



# La valorisation du conseil en management auprès des PME

Etude portant sur les achats de conseil des entreprises de moins de 500 personnes

Principaux enseignements



### Contexte de l'étude



- ☐ Les entreprises, en particulier les PME, doivent améliorer leur compétitivité
- ☐ Ces entreprises ne sollicitent pas naturellement les conseils en management
  - > qui pourtant y contribuent
- ☐ De son côté, l'offre de conseil s'accroît considérablement
  - > 80 000 structures exercent ce métier sous des formes juridiques multiples

Ce déséquilibre entre une demande « plate » et une offre abondante crée une situation qui a des conséquences tant sur le volume et la qualité des prestations, que sur les prix de journée qui subissent des pressions à la baisse.



## Rappel méthodologie : phase qualitative



#### Mini-groupes



- 2 focus groupes (Paris & Lyon)
- Durée : 2h30
- 3-6 participants chacun
- Décisionnaires de PME (20-100 salariés)

## Entretiens individuels



- 11 entretiens ( 5 Lyon, 6 Paris/RP)
- Durée : 45-60 mn
- Décisionnaires de PME (10-500 salariés)

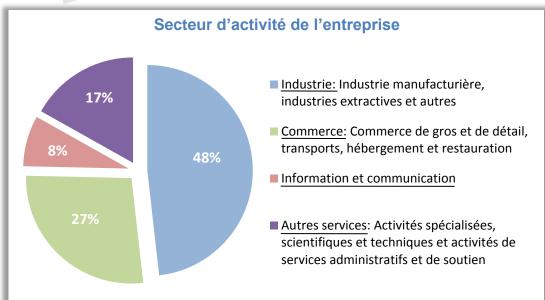
Au sein des 2 groupes et des 11 entretiens, panachage des éléments suivants :

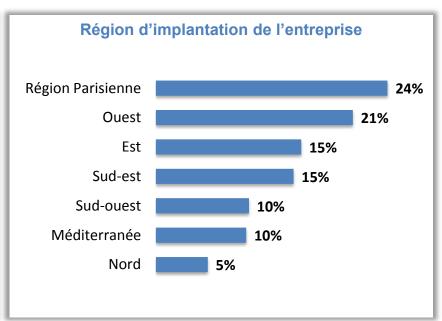
- décisionnaires ayant déjà eu recours au conseil et de décisionnaires n'ayant jamais eu recours afin d'évaluer les motivations de chacun
- genre et âge
- fonction
- secteurs d'activité de la PME

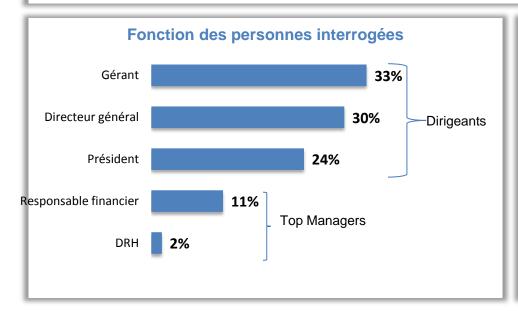


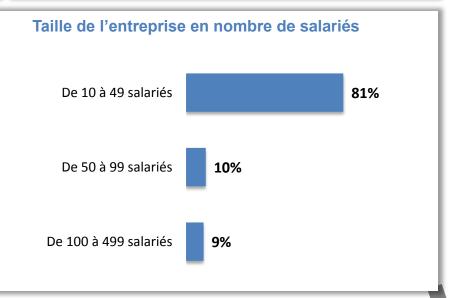
## Méthodologie : phase quantitative / 1012 décideurs interrogés













## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE



## Etat d'esprit des entreprises interrogées



- Opportunité ou menace pour les PME, la crise conduit les responsables à se questionner sur leurs stratégie de développement ainsi que sur leurs pratiques managériales
- dans un contexte qui reste globalement flou vis-à-vis des meilleures solutions à mettre en œuvre



Dès ce premier niveau,

Le management - dans sa définition la plus large apparait comme une préoccupation centrale des PME

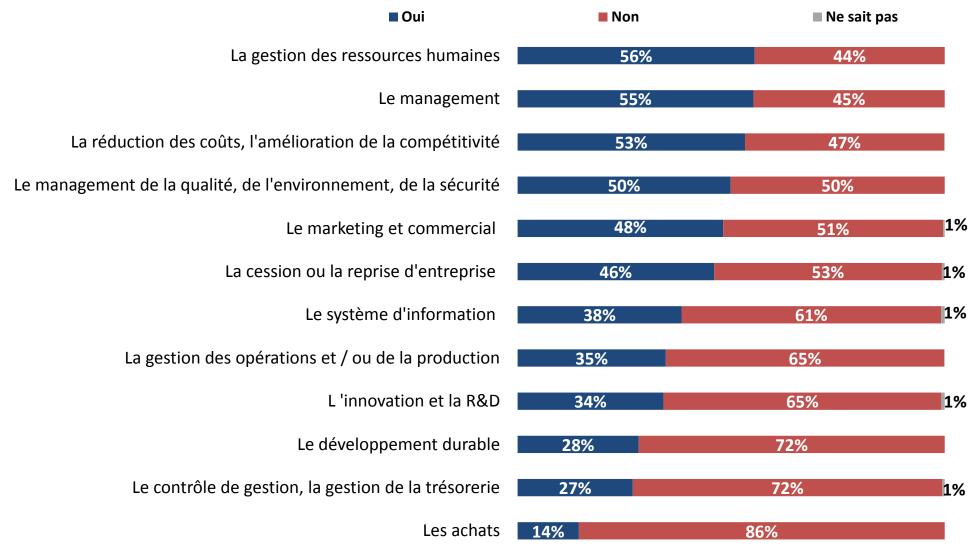
« qui se remettent en ordre de bataille »





#### Pour quelles raisons feriez vous appel à du conseil ?









## 3 problématiques principales se posent







#### La recherche de nouveaux axes de développement





#### La recherche de nouveaux débouchés commerciaux





« C'est le point de croissance qui manque, on n'est pas encore une grosse société. L'enjeu c'est d'arriver à faire la bascule vers la gestion de dossiers de plus gros volume et le développement du portefeuille client au quotidien » (PME, Paris)

#### Redéfinition du positionnement au sein de l'univers de concurrence

« On s'interroge sur ce qu'on vend finalement comme prestation. On a une démarche commerciale, on accueille, on s'engage mais qui sont finalement nos prescripteurs ? Comment on se positionne ? Notre stratégie se dévoile au long cours et repose parfois sur le hasard » (PME, Lyon)

#### Développement de nouveaux produits/services

«Il y a un an, on a arrêté une marque pour en lancer une autre, aujourd'hui on a lancé une nouvelle marque qui en remplace une autre, donc on essaie de s'adapter au marché, d'innover, d'investir, de désinvestir, de faire des choix, c'est assez angoissant. » (PME, Paris)

«On essaie de se moderniser régulièrement pour que nos salles plaisent aux clients » (PME, Lyon)

#### Innovation technologique / investissement R&D

#### • Renforcement de la communication autour de l'offre (marketing, optimisation d'un site Internet,...)

« Le site et la plaquette ça aide, on a aussi des articles dans les journaux sur ce qu'on fait, on anime des conférences pour faire savoir ce qu'on fait. On n'a théoriquement pas le droit de faire de la publicité donc on fait de l'information » (PME, Lyon)

#### Opportunité d'acquisition de sociétés fragilisée

« On regarde si on peut faire de la croissance externe parce qu'il y a des salles qui coulent en ce moment donc il y a peut être des opportunités » (PME, Lyon)

#### Optimisation du réseau de distribution

« La distribution de places de concert en relation avec les distributeurs est un point que j'aimerais faire progresser. Je n'ai pas beaucoup de réactivité de leur part sur ce point » (PME, Lyon)

#### Renforcement des équipes commerciales

« On doit travailler sur notre rayonnement mais aujourd'hui on n'a pas de commerciaux itinérants ou de dispositif dans ce domaine » (PME, Lyon)





#### Des dynamiques organisationnelles en mutation





Les problématiques RH

#### La refonte des process

- Licenciement et cessation d'activité de certaines filières
  - « Nous on était franco-français, très peu de chiffre d'affaires export, il a fallu se modifier. On avait une fabrication entièrement française. Il a fallu délocaliser, ça a abouti à une réduction de pas mal de personnel, puisque l'année dernière on a fermé un site industriel, 17 personnes sont parties. On était plus de 300 personnes il y a 4-5 ans, on a dû descendre à 180 aujourd'hui, il y a eu beaucoup de départs » (PME, Paris)
- Recherche et fidélisation des collaborateurs
- Transmission de savoir-faire en direction des nouveaux entrants
- Formation des personnels
- Délégation des responsabilités

« On a des fiches de poste qui sont très bien faites. C'est très fiable, ça marche très bien. Mais la délégation de responsabilités est très difficile. On cadre finalement trop les gens et du coup ils refusent de sortir des tâches officielles » (PME, Lyon)

- Gestion des factures, de la trésorerie
  - « On veut aussi améliorer le suivi des facturations. On aimerait que les associés facturent régulièrement afin que l'encaissement soit plus optimal. Il s'agit de mieux gérer la trésorerie. Si on facture plus rapidement en fin de mission, on a moins de risque d'avoir de mauvais payeurs » (PME, Lyon)
- Réorganisation des plannings des équipes
  - « Une problématique qui se pose, c'est la communication avec le personnel. On est en flux tendu, il y a des équipes qui travaillent la nuit, d'autres le jour. On aimerait trouver du temps avec le personnel mais ce n'est pas toujours évident. c'est important d'être transparent et de rappeler les objectifs et quand on ne prend pas le temps on risque d'avoir de l'incompréhension, on perd beaucoup d'énergie» (PME, Lyon)
- Restructuration du parc informatique
  - « En informatique, ça évolue tout le temps» (PME, Paris)
  - « L'outil avec leguel on travaille est obsolète » (PME, Paris)
- Adaptation à l'évolution des normes qualité



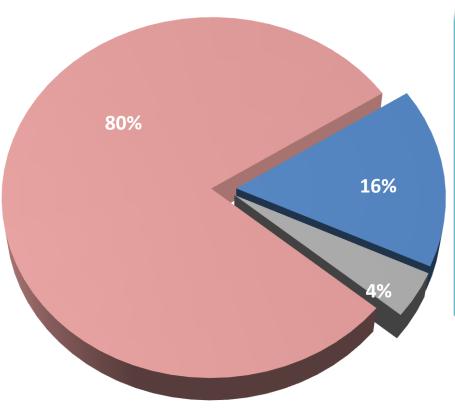




## ETAT DE LA DEMANDE DE CONSEIL



### En cas de difficulté, les entreprises sollicitent les compétences internes ...



- Vous recourrez aux ressources internes de l'entreprise
- Vous faites appel à des compétences externes

■ NSP

#### Un frein important :

les dirigeants expriment le sentiment de disposer en interne de compétences suffisantes

« Ca peut être légitime mais j'y arrive tout seul. Je maîtrise totalement mes activités »

- 88 % pour ceux n'ayant jamais eu recours au conseil
- > 68% pour ceux qui y recourent de façon récurrente





### 60 % des entreprises n'identifient pas de besoin de conseil





#### Selon catégorie entreprise :

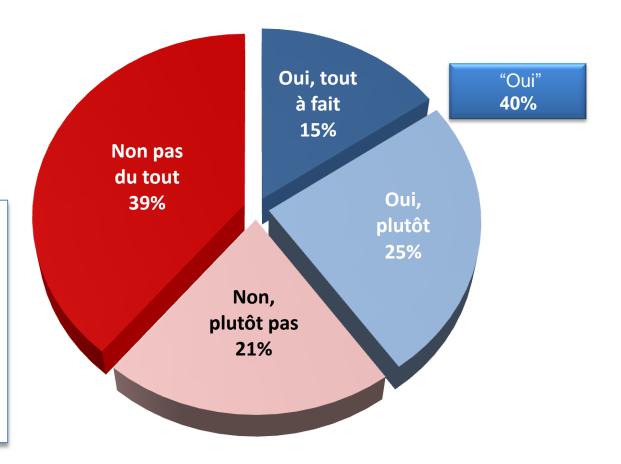
•10 à 99 → 62 %

•> 100 → 39 %

#### Entreprise & recours au conseil

•n'a jamais eu recours ... → 81 %

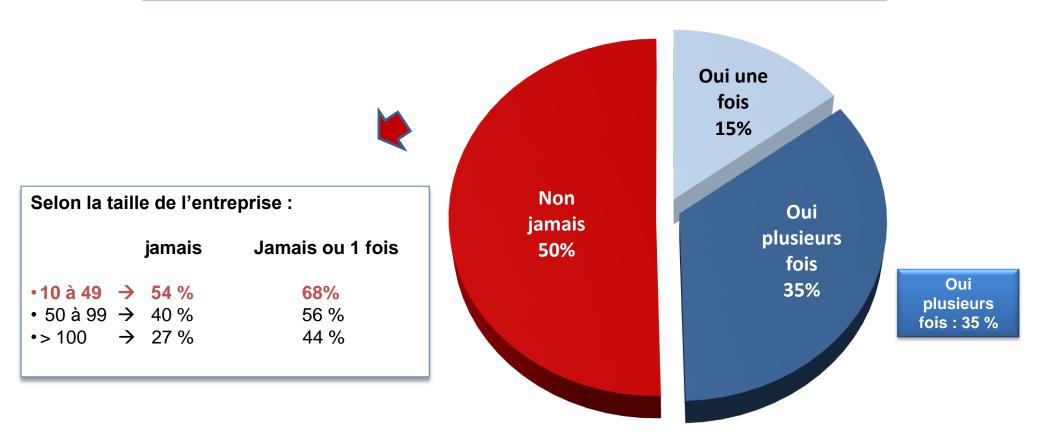
• a déjà eu recours ... → 33 %



## 65 % des entreprises ne font pas appel au conseil de façon récurrente



#### 50 % des entreprises n'ont jamais fait appel au conseil





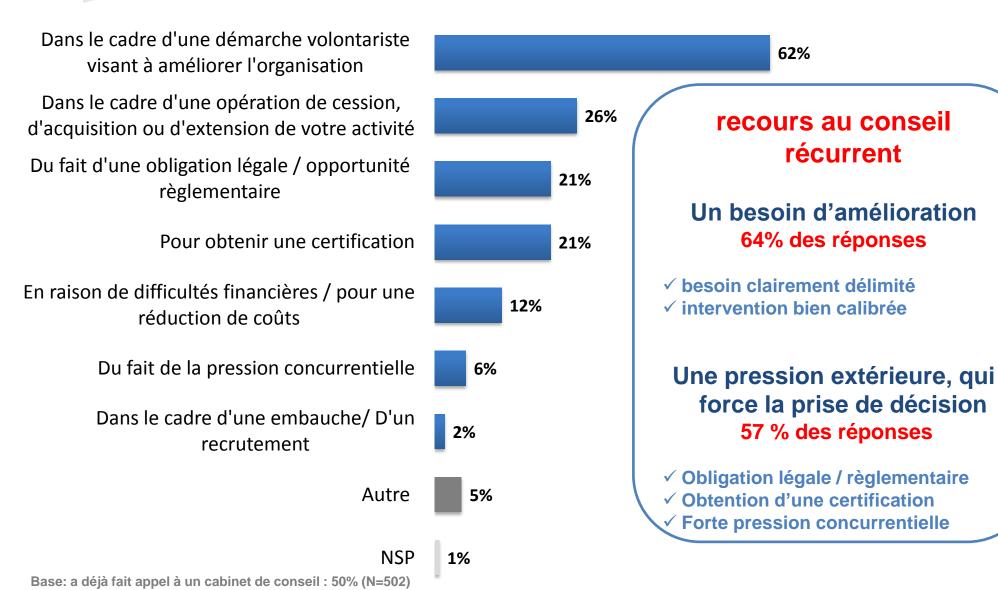


## **ZOOM SUR LE RECOURS AU CONSEIL**



### Pour quelles raisons fait-on appel au conseil ? (3 réponses possibles, % > 100%)





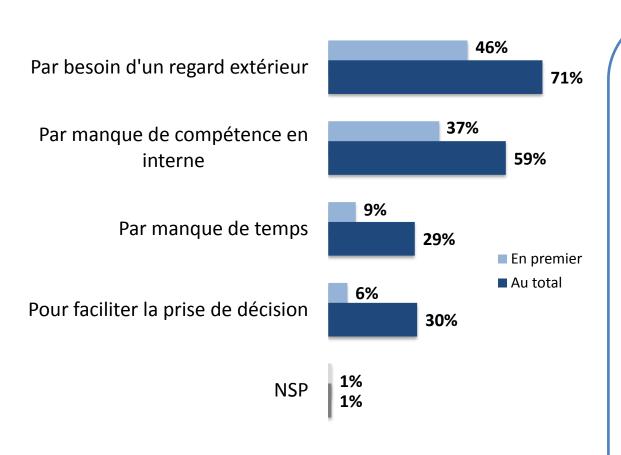


#### ... Pour disposer d'un regard neuf par manque de compétence interne



(En 1er, en 2ème)

**Q21 Dans quel contexte, avez-vous fait appel à un cabinet de conseil ?** (En 1er, en 2ème)



## recours au conseil récurrent

En cas de difficulté, 68 % privilégieraient des compétences internes

... Qu'ils n'ont pas ; ce qui oriente 64 % de ces entreprises vers le conseil

Base: a déjà fait appel à un cabinet de conseil : 50% (N=502)



#### Mise en relation avec le conseil



(2 réponses possibles, % > 100%)



8%

3%

#### recours au conseil récurrent

**88** % Par le réseau et l'organisation professionnelle

18 % Via un organisme institutionnel

Volontariste

Crainte d'être dirigé en échange de subventions vers des prestataires référencés ...

prestataires référencés ...

Volonté forte de maitriser la sélection du prestataire en toute indépendance

NSP 1%
Base: a déjà fait appel à un cabinet de conseil : 50% (N=502)

Autre

presse, d'un publi-reportage,...



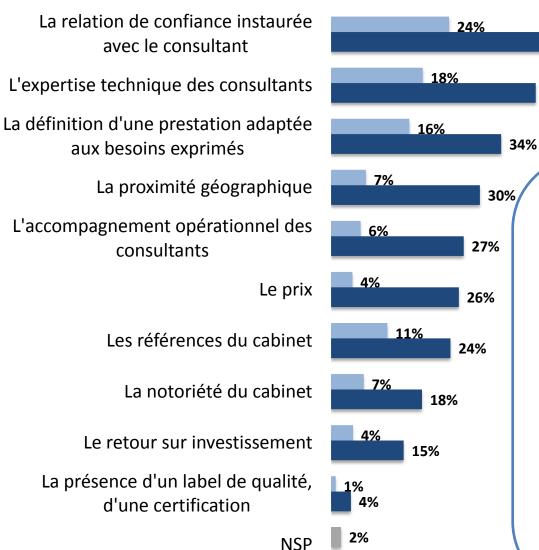


#### Les critères de choix (En 1er, en 2ème, en 3ème)

50%

41%





recours au conseil récurrent

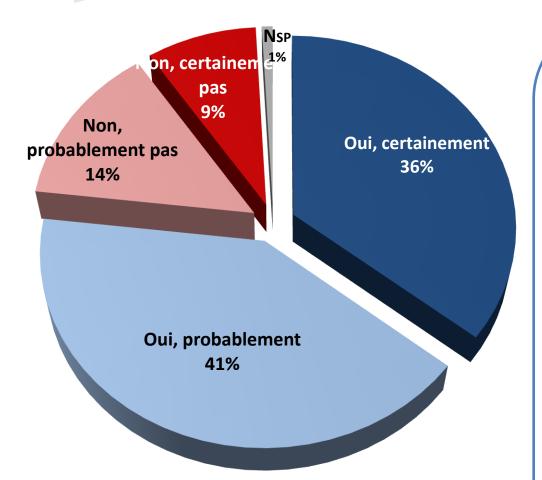
Le prix est un élément parmi d'autres ...

68 % de ces entreprises, qui ont des besoins, solliciteraient plus le conseil si une mesure de financement simple était instaurée

Base: a déjà fait appel à un cabinet de conseil : 50% (N=502)

#### 77 % de ces entreprises envisagent de solliciter à nouveau le conseil





### Nouvelles missions de conseil

- Ces 77 % d'entreprises sont satisfaites
  - ✓ évaluation supérieure à la moyenne ; 7
  - ✓ Évaluation inférieure, 5.4 pour les autres
- ➤ Taux porté à 87 % pour les entreprises qui recourent au conseil de façon récurrente

Une première expérience probante lève de NOMBREUX FREINS

Base: a déjà fait appel à un cabinet de conseil : 50% (N=502)





**ZOOM SUR LE NON RECOURS AU CONSEIL** 

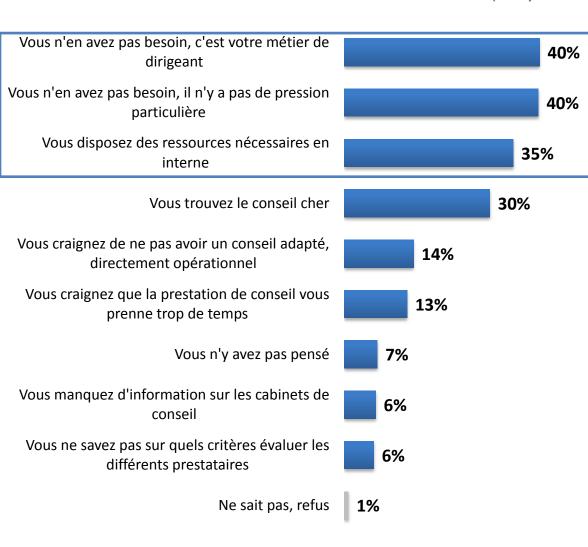




## Des freins liés à un manque de besoins identifiés



(3 réponses possibles, % > 100%)



#### Pas de besoin!

- ... Le conseil en management
- > un concept qui reste flou
  - Le terme management, véhicule parfois une idée de changement brutal
- image imprécise des prestations existantes
- → 70 % de ces entreprises ne connaissent pas l'offre de conseil

Base: N'a jamais eu recours au conseil (N=510)





### Les entreprises n'ont qu'une image assez floue du conseil ...



- Une image floue y compris pour ceux qui ont déjà fait appel à des consultants externes (essentiellement cependant pour des prestations de consulting sur les RH et l'informatique)
- L'appréhension de la notion de conseil en management reste une activité que les dirigeants ont du mal à circonscrire.
  - → Un concept qui reste flou et qui ne favorise pas la visibilité de l'accompagnement potentiel que les cabinets de consultants pourraient fournir aux PME
  - ▶ Une image imprécise de la réalité des prestations existantes qui s'ancre sur plusieurs pré-supposés
  - ▶ Le terme de MANAGEMENT est globalement compris dans son acception anglo-saxonne avec parfois l'idée d'un changement brutal à la clef
    - « Ça a un peu mauvaise presse, on ne sait pas bien ce que ça recouvre. Il y a un côté un peu brutal dans l'appellation et la vision que je peux en avoir» (PME, Paris)

Une compréhension qui peut limiter fortement la pleine appréhension des différentes thématiques existantes: Des domaines d'intervention très rarement assimilés spontanément à la notion de MANAGEMENT alors même que ces problématiques apparaissent présentes en interne (en particulier pour les PME plus importantes)

#### In fine

## Un terme « MANAGEMENT » qui resserre et cristallise l'offre existante à des thématiques limitées

- Gestion des Ressources Humaines
- Système d'information d'entreprise / télécommunication
- Cession / reprise d'entreprise
- Management de transition / redressement d'entreprise
- Gestion / Finance
- Marketing et Commercial

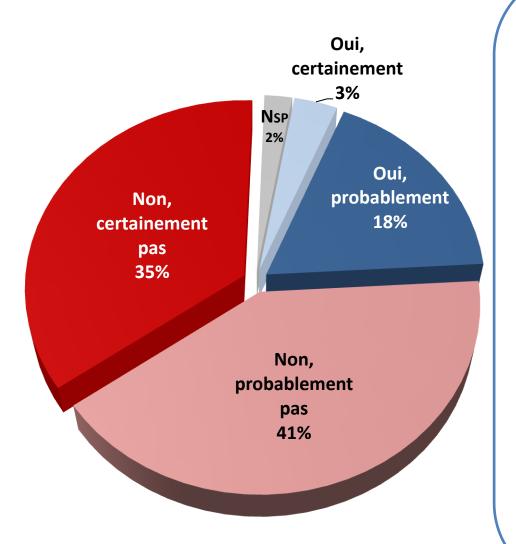
Une méconnaissance des domaines d'application de l'activité, qui entretien l'idée de concept « fourre-tout »

« Il y a tout et n'importe quoi dedans » (PME, Lyon) « Pour le commun des mortels, dire « je suis conseil en management », qu'est-ce que ça veut dire ? En RH déjà c'est plus précis, en gestion financière, c'est plus facile. Sinon c'est flou. » (PME, Lyon)



### Recours futur au conseil, de ces entreprises?





### Peu de projet de conseil

- > 77 % d'entreprises ne pensent pas y avoir recours
  - Dont 44 % « c'est mon métier de dirigeant » ...
- ➤ Néanmoins, pour 66 % de l'ensemble de ces entreprises la dépense est envisageable
  - mais interrogation sur ROI

**Expression d'une certaine** suspicion vis-à-vis de l'apport réel d'une prestation de conseil



### Une certaine défiance vis-à-vis de la professions de conseil ...



#### Le terme « CONSEIL » est source de présupposés péjoratifs



## Le caractère aléatoire de la prestation selon la personnalité, l'expérience, la compétence ...

« Il ne faudrait pas qu'ils se multiplient trop. Il y a beaucoup de consultants. C'est une voie lucrative où les gens se lancent parfois par défaut, soit parce qu'ils n'ont plus d'activité... cela dévalorise le métier »

« Cela fait 6 mois à 1 an que l'on voit arriver des gens qui s'improvisent coachs. Il y a l'idée qu'on peut tomber sur des incompétents »

« Je ne saurais pas dire quels sont les plus sérieux. Ca dépend beaucoup de la personnalité. On peut avoir quelqu'un de compétent.»



#### Sans précédent, le coût de la prestation est un critère de choix important

(En 1er, en 2ème, en 3me)





Du fait de cette suspicion, le coût devient un élément essentiel ...

▶ 64 % de ces entreprises, qui ont des projets, solliciteraient plus le conseil si une mesure de financement simple était instaurée

Base: N'a jamais eu recours au conseil mais pense y avoir recours dans le futur (N=109)





#### Le coût : un jugement conditionné au retour sur investissement



#### Des préjugés tarifaires importants

- La question du coût des prestations est rarement abordée de manière frontale.
  - → Une dimension financière importante pour l'entreprise mais qui est subordonnée la plupart du temps aux besoins en amont et aux retours sur investissement potentiels
    - « Oui, on est dans une obligation de rentabilité, on fait attention à nos coûts, ça peut être un véritable frein. Quelqu'un nous accompagne sur le sujet informatique mais sur des sujets plus mineurs, le coût va être un frein » (PME, Paris)
- Pour autant, les dirigeants interrogées qui y perçoivent le plus un frein au recours à des prestations de conseil sont les prospects qui s'imaginent des budgets souvent supérieurs (voire prohibitifs) par rapport à une réalité des pratiques éprouvées.

« Le coût fait partie des arguments contre l'idée de recourir à de l'aide extérieure. On se dit que si on ne fait pas appel à eux, on fait des économies » (PME, Lyon)



#### Le coût : un jugement conditionné au retour sur investissement



#### Difficulté d'évaluer le retour sur investissement

- Plus que le montant de la prestation, il s'agit surtout d'être en capacité d'évaluer le « juste prix » de l'accompagnement proposé
  - **▶** Un problème de visibilité souvent évoqué sur ce point précis notamment à cause...
  - … de l'incertitude/ de l'imprécision au lancement de la prestation sur le temps nécessaire à son accomplissement
  - d'une peur de voir le budget gonfler au final si le calage de départ n'est pas suffisamment formalisé/contractualisé

« Le coût est toujours un frein, on trouve ça toujours cher. On ne sait pas combien de jours de travail ça représente pour faire quelque chose de bien. Chez nous, le budget est assez limité, on a tendance à discuter » (PME, Paris)

Préférence pour un tarif forfaitaire



#### Et surtout,

une incapacité à évaluer le retour sur investissement que l'on pourra tirer de la prestation (notamment pour ce qui concerne des problématiques liées à l'optimisation des process internes –informatisation, qualité, normalisation,...)

« Il faudrait que le coût soit tel que j'arrive à entrevoir le rapport qualité / prix avant de prendre une décision » (PME, Lyon) « Essayer de convaincre en montrant ce qu'on économise en faisant appel à du conseil » (PME, Lyon)





#### Ainsi, les aides financières éveillent de l'intérêt...



## La question de l'aide au financement est une option intéressante aux yeux des dirigeants de PME pour fluidifier le marché des prestations

- L'idée de disposer notamment d'un crédit d'impôt est globalement bien reçue par les dirigeants de PME interviewés
  - « Que l'Etat fasse un pas pour nous aider, c'est une bonne chose. C'est comme pour l'innovation, ce serait légitime » (PME, Lyon)
  - « Le crédit d'impôt, bien sûr c'est une bonne idée » (PME, Lyon)

## « L

Réduction du coût de la prestation pour l'entreprise, d'où un recours plus facile au conseil ...

« Le crédit d'impôt ça pourrait être intéressant. ça pourrait déclencher des missions qui sont nécessaires mais qui ne sont pas menées faute d'argent » (PME, Lyon)

« Si l'Etat m'aide, je peux me poser la question, ...» (PME, Paris)

Une solution qui peut débloquer certains arbitrages

## Argument pour l'acceptation de la prestation par la maison mère en cas de structure filialisée

« Ca pourrait être intéressant, c'est un élément qu'on peut vendre à notre maison mère. Subventions, crédits d'impôts, je ne me suis jamais renseigné » (PME, Paris)



#### ... mais également la vigilance



#### Des écueils sont relevés rapidement par les responsables de PME



- Des besoins qui sont généralement à combler rapidement sur une période de quelques mois tout au plus
- Des dirigeants qui souhaitent donc pouvoir bénéficier d'aides financières, mais à la condition que la formalisation des demandes ne deviennent pas une contrainte (de temps administratif en interne, de temps à attendre une réponse,...)



- Des dirigeants qui se montrent méfiantes de certaines conditions qui pourraient être associées aux dispositifs d'aides
- Une crainte d'être obligatoirement dirigé en échange de subventions vers des prestataires référencés par les syndicats professionnels, les Chambres de Commerce...



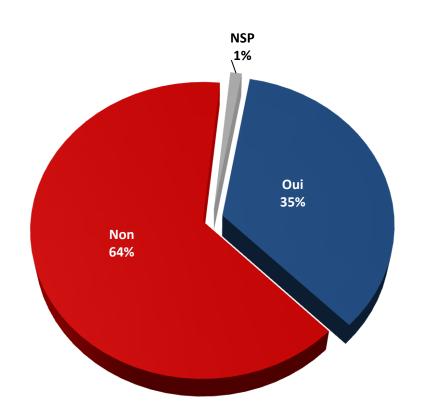
Une volonté forte de pouvoir maitriser la sélection du prestataire en toute indépendance



#### Moins l'on a recours au conseil, plus la qualification importe



Q28 La présence d'un label ou d'une norme de qualité est-il un élément important dans le choix d'un cabinet de conseil ?



Base: Ensemble : 100% (N=1012)

## Moins l'on a recours au conseil, plus la qualification importe et rassure

- 25 % pour les entreprises qui y recourent de façon récurrente
- → 36 % des entreprises qui ont une seule expérience du conseil
- ▶41% des entreprises qui n'y ont jamais eu recours

L'ISQ OPQCM souffre néanmoins d'un déficit de notoriété auprès des PME



## **Principales conclusions**



#### Un contexte économique porteur pour les conseils en management

Du fait de la conjoncture économique, les petites et moyennes entreprises doivent améliorer leur compétitivité; elles sont confrontées à des problématiques commerciales, organisationnelles, RH, ... Des projets potentiels qui constituent une opportunité pour les conseils en management

#### Une vision du conseil en management aux contours encore flous...

• Globalement, l'activité de conseil en management évoque l'élaboration et la mise en place de projets, mais également l'aide à la prise de décision dans des domaines de compétences que l'entreprise ne maîtrise pas.

## ... qui impacte la perception de leurs expertises et savoir-faire souvent considérés comme déjà existant en interne

- L'activité de conseil en management fait l'objet d'une connaissance partielle et partiale de la part des dirigeants de PME, tant du point de vue de ses domaines d'application que de ses méthodes ou de ses implications budgétaires.
  - Des prestations perçues comme « fourre-tout » : moyens d'actions trop brusques, prestations incertaines et professionnels à la compétence aléatoire... le conseil en management peut a priori donner lieu à des connotations négatives la plupart du temps corrigées par une expérience réussie.
  - → Une compétence souvent perçue comme déjà disponible au sein de l'entreprise, essentiellement dans les mains du dirigeant pour les petites structures ou parmi les salariés dans les plus grosses PME (ingénieur, RH, DAF…).



## **Principales conclusions**



#### Le recours au conseil se motive par un gain de temps et un complément d'expertise

- 1 PME sur 2 a déjà eu recours à au moins une prestation de conseil, dont 35% en moyenne 6 fois.
- Les dirigeants qui ont recours au conseil sont motivés par une recherche d'expertise et un gain de temps. Ils ont au préalable défini leurs besoins et recherchent une prestation adaptée en termes de temps, budget et moyens.
- Les prestations dispensées recueillent un bon niveau de satisfaction globale motivé notamment par l'exploration détaillée de la question et l'apport d'un regard extérieur, vecteur de recul et de légitimation des décisions internes.
  - → Un manque d'adaptation de la démarche aux spécificités de l'entreprise, manque de personnalisation de la prestation, sont cependant soulignés.

#### La référence des pairs, un élément clé dans le choix du prestataire

• Le **réseau** représente **la principale source d'information** sur l'offre de conseil . Cité par l'ensemble des dirigeants interrogés, le réseau permet **un précieux retour d'expérience** sur les compétences du professionnel du conseil envisagé et présente ainsi l'intérêt de **réduire le risque** inhérent à l'investissement associé.

## Des prestations jugées onéreuses, mais justifiées pour le développement de l'entreprise. Le prix n'est pas un frein rédhibitoire.

- L'ensemble des dirigeants s'accordent à dire que les prestations de conseil sont chères (87% dont 1/3 très cher). Pour autant, cette cherté n'est pas un frein dès lors que le retour sur investissement est avéré.
- ▶ Le conseil appelle le conseil : 77% des dirigeants de PME qui ont déjà eux recours au conseil renouvellent la prestation, à plusieurs reprises. Une première prestation probante est incontestablement un levier.





## Recommandations pour développer la demande et contribuer à la compétitivité des PME



## 3 416 000 entreprises (99,8 %) / environ 67 % de l'emploi total

<b>&gt;</b>	<b>Améliorer</b>	la capacité à	faire émerger	les besoins
		•		

- Clarifier la notion de conseil en management, améliorer la notoriété
- ☐ Communiquer sur l'offre de conseil disponible ainsi que sur sa contribution
- → Faciliter le contact direct entre la structure de conseil et son futur client (intuitu personae)
- → Atténuer les freins psychologiques associés au recours au conseil (rassurer) :
  - Développer et promouvoir une « garantie qualité » concernant les structures de conseil
    - Améliorer la notoriété de la qualification ISQ OPQCM
    - Promouvoir la qualité de service de conseil en management (NF EN 16114) (publiée le 16/11/2011)
    - **√** ...
- → Explorer la possibilité d'une mesure de financement simple ou d'une incitation fiscale, pour une première prestation
- Agir pour améliorer la qualité professionnelle du tissus de conseil

(une première expérience probante lève de nombreux freins)

- Influer sur la stratégie de formation sectorielle





## Le groupe de travail CICF Management



- Florian AYMONIN-ROUX, chargé de mission « Professions de conseil », Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie
- ⇒ Gérard CARRETIER, trésorier, administrateur CICF MANAGEMENT, G2C
- ⇒ Jean-Michel LABRUNIE, pilote du groupe « marché des petites structures du conseil » ... administrateur CICF MANAGEMENT / administrateur ISQ. DEXTRAL
- ⇒ **Hélène NGUYEN**, présidente CPC lle de France, **FDV Conseils**
- ⇒ Michel PRIN, vice-président de l'ISQ / vice-président CICF MANAGEMENT, Cabinet PRIN
- ⇒ Valérie PRIN, CICF MANAGEMENT, Cabinet PRIN
- ⇒ Muriel SERRET, secrétaire générale CICF MANAGEMENT, PROM'EXCEL
- ⇒ Ariel SMADJA, administrateur CICF MANAGEMENT, FUSEO
- ⇒ Emmanuelle WEISS, administrateur CICF MANAGEMENT, ARIANE Conseil









Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France

- Fédération
- •Région lle de France
- Région Rhône Alpes
- Syndicat Management