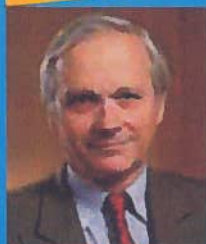


## ÉDITO



**D**ans un contexte tendu par la situation économique actuelle et par son évolution prévisible, tant pour la Formation que pour le Conseil, la distorsion entre les attentes de

nos clients et les moyens pour les satisfaire est de plus en plus forte.

Nos organisations doivent savoir revisiter leur offre, leurs processus, et inventer des sources nouvelles de gain de productivité dans la réalisation d'une prestation de service intellectuel.

Le professionnalisme et les compétences collectives sont des atouts encore plus importants dans ces démarches novatrices.

Tout au long de l'année 2011, l'ISQ a mis en œuvre les processus liés à notre accréditation COFRAC. Ils sont souvent contraignants, mais ont l'avantage d'être vertueux. Ils ont surtout pour objectif de nous aider à être plus rigoureux dans l'appréciation du professionnalisme des qualifiés et ainsi d'apporter notre contribution à leur création de valeur. Cet axe de progrès sera renforcé au cours des prochains mois. La reconnaissance du professionnalisme doit de plus en plus être incontestable.

Cet effort sera accompagné d'une communication plus ciblée mettant en exergue les apports et les atouts de la qualification. Cette lettre vous présente quelques témoignages dans ce sens.

Vous y trouverez également un article de fond « tout ce que vous avez voulu savoir sur le droit à titre accessoire » qui intéressera particulièrement les cabinets de conseil concernés.

Bernard Monteil  
Président de l'ISQ

## Valoriser le conseil en management auprès des PME



**L**e CSA vient de réaliser une étude inédite, portant sur les achats de conseil dans les entreprises de moins de 500 personnes. Celle-ci s'est concrétisée fin décembre 2011 par la remise d'un rapport de synthèse, qui permet de mieux cerner ce qui détermine le recours ou le non recours au conseil de cette catégorie d'entreprise.

Jean-Michel LABRUNIE, dirigeant de DEXTRAL – société qualifiée ISQ-OPQCM pour ses activités de conseil en management intégré –, responsable de ce projet piloté par CICF Management, nous en livre les principaux enseignements.

### Pourriez-vous nous expliquer la genèse de cette étude ?

Au sein de CICF Management – syndicat qui représente plus particulièrement les petites structures de conseil – nous avons constaté une évolution significative du nombre d'entités exerçant cette profession. Ainsi, les 74 000 entreprises dénombrées par l'INSEE en 2005, sont désormais 110 000 – dont 99 % sont des entreprises de moins de 20 salariés.

Au regard de cette offre, les PME ainsi que les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire), constituent un marché plus à la portée des

petites structures de conseil, que les grandes et très grandes entreprises. Nous avons néanmoins le sentiment que ces entreprises, qui doivent améliorer leur compétitivité, sollicitaient peu les professionnels du conseil qui peuvent y contribuer.

### La profession de conseil attire de nouveaux talents, c'est le signe d'une certaine attractivité, d'un certain dynamisme ?

Nous ne pouvons ignorer la situation de l'emploi en France. La profession de conseil est ouverte à tous. Néanmoins, ce déséquilibre flagrant entre une demande « plate », au regard d'une offre importante, en croissance, induit, à terme, des conséquences tant sur le volume et la qualité des prestations, que sur les prix de journée, qui subissent de fortes pressions à la baisse.

Les consultants doivent exercer leur métier dans de bonnes conditions économiques. Il en va de la reconnaissance, de l'attractivité, de la qualité de l'offre de notre profession. Nous devons contribuer au réveil de la demande de ces entreprises, qui ont des besoins, mais sollicitent peu les Conseils pour des raisons diverses.

### Cette étude corrobore-t-elle votre expérience quotidienne ?

Cette étude a été réalisée par le CSA sur une taille d'échantillon qui permet d'obtenir des résultats particulièrement fiables. Une première phase, qualitative, réalisée au moyen de focus groups, mais aussi d'entretiens individuels, a permis de creuser la perception du conseil en management par les décideurs de PME. Une deuxième phase, quantitative, a permis de mesurer, auprès d'un échantillon de plus de 1.000 décideurs d'entreprises de moins de 500 personnes, l'image, ainsi que leur perception du conseil en management.

Effectivement, notre sentiment, tiré de l'expérience quotidienne, s'est vérifié. Plus de la moitié (54%) des entreprises de 10 à 49 salariés n'ont jamais sollicité un conseil. Au total,

>>> Suite page 2

## Sommaire

### OPQCM

#### > Actualité OPQCM :

Jean-Michel LABRUNIE ..... 1 et 2  
Catherine VAILLANT ..... 2

> Tribune - Maître Valérie Morales .... 3 et 6

### ISQ OPQF-OPQCM

> Témoignages ..... 4 et 5

### OPQF

#### > Interview - L'IRFA ouest

Philippe SCELIN ..... 7

### ISQ OPQF-OPQCM

> En bref ..... 8

> *Entretien avec Maître Valérie Morales,  
Associée du cabinet d'avocats Marvell*

## Conseils en management, vous avez le droit !



**Maître Valérie MORALES** est associée du Cabinet d'avocats MARVELL (anciennement LSK & Associés), à Paris. Elle assiste quotidiennement les conseils en management, qualifiés OPQCM ou non, notamment sur les problématiques d'exercice du droit et plaide, dans l'intérêt de ces derniers, des litiges relatifs à l'exercice illégal de la profession d'avocat.

**Maître Morales, on parle souvent de « périmètre du droit ». Pouvez-vous nous en expliquer les contours ?**

C'est une expression que l'on entend souvent mais qui, en réalité, n'est ni définie ni même utilisée par le législateur lui-même.

Il faut savoir que l'exercice du droit est régi par la Loi du 31 décembre 1971, modifiée en 1991, portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques.

En schématisant à l'extrême, la loi réserve aux avocats le monopole du « judiciaire » et ouvre le « juridique » à un panel varié de

« professionnels ». Ainsi, la loi a accordé à ces derniers la possibilité de délivrer des consultations juridiques et de rédiger des actes sous seing privé, sous certaines conditions cependant.

Les conseils en management font partie de ces professionnels et bénéficient expressément de cette possibilité en vertu de l'article 60 de la loi.

Il existe, enfin, un troisième champ d'intervention : au-delà de ces prestations réglementées de consultation et de rédaction d'actes, nombre de prestations à connotation juridique sont, en revanche, totalement libres et peuvent être pratiquées par tous, sans condition. Dans cette dernière catégorie, on citera, par exemple, la diffusion d'informations juridiques ou l'assistance administrative, consistant à effectuer des démarches pour le compte de son client auprès des administrations.

**Pour quelles raisons la loi a-t-elle institué une telle gradation ?**

Le législateur est parti du constat que le droit régissait la vie de tous les citoyens et entreprises et que chaque activité économique présentait nécessairement une connotation juridique.

C'est pourquoi, en dehors de l'activité judiciaire, il a réglementé l'exercice du droit en autorisant une multitude de professionnels à effectuer les prestations de rédaction d'actes et de consultation juridique, sous la réserve impérative que ces professionnels remplissent un certain nombre

de conditions (diplômes, moralité, assurance, garantie financière, respect du secret professionnel).

Concernant les personnes exerçant une activité non réglementée, telles les conseils en management, la loi prévoit, en outre, que ces prestations de rédaction d'acte et de consultation juridiques ne deviennent pas leur activité principale.

**Suffit-il alors aux conseils en management de détenir une qualification OPQCM pour pratiquer le droit à titre accessoire ?**

Non, la détention d'une qualification OPQCM dans un ou plusieurs domaines d'activité est nécessaire pour pouvoir délivrer des consultations juridiques ou rédiger des actes sous seing privé, mais elle est insuffisante à elle seule. D'ailleurs, les demandeurs à la qualification OPQCM se posent régulièrement cette question.

Au contraire, le législateur a pris soin de soumettre la délivrance de ces prestations à un certain nombre d'autres garanties qui viennent s'ajouter à la nécessité d'une qualification OPQCM.

**Justement, pouvez-vous résumer ici les conditions préalables que doit remplir un conseil en management pour pouvoir rédiger des consultations juridiques et des actes sous seing privé ?**

La réglementation impose, tout d'abord, aux conseils en management de détenir une « compétence juridique appropriée ».

Le consultant doit donc posséder un diplôme universitaire en droit (au minimum, une licence) ou justifier d'une expérience professionnelle dont les conditions sont limitativement énumérées par un arrêté ministériel du 19

décembre 2000 : une expérience professionnelle de 10 ans minimum associée au suivi d'un cycle de formation juridique comportant 250 heures d'enseignement, ou une expérience professionnelle de 7 ans associée à un diplôme juridique (BTS/DUT du secteur juridique, capacité en droit, DEUG de droit, DEUST du secteur juridique).

La loi impose aussi le respect de certaines obligations de moralité, telles que l'absence de condamnation pénale, disciplinaire ou administrative.

Le cabinet doit encore justifier d'une assurance responsabilité civile professionnelle et d'une garantie financière spécialement affectée au remboursement des fonds.

Il doit, enfin, respecter le secret professionnel et s'interdire d'intervenir s'il a un intérêt direct ou indirect à l'objet de la prestation fournie à son client.

Ces conditions sont cumulatives et s'ajoutent à la détention d'une qualification régulièrement obtenue auprès de l'OPQCM.

Le législateur a ainsi voulu garantir un certain niveau de prestation et protéger l'utilisateur du droit.

**Concrètement, quelles sont les prestations juridiques que les conseils en management, qualifiés par l'OPQCM ou non, peuvent effectuer ?**

Bien entendu, les prestations réservées aux avocats, telles la représentation en justice et la plaidoirie, leur sont interdites dans tous les cas, qu'ils soient qualifiés OPQCM ou pas.

>>> Suite page 7

>>> Suite de la page 3

En revanche, les conseils en management titulaires de la qualification OPQCM et remplissant les conditions précitées, peuvent rédiger des consultations juridiques et des actes sous seing privé, à la condition, d'une part, que les consultations relèvent directement de leur activité principale et d'autre part, que les actes sous seing privé constituent l'accessoire nécessaire de cette activité.

Quant aux autres prestations, comme la diffusion d'informations juridiques à titre documentaire, par exemple, elles sont ouvertes à tout le monde, donc notamment aux conseils en management non titulaires d'une qualification OPQCM.

**Parmi ces prestations, la notion de « consultation juridique » est la plus difficile à appréhender. Pouvez-vous revenir sur cette notion ?**

La Loi du 31 décembre 1971 ne définit pas ce qu'est la consultation juridique. Et c'est bien là tout le problème !

Interrogé sur la question, le Garde des Sceaux a répondu, en 1992, qu'il s'agissait d'« une prestation intellectuelle personnalisée qui tend à fournir un avis, parfois un conseil qui concourt, par les éléments qu'il apporte, à une prise de décision par le bénéficiaire de la consultation. »

Cependant, tout conseil impliquant l'application d'une règle de droit ne s'analyse pas en une consultation.

Et on le conçoit aisément : le commissaire aux comptes qui vérifie la sincérité des comptes au regard des règles qui gouvernent la comptabilité applique une règle de droit et donne un avis à son client mais on ne peut pas considérer qu'il lui délivre une consultation juridique.

Il en va de même pour le moniteur

d'auto-école qui vérifie la conformité entre la conduite de l'élève et le code de la route : il lui donne un conseil relatif à l'application d'une règle de droit mais là non plus, on ne parlera pas de consultation juridique !

Dans le même ordre d'idées, ce n'est pas parce qu'un conseil en management renseigne son client sur l'état du droit qu'il lui délivre une consultation juridique. C'est pourtant la position extrémiste que l'on constate parfois de la part de certains organismes de représentation des avocats. Et ces divergences d'interprétation ont donné lieu à une bataille virulente entre ces organismes et quelques conseils en management, poursuivis pour exercice illégal de la consultation juridique.

**Justement, quels sont les écueils à éviter pour les conseils en management en termes d'exercice du droit à titre accessoire ?**

On peut en citer trois.

En premier lieu, les conseils en management non titulaires d'une qualification OPQCM ne peuvent en aucun cas délivrer de prestations de consultation juridique et de rédaction d'acte car ils seraient en totale infraction avec la loi et encourraient des sanctions pénales.

En second lieu, s'agissant cette fois, des conseils titulaires d'une qualification OPQCM, ils doivent toujours rester dans les limites de celle-ci et ne peuvent délivrer des prestations qu'en rapport avec l'activité principale pour laquelle ils ont reçu la qualification.

Ils doivent donc s'interdire, comme une mesure de bon sens évident, de délivrer des consultations et rédiger des actes dans un autre domaine que celui pour lequel ils ont obtenu la qualification de l'OPQCM.



L'activité principale étant le critère retenu par la Loi, il est capital de sélectionner, au moment du dépôt de la demande de qualification, parmi les 17 domaines répertoriés par l'OPQCM, le ou les domaines correspondant à l'activité principale réelle et effective du cabinet.

Enfin, dans tous les cas, la qualification OPQCM ne doit jamais être détournée de son objectif : elle ne doit donc pas être utilisée pour exercer une activité de consultant juridique à titre principal.

**Quelles sanctions les conseils encourrent-ils en cas de violation de la Loi ?**

L'infraction de consultation juridique ou de rédaction d'actes sous seing privé hors du cadre légal est un délit pénal : son auteur encourt une amende de 4.500 euros et, en cas de récidive, une amende de 9.000 euros, ainsi qu'un emprisonnement de six mois ou l'une de ces deux peines seulement.

La Loi sanctionne également des mêmes peines celui qui se livre au démarchage en vue de donner des consultations ou de rédiger des actes en matière juridique. D'ailleurs, peuvent être poursuivis tant le conseil en management lui-même que les éventuels prestataires avec lesquels il proposerait son offre de services.

**Quelles précautions conseillez-vous à vos clients de prendre ?**

Il convient d'accorder toute son importance à la formation in-

terne auprès des salariés de l'entreprise. C'est pourquoi il me paraît capital que chaque cabinet de conseil communique activement auprès de ses salariés.

En expliquant clairement les contours de la législation, le dirigeant évitera les dérives éventuelles. Il limitera surtout le risque d'un contentieux pesant sur l'entreprise, susceptible d'avoir de très lourdes conséquences sur sa pérennité.

Car l'expérience montre que, bien souvent, les salariés n'ont même pas conscience d'enfreindre la loi. Des maladroites peuvent donc être facilement évitées si, en amont, les modes opératoires du cabinet de conseil ont été analysés et expliqués au travers du prisme de la Loi.

Dans le même esprit, il faut être particulièrement vigilant lorsqu'une prestation de hot line ou d'information par téléphone est proposée aux clients : le conseil devra veiller à ce que la prestation fournie ne se transforme pas en une activité illégale de délivrance de consultations juridiques à titre principal.

Et dans tous les cas, bien entendu, les conseils doivent être attentifs à la rédaction des documents publicitaires et des contrats de prestations de service, notamment s'ils sont accessibles sur leur site internet.

Car la présentation des services décrivant notamment la réalisation de prestations de nature juridique, est susceptible de présenter un risque.

C'est pourquoi nous invitons vivement l'ensemble des consultants à faire examiner, au préalable, le contenu de leur site et de leur documentation commerciale par des praticiens de la question pour s'assurer de leur conformité aux dispositions légales •