

# Bien choisir son cabinet de conseil

Dans nos pays, les métiers de conseil, en particulier du conseil en management, en organisation ou en stratégie sont encore jeunes. Et le choix d'un cabinet de conseil est un exercice délicat, voire périlleux. En l'espèce, un conseil inapproprié, en plus de vous faire perdre beaucoup d'argent et de temps, peut fragiliser davantage et gravement la situation de votre entreprise. Vous avez donc intérêt à disposer de repères de choix lorsque vous déciderez de recourir à un cabinet de conseil.

## **D'abord il faut éviter les charlatans et les imposteurs.**

Le secteur du conseil en management est l'un des terrains de prédilection des charlatans et des imposteurs. Il n'est ni protégé, ni réglementé. Ni diplôme, ni expérience professionnelle ne sont exigés. Il n'y a pas non plus de code de déontologie ou de code de conduite à respecter ; du moins en Côte d'Ivoire. S'installe dans la profession qui veut et qui peut.

*Soyez très vigilant lors du recrutement d'un cabinet conseil. Exigez des cabinets en compétition :*

- *Les preuves de leur existence juridique et bancaire.*
- *Une offre technique détaillée et les contacts des membres de l'équipe d'intervention accompagnée de leurs références en rapport avec votre problématique.*
- *Une visite de leurs locaux.*

*En générale, ces dispositions découragent ou mettent à la lumière les charlatans et les imposteurs.*

Je ne pense pas qu'il faille assimiler systématiquement un consultant individuel à un « charlatan & imposteur ». Mais, il faut demeurer vigilant car les fraîchement diplômés sans expérience, en attendant d'avoir un emploi, peuvent sans difficulté revendiquer la qualité de consultant. Il y a également des « consultants temporaires », ceux qui ayant perdu leur emploi, « s'occupent » le temps d'en trouver un autre. Est-ce raisonnable de confier une problématique essentielle, voire vitale, de votre entreprise à une personne en transit et susceptible à tout instant d'écourter son intervention ?

## **Ensuite il ne faut pas se tromper de type de cabinet à recruter.**

L'industrie du conseil est vaste et diversifiée. Aujourd'hui, malgré que la profession se structure et se spécialise de plus en plus, certains cabinets, en jouant sur les amalgames, entretiennent la confusion autour des frontières entre les spécialités. Peu de cabinets vous orienteront vers un confrère mieux indiqué lorsque votre problématique dépasse leurs compétences. Pas plus qu'ils ne feront recours aux « groupements ».

*De nombreux cabinets de conseil n'avouant pas les limites de leurs domaines de compétence, votre salut viendra de votre parfaite conscience de vos besoins et du type de cabinet compétent dans ce domaine. Appréhender les grandes spécialités du conseil en management et leurs champs de compétence privilégiés vous aidera à ne pas vous fourvoyer.*

*Autant en médecine il y a des spécialités, autant en gestion il y en a. Prenez garde de ne vous faire soigner par un neurologue alors que votre pathologie relève de la cardiologie. Autant en*

*médecine, le bon élève lors des cours théoriques ne devient un bon praticien que par la pratique, autant un consultant ne devient excellent que par la pratique. Autant, un agrégé en médecine, malgré de très longues années d'étude, n'aura pas l'expertise d'un chirurgien praticien, autant un consultant en management n'ayant pas d'expérience opérationnelle en entreprise dans sa spécialité sera plus ou moins handicapé.*

### **Enfin il faut identifier le meilleur cabinet.**

A minima, vous devrez choisir un cabinet capable de résoudre l'équation de votre entreprise. Ce choix gagne à être fait avec autant de soin qu'un recrutement interne. Les critères de compatibilité y sont aussi déterminants que les critères rationnels. De plus, il y a lieu d'éviter les pièges trompe œil que certains cabinets tendent aux entreprises pour les disposer favorablement en leur faveur.

#### Les préalables de la confiance et de la compatibilité

Choisir votre cabinet de conseil, c'est avant tout choisir des hommes auxquels vous avez confiance, qui vous rassurent et avec lesquels vous avez envie de travailler. La réputation et l'image de sérieux du cabinet de conseil sont un minimum. La qualité de la relation, la faculté d'intégration et de dialogue avec les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise et enfin le climat de confiance sont les facteurs différenciants.

*En l'absence de système d'accréditation ou de labellisation des cabinets conseil, l'un des moyens pour « sentir » le consultant et le cabinet conseil est de réaliser (i) un entretien avec les consultants pressentis, idéalement dans les locaux du cabinet, (ii) une discussion avec certains de ses clients. La bonne vieille méthode du « bouche-à-oreille » reste également efficace. Bien entendu, les cabinets sérieux ont une bonne réputation. Ils inspirent confiance. Le « bouche-à-oreille » leur est favorable lorsque leur réputation n'est pas surfaite ou n'est pas le résultat d'une belle stratégie de communication.*

*Mais fonder le choix d'un cabinet conseil sur la seule réputation du cabinet n'est pas tout à fait une démarche recommandée ; il y a lieu de prolonger la démarche par le recours aux critères rationnels.*

#### Les critères rationnels

Quatre critères vous aideront à rationaliser la sélection de votre cabinet conseil. Ce sont (i) **la qualité de l'équipe d'intervention**, (ii) **la capacité du cabinet à comprendre votre problématique**, (iii) **la capacité du cabinet à formuler des recommandations opérationnelles** (iv) et **le niveau d'importance de votre dossier pour le cabinet**.

Ces critères sont mis en avant par les entreprises grandes consommatrices de prestations de conseil. Ce qui leur évite bien d'erreur de casting et de mésaventure.

1. **La qualité de l'équipe d'intervention est fondamentale.** Si vous ne prenez garde, vos interlocuteurs de la phase de sélection du cabinet conseil ne seront pas ceux qui exécuteront la mission. Le consultant de haut vol qui vous a convaincu et séduit ne sera pas forcément celui qui exécutera la mission. Ainsi donc, votre choix de cabinet conseil sera biaisé s'il est fondé sur l'appréciation d'un interlocuteur qui n'interviendra pas dans votre entreprise. Que dire des entreprises qui choisissent des cabinets de renom sur la base de leur réputation sans se soucier de la qualité des consultants que ledit cabinet

« Staffera » effectivement. Bien des fois, la surprise est grande lorsqu'elles constatent que les consultants gradés et expérimentés dont elles espéraient l'intervention, disparaissent totalement lors des travaux pour laisser la place à des consultants inexpérimentés dont la qualité des travaux les plonge dans la frustration.

- 2. La capacité du cabinet à comprendre votre problématique et à résoudre votre équation.** La pertinence de l'approche technique telle que formulée dans la proposition technique est de rigueur. L'expérience du cabinet dans la prise en main avec succès de problématiques similaires est importante si vous ne voulez pas être le cobaye. De ce point de vue, il est recommandé d'exiger des attestations de bonne exécution (ABE) des missions similaires. Certaines entreprises exigent du cabinet conseil une bonne connaissance de leur secteur d'activité. Cela peut présenter un intérêt, en particulier pour les benchmarks. Mais, au regard du niveau de sophistication dans nos pays, un pré diagnostic d'une à deux semaines permet d'appréhender convenablement les équations essentielles d'un secteur d'activité quelle que soit sa complexité. De plus, sans minimiser l'importance de l'expérience d'un cabinet sur une problématique, c'est l'expérience des consultants de l'équipe d'intervention qui est essentielle en conseil en stratégie & organisation. Ainsi, plus que la connaissance du secteur d'activité de votre entreprise, plus que l'adéquation des références du cabinet avec votre problématique, ce sont les références des consultants de l'équipe d'intervention pressentie qui sont importantes. N'est-il pas vrai qu'acheter du conseil c'est acheter de l'expérience acquise ailleurs ? Et à ce niveau, il ne faut pas faire d'amalgame entre l'expérience du cabinet et l'expérience des consultants dudit cabinet. Soyez vigilant et privilégiez le cabinet conseil qui staffera effectivement des consultants ayant l'expérience de votre problématique.

CONSEIL en STRATÉGIE & ORGANISATION

- 3. La capacité du cabinet à formuler des recommandations opérationnelles, adaptées et réalistes est cruciale.** L'idéal est que le cabinet dispose de l'aptitude à vous accompagner et à assurer le suivi dans la mise en place de ses recommandations. Il est utile que les consultants pressentis disposent d'une expérience pertinente et réussie en entreprise, en occurrence, lorsqu'il s'agit de mettre en place des outils et plateformes de gestion. En effet, il faut craindre les recommandations trop théoriques ou les « copier-coller » des consultants n'ayant jamais vécu de « *l'autre côté de la barrière* » et étant peu outillés pour appréhender vos réalités, contraintes et attentes. Il est difficile, voire impossible, pour un consultant d'aider un manager à faire face à une situation complexe s'il n'a jamais lui-même fait face à une situation analogue. C'est pour cela qu'un ancien directeur général saura toujours mieux conseiller une direction générale et qu'un ancien directeur financier saura mieux conseiller une direction financière.
- 4. Le cabinet est susceptible d'accorder de l'importance à la mission.** Il ne faut pas rêver, si votre budget est inférieur à la moyenne des honoraires du cabinet, il est fort probable que le cabinet ne vous affecte pas ses meilleurs consultants. Pire, il y a risque que la faiblesse relative du budget vous expose à une qualité de service « au minimum syndical », un manque de réelle disponibilité et une proximité laissant à désirer. Il faut se faire une raison et comprendre qu'au-delà des belles paroles et quoi qu'on dise, l'importance qu'une entreprise accorde à un client est proportionnelle au poids dudit

client dans son chiffre d'affaires ou dans sa stratégie. Toute chose étant égale par ailleurs, je vous recommande de privilégier un cabinet conseil pour lequel le niveau des honoraires que vous représentez ou représenterez pour lui est au minimum autour de la médiane. Plus vous serez inférieur à cette médiane, plus vous êtes exposé à une faible allocation de ressources. Dans tous les cas, soyez rassuré, car le niveau de la qualité des travaux d'un cabinet conseil n'est pas forcément corrélé à sa taille. Vous n'avez donc aucune raison de penser qu'un cabinet conseil de taille modeste n'est à même de résoudre avec satisfaction votre équation. Il est plus probable que le cabinet vous alloue ses meilleures ressources si vous êtes importants pour lui. Et toute chose étant égale par ailleurs, cette importance a très souvent une forte corrélation avec le niveau relatif des honoraires qu'il peut ou qu'il espère vous facturer (le pourcentage de ces honoraires dans son chiffre d'affaires).

Dans notre environnement, les critères « *qualité de l'équipe d'intervention* » et « *capacité du cabinet à comprendre votre problématique* » sont utilisés couramment en particulier lorsque des institutions comme la Banque Mondiale ou la Banque Africaine de Développement financent la mission. En revanche, le critère « *capacité du cabinet à formuler des recommandations opérationnelles* » est moins usité. Il est le fait des entreprises souhaitant faire évoluer leur plateforme et leurs pratiques de gestion ; parmi celles-ci, les entreprises sollicitant les cabinets pour les accompagner dans leur projet de transformation. Quant au critère « *cabinet est susceptible d'accorder de l'importance à la mission* », seules les entreprises ayant souffert du peu d'importance accordée à leur dossier en sont venues à leur corps défendant à être vigilant à ce niveau.

Bref .... Au total, l'identification et la sélection du cabinet conseil approprié n'est pas aisée et exige discernement ; le recours aux critères rationnels ne faisant qu'atténuer la difficulté de l'exercice.

De plus, votre vigilance pourrait être trompée par des pièges « trompe œil » que certains cabinets brandissent au nez des entreprises pour les impressionner.

### **Les pièges trompe œil**

Se prémunir des cabinets « charlatan & imposteur », cibler le type de cabinet adapté à votre problématique et recourir aux critères rationnels pour identifier le bon cabinet devraient vous éviter des mésaventures. Encore faut-il déjouer les pièges « trompe œil », les vernis et autres maquillages que certains cabinets ne manqueront pas de semer sur le parcours de votre processus de sélection du cabinet le mieux adapté à votre problématique. Parmi ces « critères trompe œil » nous aborderons « la tentative d'appropriation de l'expérience d'un membre d'un réseau par un autre membre dudit réseau », le miroir aux alouettes des cabinets basés à l'étranger et le leurre du consultant multi-spécialiste.

1. **L'expérience d'un membre spécifique d'un réseau de cabinet ne vaut pas compétence pour tous les membres du réseau.** A titre d'expérience dans votre problématique, certains cabinets pourraient se prévaloir de l'expérience de leur réseau ou d'un autre cabinet de leur réseau. Ceci est courant et même valorisé par des entreprises. Mais, il faut être prudent et s'assurer que le cabinet pourra vous faire bénéficier de l'expérience de son réseau. Ce qui ne va pas de soi. Pour que cela puisse être faisable, il faut que ces trois conditions soient remplies :
  - Le cabinet doit être fortement intégré dans son réseau ; sinon il manquera des connexions indispensables à la mobilisation des ressources de son réseau.

- La mission doit présenter un intérêt pour les membres du réseau ; ce sera très rarement le cas lorsque les compétences mises en avant se trouvent dans les pays développés à cause du degré de sophistication de nos économies.
  - Le niveau des honoraires doit être assez confortable pour rémunérer les membres du réseau ; mais le niveau des honoraires versés dans nos pays sont insignifiants par rapport à ceux des pays développés.
2. Il faut être assez réservé sur l'option du choix d'un **cabinet conseil basé en dehors d'une des principales zones d'opération** de votre entreprise. Ces cabinets feront preuve d'imagination pour vous faire croire au peu d'importance qu'ils ont un intérêt à être basés localement. Certains avanceront l'argument de l'absence de compétences locales capable de traiter convenablement votre problématique. Mais pour ma part, je ne connais aucune problématique de management de cette nature. D'autres diront que la sensibilité du dossier exige un très haut niveau de confidentialité que seul un cabinet non local peut garantir (sic et re-sic). Une autre catégorie dira que vous avez besoin que le rapport soit émis par une signature spécifique non disponible localement..... Mais à la vérité, l'option d'un cabinet non local peut s'avérer dangereuse et très couteuse car un conseil adapté exige le respect scrupuleux de l'exigence de contenu local. La méconnaissance de l'environnement local, des spécificités locales et du contexte socioculturel fait peser d'importants risques sur la mise en œuvre des recommandations du cabinet surtout lorsqu'il s'agit de conseil en stratégie, en organisation ou en management. Pour contourner cet obstacle rédhibitoire, les cabinets sérieux non basés localement (i) s'associent à un cabinet local, (ii) recrutent des consultants locaux (iii) ou s'accordent le temps pour appréhender le contexte local (ce qui est forcément très long) ..... Au total, vous serez allé chercher très loin, à un coût très élevé (en coût d'hôtel, de billet d'avion, ...) et pour un résultat incertain ce qui finalement est local.
3. Enfin, méfiez-vous **des consultants et des cabinets conseils qui prétendent savoir tout faire**. Ces cabinets, véritables « *couteau suisse* » et « *multi-spécialistes* » s'autoproclament experts dans toutes les spécialités comme si un médecin pouvait être spécialisé dans toutes les disciplines médicales. Les plus honnêtes de ses cabinets conseil multi-spécialistes auront recourt à des consultants indépendants de type mercenaire pour exécuter les travaux sans qu'ils ne disposent des compétences pour superviser et challenger la qualité technique de ces travaux. Mais une partie de ces cabinets conseil multi-spécialistes a tendance à affecter ponctuellement leurs consultants sur la réalisation de missions relevant d'une autre spécialité en embrouillant l'entreprise avec l'épais écran de fumée de leur réputation et de l'expérience de leur réseau. Pour autant, de nombreux cabinets de conseil sont très compétents mais dans des domaines précis. Vous éviterez de nombreuses frustrations en ne les sollicitant pas en dehors de leur périmètre de spécialisation effective.

Vous l'avez remarqué, nulle part, nous ne recommandons de choisir le cabinet conseil en fonction du niveau des honoraires. Certains pourraient penser que plus les honoraires sont élevés, plus il y a des chances que la prestation soit de qualité. Ce n'est tout simplement pas vrai ; ici comme ailleurs, le prix ne fait pas la qualité. D'autres pourraient avoir tendance à privilégier le cabinet le moins couteux. C'est très hasardeux comme démarche. Certes, le prix

est fondamental pour apprécier l'intérêt du recours à une expertise extérieure, mais le conseil n'est pas un produit banal. Sa qualité effective n'est perceptible que très largement après le règlement de son prix et après sa consommation. L'assurance d'un travail de qualité prime donc largement. Et cette qualité n'a que peu de lien avec le niveau des honoraires proposés, la notoriété du cabinet et la taille du cabinet. Il a plus à voir avec (i) l'expérience du cabinet dans la prise en main réussie de votre problématique, (ii) l'expérience des membres de l'équipe d'intervention dans votre problématique, (iii) et avec la bonne compréhension du contexte local et avec l'importance que le cabinet conseil accordera à votre dossier.

Vous voilà mieux outillés pour sélectionner votre cabinet conseil. Cependant, le succès de la démarche est tributaire d'un préalable. Vous devrez avoir défini avec soin votre problématique, les objectifs à atteindre et les améliorations attendues de l'intervention du cabinet conseil. Faute de quoi, votre choix risque fortement d'être inapproprié.

Bonne chance dans la sélection de votre cabinet conseil .... Mais comme vous le savez déjà, la chance se produit lorsque la préparation rencontre l'opportunité. Je devrais donc dire bonne préparation.



**SYLLA Ba Ousmane**  
*Directeur Associé de MS International*  
*Expert Agréé près de la Cour d'Appel pour la Gestion*  
*Expert ONUDI en Diagnostic Stratégique*  
*Expert ITC/ONU en Planification Stratégique*  
*Expert CDE/UE en Diagnostic Global*  
*Certifié STRATEGY@HEC PARIS*  
*ESCP Europe*  
*sylla\_baousmane@m-s-international.com*  
*sylla\_baousmane@yahoo.fr*

*Suivez-nous sur :*



*Cabinet MS International*



*Cabinet MS International*