

Consultant indépendant Conseil pour les affaires et pour la gestion

Code NAF 74.1G

Fiche réactualisée en décembre 2003

*Cette fiche a été parcourue par l' IDCE,
Institut pour le Développement du Conseil d'Entreprise
www.idce.com*

Le lecteur peut se reporter également aux *Fiches Professionnelles APCE* :

- **Bureau d'études techniques, ingénieur-conseil,**
- **Avocat/conseil juridique,**
- **SSI,**
- **Cabinet d'outplacement**

AVERTISSEMENT IMPORTANT

En application du Code de la propriété intellectuelle :

- **IL EST INTERDIT DE REPRODUIRE INTEGRALEMENT OU PARTIELLEMENT ce document, sur quelque support que ce soit (papier, magnétique, informatique ou autre) sans l'autorisation préalable écrite de l'APCE.**
- **Cette fiche ne peut faire l'objet D'AUCUNE DIFFUSION, NI D'AUCUN COMMERCE, sans l'autorisation préalable écrite de l'APCE.**

SOMMAIRE

En bref	Page	5
1. Définition de la profession	Page	7
2. Des éléments pour une étude de marché	Page	9
3. Les moyens nécessaires pour démarrer l'activité	Page	15
4. Les éléments financiers	Page	17
5. Les règles de la profession	Page	21
6. Contacts et sources d'information	Page	23
7. Bibliographie	Page	25
Informations pratiques	Page	27

MISES EN GARDE

1. Fiche réalisée par l'APCE et les organismes professionnels. Malgré tout le soin apporté à la réalisation de ce document, nous ne pouvons garantir dans le temps les informations données et déclinons toute responsabilité quant aux conséquences résultant de leur usage.

2. Cette fiche ne constitue en aucun cas une méthodologie de création ou de reprise d'entreprise, évoquée par ailleurs. Seules sont analysées ici les spécificités d'une profession.

Ainsi, pour répondre à des questions d'ordre général sur la méthodologie de la création d'entreprise (comment réaliser une étude de marché, construire des comptes prévisionnels, trouver des aides et des financements, choisir une structure juridique, effectuer les formalités de création de son entreprise, ...), reportez-vous aux autres sources d'information divulguées par l'APCE et mentionnées en dernière page.

Par exemple, vous ne trouverez pas dans cette fiche la liste des aides à la création d'entreprise. Ce n'est pas l'objet d'une fiche professionnelle, sauf si des aides sont spécifiques à un secteur d'activité. En revanche, vous trouvez ce type d'information sur le site de l'APCE, mis à jour au quotidien. www.apce.com

EN BREF

Plus de 5 000 nouveaux conseils chaque année... Mais une spécialité technique ne suffit pas pour réussir à son compte dans ce métier où prévalent les relations publiques informelles, éloignées des démarches commerciales classiques.

Il faut en effet du temps pour se constituer une clientèle qui fonctionne au "bouche à oreille". Un consultant en mission n'a pas le temps de prospecter... et les charges le rattrapent toujours ! Résultat, un train de vie réduit souvent de moitié par rapport à son ancienne vie professionnelle.

Il est donc conseillé avant de se lancer de tester le marché (portage, cabinet de conseil) et/ou de suivre une formation adaptée pour peaufiner son étude de marché.

Ensuite, le travail en réseau doit être privilégié.

LES CHIFFRES CLES

Entreprises de conseil	Créations annuelles	Investissement de départ
Environ 30 000 entreprises immatriculées mais combien réellement en activité ?	Plusieurs milliers	5 000 € peuvent suffire pour l'équipement informatique mais le BFR est élevé.

10 ans de création d'entreprises ex-nihilo (source : INSEE) –

Code NAF 74.1G : conseil pour les affaires et la gestion, conseil en relations publiques et communication.

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
6607	7049	7402	7429	7447	7449	7744	8499	8938	8790

« *Il est temps de travailler autrement* », slogan www.freelance.com

Une question ? Une remarque ?
Tél. 01 42 18 58 76 et vinay@apce.com

1 - DEFINITION DE LA PROFESSION

ACTIVITES

L'activité de conseil peut être définie comme une prestation à fort contenu intellectuel, limitée dans le temps et effectuée par une personne extérieure à l'entreprise cliente. Les métiers du conseil sont nombreux.

Les métiers du conseil pour les affaires et la gestion (code NAF 74. 1G) recouvrent :

- le conseil en gestion,
- le conseil en organisation,
- le conseil en ressources humaines,
- le conseil en relations publiques*.

**Le conseil en relations publiques est tout à fait différencié, par sa formation, par ses produits services, par ses structures, du conseil en management, même s'il est rattaché au même code d'activité NAF ; Il en sera peu question dans cette fiche.*

Le consultant apporte une réponse, sous forme de prestation à caractère intellectuel, aux besoins ponctuels d'une entreprise (publique ou privée), confrontée à des difficultés spécialement lorsqu'elle atteint un nouveau stade de son développement.

Son travail passe par plusieurs phases :

- recueil et analyse de données (identification d'un problème),
- apport d'une méthodologie qui suscite une prise de conscience et des réactions chez le client,
- recommandations (mais la décision n'appartient pas au consultant),
- mise en place et suivi des décisions (éventuellement).

Gérer son temps relève de tout un art (prévoir des grilles journalières avec l'affectation du temps passé pour le bilan mensuel et les facturations). La prospection de nouveaux clients, lors du démarrage de l'activité, peut facilement atteindre 40% de l'emploi du temps.

Il faut constamment maintenir et renouveler son portefeuille clients...

En vitesse de croisière, le découpage moyen du temps est le suivant (*source : Interviews, professions libérales, APCE*) :

- Elaboration de produits	11%
- Prospection	20%
- Prestations clients	55%
- Gestion	8%
- Divers	6%

Le "stress du carnet de commandes" est important. Les déplacements sont nombreux et le travail d'enquête chez le client alterne avec les heures de synthèse, passées au cabinet (qui peut être domicilié chez soi sous certaines conditions). La disponibilité doit être très grande. Le sentiment de solitude est fréquent.

APTITUDES

Une culture générale, acquise en entreprise (de préférence au sein d'une PME), qui permet d'instaurer facilement le dialogue avec le dirigeant de l'entreprise. Le sens de l'écoute et de la compréhension immédiate. Etre clair, susciter la confiance, savoir valoriser ses prestations, effectuer un travail de qualité, en toute indépendance.

Outre des capacités techniques et commerciales, le consultant doit posséder un esprit de synthèse et d'analyse, ainsi que des qualités humaines primordiales pour gagner la confiance du client (ou travailler en équipe) : adaptabilité, méthode et séduction sont quelques-unes de ses armes. Les relations "intuitu personae", le parler vrai et la force de conviction prévalent. Il faut être autonome et posséder une grande confiance en soi, pouvoir supporter le stress et l'incertitude liés à la précarité des revenus et du statut. Le sens commercial est primordial, être bon dans une technique ou un domaine de compétences ne suffit pas.

Tout amateurisme/intellectualisme est exclu. Il faut être opérationnel, pratique, pédagogue : proposer une expertise puis, de plus en plus souvent, mettre en oeuvre les solutions préconisées. Trois fonctions importantes à mener simultanément :

- fonction commerciale (prospection : 20 à 30% du temps de travail),
- fonction recherche : adapter ses outils à ses nouveaux clients, se former en permanence,
- fonction conseil : instaurer la confiance, avoir une démarche claire et transparente pour le client, vérifier pas à pas les ébauches de solution avec l'environnement du client...

LEXIQUE

Nous empruntons à l'observatoire des solos et à l'un de ses membres Michel Paysant, les quelques définitions suivantes (source : www.solos.asso.fr)

Consultant

Personne que l'on consulte. Le terme se confond avec celui de conseil. Dans cette acception, le consultant est celui qui analyse une situation et fournit un rapport oral et écrit à son client : consultant/conseil en organisation, en relations humaines, en marketing, en environnement, etc. Si l'on en croit l'INSEE cependant, les consultants sont en tel nombre qu'on doute de leur unique rôle de conseil – la rubrique 741G de la NAF est en réalité un vaste fourre-tout choisi par les statisticiens lorsqu'ils ne savent pas où affecter les activités.

Il y a toujours du conseil dans toute activité professionnelle, c'est donc une simple question de nuance. S'il y en a beaucoup, on est consultant. S'il y en a moins, on est technicien, spécialiste, expert... Peter Drucker, définit d'ailleurs les *knowledge technologists*, population en croissance exponentielle, comme les successeurs des travailleurs manuels, mais dotés d'une compétence basée sur une éducation formelle et non sur un apprentissage.

Comme les cabinets de conseil sont remplis de « consultants », il faut ajouter le qualificatif d'*indépendant* pour désigner celui qui est à son compte.

Freelance

En dépit de l'inconvénient d'une consonance anglo-saxonne, ce terme a l'avantage de décrire parfaitement la population désignée : des solos offrant des prestations intellectuelles – les *knowledge workers* de Peter Drucker – à des entreprises. Secteur « services marchands aux entreprises » plus « éducation marchande » plus quelques autres rubriques de la NES (Nomenclature économique de synthèse) de l'Insee. Il est en plus compris dans le monde entier.

2 - DES ELEMENTS POUR UNE ETUDE DE MARCHÉ

LE MARCHÉ

Le marché du conseil

Des profils d'entreprises extraordinairement variés, une croissance rapide et diversifiée, de nombreuses créations, fusions et transformations : le secteur, comme le souligne Syntec Conseil en Management, n'est pas facile à cerner pour les non initiés !

Il existerait environ 23 000 sociétés de conseil. Mais combien sont réellement en activité ?

Le syndicat Syntec conseil en management a recensé (au-delà des ses seuls adhérents, 58 entreprises) 290 sociétés de conseil, dont 53 représentant 50% du CA de la profession. Au total, le CA de la profession est de 4,2 milliards d'euros en 2002 pour un effectif global de 24 500 personnes (*source : baromètre publié par Syntec conseil en management*).

Le secteur du conseil se répartit ainsi (en nombre d'établissements et en %)

- Conseil pour les affaires et la gestion : 35%
- Activités juridiques : 26%
- Activités comptables : 16%
- Agences, conseil en publicité : 11%
- Conseils en systèmes informatiques : 9%
- Études de marché et sondages : 3%

L'offre de conseil est segmentée à la fois en fonction des spécialités (organisation, marketing...) mais surtout, et de façon plus souterraine, sur les méthodologies pour aborder le problème d'un client et la relation "intuitu personae" qui en découle ("artisan" ou "méthodologue"). Le marché est donc peu transparent.

Le marché est morcelé et dual :

- d'un côté de très petites entreprises spécialisées sur une niche, économiquement fragiles, dont le savoir-faire repose sur un unique consultant le plus souvent.
- de l'autre, des grandes entreprises de conseil et d'audit qui pratiquent une politique de concentration ... tout en séparant les structures audit et conseil.

Le conseil est très parisien (90% du chiffre d'affaires est réalisé par des sociétés dont le siège est situé en région parisienne).

Le conseil en management d'après l'INSEE

Pour le code NAF 74.1G : conseil pour les affaires et la gestion, conseil en relations publiques et communication.

Nombre d'entreprises	40 277
Chiffre d'affaires	15 029 M€
Personnel salarié	96 053
Personnes occupées	124 355

Source INSEE, EAE, code NAF 74.1G,
Chiffres 2000 - Actualisation sur www.insee.fr
puis services et services aux entreprises

Attention ! Les chiffres de l'INSEE ci-dessus sont néanmoins trompeurs pour au moins deux raisons :

- La moitié des entreprises recensées n'a aucun chiffre d'affaires, aucun salarié,
- De nombreuses entreprises sont inscrites dans le Code 74.1G alors qu'elles devraient être affectées à d'autres secteurs (Mac Donald's France service, Perrier Vittel management, Méridien SA, et autres holdings de groupes divers...).

La demande

La demande naît souvent de l'offre, d'où la difficulté du marché.

Elle est très peu structurée : elle dépend de la relation qui s'établit lors de la prospection ou au début de la mission, entre les deux partenaires. Si le conseiller n'instaure pas assez la confiance, la solution proposée risque de ne pas être appliquée, quand la mission n'est pas simplement abrégée sur demande du client.

La demande provient surtout des grandes entreprises. Les PME hésitent encore, en effet, à faire appel au conseil, souvent pour des raisons de blocages psychologiques. Le retard de la France par rapport à d'autres pays européens (Italie, Grande Bretagne, Allemagne) est manifeste à ce sujet.

Le marché du conseil se concentre dans cinq secteurs de l'économie : services, énergie/industrie/BTP, administrations/collectivités, commerces et agriculture. Les plus importants sont : les industries et les banques pour 24%, les assurances pour 19%.

EVOLUTION DU SECTEUR

Structure de la profession

La profession continue sa concentration européenne et mondiale autour de grands cabinets de conseils ; les cabinets d'audit se séparent de leur pôle consulting. Autre tendance de fond : le rapprochement entre SSII et cabinets conseils.

Conjoncture

La déréglementation, les perspectives européennes, l'évolution des technologies de l'information, la globalisation des marchés sont des facteurs d'accentuation de la demande. La tendance du marché du conseil en management est à l'expansion depuis 1995, 10% de croissance en 1996, 25% en 1997 et 37% en 1998 (*source : Syntec conseil en management*).

En 1999, le domaine des technologies et des systèmes d'information a assuré l'essentiel de la croissance et représente à lui seul 30% de l'activité. En hausse également : le CRM, customer relationship management pour la gestion de la relation client. Les adhérents de Syntec Conseil en management voient leur CA augmenter de 50% en 1999 pour avoisiner 1,68 milliards d'euros.

2000 et 2001 sont encore des années de croissance à deux chiffres mais 2002 marque un revirement. Retombées de l'affaire Enron qui a jeté la suspicion sur les gros cabinets d'audit, conjoncture en plein retournement... Après une croissance de 15% en 2001, le marché est en baisse de 4 à 5% en 2002 (*source : étude 2002 sur l'ensemble du marché du conseil en management, Syntec et Istia*). Les grosses structures doivent gérer leurs sureffectifs, après les embauches massives des années 1999-2000 (*source : XERFI*).

Les petits cabinets de conseils présents sur une niche (chasseurs de coûts...) tirent mieux leur épingle du jeu.

Les facteurs de la croissance

La complexité accrue du développement économique et la perte des repères engendrent de nouveaux besoins (exemple : la gestion du risque clients, le "reengineering" ou reconfiguration de l'entreprise, la qualité totale). La tendance au management en "temps partagé" et surtout le mouvement d'externalisation des compétences profitent au secteur : l'entreprise cherche à diminuer le poids de ses charges sociales et préfère faire appel à des prestataires extérieurs.

Evolution de la nature des missions

L'enquête annuelle de Syntec permet de connaître la nature des missions les plus demandées.

En 2002, la demande prioritaire des clients porte sur les fonctions achat, alors que la relation client venait en tête lors de la précédente enquête. La formation (le e-learning) et la gestion des connaissances se développent en 2002, tandis que de nouveaux thèmes, tels que l'intégration des

sites, des portails Web et de façon générale des applications d'entreprise, dont l'architecture du système d'information, font leur apparition (*source : Le Monde du 22 octobre 2002*).

Selon le Syntec, le secteur du conseil en management a enregistré une baisse de 4 % à 5 % de son chiffre d'affaires en 2002. Francis Rousseau, PDG du cabinet Eurogroup, estime que trois types d'acteurs ont émergé : les conseils en stratégie, les prestataires de services et enfin les conseils en management proprement dits. *Source : Le Monde - 21/10/2003*

Le conseil est davantage utilisé à court terme. Il doit plus que jamais être efficace, opérationnel. Les tarifs se négocient, c'est au consultant de prouver à l'entreprise qu'elle peut vite rentabiliser son intervention.

CLIENTELE

Les réticences des PME-PMI à l'égard du conseil demeurent encore nombreuses : marché atomisé et peu transparent, coût élevé des prestations, sentiment d'échec ressenti par les dirigeants de la PME lorsqu'elle se tourne vers une aide externe, etc.

Une prospection avant le démarrage de l'activité s'impose : il faut créer son entreprise au moment adéquat, quand on n'a plus qu'à effectuer des prestations et facturer les clients après avoir constitué son réseau.

Chez un cabinet de consultants, le client privilégie la pérennité financière et humaine, la qualité de ses membres, leur compétitivité en terme de coût, leur disponibilité, leur créativité et pluridisciplinarité éventuelle. La proximité joue moins.

Pour un consultant indépendant, la demande du client porte sur la disponibilité, les compétences et la confiance. Selon une étude récente, la compétence technique, la clarté de la proposition et la capacité à offrir un bouquet de services complet et à réaliser du sur-mesure sont les critères les plus exigés par les donneurs d'ordre.

Ces dernières années, les missions des consultants se sont modifiées à cause du développement des technologies facilitant l'accès à l'information : les entreprises clientes se montrent désormais plus demandeuses de processus à mettre en place (organisation, production...) que de données à recueillir.

Comment se faire des clients ?

- Le « bouche-à-oreille » prévaut et les clients déjà acquis sont les premiers prescripteurs, les prescripteurs suivants étant les autres cabinets de conseil ou les cabinets de recrutement (au courant des besoins des entreprises) avec lesquels il faut nouer des relations privilégiées. Ainsi, le bon professionnel peut étendre assez rapidement sa clientèle.
- Le travail en réseau avec une dizaine d'autres consultants possédant des compétences et métiers complémentaires, est un autre moyen d'y parvenir.
- Il est aussi possible de proposer aux grands du conseil ses services en "free-lance", en apportant une spécialité pointue de préférence.

Le métier se prête peu aux démarches commerciales pures, les relations publiques "soft" prédominant, ce qui n'empêche pas des offensives plus marketing : maîtriser les techniques de mailing, de télé-marketing et de relance téléphonique. Ou bien se présenter davantage comme un enquêteur potentiel, auprès d'une entreprise, afin de déceler ses besoins et de faire émerger une demande.

D'après les professionnels, le marketing pur (mailing) peut être privilégié quand le service proposé est très pointu, la cible bien définie. En cas de conseil plus banalisé, c'est l'approche relationnelle qui doit être utilisée en priorité pour obtenir un rendez-vous commercial afin de présenter son savoir-faire.

On note aussi les cas de marchés remportés suite à des appels d'offres (missions importantes pour cabinets de taille significative).

Quels sont les clients les plus consommateurs de conseil ? Différentes études (Syntec, CGPME...) mettent en évidence la corrélation entre la demande et la taille de l'entreprise (les plus de 1,5 M€ de chiffre d'affaires sont davantage consommateurs).

Par secteur, on note une envolée chez les services et toujours une demande traditionnellement forte dans les secteurs de l'énergie et de l'industrie, des banques et assurances.

Par domaines : technologies, systèmes d'intervention, ressources humaines et gestion de production sont prioritaires.

Attention : aucun client n'est jamais tout à fait captif, à cause de la concurrence accrue et d'une relation où le professionnalisme l'emporte sur la relation personnelle. Davantage que la fragilité de l'entreprise, c'est le "turnover", au niveau des interlocuteurs dans l'entreprise, qui rend aléatoire toute relation. A noter : environ la moitié des consultants réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires avec 5 clients d'où la fragilité de leur entreprise...

CONCURRENCE

- Les grandes entreprises privées (exemple, IBM Conseil), les SSII qui pratiquent le conseil en management.
- Les grandes écoles de gestion, les juniors et seniors entreprises.
- Les universitaires, les enseignants, qui font du conseil en plus de leur activité.
- Les professions réglementées comme celle de l'expertise comptable qui élargit le champ de son intervention (mais ce peut être un prescripteur...).
- Les organismes consulaires comme les chambres de commerce ou les DRIRE qui proposent des prestations à prix réduits (marketing, export, technologies...).
- Les salariés qui "font la perruque", en faisant du conseil pour leur compte pendant leurs heures de travail ou les retraités bénévoles.
- Les organismes para publics, le CNRS, les organismes professionnels, leurs centres techniques.
- Les premières associations qui développent le temps partagé.

La mise en concurrence entre conseils est désormais fréquente, rares sont les "rentes de situation".

CREATION D'ACTIVITES ET DEFAILLANCES

NOMBRE DE CREATIONS ET DE REPRISES en 2002						
NAF	Secteur	Nombre d'entreprises	Créations	Reprises	Taux de création	Taux de reprise
74.1G	Conseil pour les affaires et la gestion	55 567*	8 790*	70*	15,8%	négligeable
Total, tous secteurs d'activité confondus		2 417 950	177 997	40 133	7,3%	1,6%

Source INSEE Sirene 2003

**NB : même remarque que précédemment : les chiffres INSEE sur le code NAF 74.1G sont à prendre avec précaution. Ces chiffres ne reflètent pas la réalité du marché du conseil car de multiples structures de la distribution, de la pharmacie, de l'hôtellerie etc. sont classées sous le code NAF 74 1 G parce qu'elles sont centrales d'achat ou holding !*

Défaillances : 80% des créateurs échouent dès la 1ère année, ceci est notamment dû à la difficulté de définir le contenu de leur offre (*source* : IDCE).

Le devenir des porteurs de projet de création d'entreprise sur ce secteur du conseil :

- 1/3 devient véritablement "consultant indépendant"/ou entre dans un cabinet de conseil,
- 1/3 décide finalement de faire du conseil dans le cadre d'autres structures (dans une entreprise, dans un organisme public),
- 1/3 renonce à ce métier en tant que tel, mais, choisit en tant que dirigeant d'une entreprise industrielle ou de service, de développer son rôle de conseil (prestataire de services intellectuels). A moins qu'ayant gardé le statut de cadre, il ne développe son rôle de conseil auprès d'un ou plusieurs employeurs (temps partagé).

Les défaillances (liquidations judiciaires) en nombre d'entreprises (*source* : www.cofacerating.fr)
Secteur du conseil pour les affaires et la gestion.

2000	2001	2002
606	674	793

PLACE DU CREATEUR

Le besoin d'autonomie, après une expérience en entreprise ou en cabinet, incite souvent le consultant à se mettre à son compte. Parfois, il a plus de 45 ans et connaît des difficultés pour retrouver un emploi à durée indéterminée : l'habitude de missions ponctuelles à réaliser l'incite à exploiter son savoir-faire en tant qu'indépendant. Il doit dans ce cas proposer si possible un produit pointu et novateur. En tous cas, posséder une expérience du terrain, avoir le goût de la liberté, croire à ce qu'il fait : miser sur un couple produit/marché élaboré avec soin.

Par-dessus tout, il doit savoir se vendre car posséder un savoir technique n'est pas suffisant si on ne sait pas décrocher un rendez-vous chez un client potentiel. Mais attention, la façon de vendre du conseil est plus subtile (il s'agit de se faire acheter de la confiance) que la vente de tout autre produit/prestation de service. La transition vers l'indépendance nécessite donc souvent plusieurs mois de réflexion (projet, bilan de compétences) ; un carnet d'adresses et une expertise dans un domaine ne suffisent pas.

Il doit enfin se ménager des étapes avant de se lancer, comme suivre une formation adaptée, rejoindre une société de conseil, faire appel à une société de portage avant de facturer seul ses activités (www.portage.asso.fr). En 2003, les entreprises de portage salarial rassemblent déjà plus de 10 000 personnes.

Une étude de marché subtile

- *étude du projet personnel* : définir une offre novatrice et personnalisée. Prendre du recul sur sa façon d'aborder les problèmes. Est-on un "artisan" qui étudie en profondeur les ressorts souterrains de la question, pour faire du "sur-mesure" ou est-on un méthodologue qui applique un schéma structuré et exhaustif des actions à mener pour aboutir à la solution ? Chaque solution correspond à un segment de clientèle déterminé. Afin de soigner cette étude, quelques missions faites "à deux" avec un ancien de la profession, sont souhaitables. La prise de recul par rapport notamment aux spécificités commerciales du conseil sera facilitée.
- *étude de l'environnement* : (cf. rubrique 2 : l'offre/la demande).
- *étude de la faisabilité économique* : Pour palier la difficulté de se lancer sur un marché dont la demande naît de l'offre (véritable défi), il est utile de lancer une action test avant de créer sa structure. Pour tester ses aptitudes avant de se mettre à son compte, il est conseillé au débutant de garder son statut de salarié ou de RMIste (...) le plus longtemps possible avant de se mettre à

son compte (se constituer une liste de contrats avant de s'immatriculer). Il peut aussi faire facturer les honoraires de ses prestations par une société ("de portage") qui sert d'intermédiaire. La société de portage lui permet en effet de garder les avantages du salariat tout en expérimentant le travail en indépendant.

Attention : la légitimité du conseiller indépendant peut perdre de la crédibilité lors de son passage du statut de cadre à celui d'indépendant.

Quelques démarches

Contactez une première liste de clients potentiels et mesurez le nombre des premières missions. Attention, une opportunité qui incite à ouvrir un cabinet n'est pas toujours suivie d'autres...

Ne pas accepter n'importe quel client et vérifier sa solvabilité. Ne pas brader ses prix, cela dévalue un travail.

Ne pas se faire "manger" par un ou deux gros clients.

Prospecter en ayant des supports de présentation de son activité adéquats et préférer des cartes de visites à des plaquettes souvent "ronflantes" et peu crédibles.

Jouer la carte du partenariat et des réseaux, il existe désormais des associations régionales de consultants.

Travailler en partenariat ou en sous-traitance pour le compte d'une entreprise de bonne notoriété dans son domaine et dont on bénéficiera par ricochet : la crédibilité est difficile à acquérir sur présentation de sa seule carte de visite.

Pratiquer toute activité annexe susceptible de créer des retombées sur son activité : écrire un ouvrage, collaborer à temps partiel dans une entreprise, faire de la formation, écrire des articles dans des journaux professionnels, intervenir à des colloques afin de se faire connaître "tous azimuts".

Freins

- Psychologiques : l'angoisse du vide succédant aux périodes de forte activité, la monotonie du temps passé à prospecter de nouvelles missions. La solitude.
- Financiers : rentabilité fluctuante en fonction du carnet de commandes, problèmes de trésorerie et ses retombées familiales.
- Administratifs : variables selon le statut choisi (salarié d'une société de portage ou indépendant).

PRINCIPALES ENTREPRISES

L'affaire Enron-Andersen est à l'origine de la loi interdisant de cumuler audit et conseil.

Principaux groupes ou cabinets de conseils en 2003 :

Accenture, Cap Gemini/Ernst and Young, IBM Business consulting services, Braxton (branche conseil de Deloitte Touche Thomatsu), BearingPoint et CSC Peat Marwick (*sources : revue Management, janvier 2003 et Courrier Cadres du 9 octobre 2003*).

Retrouvez les principaux leaders du conseil chez Syntec Management qui publie un annuaire de ses membres.

La revue *Consulting* publie chaque année un classement des leaders du conseil.

A noter : le développement de la franchise dans le domaine du conseil ; mais les réseaux se comptent encore sur le bout des doigts : Rivalis, aide à la gestion des TPE, Daios, conseil en optimisation des performances auprès des PME, etc. (*Cf. Courrier cadres, revue de l'APEC, mai 2003*).

3 - LES MOYENS NECESSAIRES POUR DEMARRER L'ACTIVITE

RESSOURCES HUMAINES

Le consultant représente le principal capital de la société de conseil. Dans les cabinets prestigieux, au taux élevé de rotation, les salaires sont élevés mais en contrepartie la disponibilité doit aussi être conséquente.

Fidéliser les collaborateurs est une nécessité. Une politique d'intéressement au résultat peut être adoptée ou l'emploi de "free-lance" (en indépendant) en période de surcharge de l'activité.

Dans les grands cabinets, on distingue les associés et les collaborateurs, voire même les "associates" (travail sur études), les "partners" (actionnaires), les "managers" (chefs de projet) et les "training associates" (jeunes "associates"). Plus couramment, on distingue les "juniors" des "seniors" (qui ont plusieurs années d'expérience).

Convention collective

C'est une convention collective étendue, établie par la Fédération Syntec et le CICF : la convention collective nationale sur les bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils, sociétés de conseil, disponible à la Fédération SYNTEC et chez CICF ou au J.O. (Cf. adresses rubrique 6)

Journal Officiel - 26 rue Desaix - 75727 Paris Cedex 15 - Tél. : 01 40 58 79 79

Minitel : 3616 Jöel - Internet : www.journal-officiel.gouv.fr

Et sur www.legifrance.gouv.fr

LES LOCAUX

Travailler chez soi en demandant (à la mairie ou à la préfecture pour Paris, et éventuellement avec l'accord du propriétaire) un changement partiel d'affectation de son local d'habitation afin d'utiliser une ou plusieurs pièces de son domicile privé.

S'installer dans des locaux loués, sous-loués, une pépinière, un centre d'affaires... seul ou avec d'autres consultants.

LES INVESTISSEMENTS DE DEPART

Un ordinateur avec imprimante, un ordinateur portable, un télécopieur, des bases de données, un téléphone mobile, le mobilier de bureau et une documentation importante constituent souvent les seuls investissements de départ. Mais, il faut parfois investir également dans des frais de recherche et de mise au point d'une méthode avant de se lancer.

4 - LES ELEMENTS FINANCIERS

CHIFFRE D'AFFAIRES

Il faut calculer le chiffre d'affaires prévisionnel et déterminer les bases d'une tarification, cette dernière dépend de la concurrence et des prix de revient de sa propre entreprise.

Calcul du point mort : le rapport heures facturées/heures ouvrées = 50%, est relativement fréquent.

D'autres prévoient un jour facturé sur trois (soit environ 120 jours annuels).

Les clients n'hésitent plus à renégocier les honoraires. Demander un acompte spécialement aux nouveaux clients.

La facturation est également fonction de la taille du cabinet, de sa notoriété, de l'expérience des consultants, des enjeux plus ou moins stratégiques du conseil apporté... Elle varie de 800 € HT par jour à 2 200 € H (et même plus) en l'an 2003. Le tarif pratiqué est également fonction du client : on ne facture pas une université comme une grande entreprise.

Modes de facturation

Il faut distinguer la régie, le forfait et l'intéressement aux résultats.

La régie ce sont les honoraires facturés *a posteriori*, en fonction du temps passé.

La facturation peut être également établie, de façon forfaitaire, pour une mission donnée : tel prix convenu d'avance pour telle mission. Attention donc aux dépassements de temps : se protéger juridiquement) ou par abonnement.

Elle est également établie parfois en fonction des résultats (réduction des délais, du taux de rebut, de l'absentéisme, etc.).

Autres dépenses à facturer au client

- Frais de déplacements : définir les indemnités kilométriques.
- Autres frais remboursés sur justificatifs.

CHARGES PRINCIPALES

- Cotisations sociales (trois caisses obligatoires, cf. partie 5 organismes sociaux) : sur 100 € de CA réalisé par le consultant, il y a environ 40 € de cotisations sociales obligatoires & complémentaires facultatives en vitesse de croisière (moins les deux premières années où des forfaits sont appliqués, voir www.apce.com).
- Loyer : si on est locataire (en tant que propriétaire le régime n'est pas valable), les services fiscaux tolèrent, pour l'évaluation du loyer professionnel, une évaluation correspondant à la superficie occupée par l'espace professionnel.
- Frais importants liés à la mobilité, aux déplacements, aux repas, à la prospection de clientèle.
- Frais de communication et de présentation : inscription dans des annuaires, annonces dans des magazines, dossier de présentation de son activité, cartes de visites...
- Electricité et téléphone (ligne particulière).
- Les travaux de secrétariat et de comptabilité sont réduits chez un indépendant qui démarre et qui les réalise lui-même.
- Abonnements à des sources d'information.
- Frais de prospection (mailing...).
- Amortissement du matériel, du véhicule.
- Assurance responsabilité civile.

Données statistiques sur la profession

Source : UNASA - 36 rue de Picpus – 75012 Paris – Tél. 01 43 42 38 09 – www.unasa.org

D'après un échantillon de 1 960 personnes, conseil en affaires et gestion, année 2001

Par professionnel :

Montant net des recettes	Charges de personnel/ recettes nettes	Charges sociales personnelles/ Recettes nettes	Frais de déplacement/ recettes nettes	Total charges externes/ recettes nettes	Bénéfice/ Recettes nettes
70 657 euros	4,1	13,8	11,9	41,9	46 soit 32 523 €

Détail des charges externes (même source)

Loyers et charges locatives : 2,8 % des recettes nettes

Locations : 0,4

Honoraires : 2,4

Primes d'assurance : 0,5

Autres TFSE, travaux, fournitures et services extérieurs : 1,6

Frais de déplacement : 11,9

Charges sociales personnelles : 13,8

Frais de réception : 2,4

Fournitures de bureau : 4,6

Autres frais divers de gestion : 1,6

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Problème de lissage et de démarrage lent de l'activité, du retard dans le paiement des honoraires : le BFR peut être élevé (plusieurs mois d'activité, au moins 15 000 €). L'activité intellectuelle est de plus parfois source de contentieux avec les clients, ce qui augmente le BFR.

D'autre part, la prospection prend du temps...puis il peut s'écouler de long mois entre un premier contact et une mission (*souvent reportée : les clients ont d'autres priorités plus urgentes !*).

Conclusion : un matelas de trésorerie pour continuer (le BFR) et des nerfs solides pour gérer cette source de stress (ou autres solutions faciles à trouver, le sujet est à la mode !).

FINANCEMENT ET AIDES SPECIFIQUES

L'activité immatérielle ne facilite pas le recours à l'emprunt.

Le FRAC, Fonds Régional d'Aide au Conseil, incite les entreprises de moins de 500 personnes à recourir à des conseils extérieurs. Les modalités d'obtention de l'aide varient d'une région à l'autre : se renseigner auprès des Conseils Régionaux, des chambres de commerces, des DRIRE (la subvention doit être connue du consultant et de ses clients).

Se renseigner également sur les aides aux services de l'innovation accordées par l'ANVAR, qui facilitent là encore le recours à des conseils extérieurs.

Sociétés de caution mutuelle des professions libérales : SOPROLIB (Banques Populaires) et INTERFIMO (Crédit Lyonnais).

5 - LES REGLES DE LA PROFESSION

REGLES ET USAGES DE L'ACTIVITE

L'activité de conseil est de nature libérale (prestation de caractère intellectuel avec immatriculation au CFE de l'URSSAF). Elle n'est pas réglementée. Le cumul d'activité de conseil et d'audit est interdit (loi sur la sécurité financière de 2003).

En ce qui concerne l'activité, une mission de conseil est conduite sans contraintes réglementaires, tout au plus pourrait-on parler de règles tacites :

- Appel d'offre : mise en concurrence de plusieurs cabinets pour une mission bien déterminée.
- Accords avec le client : rédiger un accord préalable (cahier des charges).
- Contrat type : noms des parties, mission prévue (obligation de moyens), honoraires, TVA, délais et modalités de paiement pour les gros contrats, objet, durée du contrat, définition de la mission, ressources engagées, exécution, droits et obligations des deux parties, rémunération, modifications au contrat, litiges.
- Obligations du conseil : secret, non-concurrence et obligation de moyens (le consultant n'a aucun pouvoir de décision). Il existe un risque pénal pour le consultant qui interviendrait dans les décisions de gestion de l'entreprise à la place de celle-ci. L'obligation de résultat est plus "morale" : c'est la crédibilité du conseil qui est en jeu mais elle ne peut être prouvée car le conseil n'est pas toujours suivi dans ses recommandations.
- Le contrat peut également prévoir un plan de travail (diagnostic, préconisations) et la conception de notes explicatives sur les premiers résultats intermédiaires obtenus.

Assurances

Contracter une assurance en cas de désaccord avec un client : l'assurance "responsabilité /indemnité professionnelle" couvrant la faute ou l'erreur professionnelle.

Autres assurances : dommages, pertes d'exploitation, responsabilité civile et assurance automobile.

Le non salarié a intérêt à contracter également une assurance complémentaire donnant droit au versement d'indemnités journalières, pour couvrir le risque lié à un empêchement de travailler (accident, maladie, etc.).

Les formalités à accomplir pour le conseil qui fait de la formation

Le formateur doit obligatoirement retirer auprès de la Préfecture de Région (= des cellules régionales de contrôle) du lieu du siège social une déclaration d'existence : il faut la remplir et la renvoyer tout en y joignant un extrait de son casier judiciaire datant de moins de trois mois. Dans les 15 jours de la réception du dossier, il est délivré un numéro de déclaration ou motivé le refus éventuel (en cas de casier judiciaire non vierge).

En effet l'exercice de cette activité est interdit à toute personne condamnée pénalement pour manquement à la probité, aux bonnes moeurs ou à l'honneur : le droit d'exercer une fonction de direction ou d'administration dans un organisme de formation lui a été retiré.

Casier Judiciaire National - 107 rue Landreau - 44079 Nantes Cedex - Tél. : 02 51 89 89 51

Depuis la loi du 4 juillet 1990, la validité de la déclaration d'existence est subordonnée à la réalisation effective d'actions de formation. Si pendant deux ans de suite, le conseil n'exerce plus d'actions de formation, le numéro d'existence devient caduque.

Le numéro de déclaration d'existence est obligatoire pour signer une convention de formation.

Autres obligations pour le formateur

- Vis à vis de l'administration : établir chaque année avant le 30 avril au service régional de contrôle de la formation professionnelle qui a délivré le numéro d'existence un bilan financier et pédagogique.
- Lorsqu'un organisme de formation exerce plusieurs activités, la formation doit faire l'objet d'une comptabilité séparée.

Où se renseigner ?

Après de CENTRE INFO, Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente - Nouvelle adresse : 4 rue du stade de France – 93218 Saint Denis La Plaine Cedex – Tél. : 01 55 93 91 91 - Minitel 3615 INFO - 3616 FORPRO - 3617 FORINTER et www.centre-info.fr

Prestations de nature juridique

Les conseils en management (codes 741G et 745A) peuvent désormais, en vertu de la nouvelle législation sur les professions juridiques, effectuer des prestations de nature juridique accessoires à leurs activités de base, à condition d'avoir " les compétences juridiques appropriées " qui ont été définies par arrêtés : OPQCM, 10 ans d'expérience et 250 heures de formation pour les conseils en management des codes NAF 741 G et 745 AQ).

Source : articles 54 et suivants de la loi du 31 décembre 1971, arrêté du 19 décembre 2000.
Pour plus de détails : www.cicf.fr puis réglementation.

ORGANISMES SOCIAUX

Pour le travailleur indépendant, non salarié :

Assurance vieillesse/invalidité/décès : une caisse dépendant de la CIPAV
21 rue de Berri, 75403 Paris, Tél. 01 44 95 68 20/19 <http://www.cnavpl.fr/Cipav.htm>

Assurance maladie/maternité : une Caisse Maladie Régionale relevant de la CANAM
153 boulevard Anatole France - 93521 Saint Denis - Tél. 01 49 33 38 00 - www.canam.fr

Allocations familiales : URSSAF. Internet : www.urssaf.fr

Attention, les charges sont forfaitaires les deux premières années, elles sont ensuite calculées en fonction de l'activité et augmentent fortement dès la troisième année (pour calculer les montants à verser, se reporter au *Mémofiche, fiche D3, APCE*). N'oubliez pas les cotisations complémentaires facultatives mais recommandées : prévoyance perte de revenu, capital décès, rente éducation, mutuelle et frais médicaux,...

*Rappel : le cadre de la fiche professionnelle ne permet pas d'évoquer les différentes structures juridiques, le calcul des cotisations sociales, etc. Retrouvez les aspects juridiques, sociaux et fiscaux de la création d'entreprise sur le site de l'APCE www.apce.com ou de la CANAM www.canam.fr
On pourra aussi se procurer le guide d'installation en profession libérale, publié par l'UNASA, www.unasa.org*

STRUCTURE JURIDIQUE

Choix entre entreprise individuelle ou société (dont sociétés civiles professionnelles, sociétés civiles de moyens). Le consultant choisit plus volontiers la forme juridique d'une société de capitaux afin de s'associer avec d'autres ou de protéger son patrimoine en cas de difficulté. La société permet d'avoir des partenaires au capital.

Opter pour une association loi 1901 est également possible, principalement dans le secteur de la formation.

En 2002, les nouveaux chefs d'entreprises ont choisi comme structure juridique :

Code NAF	Sociétés	Entreprises individuelles
74 1G	4 858	3 932

FISCALITE

Imposition des Résultats : aux BNC, Bénéfices Non Commerciaux.

TVA : 19,6% pour les honoraires.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Consultant d'entreprise, statut juridique et pratiques professionnelles, Thierry Lupiac, Dalloz, guide Delmas, 2001.

QUALITE

Dans un métier ouvert à tous, quelques initiatives récentes ont apporté des garanties de professionnalisme : normes ISO 9001, 9002, 9003. Voir l'AFNOR, Association Française de Normalisation ainsi que la Lloyds, Veritas, l'AFAQ, Association Française pour l'Assurance Qualité, notamment chargés d'octroyer des certifications d'assurance qualité.

SYNTEC-CONSEIL et CICF ont créé un office de qualification et mis en place la procédure de qualification, ainsi qu'un code de déontologie : le label OPQCM, Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management.

OPQCM - 6 rue Louis Pasteur - 92100 Boulogne - Tél. : 01 46 99 14 55 - www.opqcm.org

Critères de labellisation retenus par l'OPQCM :

- stabilité des structures (5 ans),
- compétences des intervenants et leur antériorité dans la profession,
- respect de la déontologie.

Une douzaine de qualifications sont possibles (stratégie, finance, organisation production, etc.). En juin 1999, environ 450 sociétés de conseil étaient qualifiées dans différents domaines du management.

Par ailleurs, le nouveau label Syntec de valorisation des compétences concerne 7 entreprises en 2003.

6 - CONTACTS ET SOURCES D'INFORMATION

ORGANISMES PROFESSIONNELS ET DIVERS

Fédération Syntec : www.syntec.org

- SYNTEC-CONSEIL EN MANAGEMENT (fait partie du GSSEC, groupement des syndicats Syntec des études et du conseil)
3 rue Léon Bonnat - 75016 Paris - Tél. : 01 44 30 49 20/00 - www.syntec-management.com
Regroupe 60 entreprises de conseils et représente plus de 50% du marché en volume. Domaines d'intervention : stratégie, accompagnement du changement, système d'informations, organisation, qualité, marketing et vente, gestion de l'emploi, ressources humaines, management international, spécificités conjoncturelles, e-business.

SYNTEC RELATIONS PUBLIQUES, même adresse et téléphone.

- CICF, Chambre des Ingénieurs Conseils de France
3 rue Léon Bonnat - 75016 Paris - Tél. : 01 44 30 49 30- www.cicf.fr
Adhérent à la CGPME, Confédération Générale des PME. Création en 1997 de l'observatoire de l'ingénierie et du conseil, avec l'IDCE. Contacter le CICF Management qui mène des actions en faveur des nouveaux conseils (la "mallette du créateur").
Le créateur peut se reporter également à la *Fiche Professionnelle APCE : Bureau d'études techniques, ingénieur-conseil*
- SEPS, Syndicat des Entreprises de Portage Salarial
1 rue Hélène Boucher - 93123 La Courneuve Cedex
<http://www.guideduportage.com/externe/seps.htm>
En 2000, environ 10 000 cadres ont été portés par la quinzaine de sociétés de portage recensées en France.

De nombreuses associations ou réseaux professionnels regroupés par spécialités ou régions (Liste consultable dans certaines bibliothèques comme celle de l'IDCE ou à l'UFARCO, Union française des associations régionales pour la promotion du conseil, www.ufarco.com).

En Europe, un organisme est accessible aux différents syndicats professionnels :
La FEACO, Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation
Avenue des arts 3-5 - 1210 Bruxelles - Tel 00 322 02 250 06 50 - www.feaco.org

FORMATION

Une solide expérience en entreprise et/ou en cabinet de consultants est indispensable : il faut avant tout posséder une compétence pointue, doublée d'un sens commercial. Au niveau commercial, songer à suivre une formation sur le télémarketing.

Le métier s'apprend aussi par la pratique, le ressourcement est permanent, il faut se recycler sans cesse sous peine de détenir un savoir-faire obsolète.

Organismes

En dehors des nombreuses formations diplômantes d'origine (écoles supérieures de commerce ou d'ingénieurs à Bac+5...), il existe quelques passerelles pour le cadre déjà actif qui désire se mettre à son compte. Quelques - unes de ces formations continues :

- IDCE, Institut pour le Développement du Conseil d'Entreprise
106 rue de Frémur - BP 624 - 49006 Angers Cedex 01 - Tél. : 02 41 66 13 33 - 3615 IDCE - www.idce.com et 0825 161 833
IDCE a mis en place l'Observatoire de l'Ingénierie et du Conseil, Tél. 02 41 66 13 33
L'IDCE propose de nombreuses formations. En préambule : des journées de sensibilisation « réussir dans le conseil » à Angers, Paris et Lyon. Tél. 02 41 66 13 34
- Ecole centrale de Paris à Châtenay-Malabry
Stage de 690 heures - Tél. : 01 46 83 70 10 / 01 41 13 10 10
- ISEOR, Institut de socio-économie des organisations
15 chemin du Petit Bois - 69130 Ecully - Tél. : 04 78 33 09 66
- ESCP/EAP
Session de 20 jours. www.escp-eap.net
- L'AFPA et l'APEC organisent des stages de gestion pour les demandeurs d'emploi qui choisissent le "consulting". Consulter également les dossiers documentaires de l'APEC (*être consultant*, collection demain les cadres) et les cahiers de l'ONISEP.

CONGRES, SALONS

Il n'y a pas de salon spécifiquement destiné au conseil, mais des salons sur les solos (salon de la micro entreprise...), sur les services aux entreprises (salon externaliser) ou des manifestations régionales. Exemple : 3^{ème} forum du conseil organisé en décembre à 2002 à Paris La Défense par la CCI des Hauts de Seine et le Conseil général : www.ccip92.com

INTERNET

- www.freelance.com, site de l'intermédiation entre les free-lance (conseils, publicistes, formateurs, informaticiens...) et les clients démarchés par cette association qui compte déjà de nombreux membres.
- www.freelance-europe.com L'association des free lance en Europe, un lieu de rencontres et d'initiatives pour la défense et la promotion des free lance.
- www.mcfrence.com, le site de Management Consulting France avec des informations sur la revue *Consulting* (sur abonnement).
- www.consultants-guide.com, site qui propose des études liées aux problématiques des clients des cabinets de conseil.
- www.consultants-enligne.com, site qui réunit des consultants au service des entreprises.
- www.qualifeye.com, délégation d'indépendants dans les domaines divers.
- www.expertconsultant.com, site qui informe les consultants, suscite la mise en place de réseaux et qualifie les consultants experts par rapport à une demande clients.
- www.consultingcity.fr, portail dédié aux conseils en entreprise.
- www.managementplace.fr, une sélection d'ouvrages sur le management.
- www.ufarco.com, la promotion du conseil dans les régions françaises.

7 - BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- *Devenez consultant*, Editions d'Organisation/APCE, 2002.
- Etude annuelle sur le conseil, à retrouver sur le site de Syntec Management.
- Conseil en management, étude de XERFI, octobre 2002, sommaire à retrouver sur www.xerfi.fr
- L'état des lieux du conseil en France, XERFI, août 2003
- Rapport du cabinet DeVenir sur "*les opportunités d'une transition de cadre vers consultant*" Jean Marc Thirion, Cabinet Devenir - Tél. : 01 44 71 95 50.
- *Cabinet de conseil*, dossier projet du Magazine *Rebondir*. www.rebondir.fr
- *Le grand guide du métier de consultant*, tout pour créer et développer son activité de conseil, Yves André Perez, Maxima, 2002. www.maxima.fr
- *Profession consultant*, R. Lescarbeau et M. Payette, Saint-Arnaud, L'Harmattan, 1999.
- *Installer et développer une activité de consultant*, D. Kintler et Bob Adams, First Editions, 2000.
- *Les agences conseil en relations publiques en France*, Syntec relations publiques, 2000
- *Le métier de consultant*, Patrice Stern et Patricia Tutoy, Editions d'organisation
- *Le guide du free lance*, Michel Paysant, Edition d'organisation, 2003

REVUES ET ANNUAIRES

Revues

- *Consulting*, MM Editions - 31-35 rue Gambetta - 92150 Suresnes - Tél. : 01 41 18 86 18, mensuel international du conseil.
- *Marketing magazine*, MM éditions - 31-35 rue Gambetta - 92150 Suresnes - Tél. : 01 41 18 86 18.
- *Newsletter de l'IDCE*.

Annuaire

- Annuaire des conseils qualifiés, OPQFC, SYNTEC-CONSEIL, Fédération Syndicale des Sociétés d'Etudes et de Conseils.
- ADETEM, Annuaire du marketing.
- Guide des cabinets de conseil en management, de Jean Baptiste Hugot, Editions du Management, 1999.
- Annuaire consulting, MM éditions - 2000 - Tél. : 01 41 18 86 18, édité par Média Marketing, 31-35 rue Gambetta - 92150 Suresnes.
- Annuaire Carnot du conseil, Carnot, 2000. Tél. 01 30 53 75 05.

INFORMATIONS PRATIQUES

Comment commander une fiche professionnelle ?

Par Internet

www.apce.com

Par VPC

La vente par correspondance se fait à partir de notre catalogue édition que vous pouvez demander par fax, Internet ou par courrier auprès de :
Librairie APCE - 14 rue Delambre 75014 Paris

Comment vous tenir informé des dernières réactualisations et des nouveautés de l'Agence ? (Une fiche est réactualisée tous les deux ans.)

↵ En consultant la liste des fiches (et leur date de réactualisation) sur le **site Internet de l'APCE**. Vous trouverez également des informations pratiques pour créer ou reprendre une entreprise, une base de données des aides à la création, des forums, un espace commercial etc...

↵ En vous rendant à : **La Librairie pour Entreprendre**
14, rue Delambre - 75014 Paris
Métro : Vavin (ligne 4) ou Edgar Quinet (ligne 6)
Tél. : 01 42 18 58 80
e.mail : librairie@apce.com
Horaires : du lundi au vendredi : 10h-13h et 14h-17h30

Comment faire-part de vos remarques et suggestions ?

En téléphonant au : 01 42 18 58 76
ou en envoyant un mail à l'adresse suivante : info@apce.com