

LA VIE **éco**

La Vie éco Carrières

Comment choisir un consultant et bien cadrer sa mission :
Entretien avec Jamal AMRANI , DG du Cabinet Jadh

| [Plus...](#)

Les collaborateurs doivent être impliqués pour s'approprier le travail des consultants.



Le recours aux consultants peut se faire pour une simple consultation pour benchmarker les dernières pratiques et techniques, tout comme pour concevoir, mettre en œuvre et accompagner un processus de management RH complexe, exigeant une forte technicité et des expertises précises. Jamal Amrani, DG du Cabinet Jadh et ancien DRH dans de grandes entreprises de la place, explique comment tirer profit d'un consultant.

Depuis quelques années, on a assisté à la multiplication des cabinets de consulting. Quelle analyse faites-vous de ce phénomène ?

Je ne prétendrais pas faire une analyse mais simplement trouver quelques explications.

D'abord, ce développement reflète tout simplement le besoin important qui existe dans le domaine, que l'entreprise marocaine, dans son élan de développement ou de mise à niveau, a besoin de recourir à des expertises et à des compétences externes.

Ensuite, les dispositifs étatiques, la coopération internationale et certaines institutions internationales (USAID, BIT, Union Européenne...) ont certainement contribué au développement de ce secteur car ils avaient besoin de faire intervenir et de solliciter des compétences locales. On a même observé un soutien et une assistance pour la création et le développement de structures d'assistance et de conseil. J'en suis d'ailleurs très heureux et c'est tant mieux pour le pays.

Enfin, nos dirigeants et nos cadres se sentent souvent seuls face à des responsabilités de plus en plus larges et complexes et subissent un stress permanent du fait de la pression et des exigences de performances et de résultats attendus. Ainsi, la formule de coaching et d'accompagnement personnalisé proposée à ces cadres est, par exemple, une solution possible pour rompre cette solitude. Il est certain que cette abondance de structures de conseil ne garantit pas toujours le sérieux, la rigueur et le professionnalisme attendus. Nous traversons une période de

développement de ces cabinets sans définition de règles de jeu ou de référentiel.

Pourtant, certains organismes demandeurs commencent à définir et imposer des critères d'éligibilité. Cela aidera certainement à structurer la profession. L'effort fourni par l'Agence nationale pour la promotion de PME (ANPME) dans ce sens, en définissant les critères d'éligibilité pour intervenir au profit des PME marocaines soutenues par l'agence, est un exemple appréciable. Une sélection naturelle se fera sans doute par la force des choses et les moins qualifiés pour ce métier s'écarteront d'eux-mêmes. La notoriété et la réputation des intervenants sont toujours fragiles et même le nombre d'années d'expérience et de présence sur le marché ne suffit pas toujours pour garantir leur maintien.

Lorsque vous étiez DRH, aviez-vous l'habitude de recourir à des consultants ? Pour quelles problématiques ?

Bien sûr, j'ai eu à recourir à des consultants à plusieurs reprises. Ce n'était pas systématique mais pour répondre à des besoins spécifiques. Ces besoins peuvent varier : ils vont de la simple consultation pour savoir ce qui se passe ailleurs ou prendre connaissance des dernières pratiques et techniques en matière de ressources humaines et du management des hommes en général, à la nécessité d'une intervention en entreprise pour concevoir, mettre en œuvre et accompagner un processus de management RH complexe, exigeant une forte technicité et des expertises précises. J'ai fait appel à des consultants pour nous accompagner dans des opérations de restructuration ou à l'occasion de changements importants nécessitant des compétences et des méthodes spécifiques. La perception extérieure des enjeux est nécessaire pour concevoir des solutions adaptées. L'entreprise ne dispose pas toujours des moyens humains et matériels pour mener à bien un projet RH, encore moins de la disponibilité et du temps nécessaires. A titre d'exemple, pour élaborer un référentiel des compétences ou pour procéder à l'élaboration des descriptifs de poste, l'opération peut souvent s'avérer très lourde en mobilisation des équipes en interne. Confier une ingénierie de formation à un prestataire externe présente plusieurs avantages parmi lesquels la capacité à mener une approche méthodologique pertinente d'audit et d'appréciation des besoins en formation ou encore la capacité à identifier des opérateurs de formation disposant des compétences et du savoir-faire pour atteindre les résultats attendus. La conception d'une politique de rémunération suppose la nécessité d'intervenir en termes de stratégie, d'organisation, de pesée des postes et d'élaboration de processus équitables d'attribution, d'évolution des rémunérations et de reconnaissance. Il est plus judicieux de confier ce type de mission à un intervenant externe de manière à pouvoir, d'une part, disposer des pratiques et des solutions les plus actuelles, et, d'autre part, se positionner comme un donneur d'ordre et bénéficiaire, de ce fait, de l'exigence légitime d'un client consommateur de solutions !

Les résultats étaient-ils concrets sur le terrain ?

Oui, la plupart du temps. Quand c'est le cas, cela mérite l'investissement. Ceci dit, le bon résultat dépendra de plusieurs facteurs.

Le premier est la qualité du cahier des charges. En effet, le besoin en intervention doit être exprimé de manière pertinente. Le contexte professionnel, la culture interne et les enjeux institutionnels doivent prendre une large place dans la description de l'environnement de l'entreprise où la mission sera opérée.

En deuxième lieu, il est indispensable d'associer des personnes en interne à la mission. Il faut constituer une équipe cadres internes / consultants de façon à, non seulement, assurer une progression des travaux qui prend en considération de manière efficace les particularités et les spécificités de l'entreprise mais également à garantir un véritable transfert des méthodes et des outils à même de permettre l'autonomie de l'entreprise dans la mise en œuvre et l'exploitation des solutions retenues. La démarche doit être formatrice.

Troisièmement, l'implication des managers, l'engagement et la disponibilité des décideurs sont incontournables pour la réussite d'une mission.

Enfin, le choix du consultant est primordial. Sa connaissance du métier, son expertise, ses performances et sa sensibilité aux problématiques posées sont indispensables. Le propre parcours professionnel du consultant renseigne souvent sur l'adéquation du profil et permet d'apprécier les chances de réussite et de succès.

Quels sont les facteurs d'échecs qu'il faut éviter ?

Négliger l'importance de la mise en place des conditions d'appropriation par l'entreprise des solutions retenues est la pire des échecs possibles. En effet, une telle situation peut générer des résistances en interne aux changements et à la mise en œuvre des solutions. La remise en question de la pertinence des propositions retenues peut faire l'objet de débats en interne, et partant, de rejet systématique par les équipes du simple fait qu'elles n'auront pas participé à leur conception. L'apport et la valeur ajoutée des solutions retenues doivent être clairs et définis pour tout le monde.

Que peut-on exiger d'un consultant ?

D'abord, des qualités humaines, ensuite une véritable expertise professionnelle. Il doit disposer d'une réelle capacité

d'écoute. Mieux écouter pour mieux apprécier le besoin et donc mieux concevoir les solutions ! Il doit se positionner dans une démarche durable d'accompagnement des solutions mises en place. Il est censé faire preuve d'innovation, de créativité, de flexibilité et aussi de pouvoir de suggestion. Enfin, il faut qu'il soit un homme ou une femme de confiance et sincère car l'entreprise lui ouvre ses portes, ses secrets et lui confie ses difficultés. Il ou elle doit être digne de cette confiance.

Brahim Habriche
www.lavieeco.com

2010-03-15