

Consultant ou salarié ? Un dilemme RH aux conséquences sous-estimées pour l'expérience des clients

Par Brahim Djakour | 02/09/2019, 9:45 | 773 mots



(Crédits : DR)

OPINION. Dans un contexte où deux entreprises en France sur trois déclarent rencontrer des difficultés de recrutement (données Opinion Way, mai 2019(1)) et où le marché du conseil affiche une croissance à 2 chiffres pour la 2e année consécutive (données de Syntec Conseil, juillet 2019(2)), la question de choisir entre un consultant et un nouveau salarié devient cruciale. Pour tout besoin, le dilemme est le même : recruter en CDI ou recourir à un consultant ? Or, malgré son importance, ce choix est toujours trop souvent considéré dans une approche court-terme, centrée sur les coûts, salaires et besoins de flexibilité de l'entreprise de sorte qu'un critère de première importance échappe aux décideurs : l'impact de cette décision sur l'expérience du client final. Par Brahim Djakour, Directeur des Opérations Conseil d'Extens Consulting

Sur le terrain, la question paraît simple. Pour un besoin urgent et précis, ou pour un métier de support, l'entreprise se penche plus naturellement vers un consultant ou un freelance indépendant. Face à une croissance stable ou des besoins d'experts pour le cœur de l'activité - vers le recrutement d'un salarié. Mais dans le quotidien

des dirigeants d'entreprise, c'est connu : il faut se méfier de conseils trop simples. Un contrat, ce n'est pas juste une feuille de papier : un consultant autant qu'un salarié apportent à l'entreprise de nombreux bénéfices qui auront chacun un impact différent non seulement sur la vie de l'entreprise à long terme, mais aussi sur l'expérience et la satisfaction du client final.

Avec 1 million de déclarations d'embauches en CDI au premier trimestre 2019 (*données de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale, avril 2019(3)*), cette forme traditionnelle de recruter continue de jouir d'un fort succès. À raison. En effet, un collaborateur en CDI a le temps de bien comprendre la culture de l'entreprise, de suivre des projets pendant tout le temps nécessaire et, enfin, de connaître parfaitement le client final que l'entreprise sert. Il s'agit-là d'un véritable investissement à long terme.

Pourtant, dans une France où la mobilité des cadres bat tous les records (plus de la moitié, de jeunes cadres ont changé d'emploi en 2018, *selon APEC(4)*), cette approche n'atteint pas ses objectifs de fidélisation de talents. Pourtant, réussie, elle apporte un avantage de taille dans la construction d'une stratégie de relation client. À ce sujet, l'Europe pourrait d'ailleurs s'inspirer de la culture japonaise où les salariés avancent dans leur carrière en passant d'un département ou d'un métier à l'autre, fidèles à leur entreprise. Ils deviennent ainsi au fil des années de véritables experts non pas métier, mais des spécialistes de leur entreprise, de ses produits ou services et de sa clientèle. Mais cet employé fidèle, ne relève-t-il pas d'une utopie dans le contexte européen ? Même si chaque culture a ses spécificités, fidéliser un employé en France est toujours possible et il s'agit là d'un des objectifs que les entreprises devraient chercher à atteindre de toutes leurs forces. Apporter une bonne expérience collaborateur, suivre les besoins et permettre une autonomie, tout en donnant un cadre et fidéliser le collaborateur permet, in fine, de satisfaire et fidéliser le client. D'une startup au grand groupe, les connaissances du client que possèdent les salariés « anciens » permettent de bâtir des stratégies de relation client pertinentes et assurer à l'entreprise un développement serein.

En même temps, un soutien par des experts externes peut s'avérer nécessaire tout au long de la vie d'une entreprise. Dans ce cas, des consultants souvent très expérimentés sont une ressource précieuse pour analyser la situation d'un œil frais, contribuer à mettre en place de nouveaux process ou intervenir de façon chirurgicale sur des chantiers techniques. Dans le cas de l'expérience client, notamment, cette neutralité de regard peut être source de solutions réellement disruptives. Des expériences précédentes, si possible trans-sectorielles, d'un consultant peuvent elles aussi lui permettre d'être d'autant plus créatif et efficace. Enfin, un collaborateur externe n'a pas de lien hiérarchique avec d'autres salariés de l'entreprise qu'il conseille et se sent souvent, par conséquent, plus libre pour exprimer toutes ses idées et prendre des risques. Compte tenu de ces avantages très recherchés par les entreprises, recourir à un consultant peut être bienvenu, même si cette solution demande un grand investissement en temps et en ressources pour bien l'intégrer au projet en début de mission.

Les entreprises ne peuvent plus se permettre de faire des erreurs : le marché de l'emploi en France est tendu et les clients finaux plus exigeants que jamais. Rappelons : un client ne juge pas les produits et les services en fonction des

concurrents du marché. Il les juge par rapport à son idéal, et il faut tout faire pour s'y conformer. Pour ce faire, une équipe dotée d'une excellente connaissance du client, mais aussi d'une expertise et d'une prise de recul quand il le faut, est indispensable. Là encore, l'humain est la clé du succès.

—

Sources :

(1) <https://www.opinion-way.com/fr/mediatheque/infographies/2-infographies/detail/141-cci-france-la-tribune-lci-la-grande-consultation-des-entrepreneurs-mai-2019.html?tmpl=component>

(2) <https://syntec-conseil.fr/actualites/letude-de-marche-2019-sur-le-conseil-en-strategie-et-management-est-disponible/>

(3) <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/les-embauches-en-cdi-reprennent-fortement-1013656>

<https://www.acoss.fr/home/observatoire-economique/publications/acoss-stat/2019/acoss-stat-n286.html>

(4) <https://cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Mobilite-et-carriere/Plus-dun-cadre-de-moins-de-trente-ans-sur-deux-envisage-de-changer-dentreprise-dici-trois-ans>