



► **DOSSIER SPÉCIAL**

# Un consultant ?

## ► Qui et comment choisir



► **PAR CHRISTIAN DOUCET**, directeur de Doucet Conseil.

*Avec la certification et parfois l'aide du FRAC<sup>(1)</sup>, les entreprises ont pris l'habitude de faire appel à des consultants<sup>(2)</sup> et il apparaît que, globalement, elles n'en sont pas trop mécontentes. De l'autre côté, le métier de consultant a permis à nombre d'éléments de valeur de trouver une porte de sortie après un gros aléa de carrière, quand ce n'est pas l'image de liberté et l'aura qui entoure ce nouveau métier qui les ont attirés. Toutefois, on a parfois du mal à s'y retrouver face à une offre un peu proliférante et le client est souvent désarçonné par la succession de ces "docteurs" qui se disent tous les meilleurs et souvent, dans tous les domaines... Alors, comment choisir ?*

*Suite de l'article page 2 ►*

(1) Le Fonds régional d'aide au conseil a subventionné pendant longtemps les certifications des PME/PMI. Son emploi est beaucoup plus réduit aujourd'hui.

(2) Cet article ne concerne que les conseils en organisation, qualité, management, gestion de projet... dans le cadre de démarche qualité et/ou de certification. Nous les désignerons par "conseils" ou "consultants", ces deux termes étant couramment utilisés.

Trois questions de base sont à se poser :  
 - Que peut apporter un consultant ?  
 - Comment le choisir et à quel prix ?  
 - Comment gérer ensuite sa prestation de façon à avoir les meilleurs résultats et à éviter tout débordement ?

**La première étape :  
 définir ses objectifs**

La première question à se poser est naturellement le pourquoi : quel est l'objectif ?

Pour une certification, il faut toujours garder en mémoire que, pour qu'une démarche soit réussie, il faut l'axer sur l'amélioration. Sinon, elle sera longue, difficile, peu conforme à l'esprit de la norme et conduira donc inévitablement à un système lourd, procédurier et plaqué artificiellement.

Le rôle du consultant doit donc être prévu dans ce cadre. Quel peut être son apport ?

► "L'œil neuf" permet souvent de sortir du "conservatisme" propre à toutes les organisations et de faire émerger les idées nouvelles. S'il a de l'expérience, il pourra en outre avoir des suggestions personnelles intéressantes ou éviter des erreurs...

► Au niveau normatif, il doit aider à appliquer la norme de façon "légère", utile et efficace, sans formalisme inutile. Les entreprises se mettent en général dans des situations difficiles par peur des audits de certification...

Nous pouvons en déduire deux missions à attribuer au consultant :

- diagnostiquer ou aider à diagnostiquer les améliorations utiles et les solutions possibles. Son intervention permet en effet de "mettre à plat" plus facilement les problèmes du fait qu'il est extérieur ;
- aider à mettre en œuvre la norme de façon constructive et utile, en minimisant le formalisme.

Mais l'aide du conseil pourra aussi être utile après la certification. La phase la plus coûteuse est en effet généralement le diagnostic initial qui permet au consultant de bien connaître l'entreprise. Celle-ci a donc intérêt ensuite à conserver ce partenaire. Le client qui se limite au diagnostic, comme on le voit souvent, perd en fait l'essentiel de son investissement car un rapport, aussi bien soit-il, ne peut contenir qu'une petite partie de l'expérience et des suggestions de son auteur.

**Comment choisir un consultant ?**

Les consultants sont de bons parleurs de par leur métier. Lors des consultations initiales, les clients sont donc parfois déconcertés par les différentes théories affichées, aussi convaincantes les unes que les autres.

Pour bien faire, il faut rencontrer les consultants envisagés, les évaluer, bien comprendre leurs méthodes et vérifier qu'elles vous conviennent. Éviter les consultations sur dossier : choisirait-on un docteur ou un avocat sans le voir ?

Il est très souhaitable que ce soit la direction elle-même – et encore mieux le comité de direction – qui décide et coopte ce nouveau partenaire. S'il n'y a en effet pas une bonne communion entre l'échelon de direction et le Conseil, son action sera difficile et d'efficacité limitée.

Attention à bien considérer la personne qui interviendra réellement et non seulement le "senior" ou le commercial rencontré initialement et qui ne fera que superviser les travaux (inutile, toutefois, d'exiger un "génie" pour des travaux de faible valeur ajoutée...).

Citons quelques critères d'évaluation :

► **L'approche et l'orientation générale** : le consultant est-il plutôt axé sur les aspects formels ou sur l'efficacité de l'organisation ?

Demander des exemples, notamment sur la manière d'appliquer la norme : comment propose-t-il de structurer la documentation, de gérer le système, de traiter les non-qualités, de mener les audits... (demander le cas échéant des exemples précis, sur documents).

► **Son niveau et son expérience**, par exemple :

- ses réalisations passées (en cas de doute, téléphoner à d'anciens clients) ;
- son parcours professionnel ;
- son niveau général : est-il du niveau suffisant pour bien comprendre la problématique associée aux situations à traiter ? A-t-il une maîtrise suffisante des différentes dimensions de l'entreprise : gestion, social, management, stratégie... Ceci est utile pour que les propositions présentées tiennent compte des contraintes et soient valides.

► **Sa bonne connaissance de l'organisation** dans les activités à améliorer, c'est

à-dire des meilleures méthodes, des logiciels existants, des pathologies habituelles...

Toutefois, contrairement à une idée reçue, il n'a généralement pas besoin de connaître les techniques car les problèmes organisationnels sont très similaires d'un métier à l'autre. Rester dans le même métier peut au contraire être stérilisant.

► **Sa capacité "humaine"** : sera-t-il bien accepté, aura-t-il le "contact" aux différents niveaux : personnel, cadres, direction ; a-t-il une bonne habitude d'écouter et de servir de "médiateur" ?

► **Le prix** : le prix est bien entendu à prendre en compte, mais, comme pour toute profession libérale et artisanale, il faut surtout évaluer les résultats et gains attendus. Il vaut mieux un bon professionnel plus cher qu'un qui l'est moins mais qui aura des résultats médiocres. C'est la rentabilité globale de la prestation qui doit être prise en compte ainsi que le risque de détérioration du fonctionnement si les conseils sont mauvais.

Quelques guides pour réduire les coûts : les conclusions du diagnostic seront-elles assez claires et précises pour pouvoir agir ensuite de façon indépendante, avec un suivi minimal par le consultant (c'est en effet le suivi qui risque d'aggraver les coûts), les coûts globaux affichés sont-ils vraisemblables (se renseigner éventuellement auprès des autres clients) ?

**Le contrat**

Un contrat est indispensable, de façon à bien cadrer la prestation et à éviter les litiges. Les points suivants peuvent être en particulier à préciser :

- objectifs, méthode de mesure de ceux-ci ;
- tarif, mode de décompte des heures et des frais, prestations incluses ou non dans le tarif (ex : temps de déplacement, de préparation des réunions...) ;
- cas de report ou d'annulation de prestations planifiées ;
- garanties apportées concernant le bon achèvement des travaux ;
- conditions de facturation et de paiement ;
- clauses de confidentialité et de propriété intellectuelle ;
- clauses de responsabilité en cas de sinistre ;
- conditions d'interruption du contrat (de part et d'autre) ;
- cas de litiges...



Attention aux forfaits qui n'en sont pas. La qualité est comme la psychologie : pour que le client s'investisse réellement, il faut qu'il y trouve son intérêt. La plupart des professionnels refusent donc le forfait qui favorise le désengagement du client. D'autres forfaits sont aussi assortis de tellement de conditions qu'ils débouchent ensuite sur des avantages coûteux.

### Gérer la prestation d'un consultant

Un consultant doit commencer par faire connaissance avec l'entreprise : c'est le diagnostic. Celui-ci doit porter sur la compatibilité avec la norme mais aussi, si on veut une démarche réelle de progrès, sur le fonctionnement détaillé de l'entreprise et notamment sur les problèmes ressentis. Ceci peut concerner l'approche du marché et des clients, la rentabilité des activités, la motivation générale comme le détail du fonctionnement journalier. Le consultant doit comprendre la culture de l'entreprise et la nature profonde des problèmes. Il présentera alors son analyse et les solutions qu'il propose, qui seront d'ailleurs généralement issues des suggestions recueillies lors des entretiens, soigneusement étudiées et validées.

Exemples d'améliorations couramment apportées au cours d'une démarche de certification bien menée : rénovation de l'informatique, dynamisation de l'action commerciale, mise en place d'une GPAO, rangement et modernisation des magasins, intermédiation dans une mésentente entre les salariés...

Il faut en effet profiter de la mise à plat de l'organisation qu'implique la certification pour apporter les progrès utiles. C'est ainsi que la certification sera la plus rentable et la mieux intégrée.

C'est à la qualité de ce diagnostic que le client peut déjà apprécier la valeur du consultant. La direction doit alors décider et fixer le plan de travail.

Mais comment suivre et s'assurer que les choses sont en bonne voie ? Suggérons les méthodes suivantes :

► L'action doit être planifiée et bien organisée : on suit donc l'avancement par rapport à ces prévisions.

► Mettre en place très tôt des indicateurs sur les principaux problèmes : taux de défauts, bilan de rentabilité, chiffre d'affaires, marge... Ces indicateurs doivent aller dans le bon sens (une action efficace a des résultats rapides).

De façon plus générale, on doit sentir qu'il y a une amélioration globale et que la démarche "passe bien".

Une remarque : suivons les résultats mais, en revanche, faisons confiance au consultant et appliquons bien ses indications. Ne faisons pas comme ces patients qui ne respectent pas les prescriptions de leur médecin et qui se plaignent ensuite de ne pas aller mieux !

### En conclusion...

Le recours à un consultant est un investissement qui peut rapporter gros s'il est bien mené. Regardons moins les coûts que les résultats à en attendre. De ce point de vue, un bon consultant peut apporter beaucoup. Un expert extérieur fait en effet sortir l'entreprise de son fonctionnement habituel et peut l'aider à progresser.

Il apporte une compétence et un point de vue nouveaux qui bénéficient souvent de l'expérience de dizaines d'autres cas. Il représente aussi une solution très souple et globalement de faible coût, soit un spécialiste dont on ne paye que les temps consommés avec la possibilité permanente d'adapter les prestations (dans le coût le client paye d'ailleurs un très fort pourcentage de charges).

Le recours à un consultant peut ainsi constituer une bonne solution pour les nombreuses entreprises et administrations qui sont performantes techniquement mais qui souffrent de problèmes d'organisation ou de management (notamment le passage à la version 2000). La certification est une excellente opportunité pour en résoudre une partie.

Certains chefs d'entreprise éprouvent des réticences à voir un intervenant extérieur "se mêler" de leurs affaires et craignent de voir leur autorité mise en cause. Qu'ils se rassurent : un bon consultant respectera et renforcera au contraire cette autorité. Il est là pour aider et doit se garder de prendre toute orientation contraire à la volonté des responsables de l'entreprise.

### Réussir comme consultant...

Beaucoup ont été attirés par les "lustres" du métier de conseil et certains, parfois, sont déçus : difficulté à trouver des clients, fortes exigences de ceux-ci, ingratitude d'un métier dans lequel on n'a pas de responsabilités réelles et dont on voit rarement la concrétisation des résultats, rentabilité parfois bien plus faible que prévu...

Le consultant débutant doit en particulier éviter de se laisser griser par la facilité apparente du métier : il est vrai qu'on voit beaucoup mieux les problèmes et les solutions de l'extérieur que de l'intérieur de l'entreprise. Il est alors facile de suggérer des améliorations. Mais, en approfondissant, on s'aperçoit toujours que les solutions sont complexes et posent elles-mêmes des problèmes. Le bon professionnel sait que rien n'est facile et reste humble, attentif et évite la facilité.

L'important, pour durer, est d'acquérir un renom de spécialiste compétent et de confiance. Pour cela, il est indispensable d'être rigoureux et exigeant envers soi-même :

- toujours rester dans son domaine de compétence et ne pas se surestimer ;
- avoir une approche "rationnelle", en mesurant les phénomènes et en suivant leur évolution ;
- avoir le "culte du résultat" : le consultant doit se sentir moralement obligé de rapporter à son client bien plus qu'il ne coûte ;
- rester d'une honnêteté scrupuleuse : mettre toujours en priorité l'intérêt de son client, avant même le sien ; s'interdire de travailler simultanément avec deux concurrents ; informer le client en cas de dérive prévisible des coûts ou des délais ; respecter une confidentialité absolue pour les informations sur le client...

Mais surtout, il faut être prêt à beaucoup travailler car le consultant indépendant cumule trois métiers : le consulting proprement dit, le commercial et sa gestion. Cela fait bien plus que les 35 heures hebdomadaires !