

## Un consultant, pour quoi faire ?

### Tout dépend...

La littérature professionnelle s'est déjà largement emparée de cette question - à quoi sert un consultant ? - et nous n'allons pas vous livrer une nouvelle dissertation sur les lieux communs qui en sont issus. Néanmoins il nous semble intéressant d'aborder ce sujet avec vous, au lendemain de notre participation au salon Secur'food (qui se tenait les 29 et 30 Novembre à Issy-les-Moulineaux) au cours duquel nous avons eu la chance d'échanger avec un panel relativement large d'opérateurs du secteur agroalimentaire, confrontés à des problématiques variées.

Selon nous un consultant répond à trois types de besoins, bien souvent inter corrélés :

1. **Expertise** sur des sujets ciblés (techniques, normatifs, réglementaires...) afin d'anticiper d'éventuels écueils et d'optimiser les réponses opérationnelles
2. **Accélération** dans la conduite des projets ou la résolution de problèmes
3. **Transmission** de savoirs, par son aptitude à communiquer efficacement, de manière transversale, non hiérarchique, et dans un souci permanent d'objectivité ; la **formation** s'inscrit dans cette vocation

Avec en ligne de mire la perspective de **gagner du temps, sécuriser les processus** techniques et décisionnels, **pérenniser** les meilleures pratiques.

Si l'expertise est parfois perçue comme le critère déterminant qui qualifie un « bon » consultant, l'expérience nous montre qu'il n'est pas suffisant : un expert n'est pas nécessairement un bon transmetteur, et peu manquer cruellement d'ouverture d'esprit, donc d'objectivité. Alors comment savoir quand et qui « consulter » ?

### 1. Le besoin d'expertise

Comme nous le disions plus haut, la recherche d'expertise est bien souvent le premier « mobile » du recours à des consultants. Mais comment l'expertise se mesure-t-elle ? Il existe tant d'experts et si peu de moyens de mesure : c'est très souvent après avoir testé la prestation que les résultats peuvent être mesurés et le retour sur investissement évalué. Dans ce contexte, une autre question se pose : à quel moment la compétence cède-t-elle le pas à l'expertise ?

- l'expertise **se construit** à force d'expériences cohérentes liées les unes aux autres, en phase avec les aptitudes et inclinations des individus qui la revendiquent ;
- l'expertise **s'entretient** par une veille permanente, ciblée et qualitative, en évitant scrupuleusement le piège d'une veille extensive consistant à consommer une information pléthorique et superficielle sans prendre le temps de la consolider pour l'assimiler et la capitaliser
- l'expertise se **confronte** par la relation contradictoire avec d'autres « experts », avec ses clients, ses collaborateurs...

Car dans l'immense majorité des situations dans lesquelles un consultant intervient il trouve face à lui un expert sinon avéré du moins potentiel.

*Exemple 1 : un directeur d'usine souhaite sous-traiter les audits internes de son système de management. Dans l'absolu il dispose dans son équipe d'experts qualifiés, de part leur formation, leur expérience et leur rôle de pilote des systèmes QSE (Qualité-Sécurité-Environnement). Pourtant il constate que les audits manquent de valeur ajoutée, restent trop superficiels, « normatifs », et finalement n'apportent que des réponses administratives aux besoins de la certification avant d'être de réels leviers d'amélioration continue. De son côté le responsable QSE, submergé par d'autres tâches, ne parvient pas à constituer une équipe d'auditeurs internes fiable, formée et compétente : le temps manque, les vocations et les volontés également... Dans cette situation le consultant qui sera retenu pour assurer la mission devra s'attendre à démontrer sa valeur ajoutée effective face à un demandeur exigeant et également compétent, sinon expert lui-même.*

L'expertise est une notion très subjective, contextuelle et graduelle. L'enjeu pour le consultant est de savoir identifier précisément où se situe sa **valeur ajoutée** vis-à-vis de son client, au-delà de sa simple compétence, dans un souci permanent de l'orientation client. Il s'agit avant tout de répondre à un besoin, l'expertise n'est qu'un outil à disposition.

### 2. Le besoin d'accélération

Personne n'a recours à un expert pour perdre du temps. Mais de quel type d'expertise a-t-on besoin pour en gagner ? La réponse n'est pas toujours simple. Au-delà de l'expérience, capitalisée en expertise, une seconde compétence-clef du consultant s'impose : la **méthode**.

Exaris et vous

Formations interentreprises :

- **Ingénierie hygiénique des infrastructures et utilités** – 18&19 janvier 2012 à Laval

>> [Téléchargez le bulletin](#)

Découvrez

**ExaVeille**<sup>®</sup>  
Votre solution complète de veille  
réglementaire - scientifique - technique

A partir de 665 € par an !

>> [Téléchargez le bulletin](#)

Contactez-nous : [exaris@exaris.fr](mailto:exaris@exaris.fr)

ou sur [www.exaris.fr](http://www.exaris.fr)

*Exemple 2* : une PME est confrontée à des réclamations récurrentes relatives à des contaminations microbiologiques. Malgré tous les efforts et plans d'action multiples menés par les équipes internes la situation ne s'améliore guère. L'intervention d'un expert en microbiologie a bien ouvert quelques pistes d'amélioration, mais insuffisantes pour solutionner les causes racines ; l'intervention d'un expert en méthodes de résolution de problèmes a permis de mieux cerner quelques causes probables mais son inexpérience des métiers de l'agroalimentaire n'a pas permis d'approfondir avec pertinence. On a finalement perdu beaucoup de temps et d'énergie. Il aura fallu pour solutionner le problème l'intervention d'un consultant spécialisé en agroalimentaire, maîtrisant les méthodes de résolution de problème, suffisamment compétent techniquement pour « challenger » les équipes et exploiter au mieux les gisements d'expertise interne de l'entreprise, et contribuer à structurer les raisonnements fournissant des pistes pertinentes ...

On peut se dire qu'une PME de taille moyenne dispose nécessairement dans l'équipe d'encadrement de personnes capables de faire ce travail sans recourir à une aide externe. Or l'expérience nous montre qu'il ne s'agit pas tant de compétence individuelle que de positionnement. Dans l'exemple précédent, après que le problème eût été résolu, le responsable Qualité-Sécurité des Aliments a conclu qu'il aurait été sans doute été davantage capable de mener ce travail d'analyse, de « coaching » et d'expertise s'il n'avait pas été « submergé par l'opérationnel ». En résumé les consultants potentiels sont dans vos entreprises, mais paradoxalement leur positionnement rend l'exploitation de leur expertise difficile ! Le consultant externe, lui, peut se concentrer sur son métier : veiller, **acquérir sans cesse de nouvelles expériences** et les **capitaliser avec méthode** pour mieux accélérer les projets de ses clients.

### 3. Le besoin de transmission

La troisième dimension de la valeur ajoutée d'un consultant se traduit par son aptitude à transmettre, voire à œuvrer comme « courroie de transmission ». Il est notamment dans ce rôle lorsqu'il élabore et anime une formation. Bien entendu le triptyque expertise-accélération-transmission est indissociable : de même qu'un intervenant qui n'aurait rien à transmettre ne serait pas un facteur d'accélération, un expert qui ne saurait pas capitaliser ne serait pas un facteur d'accélération, et un piètre communicant, expert dans son domaine, ne sécuriserait pas le développement de son client. Le succès d'un projet accompagné passerait donc en premier lieu par la capacité de l'entreprise à identifier précisément le niveau et la répartition de la valeur ajoutée externe dont elle a besoin. Les vignettes ci-contre illustrent à titre indicatif la répartition variable des besoins selon le type de projet.

*Exemple 3* : une entreprise multi-sites souhaite former l'ensemble de ses techniciens de maintenance aux bonnes pratiques en matière de maintenance opérationnelle. Elle souhaite optimiser le partage des meilleures pratiques et les enrichir notamment en matière de « réparation hygiénique » ; la direction opte donc pour une intervention externe, qui permettra de gagner du temps et d'augmenter la portée des messages par le seul fait qu'ils sont diffusés par un intervenant extérieur.

La capacité du formateur à transmettre efficacement de manière exhaustive et harmonisée ses connaissances et son expérience s'avère au moins aussi importante que son niveau d'expertise..

### Conclusion

De même qu'il n'est pas toujours aisé pour les entreprises de se décider à faire appel à des ressources externes, c'est un enjeu permanent pour nous d'identifier précisément la meilleure combinaison de compétences pour répondre au mieux à vos besoins. C'est pour cela que les intervenants Exaris fonctionnent en équipe, complémentaire et interactive en matière d'expertise, mais également alignée dans un souci permanent d'écoute, d'objectivité et de méthode.

**Contactez-nous pour avancer ensemble !**

Toute l'équipe vous souhaite de joyeuses fêtes de fin d'année !

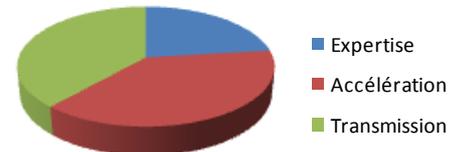
Retrouvez-nous sur [www.exaris.fr](http://www.exaris.fr)

[olivier.dagoreau@exaris.fr](mailto:olivier.dagoreau@exaris.fr)



[antoine.sailly@exaris.fr](mailto:antoine.sailly@exaris.fr)

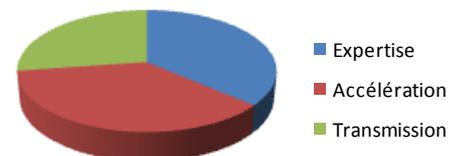
ex. Déploiement d'un projet 5S



ex. Résolution d'un problème de contamination, Dépôt d'un dossier ICPE



ex. Accompagnement d'un projet de déploiement FSSC 22000



ex. Elaboration de la stratégie sûreté et Food Defense

