

*Eric Coursin*



## LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI : BONUS OU HANDICAP POUR LES CONSULTANTS INDÉPENDANTS ?



**Le développement du consulting indépendant est porté par le désintérêt des plus jeunes pour les grosses entreprises et pour le salariat. Selon Les Echos, « les cabinets de conseil ne font plus (autant) rêver les jeunes » (enquête du 28 nov. 2022). Et 85% des salariés de 35 à 44 ans ont déjà imaginé changer de vie (76% en moyenne générale tous âges). D'autre part, après son hoquet de 2020, le marché du consulting est annoncé comme reprenant à partir de 2021 sa hausse des années précédentes. Et pourtant... est-ce si simple ?**

### Ces évolutions qui nous challengent La remise en cause du salariat...

Le modèle du salariat a dernièrement beaucoup perdu de son lustre. La prise de distance provoquée par le Covid a ouvert la porte à des réflexions sur la qualité de vie et, par ailleurs, les attentes des *millennials* – en gros, aujourd'hui, les moins de 40 ans – sont claires : la grande majorité d'entre eux recherche avant tout une activité qui ait du sens, quitte à changer d'emploi au besoin. Cette tendance mine le recrutement des grandes organisations, dont les procédures sont souvent jugées comme figées, l'organisation du travail comme taylorienne, et le système décisionnel comme à la fois lent, loin des réalités du terrain et dénué d'humanité. Et c'est encore plus difficile si cette grande organisation ne semble pas prendre suffisamment au sérieux les grands enjeux environnementaux et sociaux. Les étudiants récemment diplômés des grandes écoles ont assez fait assaut d'éloquence ces derniers mois, notamment lors des cérémonies de remise de diplômes, pour bien faire comprendre à tous l'importance essentielle qu'ils attachent à ces questions. Cette situation pousse vers le statut d'indépendant ceux qui veulent inscrire leur activité professionnelle dans une parfaite cohérence avec leurs idéaux.

### ... malgré une tension temporaire du marché du travail

Mais malgré les annonces des média toujours avides d'audience et donc de sensationnel, le salariat n'est pas mort pour autant. Après la bulle de l'« ubérisation de la société » des années 2015-2020, qui s'est quelque peu dégonflée lorsque les contrats des pseudo-indépendants employés par les sociétés Uber, Deliveroo et autres ont été requalifiés en contrats de travail par les tribunaux, l'idée de la « grande

démision » connaît actuellement un succès médiatique suspect. En réalité, l'INSEE considère que le taux de démission élevé actuel correspond de façon mécanique aux tensions actuelles sur le marché de l'emploi, une situation très favorable aux salariés qui en profitent pour changer d'emploi plus fréquemment. En réalité, « de 2013 à 2019, après la création en 2009 du statut d'auto-entrepreneur qui s'est traduite par un net regain, la part du travail indépendant dans l'emploi reste globalement stable, de l'ordre de 11 % à 12 % des personnes en emploi. »

Cette situation de court-terme n'est cependant pas incompatible avec la tendance de long-terme, où l'érosion de l'emploi traditionnel en CDI est un fait. D'une manière générale, dans un contexte caractérisé par les incertitudes et par les crises, le fameux monde VUCA, les entreprises sont conduites à adopter des pratiques de plus grande flexibilité et à faire appel de manière croissante à des services externalisés, y compris celles qui opèrent dans le domaine de la prestation intellectuelle qui nous intéresse ici. L'indépendant n'est ici qu'un supplétif permettant de variabiliser les coûts.

### La menace du gratuit

En outre, on pourrait considérer comme une menace l'apparition d'offres gratuites de contenus de type encyclopédique, voire de formations, parfois d'un niveau très professionnel. Il s'agit souvent d'un procédé marketing pour gagner de nouveaux clients ou d'un cheval de Troie des GAFAM pour élargir leur influence. Leur but est simplement d'augmenter leur exposition, c'est à dire le nombre d'heures dans la journée pendant lesquelles un utilisateur est exposé à leurs contenus et services. Il existe aussi un modèle de gratuité dans l'esprit collaboratif de certaines initiatives sur internet comme Wikipédia ou autre wikis, les services gratuits « bon voisin », les logiciels open source, etc... qui conduit certaines institutions à proposer des MOOCs ou des formations gratuites. De là à faire miroiter la possibilité de se passer de conseil de consultants réels pour les remplacer par des consultants virtuels sur internet, il n'y a qu'un pas qu'on sent certaines entreprises très désireuses de franchir, sur fond de fantasme d'automatisation des tâches intellectuelles grâce à l'intelligence artificielle.

### Faire valoir les points forts des consultants indépendants

Les consultants indépendants sont donc confrontés à un défi difficile : se différencier, se rendre visibles et attractifs dans un marché où l'offre est abondante. Pour cela, les consultants indépendants doivent rappeler *urbi et orbi* une triple vérité.

1. Un consultant indépendant doté d'une expérience concrète apporte une véritable valeur ajoutée. La gestion, disait un célèbre professeur de l'École des Mines, est un art tout d'exécution. A partir du moment où l'entreprise engage des fonds à ses risques et périls dans une activité, il devient évident que c'est courir un risque supplémentaire que de se reposer sur un salarié peu expérimenté dans le domaine qui s'appuierait sur une recherche documentaire superficielle sur internet, où abondent des sources non garanties. Si l'entreprise veut bénéficier d'un gain de temps et ne pas apprendre uniquement de ses erreurs (éventuellement coûteuses), elle sait bien qu'elle a tout intérêt à faire appel à une femme ou à un homme de l'art, qui lui apportera l'expérience acquise auprès d'autres entreprises.

2. Dans la plupart des missions à taille humaine, la valeur ajoutée de l'indépendant est sans commune mesure avec celle de grands cabinets. L'indépendant est par définition à l'écoute de son client, dans une relation deux à deux, et non le propagateur de formules « prêts-à-penser » sur slides Powerpoint qui ne correspondent que de loin aux vraies préoccupations des entreprises. En publiant en 2010, « La pensée Powerpoint », Frank Frommer avait bien caractérisé l'effet dévastateur de ce fast-food intellectuel utilisé ad nauseam par les grands cabinets de consultants. Il suffit d'essayer de retraduire dans un texte français le contenu d'une présentation pour se convaincre que les listes à puces, les belles images et les titres accrocheurs permettent de s'affranchir totalement de toute logique, en faisant reposer le discours sur des successions d'instantanés qui s'enchaînent sans aucune rigueur. L'intérêt est bien sûr majeur pour ces super-distributeurs de conseil : cela permet de recycler à l'infini les mêmes solutions, et de vendre du prêt-à-porter au prix du sur-mesure. En se confrontant personnellement aux réalités présentées par son client, l'indépendant fait quant à lui du véritable sur-mesure.

3. L'indépendant engage son nom. Il n'a pas d'identité de rechange et sa réputation lui est un capital essentiel. Il aura donc soin de satisfaire son client, notamment en poursuivant la relation en après-vente. Une confiance s'établira alors entre la personne du dirigeant client et la personne du consultant, dans une relation riche d'efficacité et d'humanité. Mais la difficulté reste d'apporter aux clients prospectifs des informations fiables sur la qualité des consultants à qui ils pourraient confier une mission.

## La coopération entre indépendants, nouvelle tendance ?

Comment faire pour démontrer que l'apport d'un consultant indépendant qu'on ne connaît pas encore sera à la hauteur des attentes, c'est-à-dire hautement qualitatif ? Il n'est pas possible pour des métiers aussi spécialisés d'avoir des likes ou des étoiles comme un restaurant sur Google Maps ou TheFork.

Le référencement mutuel par des clients et par des pairs est une source importante de validation d'un consultant indépendant. L'appartenance d'un consultant à un réseau de pairs tel que XMP-Consult permet ce référencement croisé, à condition de participer à suffisamment d'activités pour être connu et connaître des collègues membres de l'association, voire dans le meilleur des cas, de prendre des missions ensemble. Qu'on ne méprenne pas : le simple fait d'adhérer à l'association n'apporte aucune garantie automatique, mais cela ouvre la possibilité d'être recommandé, au besoin, par des personnes qui vous connaissent. LinkedIn est un support qui permet de faire apparaître un certain niveau de recommandation. A un niveau d'exigence plus élevé, il s'agira de recommandations par contact direct. Et ces recommandations confidentielles restent libres d'être accordées, refusées ou nuancées, car comme le proclame depuis près de 200 ans la devise du Figaro, empruntée à Beaumarchais, « *Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur* ».

Le contact avec ses pairs permet également à l'indépendant une mise à niveau permanente et la couverture d'un large domaine technique, humain ou administratif, la compétence cumulée au sein d'un groupe permettant de compléter les compétences individuelles selon des modalités de coopération ponctuelle ou répétitive pour accéder à des missions qui seraient autrement trop complexes ou trop lourdes. Le sens, cet élément qui manque à ceux qui quittent le salariat pour être en accord avec eux-mêmes, provient pour une part du sentiment que nous avons d'influer sur le monde, de lui apporter un élément qui, sans nous, ne serait pas là (c'est ce qui rend si attractifs les métiers de la création (design, musique, cinéma, écriture, ...)) mais aussi, pour une autre part, des relations satisfaisantes que nous entretenons avec notre environnement familial et professionnel. Cette deuxième dimension est d'autant plus accessible à l'indépendant s'il ne reste pas isolé mais entre dans un collectif où il retrouve des collègues dans un environnement bienveillant.

La déstructuration graduelle du marché du travail peut donc être une belle opportunité de se lancer dans une carrière d'indépendant pleine de sens. Elle conduit aussi à inventer de nouveaux types d'organisation, plus souples et plus adaptés aux besoins actuels de l'économie.

Antoine Jaulmes



## FACE AU BÉNÉVOLAT, POURQUOI RÉMUNÉRER LE CONSEIL ?

**Avec l'arrivée d'Internet, le monde du gratuit c'est présenté à nous. La musique, les films, l'information, les logiciels en téléchargement... Aujourd'hui, ce monde du tout gratuit n'existe plus vraiment. Vous vous abonnez pour regarder des séries, pour écouter de la musique, lire la presse...et cela ne vous choque pas. Dans le domaine de l'accompagnement et du conseil qu'en est-t-il ? Je vous propose d'aller voir cela ensemble.**

Je vous propose de vous mettre à la place d'un client qui aurait une problématique qui le préoccupe vraiment et pour laquelle il ne trouve pas de solution. Il décide de faire appel à un conseil extérieur. A ce moment précis, ce qui doit en principe l'animer, c'est de trouver une compétence apte à l'aider à solutionner sa problématique, et ce, pour le moins cher possible.

On lui présente deux solutions. La première par un réseau qui lui propose un accompagnement par un chef d'entreprise ou cadre supérieur qui, bénévolement, va le challenger. La deuxième par un consultant présentant également un profil d'ancien chef d'entreprise ou cadre supérieur. Il a donc trois possibilités. Il peut choisir le bénévole, le consultant ou prendre le bénévole et le consultant pour bénéficier de deux avis. Avis qu'il lui faudra opposer afin de trancher.

La première réflexion, que je souhaite partager avec vous, porte sur la valeur attribuée au conseil. Est-ce que le client va vraiment avoir les mêmes attentes venant d'un conseil bénévole, que de celui rémunéré ? Va-t-il avoir le même niveau d'exigence ? Quel engagement est-il en droit de d'exiger ? D'ailleurs, selon-vous, est-ce que le client va s'engager de la même manière ?

Pensez-vous que le conseil bénévole va avoir le même niveau d'engagement qu'un consultant rémunéré ? Selon vous, quels sont ses moteurs à compétence égale ? D'ailleurs le mot compétence égale doit interroger. A compétence égale, pourquoi le faire bénévolement ? Quelle valeur va-t-on nourrir ?

Et c'est là, à mon sens, un point clef à appréhender. En tant que consultant, expert dans mon domaine, je facture mais pratique aussi le bénévolat. Je sélectionne mes missions bénévoles sur des critères

sociaux ou répondant à un besoin de co-apprentissage. Et comme je dois me rémunérer, je vais en sélectionner très peu, celles qui me touchent vraiment. Cependant, je préfère de loin, ne pas faire de gratuité et moduler mon tarif, car l'accompagnement est un engagement réciproque.

Pour aller un peu plus loin, prenez le monde des startups. Il y a beaucoup d'organisations de bénévoles, sur les premières phases de constitution de ces jeunes pousses... et pour relancer les porteurs de projets après leur échouage. Mais entre les deux, quand les enjeux se tendent, Y'a-t-il encore place au bénévolat ? En effet, on a besoin d'avoir un consultant de haut niveau, qualifié, qui se maintienne à la pointe de sa compétence, prêt à passer les heures nécessaires pour construire une solution et à demeurer présent si cela devient dur.

Pour conclure, chacun a son intérêt et ses limites. La qualité de l'accompagnement, par un conseil bénévole, va dépendre de l'intentionnalité de celui qui porte la démarche et qui, à mon sens, est un peu moins lisible, car rarement exprimée. De l'autre côté, avec le consultant, le cadre est contractuel. Il n'y a pas à se poser la question.

Pour ma part, j'accompagne mes clients en ayant un haut niveau d'exigence. Ce qui n'empêche pas de faire du bénévolat. Mais, dans ce cas, quand j'en fais, je choisis la mission.

Finalement, on peut dire que les deux ont leurs places. La chose étant qu'on n'en tirera pas forcément tout à fait la même chose. A nous de savoir ce qu'on en attend.

*Jean-Charles Fuerxer*



## VERS LE CONSULTANT 3.0



**L'évolution générale du « climat » des affaires peut se résumer par les grandes tendances suivantes :**

- **Crise des approvisionnements énergétiques**
- **Déstructuration de la logistique globale**
- **Urgences écologiques**
- **Appétence renforcée des personnes pour le télétravail**
- **Poursuite et accélération de la transformation numérique**

Ces tendances se renforçant mutuellement pour certaines.

Dans cette ambiance générale, les chefs d'entreprises doivent s'adapter et revoir ou réinventer leur chaîne de valeur. Ils ressentent dès lors le besoin d'expertises extérieures pour y voir plus clair, comprendre leur nouvel environnement et conduire les changements opportuns. Comment le consultant indépendant peut-il s'adapter à cette demande et renouveler son offre de valeur ?

Les données sur le marché actuel du conseil en France<sup>1</sup> montrent une progression du nombre d'indépendants et l'émergence d'organisations (plateformes) de soutien ou de regroupement pour faire face à certaines contingences du métier de consultant :

- Plateformes de freelances pour des développements informatiques à la demande ou des prestations spécifiques
- Plateformes de conseil en ligne pour la sélection de coach ou de manager de projets ou de transition.

Ces plateformes ont pour but de soulager le consultant indépendant des travaux d'intendance et de prospection commerciale pour lui permettre de se concentrer sur son expertise et son perfectionnement. Le fonctionnement de ces « marketplaces » de consulting est similaire à celui des agences de recrutement : ces dernières aident à trouver les meilleurs employés, tandis que les premières mettent en relation avec certains des meilleurs consultants. Le conseil des meilleurs consultants n'a jamais été aussi accessible.

Mais ces formules sont-elles une réponse pérenne à l'importance de la menace de bouleversements que l'évolution « climatique », évoquée plus haut, autorise à formuler ? une réponse générale, collective, issue des équipes de recherche en management et des entreprises de conseils elles-mêmes est le **recours à l'intelligence col-**

**lective** comme **levier essentiel** pour la transformation durable des organisations.

L'intelligence collective désigne la capacité d'une communauté ou d'un collectif à faire converger intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun<sup>2</sup>. Elle résulte de la qualité des interactions entre les membres du collectif.

L'intelligence collective suppose le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives pour accroître la performance dont les gains seront équitablement répartis entre les différents membres engagés dans la co-construction.

Mobiliser l'intelligence collective est donc aujourd'hui l'une des priorités des entreprises et suscite de ce fait un intérêt accru des chercheurs et des praticiens.

### Quelles sont alors les conditions spécifiques et pratiques à développer pour y parvenir ?

Trouver une réponse est alors une opportunité pour les nouveaux consultants. Cette question a déjà fait l'objet de plusieurs études et parmi les résultats obtenus, les recommandations de Cécile Dejoux, professeur au Cnam, me semblent des plus intéressantes :

Cinq règles de fonctionnement, qui s'appliquent dans tous les cas quel que soit le secteur d'activité, la nature du groupe, le type de projets ont été dégagées des multiples expériences réalisées.

Ces 5 règles doivent être discutées et coconstruites avec tous les membres du collectif qui cherche à créer de l'intelligence collective, c'est-à-dire une solution nouvelle à un nouveau problème ou une nouvelle situation.

Ce modèle est le suivant :

- **Les rôles** : Donner à chacun, un rôle dans l'équipe afin de générer, individuellement, un sentiment d'utilité. Faire en sorte que les individus soient reconnus personnellement dans leur apport au collectif

<sup>1</sup> Voir le site : Le marché du conseil en France en 2021 – Les chiffres du consulting (evolution-perspectives.com)

<sup>2</sup> Pierre LÉVY, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, a théorisé la notion d'intelligence collective dans un ouvrage paru en 1994 (L'intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace)

- **Les règles.** Coconstruire des règles de fonctionnement du groupe lors de ses séances de travail
- **Le respect :** reconnaissance mutuelle comme pair et co-construire des règles qui permettront à chacun de respecter l'autre.
- **Les routines :** pratiques systématiques d'interactions dont tout le monde connaît le déroulement et le résultat possible,
- **Les rites :** créer un jeu de routines comme par exemple, célébrer les victoires.

Ce modèle a l'avantage de s'appliquer à des équipes transdisciplinaires, dans des modes de travail en présentiel ou à distance et se différencie des pratiques collectives qui ne peuvent être assimilées automatiquement à de la création d'intelligence collective.

La définition et la mise en place des 5 R se font progressivement et pour passer d'une situation initiale de rassemblement des acteurs d'un collectif à un stade de coopération totale et pérenne, plusieurs étapes intermédiaires doivent être envisagées :

1. Être acculturé à un certain nombre d'outils informatiques permettant de mieux communiquer, dessiner, classer, retrouver présenter des données, ordonnancer des séquences d'opérations (workflow) gérer des projets (etc..) en temps réel ou synchrone.
2. Savoir collaborer c'est-à-dire savoir-faire avec ses pairs (construire un document à plusieurs, s'intégrer dans un workflow d'une des parties prenantes, savoir intégrer ses contributions aux travaux des autres)
3. Savoir coopérer<sup>3</sup> c'est-à-dire créer avec les autres ; c'est-à-dire faire du nouveau ou faire plus que la somme des compétences des acteurs : c'est à ce niveau que l'on peut parler d'intelligence collective.

Le point important est l'étape première : Les acteurs du collectif doivent apprendre et se former aux outils informatiques pour atteindre les niveaux élevés de maturité concurrentiel. Aujourd'hui plus d'une centaine d'outils collaboratifs existent sur le marché (ce qui est communément désigné par l'expression No-Codes), l'offre est donc plurielle et ce sont les stades successifs de collaboration et coopération qui conduisent à sélectionner les outils compatibles du style de coopération coconstruit par les membres d'un groupe.

<sup>3</sup>. Collaboration et coopération sont souvent présentées comme quasi synonymes. Pour la compréhension de cet article ; il faut considérer que la collaboration est ce qui est demandé en sous-traitance, alors que la coopération est l'acceptation de remettre en cause sa démarche de réalisation pour s'adapter à celle émergente de la communauté, c'est pourquoi on parle aussi de co-création.

<sup>4</sup>. Créé dès le début de la COVID, le groupe a découvert les possibilités de la visio-conférence et s'est rapidement interrogé sur la manière d'accompagner un dirigeant touché par les effets de cette crise.

Le groupe de travail Rebondir se réunissait chaque semaine plusieurs membres d'XMP. Les membres du groupe ont très rapidement établi une analogie avec le traitement des urgences en milieu médical et identifié des étapes successives du rétablissement d'un malade depuis le recouvrement d'un état de conscience claire puis d'un état physique durable (au détriment possible d'une amputation ou d'une réparation chirurgicale). Nous sommes, ensuite, arrivés au point de passage obligé de la mesure des constantes physiologiques (les KPI) comme étape indispensable pour l'établissement d'une prescription valable. Il est alors apparu que c'était de la responsabilité du dirigeant de mettre en place ces outils de mesures qui sont en fait des adaptations d'outils informatiques que des cabinets de consultants spécialisés pouvaient rapidement installer. Pour passer à une étape ultérieure de réflexion sur l'élaboration d'une stratégie de reconfiguration éventuelle, le DD doit donc avoir connaissance de ses KPI et de leur évolution possible dans l'environnement compétitif dans lequel il évolue.

À l'image d'équipes sportives de haut niveau la performance - c'est-à-dire le niveau 3 du modèle de maturité précédent - est affaire d'entraînement et de répétition. Le rôle du consultant indépendant est alors de s'entretenir à ce niveau, ce qui l'oblige d'une certaine façon à rechercher en permanence des équipes ou structures où pratiquer le collectif.

Au sein de l'association XMP-Consult le groupe Rebondir<sup>4</sup> a entrepris d'explorer le potentiel de cette forme d'intelligence pour aider un dirigeant à relever le défi de l'élaboration d'une réponse créative à une situation de crise.

Les études sur l'intelligence collective montrent que les conditions nécessaires pour que les acteurs entrent en symbiose sont :

1. L'utilisation de vocabulaire et de connaissances partagées
2. Le rôle clé de la construction d'une représentation visuelle commune (partagée) à partir des représentations individuelles
  - a. Cette représentation visuelle devient une sorte de mémoire de travail partagée, extension des mémoires de travail de chaque participant.
  - b. Cette représentation est dépendante de la richesse du vocabulaire commun disponible, qu'il faut donc aussi pouvoir enrichir (mémoire sémantique)
3. Les interactions entre les cerveaux de chaque participant se font selon des modèles qui résultent de leur répétition

La modélisation de ces interactions emprunte très largement aux jeux interactifs (game-storming) assez largement diffusés sur le web et avec lesquels il est devenu habituel d'animer des réunions : c'est leur instrumentation informatique visant à générer, le plus rapidement possible, des résultats intermédiaires et des représentations graphiques partagées qui constituent le facteur d'expression et d'amplification de l'intelligence collective du groupe.

D'une certaine façon, ces discussions multi-acteurs présentent des analogies avec les réseaux de neurones : chaque pas de « calcul » est un jeu transactionnel entre les acteurs, dont l'efficacité et la pertinence dépend des capacités de chaque acteur à coopérer c'est-à-dire à bien jouer sa partition : adoption d'un rôle dans chaque situation, application de routines de jeu (poser des questions ouvertes, reclasser les opinions, donner des arguments...)<sup>5</sup>

Pour atteindre notre objectif de groupe, nous nous sommes inspirés de cette approche de jeux collaboratifs, pour structurer nos échanges avec tout dirigeant qui en accepte le principe et créer un jeu qu'on pourrait appeler « challenger ses pairs » ; Ce jeu comprend plusieurs séances ou parties, que les outils de visio-conférence<sup>6</sup> d'aujourd'hui rendent facile à déployer et autour duquel d'autres outils informatiques peuvent être mobilisés pour créer des représentations partageables, qui constituent des étapes intermédiaires ou le produit final.

Ce qui importe dans cette démarche globale c'est plus que le dessin final, le cheminement qui y conduit.

Dans le cas de notre travail actuel (challenger ses pairs) l'objet à construire est une carte stratégique qu'on pourrait qualifier de progressive (ou dynamique) car elle permet (à l'image d'un échiquier ou d'un goban) d'imaginer un ou plusieurs coups à jouer en fonction de la situation (application des règles du jeu)

Cet objet est d'une certaine façon « isomorphe » à une carte d'état-major éventuellement simplifiée qui permet de visualiser une situation initiale et une situation objective atteignable via un coup à jouer (action de transformation) respectant les règles du jeu concurrentiel.

Dans notre cas (identification d'une action stratégique par le dirigeant) il faut alors pouvoir construire une représentation de sa situation sur un arrière-plan de représentation du « contexte » (son environnement) et des forces à l'œuvre (réglementation, tendances sociétales et environnementales et influence des concurrents)

Pour cela, les orientations que nous avons choisi de retenir pour réaliser des cartographies stratégiques, sont la modélisation de la chaîne de valeur de l'entreprise à l'étude selon :

- **un axe de visibilité**, par les utilisateurs, des services rendus correspondant à une structuration en couche des services
- **et un axe de « maturité » technologique** des composants de services mobilisés pour réaliser la promesse de l'entrepreneur.

Pour atteindre l'objectif du groupe, nous recherchons des dirigeants devant faire face à des défis stratégiques, pour expérimenter et valider notre démarche. Avec déjà quatre expériences concluantes et deux en préparation nous pensons être en mesure de proposer aux consultants indépendants une voie de différenciation de leurs prestations.

*Philippe Oziard*  


<sup>5</sup>. Le livre de Dave Gray Jouer pour Innover (traduction de game-storming) en donne de nombreux exemples opérationnels.

<sup>6</sup>. Zoom ou Teams, par exemple.

## XMP-CONSULT : UN LABORATOIRE DE CRÉATIVITÉ



### **Quand on pense indépendant, on pense à une personne seule, isolée. Qu'en est-il ?**

Être indépendant, c'est avant toute chose, faire le choix d'apporter une compétence experte sur un marché. Cette compétence, c'est notre cœur positif, notre raison de faire. Cette compétence seule suffit dans un monde salarié, vu que toutes les fonctions support existent et sont remplies par nos collègues. Dans le monde de l'indépendant, ces fonctions n'existent pas en tant que telles. Nous pouvons les développer ou les acheter, ce qui fait de nous un chef d'entreprise. Certes une petite et modeste entreprise, mais une entreprise quand même. Avancer demande de l'énergie. Il faut trouver des réponses à des inconnues. Imaginez les questions au lancement. A combien se vend ma prestation ? Quel est le tarif du marché ? Où sont les clients ? Comment les aborder ? ... Puis il y a les concurrents, les autres indépendants déjà aguerris, tapis dans l'ombre ! Ils nous disent qu'ils sont obligés de refuser des clients tellement ils sont sollicités et qu'ils ne manqueront pas de nous appeler pour se décharger... Mais notre téléphone reste muet.

Une solution est devant nous : un collectif d'indépendants. Là, nous pouvons discuter, échanger avec ceux qui vivent la même chose que nous. Ils sont à même de nous comprendre, partager nos doutes, nos contraintes et de nous donner ce temps de recul sur notre propre activité. C'est un espace de ressourcement. Tous les collectifs ne se ressemblent pas, A nous de trouver celui qui vous convient.

Généralement, on s'arrête ici, mais on peut aller plus loin. On peut considérer que les indépendants sont comme des chanteurs. Ils chantent tous bien, mais ce qui fait que vous êtes plus réceptif à l'un, est que ce dernier vous partage son univers. Il résonne en vous, il vous touche. Ainsi, chaque indépendant a son style, son caractère, sa capacité à vous intéresser. Si on raisonne comme cela, il n'y a plus de concurrence, il y a juste un ensemble de personnes ayant des différences. De toute façon, le client ira là où il se sent le mieux.

Partant de cette position, on peut monter d'un cran supplémentaire. Si chaque indépendant a son style propre, que l'on est dans un collectif ayant un système de valeur sain, alors on peut faire encore plus. On peut décider de développer l'intelligence collective. Pour cela, la recette est simple. Il faut un doigt d'idée fédératrice, un soupçon de bienveillance et un dé de réussite. Un collectif est par définition une force. C'est d'ailleurs toujours une force. Vous connaissez tous le proverbe africain « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

XMP-Consult est un laboratoire d'essai. Nous y avons développé une démarche qui se base sur les principes de l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Dans le cas décrit, nous pouvons la résumer simplement de la façon suivante. Quelle est ma problématique de départ ? Qu'est-ce que j'ai comme ressources autour de moi ? Qu'est-ce que nous pouvons faire ici et maintenant avec les ressources que nous avons ? Notre problématique de départ vient du constat que les startups industrielles du domaine de la mobilité située sur le plateau de Paris-Saclay ne réussissent pas à entrer en contact avec les constructeurs automobiles. Le livrable imposé est que nous devons construire une offre de service personnelle ou globale. L'idée a été de former un groupe de réflexion sur cette thématique. Nous avons donc formé un premier groupe d'experts du domaine, mais venant tous d'horizons différents. Nous en avons issus des constructeurs français ainsi que des sous-traitants de rang 1 et quelques autres plus extérieurs, intéressés par le sujet pour nous décentrer par des questions candides.

Les premières réunions ont consisté à dresser les éléments de contexte et à générer un espace volontairement flou pour laisser place à la créativité. Vous avez compris que le véritable enjeu n'était pas de traiter cette problématique, mais de générer quelque chose de nouveau. Ces indépendants experts ont tous des expériences très diverses. Nous en avons qui viennent du produit, des achats, des ressources humaines, de l'industrialisation, des méthodes, de l'ingénierie, de la stratégie, de la planification, du projet, du business développement... Connaissez-vous une seule entreprise où cela a déjà été fait de réunir autour d'une table des talents aussi divers en leur laissant carte blanche pour créer quelque chose ?



Nous ne pouvions savoir à l'avance ce qui allait émerger de ce groupe. Nous avons juste une direction. Mais que la réponse est riche. Chacun apportant son éclairage, sa vision en nous enrichissant.

### Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Notre premier constat reprend le X de XMP. Nous sommes polytechniques. Cette complémentarité qui inscrit chaque membre comme un élément d'une solution plus large. Nous sommes une plus grande expérience et montons ensemble en compétences. Nous sommes Mines, car nous faisons un travail de fond pour synthétiser l'essence des meilleures pratiques de cette industrie et être en mesure de les transposer dans n'importe quelle entreprise industrielle. Ce travail n'a jamais été fait auparavant et il a l'oreille du marché. Nous sommes Pont, car nous nous relient les uns aux autres dans un collectif. Ce que nous ne savons pas faire, d'autres savent le faire, avec nous et pour nous. Chaque consultant est un élément d'une solution. Nous sommes conseil et prescripteur pour nos clients qui nous ont testé.

### Nous sommes des apporteurs de valeur.

Qui peut aujourd'hui proposer cela sur le marché ? Nous avons un groupe d'experts spécialistes de l'innovation et de l'industrialisation qui savent travailler ensemble pour traiter des situations complexes et immédiatement mobilisables pour une mission.

Est-ce que pour autant nous pouvons crier victoire ? Non, car le groupe n'a pas encore passé le baptême du feu. Alors restons à notre place. Ce que nous pouvons dire, c'est que nous avons quelque chose de différenciant à l'image d'XMP-Consult.

De même notre groupe n'est qu'un espace parmi tous les autres proposés par le collectif. Nous testons une animation. De nombreuses autres expériences sont en cours, toutes structurées, organisées dans l'objectif de nous connecter les uns aux autres et produire de la valeur.

*Jean-Charles Fuerxer*





En savoir plus sur l'adhésion ?  
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?  
Participer à nos événements ?

CONSULTEZ NOTRE SITE 

[info@xmp-consult.org](mailto:info@xmp-consult.org)



**xmp**  
consult

Association loi 1901 ayant son siège au  
5 Rue Descartes 75005 PARIS