



Sécuriser

la pratique du
conseil et du droit
à titre accessoire



cinov
● CONSEIL

Table des matières

Chantal Dagnaud, Présidente de Cinov Conseil	5
Magali Cottave, Présidente de la Fédération Cinov	6
Remerciements	7
Introduction	8
Rappel des règles encadrant l'exercice du conseil juridique	11
Le droit à titre accessoire : définition, conditions et enjeux	13
Séverine Bourlier, Vice-Présidente de Cinov Conseil	18
Les limites légales de l'exercice du droit par les cabinets de conseil	20
Nature des prestations : ce qui relève du conseil en management versus du droit	23
Responsabilité : cadre et conséquences	27
Bertrand Degnon, juriste droit international et juge médiation internationale	32

L'assurance professionnelle : un bouclier indispensable	35
Éclairage de Grégory Imbert, assureur-conseil (courtier inscrit à l'Orias)	39
Éviter la concurrence déloyale : distinctions et bonnes pratiques	41
Déontologie et éthique professionnelle	45
Formation et qualification professionnelle (OPQCM)	50
Éclairage de Grégory Imbert, Président du comité de qualification de l'OPQCM	54
Concilier intérêts commerciaux et juridiques : un équilibre délicat	57
Collaboration avec les avocats : une nécessité stratégique	61
Évolution de la pratique du droit à titre accessoire	65
Synthèse des points clés et recommandations finales	68
Vers un conseil en management intégré, responsable et innovant	71
Remerciements	74
À propos de Cinov Conseil	74

Mot d'ouverture

Chantal Dagnaud

PRÉSIDENTE DE CINOV CONSEIL



Ce guide est né d'un constat simple, partagé par de nombreux professionnels du conseil comme du droit : **nos métiers évoluent dans un environnement où les frontières entre stratégie, organisation, finance et droit sont de plus en plus poreuses**, alors même que les cadres juridiques qui les régissent demeurent exigeants, structurants et protecteurs.

Juriste de formation, consultante en ingénierie financière et stratégique depuis plus de vingt ans, et aujourd'hui Présidente de Cinov Conseil, j'ai moi-même été confrontée, tout au long de mon parcours, à cette zone de contact délicate entre expertise métier et enjeux juridiques. Une zone où l'intention est souvent juste – sécuriser, éclairer, accompagner – mais où le risque d'incompréhension, de maladresse ou de dépassement existe si le cadre n'est pas clairement partagé.

C'est précisément pour répondre à cette réalité que Cinov Conseil a souhaité initier ce guide.

Notre ambition n'est ni de redéfinir des monopoles, ni d'opposer des professions entre elles. bien au contraire. Ce guide s'inscrit dans une démarche d'ouverture, de clarification et de dialogue interprofessionnel. Il vise à donner des repères communs, accessibles et opérationnels, à l'ensemble des professionnels concernés par la pratique du droit à titre accessoire : consultants, ingénieurs, experts-comptables, professions réglementées, mais aussi avocats, partenaires naturels et indispensables de nos interventions.

Le droit à titre accessoire n'est ni une zone grise à exploiter, ni une contrainte à contourner. C'est un cadre légal précis, pensé pour

permettre aux professionnels non juristes d'intégrer, à leur juste place, des dimensions juridiques indissociables de leur cœur de métier – à condition que cette pratique reste maîtrisée, loyale et clairement assumée comme accessoire.

À travers ce guide, nous avons fait le choix d'une approche résolument pragmatique. Vous n'y trouverez ni injonctions, ni discours dogmatique, mais **un outil de lecture, de discernement et de sécurisation des pratiques**. Des exemples concrets, des critères clairs, des bonnes pratiques éprouvées, et surtout une conviction forte : la qualité du conseil repose autant sur la compétence que sur la capacité à reconnaître ses limites et à travailler en complémentarité.

Dans un contexte marqué par la complexité réglementaire croissante, l'essor de l'intelligence artificielle et la recherche de solutions globales par les clients, il est plus que jamais essentiel de réaffirmer une vision responsable et collective de nos métiers. Une vision dans laquelle consultants et avocats ne sont pas en concurrence, mais partenaires au service de l'intérêt du client, de la sécurité juridique et de la performance durable.

Ce guide est une première étape. Il se veut évolutif, vivant et ouvert aux retours du terrain. Il traduit la volonté de Cinov Conseil de **promouvoir un conseil exigeant, éthique et moderne, capable de s'adapter aux transformations sans jamais perdre de vue l'essentiel : la confiance**.

Je vous souhaite une lecture utile, éclairante et, je l'espère, inspirante.

“
Notre ambition n'est ni de redéfinir des monopoles, ni d'opposer des professions entre elles. Bien au contraire.

Mot d'ouverture

Magali Cottave

PRÉSIDENTE DE LA FÉDÉRATION CINOV



Clarifier pour mieux accompagner les transformations

Nos métiers n'ont jamais été aussi utiles. Jamais le besoin de conseil, d'ingénierie, d'expertise et d'accompagnement n'a été aussi fort. Et jamais, en même temps, notre environnement n'a été aussi mouvant : accélération technologique, transition écologique, transformation des organisations, nouvelles exigences de conformité, attentes croissantes en matière d'éthique, de transparence et de responsabilité.

Dans cette période, un enjeu se détache : **celui de la confiance**.

- ◆ La confiance de nos clients dans la qualité de nos analyses.
- ◆ La confiance dans la solidité de nos recommandations.
- ◆ La confiance dans la sécurité de nos méthodes et dans la fiabilité de nos livrables.
- ◆ La confiance, enfin, dans nos professions capables d'évoluer sans perdre leur authenticité.

C'est pourquoi la publication de ce guide est une étape importante pour la Fédération Cinov et l'ensemble de ses membres. Je veux d'abord remercier très chaleureusement le syndicat Cinov Conseil, sa Présidente et l'ensemble des contributeurs mobilisés. Ce travail n'est pas seulement technique : il est structurant. Il apporte une boussole dans un contexte où la complexité peut vite créer des zones d'incertitude.

Car nos missions changent. Les frontières entre stratégie, organisation, finance, conformité, numérique et parfois même droit deviennent plus poreuses. Les clients attendent des réponses globales, intégrées, rapides. Les outils, et notamment l'intelligence artificielle, rendent l'information accessible en quelques secondes. Mais cette facilité n'efface pas une réalité fondamentale : l'information ne suffit pas (ou plus), **c'est l'expertise qui fait la valeur**. Et l'expertise n'existe que dans un cadre clair.

Ce guide rappelle précisément cela : la modernité du conseil ne peut pas être une modernité sans règles. Dès que des sujets sensibles sont abordés (engagements contractuels, obligations, responsabilités), il est essentiel de savoir où s'arrête le conseil, où commence la consultation juridique réservée et comment agir avec rigueur dans le cadre autorisé du droit à titre accessoire.

L'enjeu n'est pas de brider les pratiques, mais bien de protéger l'avenir : protéger les clients, d'abord, en garantissant un haut niveau de qualité et de sécurité, protéger les entreprises, ensuite, en réduisant les risques de requalification, de contentieux ou d'atteinte à leur réputation et enfin protéger nos professions dans leur entièreté, parce que l'enjeu à l'œuvre derrière ces questions concerne la crédibilité du conseil dans la durée.

Plus largement, ce guide défend une conviction que nous portons à la Fédération Cinov : l'économie de demain aura besoin d'experts solides, pas de solutions approximatives. Elle aura besoin de compétences vérifiables, pas de réponses automatisées. Elle aura besoin de repères, dans un monde qui en manque.

Cette ambition passe par une exigence : maintenir un haut niveau de professionnalisation, fondé sur la compétence, le respect du cadre, l'éthique et la montée en expertise. La formation et le maintien des acquis trouvent ici naturellement toute leur place, dans l'esprit même des textes qui encadrent ces pratiques.

Je souhaite que ce guide soit lu comme ce qu'il est réellement : un outil de sécurisation, mais aussi un outil de projection ; un document qui nous aide à évoluer avec responsabilité, à grandir avec rigueur et à renforcer la valeur du conseil.

Merci à toutes celles et ceux qui ont contribué à cette publication. À travers ce travail, vous renforcez la Fédération Cinov et vous contribuez à donner à notre profession les moyens d'être à la hauteur des transformations qu'elle accompagne.

REMERCIEMENTS

Au groupe de travail et aux contributeurs qui ont permis la rédaction de ce guide



Chantal Dagnaud

est une juriste de formation et entrepreneure chevronnée, figure de proue du conseil et de l'ingénierie en France et à l'international. **Présidente de Cinov Conseil** et membre du conseil d'administration de la Fidic (Fédération internationale des ingénieurs conseils), elle dirige les cabinets **Institutions & Stratégies** et **D&A Partners**, spécialisés dans les affaires publiques et les financements européens. Originaire de Guadeloupe, elle met son expertise au service des transitions économiques et écologiques tout en étant une fervente avocate de l'entrepreneuriat féminin et de la diversité, notamment à travers ses responsabilités au sein de la plateforme mondiale des Femmes Entreprenantes.



Séverine Bourlier

est une consultante et dirigeante aux multiples mandats institutionnels, actuellement **Secrétaire générale du syndicat Cinov Conseil** et **Vice-Présidente à la Communication et aux Partenariats de la Fédération Cinov**. Fondatrice du cabinet **LesAmbassadeursFR**, elle s'illustre par son parcours de consultante et formatrice experte, notamment sur les enjeux de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et l'accompagnement aux transitions professionnelles et organisationnelles. Forte d'une expérience solide dans le monde consulaire et syndical, elle met aujourd'hui son savoir-faire au service de l'accompagnement des organisations professionnelles artisanales pour les aider à relever les défis de la communication, du numérique et du développement durable.



Grégory Imbert

est un entrepreneur multi-facettes et un expert reconnu du conseil, fondateur et dirigeant de la holding **GRIM**, ainsi que de structures spécialisées telles que **GI Consult** (ingénierie du management) et **CGP Assueur Conseil**. Past Président de Cinov Conseil et actuel Trésorier adjoint, il est un fervent défenseur de la professionnalisation du secteur, notamment à travers son engagement au sein de **l'OPQCM** et son militantisme pour la qualité et la qualification. Son expertise s'étend de l'audit en assurances (risques professionnels et dommages) à la gestion de patrimoine, en passant par la résolution de litiges en tant que président-fondateur du **Cerac (Centre européen de résolutions amiables des conflits)**. Résolument tourné vers l'humain, il développe également une approche holistique via Paramorphose, où il accompagne organisations et individus dans leur réalisation personnelle et interpersonnelle.



Bertrand Degnon

est consultant international et juge-médiateur international, reconnu pour son expertise dans la prévention et la résolution des différends à forts enjeux, en contextes publics comme privés. Il intervient auprès de dirigeants, d'organisations et de parties prenantes multi-culturelles pour sécuriser les relations contractuelles, faciliter la négociation, structurer des accords durables et restaurer la confiance lorsque les tensions s'installent. Fort d'une pratique ancrée dans l'exigence de neutralité, d'éthique et de confidentialité, il apporte une lecture à la fois stratégique et opérationnelle des situations complexes, au service de solutions pragmatiques, équilibrées et exécutables.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à **l'UNAPL (Union nationale des professions libérales)** et tout particulièrement à son président, **Denis Raynal**, dont la vision transversale des professions libérales a permis de donner une hauteur de vue essentielle à nos travaux.

Nous saluons également les conseils précieux d'**Audrey Chemouli**, Vice-Présidente déléguée au droit de l'UNAPL. Son expertise juridique pointue et sa relecture attentive ont été déterminantes pour garantir la rigueur et la pertinence de nos propositions. Les échanges nourris avec ces instances ont permis d'affiner notre réflexion sur l'évolution du cadre réglementaire et la protection des indépendants, consolidant ainsi la crédibilité de nos engagements communs pour l'avenir des métiers de prestations intellectuelles.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent également à **Magali Cottave**, Présidente de la **Fédération Cinov**, pour la confiance indéfectible qu'elle nous a témoignée tout au long de ce projet. Son impulsion à la tête de la fédération représentative des métiers de la prestation intellectuelle (conseil, ingénierie et numérique) est essentielle pour fédérer les énergies et porter haut la voix de nos professions.

Sous sa présidence, la Fédération Cinov s'attache à valoriser l'excellence de nos savoir-faire face aux défis des transitions écologiques et numériques. Sa vision inspirante et son soutien constant ont été des catalyseurs majeurs pour la réussite de nos travaux, permettant de transformer nos réflexions en actions concrètes au bénéfice de l'ensemble de la branche.



Introduction

Ce guide a été élaboré dans le cadre d'un projet collaboratif au sein du Syndicat national du conseil en management – Cinov Conseil –, visant à éclairer et à encadrer la pratique du droit à titre accessoire par les cabinets de conseil. Cinov Conseil, syndicat professionnel représentant les cabinets de conseil en management en France, s'engage à promouvoir les bonnes pratiques et à accompagner ses adhérents dans l'évolution de leurs compétences et de leurs services. Ce guide est le fruit d'une volonté collective de fournir un outil complet et pratique, permettant aux professionnels du conseil de naviguer avec assurance dans le cadre complexe du droit à titre accessoire.



PRÉSENTATION DU PROJET ET ENJEUX

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par une complexité réglementaire croissante, les cabinets de conseil en management sont de plus en plus sollicités pour intégrer des dimensions juridiques dans leurs missions. Cependant, cette intégration doit se faire dans le respect strict des cadres légaux et déontologiques, afin d'éviter les risques d'exercice illégal du droit et de concurrence déloyale.

Ce guide vise donc à offrir une ressource exhaustive, clarifiant les limites légales, les bonnes pratiques, et les modalités de collaboration avec les avocats. Il s'adresse aux dirigeants et consultants des cabinets de conseil, ainsi qu'à tous les professionnels souhaitant approfondir leur compréhension de ce sujet stratégique.



OBJECTIFS DE CE GUIDE : POURQUOI ET POUR QUI ?

La volonté qui sous-tend ce guide est multiple.

01

Clarifier le cadre juridique

Fournir une explication claire et détaillée du cadre juridique applicable au droit à titre accessoire pour les activités de conseil. Cela inclut une analyse des lois et réglementations pertinentes, aidant ainsi les professionnels à comprendre leurs droits et obligations.

02

Identifier les limites légales

Définir clairement les limites à ne pas franchir pour éviter les sanctions potentielles, telles que l'exercice illégal du droit, la nullité des prestations, et les contentieux. Cela permet aux cabinets de conseil d'opérer en toute sécurité juridique.

03

Illustrer par des cas concrets

Présenter des exemples pratiques et des études de cas qui illustrent les pratiques autorisées ou à risque dans le quotidien des missions de conseil. Ces exemples aident à clarifier l'application des principes juridiques dans des situations réelles.

04

Proposer des recommandations pratiques

Offrir des conseils pratiques, incluant des exemples de bonnes clauses contractuelles, des suggestions pour la formulation des livrables, et des stratégies pour une collaboration efficace avec les avocats. Ces recommandations visent à renforcer la qualité et la conformité des services offerts.

05

Favoriser une coopération équilibrée

Encourager une collaboration harmonieuse et équilibrée entre les professions juridiques réglementées et les acteurs du conseil en stratégie. Cela inclut des stratégies pour établir des partenariats fructueux qui respectent les compétences et les limites de chaque profession.



En somme, ce guide aspire à être une ressource essentielle pour les professionnels du conseil en management, les aidant à offrir des services de haute qualité, tout en respectant les exigences légales et éthiques.