



- ▶ A La Une
- ▶ Editorial
- ▶ Affaires
- ▶ Economie
- ▶ Politique
- ▶ International
- ▶ De bonnes sources
- ▶ Dossiers
- ▶ Culture



Emploi & Carrière



Les PME croient en la valeur ajoutée du consulting

Psychosociologue de formation, Souad Filal dirige le cabinet-conseil Delta Management. Elle intervient depuis une vingtaine d'années en tant que consultant en entreprise. Elle est également auteur de nombreux ouvrages. Dans cet entretien, elle décline l'évolution de son métier et décrypte le regard que portent les dirigeants sur le conseil. Pour elle, c'est clair, les PME croient en la valeur ajoutée du conseil.

- L'Economiste : Quel regard portent aujourd'hui les chefs d'entreprise sur un consultant ?
- Souad Filal : Je ne peux parler qu'à partir de mon expérience propre. Le consultant est perçu comme le compagnon du manager, qui va lui permettre d'aller à la fois plus vite et plus sûrement vers l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés, et cela parce qu'il est muni d'une expérience et d'une méthodologie qui a fait ses preuves. Il a le regard extérieur qui lui permet la neutralité bienveillante, un miroir qui reflète le plus fidèlement possible une réalité sur laquelle il faudra agir avec à la fois les précautions d'usage et le risque maîtrisé. Il est, de ce fait, un catalyseur et facilitateur du processus de changement.

La pratique du conseil en management est un chemin où consultant et consulté se reflètent et se soutiennent dans une dynamique de progrès pour faire éclore le meilleur d'eux-mêmes en acceptant le risque, l'erreur, les aléas, les contraintes, les doutes, les hésitations mais aussi, toute la capacité créatrice qu'ils portent en eux. C'est comme une quête, on avance, mais ce n'est jamais linéaire.

- On reproche aux consultants de « vendre du vent » et de succomber à la démarche du copier-coller...

- Comme dans tous les métiers du monde, il y a de bons professionnels et de moins bons. Dans le monde du consulting, on ne peut pas faire long feu si l'on n'est pas crédible. Là aussi, je ne peux témoigner qu'à partir de notre pratique de ces vingt dernières années. Nous nous interdisons de tomber dans la facilité. Dans chacune de nos interventions, qu'il s'agisse de recrutement, de formation, de conseil, de coaching, nous nous appuyons sur du sur-mesure à partir de l'analyse de l'existant, des objectifs, des contraintes, des opportunités, des enjeux... Qu'il s'agisse d'étude de poste, d'appréciation de candidatures ou de bilans de compétences, nous avons élaboré nos propres questionnaires de personnalité, de motivation, d'estime de soi, de leadership, qui prennent en considération les caractéristiques de notre culture et de l'environnement socioprofessionnel de l'entreprise marocaine.

En ce qui concerne la formation, nous prenons la précaution de mieux cerner les besoins de la cible et ses caractéristiques ainsi que la culture de l'entreprise afin d'adapter au mieux, le contenu, le programme et les méthodes pédagogiques actives les plus adéquates. Dans le conseil en management, nous avons une approche systémique, qui prend en compte le dit et le non-dit des différents acteurs de l'organisation et ce à travers des entretiens et réunions de groupe qui sont décryptés et qui font l'objet d'une analyse de contenu la plus fidèle et la plus exhaustive possible afin d'en dégager les éléments significatifs du diagnostic et du plan d'action. La demande sous-jacente du client pouvant être résumée en une interrogation: « que faire pour être meilleurs? » c'est-à-dire plus efficaces, plus réactifs, plus performants.

- Les PME ont-elles saisi l'importance de l'apport du conseil ?

- Le recours au conseil est un processus lent, complexe et sinueux. Mais il a fini par s'affirmer au Maroc ces deux dernières décennies. Il suffit de voir aujourd'hui l'émergence considérable des cabinets-conseil dans divers domaines, marketing, management, gestion des ressources humaines, coaching, communication, audit, finances, etc. pour se rendre compte que les PME ont saisi la valeur ajoutée du conseil : fiabilité, gain de temps, expertise.

Les consultants facilitent la prise de décision vers des changements conformes à l'intérêt des organisations, parce qu'ils apportent leur connaissance des réalités et pas seulement des méthodes d'analyse. Ils peuvent même exercer une influence décisive à condition de n'être ni un placebo ni un bouc émissaire. Le meilleur service qu'ils puissent rendre consiste à manager la transition, d'une situation périlleuse jusqu'à un équilibre dynamique, tout en gardant un rôle critique.

La valeur ajoutée du conseil se mesure aussi à l'intensité et à la pertinence du transfert de compétence entre le consultant et le client. Car le consultant ne se contente pas d'analyser la nature du problème perçu par le dirigeant ni la réponse qu'il attend, pour en faire une restitution « plaisante ». Il apporte un contenu à valeur ajoutée en termes d'intelligence et provoque la vigilance des consciences pour que le lieu du travail soit un lieu fertile à l'éclosion du potentiel des hommes et des femmes qui y œuvrent.

Vingt ans d'action auprès de dirigeants

• **Delta Management tient à sa «taille humaine»**

• **Trois créneaux de développement: le mieux-être, l'outplacement et le bilan des compétences**

Vingt ans après sa création, Delta Management est un des témoins des mutations de l'entreprise marocaine. Pourtant, le cabinet a fait ses premières armes avec le secteur public. «Notre premier client a été le ministère de l'Équipement, révèle Souad Filal, directrice générale de Delta Management.

Le ministère de l'Équipement a été précurseur du processus de modernisation des méthodes de

- ▶ Emploi & Carrière
- OCDE: Priorité à l'emploi des handicapés
- ▶ Emploi & Carrière
- Les PME croient en la valeur ajoutée du consulting
- ▶ Emploi & Carrière
- Leçons de marketing à l'Education nationale
- ▶ Emploi & Carrière
- Echos d'ailleurs
- ▶ Emploi & Carrière
- Thérapies
- ▶ Emploi & Carrière
- Insertion des chômeurs: Les promesses risquées de Aghmani
- ▶ Emploi & Carrière
- Auditeurs: Charité bien ordonnée...
- ▶ Emploi & Carrière
- Les DRH à l'heure de l'entreprise mobile

Journal du jour

- ▶ Accueil
- ▶ Archives

travail dans l'administration, aidé il est vrai, par la culture des ingénieurs et la volonté du ministre d'alors, Meziane Belfqih. Les experts de Delta Management a réalisé des évaluations psychoprofessionnelles de cadres appelés à prendre des postes de responsabilités.

Cela a conduit progressivement à la réalisation de «chantiers» de gestion des ressources humaines: élaboration des fiches postes/profils des fonctions clés, rationalisation des procédures de recrutement, formalisation du système d'accueil et d'intégration, élaboration du plan de formation , gestion transparente des carrières, etc. Ce partenariat qui s'est étendu aux organismes satellites du ministère de l'Equipement, a duré une dizaine d'années, sans doute l'expérience la plus marquante dans la phase de démarrage de cette PME.

Une vingtaine de consultants dont la fille de la directrice générale, Ghita Filal, psychologue du travail, exercent sous la casquette de Delta Management. Tous sont des spécialistes dans différents domaines : ergonomie, psychologie, droit, coaching, sociologie, développement personnel, ressources humaines, informatique, etc.

• La prochaine base de compétitivité

En dépit de la croissance de son activité, cette PME de conseil tient à garder sa taille humaine, insiste la directrice générale, Souad Filal. C'est la condition pour garder le contact humain avec le client, justifie-t-elle.

Le cabinet est passé d'une activité de recrutement et d'évaluations psychoprofessionnelles à un éventail de prestations de conseil en management avec une forte implantation dans le secteur privé.

L'objectif du management est de développer l'activité dans le conseil du «mieux-être» au travail, le bilan des compétences et l'outplacement. La directrice générale de Delta Management en parle avec beaucoup de passion. Ce n'est qu'à ce prix, dit-elle, que l'entreprise peut perdurer.

Les thèmes relatifs au développement personnel dans l'entreprise vont prendre de plus en plus d'importance, à savoir, le coaching, la gestion des conflits, la communication non violente, la gestion du temps, la gestion du stress, la créativité, l'esprit d'équipe...

Souad Filal est convaincue que sur la quête du mieux-être va reposer la compétitivité de l'entreprise. Et les faits commencent à lui donner raison : Un centre d'appels à Rabat a fait sensation dans le secteur en aménageant une crèche pour ses salariées et une salle des sports.

Propos recueillis par
Abashi SHAMAMBA

