

TÉMOIGNAGES

## Ce que managers et consultants pensent du conseil

■ **ABDELILAH JENNANE**

Directeur de l'Institut des ressources humaines (IRH)



«Le pire pour un consultant est d'arriver avec des solutions toutes faites»

Autrefois méprisé, le consulting commence à se faire une place dans les entreprises. Les managers ont compris que l'expertise et l'apport d'un regard extérieur sont parfois bénéfiques, tout particulièrement pour la stratégie et l'organisation.

Certains pensent encore qu'ils ont la potion magique alors qu'ils ne font que formaliser certaines actions élaborées en interne. Le pire pour un consultant est d'arriver avec des solutions toutes faites. Une mission de conseil doit être bien délimitée et ficelée pour éviter les bévues. Et pour commencer, il faut prendre le temps de définir les objectifs de l'entreprise et ce qu'elle veut réellement entreprendre. Souvent, le client n'accepte pas les conclusions d'une mission parce qu'elles sont déroutantes ou qu'elles remettent en cause le système de management de l'entreprise.

Je dois dire que c'est un métier qui manque encore de reconnaissance. On reproche souvent aux consultants de se tromper régulièrement, d'appliquer des tarifs prohibitifs, de vendre les mêmes solutions à plusieurs entreprises... Mais comme dans tous les corps de métier, il y a les bons et les mauvais. Je pense qu'un bon consultant doit consacrer du temps à développer ses compétences et des outils de gestion. En plus de ses capacités techniques, il doit

s'adapter au contexte de l'entreprise, avoir une curiosité intellectuelle, de la disponibilité et une orientation client très poussée. D'autres qualités sont également jugées indispensables, comme l'impartialité, l'intégrité et l'humilité.

■ **MARC THÉPOT**

DG d'Accor Maroc



«Nous nous entourons d'experts qui ont l'expérience des grands groupes»

Nous recourons souvent aux cabinets de consulting et ce dans tous les domaines : technique, juridique, management et ressources humaines...

Certes, nous disposons de l'expertise de la maison mère et de l'Académie d'Accor, mais le fait de travailler avec d'autres cabinets nous apporte une valeur ajoutée. C'est toujours un regard externe et du sang neuf.

Pour le choix des prestataires, nous faisons toujours attention aux références du cabinet. Nous cherchons surtout des consultants qui ont l'expérience des grands groupes. Nous recherchons aussi des spécialistes des domaines pointus, pas des généralistes. Pour ma part, je m'implique personnellement dans les briefings avec les consultants. Cela me permet de clarifier les choses dès le départ et, bien évidemment, d'éviter les dérapages.

Le plus grand problème, c'est lorsque le consultant arrive avec des solutions toutes faites. Nous avons connu un cas d'échec dans le cadre d'une démarche de cohésion

d'équipe où, avant même le démarrage du processus, le consultant essayait déjà de nous vendre le suivant. Un bon consultant est celui qui apporte une valeur ajoutée et non celui qui essaye de vendre sa potion à tous les coups. Cela tient aussi à son degré d'implication dans le projet, à sa capacité d'adaptation et à son humilité. Il ne cherchera pas à impressionner avec son jargon de praticien.

■ **AMINE JAMAI**

DG du cabinet Valoris conseil



«Tout des consultants : une totale liberté de penser du fait de leur

indépendance vis-à-vis du client»

La mondialisation accélère la recherche de nouveaux relais de croissance, de modèles économiques innovants et la transformation des organisations de travail par les entreprises. Ce qui incite les managers à se poser en permanence les questions suivantes : «Comment faire évoluer l'entreprise au moins au même rythme que celui des concurrents ? Et comment faire exécuter efficacement la vision stratégique de l'équipe dirigeante par l'ensemble de nos salariés pour être réactif ?... Même si l'orientation stratégique s'élabore souvent en interne, elle se heurte à la difficulté de sa mise en œuvre. La capacité d'exécution ne se décrète pas... pas plus au Maroc qu'ailleurs. Elle doit être dosée et accompagnée, comme le ferait un thérapeute en introduisant une nouvelle molécule devant permettre à un corps humain de guérir, ou le soulager.

Par analogie avec les organismes vivants, les organismes sont construits et vivent à tra-

vers quatre organes essentiels : organisation, processus de décision, circulation de l'information et motivation des collaborateurs.

Ces quatre bases doivent être auditées et challengées par des personnes expérimentées, mais neutres, ayant une vision externe et globale, capables de comprendre comment l'organisation, et les individus qui la composent, se comportent et réagissent aux évolutions internes et externes de leur environnement.

Ces personnes, les consultants en management, ont un atout appréciable dans leur quête : l'objectivité dans leurs recommandations, et une totale liberté de pensée, rendue possible par leur indépendance vis-à-vis de l'entreprise cliente. La valeur des consultants en management est liée à leur expertise des grands secteurs économiques et à la connaissance des fonctions des entreprises qui permettra au final une vraie valeur ajoutée dans l'amélioration d'une partie ou de l'ensemble des quatre bases essentielles.

**Vous êtes bachelier.**

### L'Informatique vous intéresse ?

**Venez en parler avec nous.**



**ECOLE SUPÉRIEURE DE GESTION**

Fondée en 1985

32, rue El Bakri - Casablanca - Tél : 022 44 40 01102 - Fax : 022 44 40 08  
infoesg@esg.ma - www.esg.ma

Etablissement d'Enseignement Supérieur Privé  
Membre de la Conférence des Grandes Ecoles