

Reconnaître un bon consultant et tirer profit de son expertise

- Il est nécessaire de se mettre d'accord sur la nature et l'importance des interventions du consultant.
- Des réunions fréquentes sont nécessaires pour rectifier le tir en cas de problèmes.
- Un bon consultant doit avoir un vécu professionnel, une expertise dans un domaine particulier mais aussi une facilité d'expression.



Consultants en stratégie, gourous du management, experts en finance, maîtres en communication, champions du marketing, adeptes de la qualité, mentors en coaching... On trouve absolument de tout sur le marché du conseil. Depuis quelques années, des cabinets de consulting se sont créés à tour de bras. On y trouve d'anciens cadres senior qui, profitant des programmes de départs volontaires dans de nombreuses entreprises du privé, ont troqué un poste stable contre l'attaché-case et le costume-cravate d'un consultant. Bien entendu, il

n'existe aucune barrière à l'entrée. N'importe qui peut se proclamer consultant du moment qu'il possède quelques notions dans un domaine particulier et une expérience en la matière. Il faut dire que l'environnement actuel encourage leur développement.

«*La mondialisation, la quête de la performance... il est difficile aujourd'hui pour les entreprises de diriger et de suivre les évolutions en s'appuyant uniquement sur les ressources internes. Elles ont aussi besoin de cet œil externe qui possède l'expertise nécessaire pour faire face aux changements*», explique Amine Jamai, DG de Valoris Conseil.

Cependant, la relation entreprise/cabinet n'est pas toujours au beau fixe.

Tarifs exorbitants, outils non adaptés au contexte de l'entreprise, méthodologie défaillante, manque de réactivité..., ce sont, entre autres, les

Les grandes structures sont mieux immunisées contre les pratiques des «marchands de vent». Elles ne font appel à des externes que pour des opérations ponctuelles, et les entourent de gros calibres pour surveiller la mission. Elles savent aussi définir correctement leurs besoins.

manquements reprochés à certains cabinets.

Ne pas se cacher derrière un consultant pour faire passer une décision impopulaire

Bien sûr, les PME sont les premières à tomber dans le piège. Méconnaissance du marché du conseil et de ses intervenants directs, absence de structure interne pour identifier les besoins, et elles se font bernier par le premier venu. Ce patron d'une grande PME industrielle en est resté traumatisé. Plus question de lui parler formation du personnel. «*J'ai été déçu par la tournure des programmes que j'ai engagés. Près de 300 000 DH pour former mes ingénieurs sur des cycles de perfectionnement en marketing, GRH et management. Je n'ai vu aucun résultat*».

Les grandes structures sont en revanche mieux immunisées contre les pratiques des

«marchands de vent». Elles ne font appel à des externes que pour des opérations ponctuelles, et sont en mesure de les entourer de gros calibres pour surveiller la mission. Elles savent aussi définir correctement leurs besoins.

Selon Marc Thepot, DG d'Accor Maroc, «*nous nous entourons d'experts dans des domaines où nous éprouvons un réel besoin, mais pas de généralistes*».

La faute n'incombe pas forcément aux consultants si la mission échoue. «*Nous avons fait appel à un consultant pour implémenter un logiciel d'optimisation des coûts. Malheureusement, nous ne lui avons pas facilité la tâche. Le cahier des charges n'a pas été bien cadré et le consultant a manqué d'interlocuteurs au sein de l'entreprise. Résultat : un retard monstrueux et un outil que personne n'utilise aujourd'hui*», raconte un DRH. ... / ...