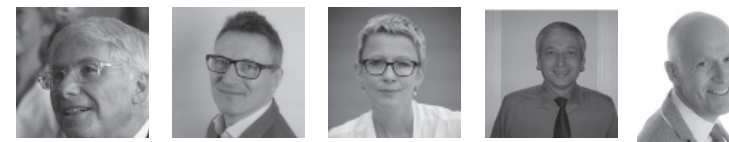
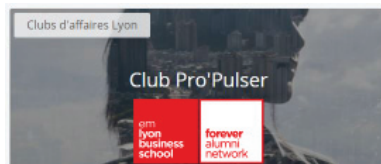


Passer du statut de salarié à celui de consultant : les conditions pour réussir

20 SEPT.
2017

COMPTE-RENDU de Patrick Ducher
pour le Club Pro'Pulser

Quelle structure adopter ? Quel mode de facturation ? Comment identifier de futurs clients ? Comment gérer l'incertitude ? Comment définir le contenu de son offre ? Quelle est la bonne posture du consultant ? Autant de questions épineuses lors de ce passionnant échange entre consultants confirmés et une quarantaine de participants réunis à l'initiative du club Pro'Pulser.



Les intervenants (de gauche à droite) : Nicolas Job a été consultant toute sa vie. Passé notamment chez Arthur Andersen puis Ernst & Young, il a monté une activité en indépendant tout en s'occupant d'une association de diplômés de l'EM Lyon. Klaus Hedegaard a été salarié pendant 26 ans avant de devenir consultant. Son expertise en amélioration continue repose sur une solide expérience d'intrapreneur (Danaher, Vestas) aux responsabilités très variées en France et à l'étranger. Delphine Guyard-Meyer est passée par de grands groupes (Keolis), où elle a notamment travaillé comme juriste d'entreprise, responsable juridique et paie puis DRH sur un périmètre d'environ 3.500 collaborateurs. Son domaine de prédilection : l'égalité professionnelle. Antoine Bonell est devenu consultant formateur en management et GRH après 25 ans de salariat. Il a opté pour le portage salarial et s'est associé avec deux autres consultants.

Une conférence animée par Frédéric Cimetta, consultant en finance d'entreprise.

QUELLE STRUCTURE ADOPTER ?

Portage salarial ? société ? Les avantages et inconvénients sont multiples. Klaus Hedegaard a connu plusieurs structures en tant que consultant. Il a débuté en portage salarial dans le cadre d'un contrat CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise) pendant 3 ans, ce qui lui a permis de tester son activité, tout en continuant de bénéficier des indemnités de Pôle Emploi. Par la suite, il a déposé les statuts de sa SAS, la formule la plus appropriée pour son activité qui lui permettra de faire entrer des actionnaires dans sa structure.

Nicolas Job estime que "consultant" est un mot valise. Souhaite-t-on travailler seul en free-lance ou bien monter une structure et recruter des collaborateurs ? Opter pour l'autoentrepreneuriat, le portage salarial, la création d'une SAS ou d'une EURL amène à de pures considérations fiscales. Selon lui : *"s'il y a moins dans la poche, il y a plus pour la retraite. Veut-on du cash dont on peut disposer tout de suite ou anticiper pour le futur ?"*. Le portage est le plus onéreux car il intègre les cotisations patronales et salariales. Le consultant continue de cotiser (AGIRC, ARRCO...). En créant une structure, on pourra payer moins de charges sociales mais on bénéficiera de moins de prestations. Quant à comparer EURL et SAS, les avantages et inconvénients fluctuent au gré des réformes fiscales. L'EURL avait le vent en poupe il y a 5 ans. En étant au RSI, on n'a pas grand-chose, on bénéficie de la sécurité sociale. On se verse une toute petite rémunération et un gros dividende. Or, les dividendes des EURL ont été taxés par le gouvernement précédent de la même façon que les

rémunérations. Actuellement, le modèle de la SAS est plutôt favorable. Selon l'arbitrage que l'on fait entre rémunération immédiate ou différée, on optera pour salaire ou dividende. En quoi est-ce important que le client connaisse notre statut ? *"Soit on est freelance et c'est de l'intuitu personae. Le client se moque généralement de connaître le statut de son consultant. Si on crée une "vraie" société, la posture est différente"* pour Nicolas Job.

Delphine Guyard-Meyer, au-delà des aspects fiscaux, prend en considération le régime des retraites. Être en SASU permet de rester dans un régime "assimilé salarié". Si on décide de revenir à un régime salarié, il n'y aurait pas de rupture dans les régimes. Elle se dit prête à payer plus de charges sociales pour assurer sa retraite. *"La question de l'âge entre donc en considération"*.

Antoine Bonell explique que la société de portage n'est pas une agence d'intérim et ne fait pas la prospection à votre place : il estime qu'il faut consacrer à cette activité au moins 20% de son temps, soit un jour par semaine. *"Ce qui est intéressant*

en portage salarial, c'est qu'on est salarié. La commission varie entre 8 et 11% en moyenne sur la prestation vendue, en plus des diverses cotisations. Il reste donc environ 50% dans la poche du consultant. Or, lorsqu'on est à son compte, il faut payer un comptable, traiter le RSI, l'URSSAF, relancer les mauvais payeurs, rédiger les contrats de missions. Tout ceci est normalement pris en charge par la société de portage".

Sur le sujet du portage, une participante invite à la vigilance et explique que les frais peuvent diminuer une fois qu'on atteint un certain chiffre d'affaires. Elle conseille de bien analyser les services annexes proposés : certaines sociétés disposent de commissions spécialisées (management, international, appel d'offres etc.) permettant de créer des liens privilégiés avec des personnes qui sont dans la même dynamique et le même domaine. D'autres organisent des networkings réguliers ou ponctuels (mensuels, trimestriels, annuels...). *"Ce genre d'initiative fait vraiment la différence quand on est seul et qu'on débute"*. Antoine Bonell ajoute que si l'on a un beau projet, les sociétés de portage n'hésitent pas à nous démarcher. *"Il ne faut donc pas hésiter à négocier le taux de commission car ce sont elles les clientes !"*. Il invite par ailleurs à se méfier des taux de commission alléchants - pas forcément "all inclusive" - et suggère de montrer sa fiche de paie à un comptable pour une analyse poussée. Un autre participant explique qu'il exerce une activité salariée tout en consacrant 20% de son temps au portage. *"Il est parfaitement possible de combiner les deux, mais il faut s'accorder avec son employeur sous peine de licenciement."*



QUEL MODE DE FACTURATION ?

Au forfait ? quel prix à la journée ? Delphine Guyard-Meyer estime que le mode de facturation dépend du métier exercé, de l'expertise, du secteur : Lyon est moins rémunérateur que Paris, ou l'étranger. Elle-même a fait des missions de sous-traitance pour des cabinets RH avec des facturations de 800 à 1.000€/jour. En facturation directe, la fourchette se situe entre 1.200€ et 1.500€ pour des grands comptes et ETI sur Lyon, Paris et Marseille. À ses débuts, elle s'est renseignée auprès de collègues pour savoir comment se positionner car il existe très peu d'études chez Syntec, et celles-ci concernent souvent des entités de plus de 50 salariés. Elle estime qu'un consultant très senior et très expérimenté peut facturer sa journée jusqu'à 2.000€ sur Lyon. Pour de l'informatique, ce sera plutôt du 500e-800€/J. Il faut tenir compte de l'offre et de la demande sur une région donnée. *“Vendre à Paris ou dans la Drôme, ce n'est pas pareil. Cela dépend du niveau d'expertise proposé aussi”*.

Nicolas Job explique qu'il ne faut pas comparer les taux de facturation de free-lances avec ceux des cabinets. *“Un grand cabinet facture environ 3 fois ce qu'on peut facturer en étant seul et c'est normal : c'est la garantie de la marque. Le prix à la journée dépend de la taille, des métiers. Pas moins de 1.000€, pas plus de 3.000€, la fourchette est large. Ce n'est pas parce qu'on est trop cher qu'on n'aura pas la mission si le client est convaincu que c'est vous qu'il veut. Il faut être capable de lui expliquer qu'il faut prendre en compte le temps de préparation, aller sur site, produire un rendu et que tout ceci est facturable car cela apporte une valeur ajoutée”*.

Klaus Hedegaard tient compte de la durée de la mission et se situe entre 1.000€ et 2.000€/j. à l'international. Il ajoute : *“Les clients français veulent toujours négocier les prix, sans clairement demander de retour sur investissement, contrairement aux étrangers”*. Il lui est arrivé de passer une semaine entière de préparation - non rémunérée- pour gagner au final une mission de 40 jours. *“Il y a une part de risque à assumer. Il faut considérer cela comme un investissement”* explique Delphine Guyard-Meyer qui a perdu 3 clients de cette manière.

Un participant évoque la rémunération à la performance mais les membres du panel se montrent dubitatifs : *“C'est très difficile à démontrer, c'est une source de litiges sans fin, à moins d'avoir des critères objectifs de mesures”*. *“Et que tout le monde joue le jeu”* renchérit Frédéric Cimetta, qui souligne



la nécessité d'une bonne compréhension des objectifs par le chef d'entreprise et ses subordonnés. Nicolas Job ajoute que la préparation d'une mission doit être accomplie chez le client. *“Comme ça, il vous voit à l'œuvre”*.

Une participante reconnaît s'être vendue moins cher que lorsqu'elle avait été missionnée par un cabinet. *“Manque de confiance ? Charges supplémentaires ? Complexe de l'imposteur ?”* s'interroge-t-elle. Nicolas Job l'invite à comparer son prix par rapport à son ancien salaire. *“On ne peut pas facturer plus de 150 à 200 jours par an. Il faut appliquer ensuite un taux journalier, diviser par deux pour tenir compte des charges sociales. Autre question à se poser : Combien vaudrait mon expertise si j'étais salarié de cette boîte ?”*.

COMMENT IDENTIFIER SES PREMIERS CLIENTS ?

Comment mener sa prospection en amont tout en menant une activité professionnelle ? Delphine Guyard-Meyer a trouvé ses premiers clients grâce au réseau en dépit de toutes les actions commerciales qu'elle a conduites en parallèle. Ses clients sont d'anciens collègues qui ont eux-mêmes évolué vers d'autres fonctions. Il y a aussi des amis, des relations nouées lors de rencontres réseau, de membres d'associations dont elle fait partie. *“Je passe ma vie à entretenir un réseau et cela représente une charge importante. J'ai fait des salons, de la communication, monté un site, un blog, un profil LinkedIn. Bref, beaucoup de commercial mais rien n'est aussi fort que le réseau. L'organisation du temps est cruciale. Sur 5 jours ouvrés, j'en passe 3 en production, 1 en commercial pur et 1 en administratif, pratique (informatique, ...), veille et formation”* conclut-elle.

Nicolas Job renchérit que, quand on n'a pas de marque, tout repose sur la confiance à la personne, à l'intuitu personae, rappelant que *“même quand on s'appelle Ernst & Young, 80% du business se fait par le réseau. La prescription : c'est le désir de*

l'autre qui déclenche l'objet de mon désir”.

Antoine Bonell ajoute que ses plus belles affaires ont été celles réalisées sur prescription. Il a posé la question suivante à un chef d'entreprise satisfait : *“Connaissez-vous sur la région une société non concurrente qui pourrait être intéressée par mes prestations ?”*, en demandant s'il pouvait la contacter de sa part. *“L'affaire prescrite est celle qui rapporte le plus. Il faut aussi s'autodiscipliner pour faire de la relance 3 à 5 jours après l'envoi d'une offre et éviter de procrastiner. Dommage qu'en école de commerce, on parle très peu de la prescription.”*

Nicolas Job tempère : *“Le réseau ne marche pas seulement parce qu'on a des relations, il faut prendre le temps de s'en occuper. Les prospects pensent souvent à la dernière personne rencontrée. Ils embauchent des consultants soit pour faire ce qu'ils ne savent pas faire, soit pour faire ce qu'ils n'ont pas le temps de faire, soit pour faire ce qu'ils ne veulent pas faire. Les moments de rupture dans l'entreprise - changements d'actionnaires ou de management notamment - sont des périodes propices pour proposer ses services”*.

COMMENT GÉRER L'INCERTITUDE COMMERCIALE ?

Klaus Hedegaard explique justement que c'est l'incertitude ce qui le fait avancer. Il ne panique pas face à elle et s'en remet au poète danois Kirkegaard : *“Oser, c'est perdre pied momentanément. Ne pas oser, c'est se perdre soi-même”*. Les réseaux sont aussi là pour échanger, rassurer, lever certains doutes. *“On va vivre de plus en plus dans l'incertitude, autant considérer cela comme une opportunité”*.

Pour Nicolas Job, le goulot d'étranglement - quand plusieurs clients arrivent en même temps - ne doit pas être vécu comme un problème. On peut anticiper en se disant qu'il y a des périodes de calme (vacances scolaires, rentrée, janvier) et de grande activité : il faut tout boucler avant les vacances d'été. *“Si on n'est pas à l'aise avec l'incertitude, il vaut mieux proposer un produit de consulting sur lequel on peut susciter de la récurrence. Généralement, on ne change pas de consultant si on en est content”*.

Delphine Guyard-Meyer a fait un énorme travail personnel pour accepter l'incertitude, rationaliser son parcours et ses choix, tout en pratiquant le yoga. Chacun la gère de façon différente. Le co-working peut apporter de la réassurance et donner naissance à un réseau, pour mutualiser des frais par exemple. Klaus Hedegaard évoque son expérience de partenariat informel de quatre compétences pour gagner des clients à travers quatre



expertises : amélioration continue, développement commercial, design et communication. Delphine Guyard-Meyer pense qu'il est important de bien aligner son rapport au business, à l'argent, au client, au service, bref aligner ses valeurs communes dans le cas d'un tel partenariat. Elle ajoute qu'il existe des regroupements très structurés sous format de franchises en RH, marketing, en commercial et probablement dans d'autres domaines pour permettre à des consultants d'échanger sur des plates-formes (outils communs, journées de formation, ...). Certaines apportent même des opportunités de busines comme Missioneo.

Annick Gutman, coordinatrice du Club Pro'Pulser, souligne que, maintenant que les membres du club Pro'Pulser commencent à bien se connaître, ils peuvent être prescripteurs des compétences de leurs collègues dans des entreprises clientes. *"C'est important car on engage son image."*

COMMENT DÉFINIR LE CONTENU DE SON OFFRE ?

Delphine Guyard-Meyer a débuté avec une offre provenant d'un besoin identifié alors qu'elle était salariée. Une fois confrontée à la réalité du terrain au bout de 4 ans, son offre s'est affinée. Elle explique que le taux de transformation est en moyenne de 1 prospect transformé en client pour dix tentatives. Le plus difficile est d'avoir l'opportunité de faire une proposition. Nicolas Job estime à 70% minimum le taux de conversion d'une proposition en vente. Antoine Bonell explique qu'il faut transformer un rendez-vous en une évidence : que le client comprenne qu'il a besoin de vous, qu'il a vu que vous avez noirci des pages qui répondent à ses attentes sur le modèle classique : Votre demande, notre offre, notre plus-value. Klaus Hedegaard, quant à lui, adapte toujours ses méthodes au contexte du client. Les outils passent presque au second plan. Il préconise de présenter l'offre en personne - si c'est possible - plutôt que de se contenter de l'envoyer par mail. Au minimum, avoir l'opportunité de la défendre quelques jours plus tard afin qu'elle ne se réduise pas à un simple benchmarking de prix.

Nicolas Job souligne l'importance du livrable dans la prestation, qui doit être tangible et spécialisée. Il renchérit : *"Le plus difficile ne consiste pas à rédiger une proposition. Lorsqu'on*

déjeune avec une connaissance ou un ami, comment expliquer ce qu'on est capable de faire ? Il faut y avoir réfléchi avant. Une fois qu'on a l'opportunité de faire une proposition, il suffit d'avoir une bouche et deux oreilles : d'écouter deux fois plus qu'on ne parle". Il ajoute : *"On peut commencer par proposer une offre spécialisée puis, une fois dans la place, montrer qu'on a des compétences connexes et élargir le champ d'intervention. Il est contre-productif de dire d'emblée qu'on sait tout faire".*

Antoine Bonell met l'accent sur la bonne contractualisation de ce qui est attendu car *"les paroles s'envolent et les aigris restent"*, sans pour autant écrire 30 pages. Delphine Guyard-Meyer annexe son offre à un contrat de 5 pages avec les principales clauses de confidentialité, le prix, le règlement de litiges éventuels. *"Il est malvenu de présenter des contrats trop compliqués lorsqu'on est indépendant"*. Parfois, les services achats imposent des contrats volumineux. Il faut négocier des contreparties comme l'utilisation de leur nom comme référence client.

QUELLE EST LA BONNE POSTURE DU CONSULTANT ?

Nicolas Job a connu beaucoup de personnes venues du salariat qui se sont cassé les dents en voulant devenir consultants indépendants. Comment éviter les échecs ? En considérant tout d'abord que chaque heure passée doit être facturable. *"Dans les grands cabinets, les gens remplissent bien des feuilles de temps. Le consultant doit pouvoir estimer le temps passé sur les diverses tâches. Avoir une liste de choses à faire, arbitrer ses choix... Il faut se concentrer sur les 80% de choses importantes - celles qui ont une valeur perçue par le client - et ne pas être perfectionniste. On peut se permettre une certaine liberté de ton en l'absence de lien de subordination, mais en sachant enrober les choses car le client est roi"*. Klaus Hedegaard se permet parfois de donner son point de vue mais ne peut se substituer aux manettes du client. Il essaie donc de motiver le client pour que ce dernier mette en œuvre lui-même ce qu'il lui apprend. *"Trouver le juste ton est difficile au début"* estime Delphine Guyard-Meyer *"surtout quand on a vécu dans la subordination. Certains clients attendent d'être secoués, d'autres non ; Cela dépend des missions et il faut un temps pour s'affirmer. Le client sent bien si le consultant n'a pas confiance en lui."*

À elle le mot de la fin : *"Pour apprendre à devenir sa propre secrétaire, son propre informaticien, son propre comptable lorsqu'on n'est plus pris en charge, il faut avoir appris à travailler sur soi - sur ses motivations, ses envies, ses compétences, son positionnement par rapport au regard parfois compatissant des autres - sinon la chute peut être rude."*

Le club Pro'Pulser s'adresse aux plus de 50 ans, diplômés de l'EM Lyon Business School en cours de démarrage d'une activité de consultant, prêts à venir chercher auprès d'anciens qui ont connus le même parcours, conseils et aide. Il s'inscrit dans la lignée de l'EM Lyon Business School qui vise à favoriser une "employabilité à vie" des alumni.

Horaires : Le 1er lundi de chaque mois, de 09:00 - 12:00, salle 337, bâtiment A, EM Lyon 23 Avenue Guy de Collongue, 69130 Écully

contact : agutman69@gmail.com

Ce compte-rendu vous est offert par Patrick Ducher (www.patrick-ducher.com) journaliste d'entreprise.

Patrick propose aux entreprises et associations le compte-rendu de leurs événements [Tel. 06 7111 8816].

