

ARNAUD CIELLE

CONSULTANT

SE LANCER,
RÉUSSIR ET DURER

3^e édition

DUNOD

Du même auteur :

Office 2007, Réussir votre petite entreprise, coécrit avec Thibaud Schwartz, Micro Application, 2008.

Comment trouver et fidéliser vos clients, 3^e édition, Dunod, 2018.

Photo de couverture d'Arnaud Cielle prise par Christine Criscuolo.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2017, 2020 pour la présente édition

11 rue Paul Bert 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-080646-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Tout d'abord un grand merci aux différents experts, qui ont bien voulu passer du temps pour apporter des avis extrêmement pertinents. Un remerciement tout particulier à Laurent Magnien et Jean-Paul Guillemart, consultants associés de Krauthammer, d'avoir accepté de partager leurs savoirs, qui enrichissent le chapitre 4. De la même façon, merci à Johan Giusti, de Winsiders, d'avoir apporté son expertise en matière de référencement naturel et Bruno Florence son savoir-faire dans l'e-mailing, pour éclairer le chapitre 3.

Merci également aux professionnels du conseil qui ont accepté de témoigner et partager leurs expériences dans ces pages.

Merci aux équipes de Dunod pour leur soutien, leur fidélité et leur relecture attentive et exigeante.

Merci aux clients de CA+, qui, en me témoignant leur confiance, en me faisant part régulièrement de leur feedback, me permettent de toujours progresser et d'exercer ce beau métier de consultant à leurs côtés.

Merci à ma mère de m'avoir transmis, entre autres, l'amour des livres et, *de facto*, l'envie de l'écriture.

Merci enfin à mon épouse, Guislaine, qui me laisse la liberté de m'investir pleinement dans ce métier, m'apporte ses encouragements et son amour.

Sommaire

REMERCIEMENTS 3

AVANT-PROPOS 6

1 POSER LES BASES 7

Être au clair avec ses motivations 8

«Faire» ou «faire faire»: les cinq métiers possibles 10

Définir son offre 14

Choisir une cible 18

Tenir compte de l'environnement 22

Le cas particulier de la franchise 24

Les différents modes de facturation du conseil 24

Comment fixer ses tarifs? 36

Fixer ses objectifs de chiffre d'affaires 43

2 ALLER CHERCHER SES CLIENTS 47

Maîtriser l'art de la prospection 48

Structurer sa démarche commerciale 59

Conclure et sécuriser ses ventes 70

3 CONSTRUIRE SON IMAGE ET ATTIRER DE NOUVEAUX CLIENTS 79

Choisir un nom 80

La grille des points de contact 83

Récolter des témoignages et construire des études de cas 89

Animer des événements 92

Utiliser efficacement les réseaux sociaux 98

Un blog pour asseoir son expertise 105

Une newsletter pour rester présent à l'esprit 115

Un site web pour attraper des prospects 118

Devenir un auteur 123

4	RÉUSSIR SES MISSIONS ET FIDÉLISER SES CLIENTS	131
	Les dix comportements gagnants	132
	Comment gérer la résistance au changement	148
	Déjouer les pièges les plus fréquents	155
	Quatre outils pour réussir ses missions	162
	Mesurer la satisfaction et le ROI	168
	Suivre ses clients	171
5	GÉRER SON ENTREPRISE	177
	Gérer son temps	179
	Créer et faire évoluer ses outils	183
	Asseoir et développer son expertise	186
	L'éthique et le consultant	192
	Analyser son chiffre d'affaires	196
	Maîtriser son développement	197
	L'avenir du consulting	206

Avant-propos

Consultant... Un métier facile d'accès : très peu d'investissements financiers sont nécessaires, aucune réglementation n'en limite l'entrée¹. C'est un métier valorisant qui procure une grande liberté. Un métier qui permet de bien gagner sa vie.

Alors ! Comment réussir à profiter vous aussi de cette opportunité ? Comment vous faire une place au soleil sur ce marché de plusieurs milliards d'euros ?

Le marché du consulting est riche en paradoxes : il est très facile d'y rentrer, mais très difficile d'y rester... Vendre du conseil est une tâche à la fois ardue et déroutante de simplicité. Des multinationales côtoient des entrepreneurs travaillant en solo. Les clients sont tout aussi méfiants que prêts à s'appuyer sur un professionnel dont ils reconnaissent les compétences et l'intégrité.

Considérez ce livre, dont c'est déjà la troisième édition, comme un guide vous permettant de dépasser ces difficultés, de bâtir un succès durable et de prendre votre place sur le marché du conseil. Cet ouvrage s'adresse aux entrepreneurs et aux indépendants du conseil, à celles et ceux qui veulent créer et développer leur propre entreprise. Tout ce que vous allez lire dans ces pages est le fruit de l'expérience, de dix-sept ans de pratique réussie sur ce marché du consulting. Les recettes proposées dans ce livre sont issues d'un travail de conseil auprès de plus de 300 clients : une « matière » bien réelle, pour vous apporter des solutions concrètes et éprouvées qui vous aideront à réussir votre vie de consultant ! Vous pouvez prolonger la lecture de ce livre en lisant les articles du blog www.patron-vendeur.com.

1. Et c'est heureux ! Cette liberté d'accès est indubitablement un des facteurs de succès de ce marché.

1

Poser les bases

*L'homme le plus heureux est celui qui fait le bonheur
d'un plus grand nombre d'autres.*

DENIS DIDEROT

Objectifs

- »» Aller vers le type d'activité qui vous convient le mieux.
- »» Faire les bons choix pour structurer votre business.

Vous êtes prêt à vous lancer ? Voici les points essentiels à traiter avant de rencontrer vos clients potentiels.

Être au clair avec ses motivations

■ ■ ■ Pourquoi voulez-vous devenir consultant ?

Se poser cette question est un préalable essentiel à votre succès. Certains abordent le métier de consultant avec des motivations négatives :

- Je ne trouve pas de travail salarié.
- Je ne trouve pas de travail rémunéré à la hauteur de mes aspirations.
- Je ne suis pas reconnu à ma juste valeur.
- Je n'ai pas les moyens d'investir dans la création d'une « vraie entreprise ».

Ces motivations négatives sont compréhensibles. Elles peuvent faire partie des déclencheurs de votre projet. Mais attention ! Si vos seules motivations pour le métier de consultant sont négatives, vous risquez fort de faire partie des milliers de « voyageurs en transit » qui ne font que passer dans la profession... Ce métier demande un tel engagement que l'on ne peut pas l'exercer par dépit. Pour durer en tant que consultant, vous avez besoin de motivations positives. Celles-ci peuvent être nombreuses. Voici les dénominateurs communs à tous les consultants qui s'épanouissent et réussissent durablement.

L'envie d'aider

Pour réussir dans ce métier, il faut être altruiste. Si vous êtes heureux lorsque vous voyez d'autres personnes réussir, si vous vous lancez dans cette profession en rêvant déjà aux réussites

de vos clients, alors oui, vous allez rencontrer le succès. Le *credo* de ce métier : faire du caritatif à but lucratif !

L'envie de transmettre

C'est une conséquence naturelle de l'envie d'aider son prochain : vous avez envie de transmettre votre savoir. Vous n'êtes pas de ceux qui gardent jalousement leurs recettes. Non. Avec générosité, vous aimez partager ce que vous avez appris.

L'envie d'apprendre

Vous êtes bien entendu conscient de vos compétences et savoir-faire. Vous avez d'ailleurs suffisamment confiance en vous pour vous lancer dans ce métier de consultant. Cependant, vous aimez également enrichir vos connaissances. L'idée de participer à une formation vous remplit de joie. Vous consacrez régulièrement du temps à faire de la veille. Se lancer dans le métier de consultant avec l'envie d'apprendre est un facteur clé de succès ! De plus, cette envie d'apprendre est essentielle pour se protéger du risque d'obsolescence ainsi que pour pouvoir régulièrement augmenter ses prix !

L'amour de ses clients

Parler d'«amour» peut vous surprendre. Et pourtant... Les meilleurs consultants sont ceux qui aiment leurs clients. Ainsi, celles et ceux qui travaillent pour les entreprises aiment les entreprises et aiment assister à leur réussite. Ils admirent les entrepreneurs. Si par exemple vous voulez conseiller et accompagner les dirigeants de PME, il est impératif que vous ressentiez une inclination pour l'entrepreneuriat. De la même façon, si vous vous apprêtez à développer une activité de coaching pour leaders politiques, vous avez besoin d'aimer les politiciens et la politique. Dans la négative, vous

ne serez pas en adéquation avec ce que vous êtes vraiment. Vous ne serez donc pas foncièrement heureux ni au meilleur de votre efficacité. Enfin, l'amour va se révéler une clé essentielle de succès pour vos missions. En effet, l'admiration que vous éprouvez pour vos clients va vous conduire à les regarder au travers du filtre de ce qu'ils ont de meilleur. Ainsi, vos clients vont se sentir plus forts au travers de votre regard et ainsi capables de tous les exploits...

La passion pour sa matière

Qu'il s'agisse de marketing, de RH, de logistique... Peu importe. Les meilleurs consultants aiment le domaine dans lequel ils interviennent. Ce sont de véritables passionnés.

Deux dernières remarques concernant vos motivations :

→ Il s'agit d'un travail personnel à mener. Celui-ci ne doit pas se traduire par une communication explicite vis-à-vis de vos prospects. Afficher sur une *slide* d'un PowerPoint votre « envie de transmettre » serait sans aucun doute contre-productif. Vos motivations doivent transparaître dans votre comportement quotidien, de manière implicite.

→ Ce travail de réflexion et de prise de recul sur vos motivations renforcera votre capacité à inspirer confiance ; une qualité qui va se révéler décisive pour réussir vos démarches commerciales.

« Faire » ou « faire faire » : les cinq métiers possibles

■ ■ ■ Le terme de consultant recouvre des métiers et des réalités très différents. Un avocat, un expert en sécurité, un spécialiste du référencement naturel, un champion qui commente

des événements sportifs: tous peuvent se présenter comme des consultants. Cette évidence posée, allons tout de suite à la réflexion stratégique: entre le «faire» et le «faire faire», où allez-vous vous positionner? Formulons cette question plus précisément: allez-vous constituer pour vos clients une ressource qui «fait», qui produit du contenu, qui agit en leur nom? Au contraire, allez-vous être une aide, un aiguillon qui va les pousser à se dépasser?

Imaginez un axe entre ces deux verbes: «faire» et «faire faire». Décider de votre position sur cet axe engendrera de nombreuses conséquences pour:

- Vos outils, votre organisation.
- Les engagements que vous pourrez prendre et ne pas prendre avec vos clients.
- Le mode selon lequel vous facturerez vos services.
- Et surtout les besoins de vos clients auxquels vous répondrez.

Un dernier point: j'ai pu observer que les démarrages d'activité sur les chapeaux de roue se font bien souvent dans le modèle du «faire». En effet, les missions peuvent très vite se révéler conséquentes en nombre de jours. Peu de clients, trouvés *via* le réseau relationnel, peuvent ainsi représenter très rapidement un chiffre d'affaires conséquent.

Entrons tout de suite dans le détail.

Le coach

C'est clairement celui qui est le plus dans le «faire faire». Ses clients attendent de lui qu'il les aide à dépasser certaines limites, à régler des problèmes qui sont parfois à la frontière entre le personnel et le professionnel. Ils espèrent également un regain de motivation et une contrainte positive. L'essentiel du savoir-faire du coach: aider son client à trouver les solutions qui sont en lui.

Les outils du coach sont peu visibles ; ils correspondent essentiellement à son savoir-faire dans l'art d'écouter, de comprendre et de mettre son client durablement en mouvement.

La promesse contractuelle du coach est clairement orientée vers la mise en œuvre de moyens.

Le conseiller

Lui aussi excelle dans l'art de mettre ses clients en mouvement. Mais attention ! Ses clients attendent également du contenu : des solutions innovantes, des préconisations concrètes. Le client pressent que l'expertise du conseil va l'aider à progresser. D'autant que l'entreprise ou l'organisation à conseiller connaît généralement, à ce moment-là, une situation insatisfaisante pour ses dirigeants.

Les outils du conseil peuvent être très visibles, tant ils lui permettent de transmettre son savoir à ses clients¹.

La promesse contractuelle du conseil est orientée vers la mise en œuvre de moyens ; les résultats dépendent de la capacité du client à mettre en œuvre les préconisations.

Le formateur

Le formateur est moins dans le « faire faire », il aide à faire. Ses clients ont clairement identifié une lacune dans leurs compétences. Ils attendent du formateur qu'il soit capable de leur transmettre son savoir-faire. En plus d'un haut niveau de compétence et de connaissances parfaitement actualisées, les clients attendent donc aussi, c'est une évidence, de fortes qualités pédagogiques. Ils veulent gagner en autonomie et être capables de mener à bien des tâches qu'ils ne savent pas réaliser.

1. Vous trouverez dans le chapitre 4, « Réussir ses missions », des préconisations en termes d'outils.

Les outils du formateur sont visibles et très formalisés.

La promesse contractuelle du formateur est elle aussi orientée vers la mise en œuvre de moyens, même si le transfert de savoir-faire réalisé doit permettre au client d'accroître ses performances.

Le cadre externalisé

Cet acteur est clairement positionné sur le «faire». Les entreprises qui font appel à un cadre externalisé expriment généralement leurs besoins de manière précise, étant même capables de donner des objectifs concrets à atteindre. Les clients recherchent également une solution plus souple qu'une embauche pour renforcer leur encadrement, d'autant qu'ils n'ont pas besoin de cette ressource à temps plein. Quelques exemples de fonctions ainsi remplies : chef des ventes, directeur administratif et financier, directeur des ressources humaines.

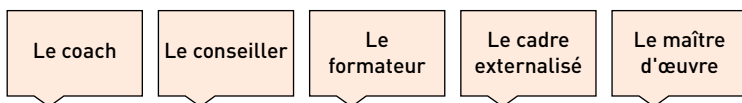
Les outils de production du cadre externalisé ne sont pas nécessairement formalisés et visibles. En revanche, les outils de *reporting* revêtent dans cet exercice une grande importance. La promesse contractuelle du cadre externalisé peut s'orienter vers l'atteinte de résultats tant sa mission s'apparente à celle d'un cadre «classique».

Le maître d'œuvre

Cet acteur est exclusivement dans le «faire». Ses clients lui délèguent une mission précise et ponctuelle. Ils veulent gagner du temps, que ce soit en renforçant leurs équipes ou en déléguant une tâche qu'ils ne savent pas réaliser. Quelques exemples : les consultants spécialisés dans l'obtention des financements publics de l'innovation, les leveurs de fonds.

Les outils de production du maître d'œuvre peuvent être formalisés et visibles. Sa promesse contractuelle peut se concentrer sur l'atteinte de résultats.

Il est à noter qu'en fonction de votre personnalité, la posture qui consiste à «faire» pour un client peut induire un stress supplémentaire. Vous pouvez en effet ressentir plus d'obligations en agissant pour le compte et au nom d'un client plutôt qu'à votre nom.



Faire faire

Faire

Définir son offre

■ ■ ■ Qu'allez-vous proposer au marché ? Imaginez : vous participez à une réunion de chefs d'entreprise. Comment vous présentez-vous en moins d'une minute, de manière percutante et avec le sourire ? Votre aisance et votre efficacité dépendent de la qualité de votre réflexion en amont sur l'offre que vous proposez.

La différence entre faire et apporter

Vous savez «faire» de nombreuses choses. Et vous allez les «faire» ! Mais vos clients s'en moquent. Au moins dans un premier temps, ils vont uniquement s'intéresser à ce que vous allez leur «apporter». Veillez donc à associer un résultat concret à chacun de vos savoir-faire pour vos clients. Car c'est sur ce registre du résultat qu'ils vous attendent. À quoi allez-vous servir ? Qu'allez-vous leur apporter ? Voilà les questions essentielles

auxquelles vous devez répondre lorsque vous définissez votre offre. Pour vous aider à formuler cette réponse, vous pouvez vous donner pour contrainte d'utiliser une phrase qui démarre par «j'aide mes clients à...». Voici quelques exemples concrets :

- J'aide à mes clients à développer encore plus vite leur chiffre d'affaires.
- J'aide mes clients à faire de leurs déchets industriels une source de profits.
- J'aide mes clients à recruter les meilleurs commerciaux.
- J'aide mes clients à accroître l'efficacité de leur logistique.

L'impérieuse nécessité de se spécialiser

Dans l'immense majorité des cas, on s'installe en tant que consultant après l'âge de 30 ans, lorsque l'on a déjà une expérience professionnelle significative. Et c'est une bonne chose, tant ce métier requiert effectivement de solides savoir-faire. De surcroît, cette richesse de connaissances vous donne une bonne culture générale de l'entreprise et une capacité à mieux comprendre la problématique de vos clients. Mais cet atout est aussi votre ennemi ! Plus large sera votre champ de compétences, plus grande sera la tentation de vouloir toutes les proposer sur le marché. Attention ! Avec une offre généraliste, vous allez droit dans le mur. Vous devez impérativement vous spécialiser.

Parce que c'est une question de bon sens. En tant que particulier, feriez-vous appel au même prestataire pour vous emmener en haut du Mont-Blanc, garder vos enfants et déboucher vos W.-C. ? Probablement pas alors qu'une même personne peut posséder les différents savoir-faire requis¹. Les chefs d'entreprise raisonnent comme vous.

1. Ainsi, un de mes très bons amis est guide de haute montagne, a deux enfants et est bon bricoleur !

Parce que c'est une attente du marché. Les clients veulent des experts. Seule la spécialisation rend crédible votre expertise. Cette tendance n'est pas spécifique au marché du consulting : les avocats, les chirurgiens, les architectes, les experts comptables... Tous se spécialisent.

Comment se spécialiser ?

Si vous adhérez (et je l'espère !) à l'idée de la spécialisation, voici comment la mettre en œuvre.

Définir ses zones d'excellence. C'est la première pierre à poser. Prenez le temps de recenser tous vos savoir-faire. Attribuez à chacun une note de 1 à 5 selon votre niveau d'expertise, 5 correspondant au niveau le plus élevé. Avec ce même système de notation, évaluez maintenant le plaisir que vous ressentez dans l'exécution de ce savoir-faire. Multipliez les deux notes. Les savoir-faire qui obtiennent le meilleur score correspondent à votre zone d'excellence : de la maîtrise et du plaisir dans l'exécution. Les zones d'excellence vous indiquent les domaines dans lesquels vous pouvez exercer le métier de consultant, puisque vous vous situez à la fois dans un haut niveau de compétence et dans l'enthousiasme. Et ce mélange d'expertise et d'enthousiasme, les clients sont prêts à l'acheter cher !

Définir ses zones d'excellence

Savoir-faire	Niveau de maîtrise	Niveau de plaisir	Score
Un savoir-faire par ligne !	De 1 à 5, c'est le niveau de maîtrise que vous reconnaissez posséder.	Toujours de 1 à 5, c'est le niveau de plaisir que vous ressentez dans la mise en œuvre de ce savoir-faire.	C'est la multiplication des deux notes : maîtrise x plaisir.