

« Nous devons adapter nos ressources vers plus d'expertise. »

**Nordine Garrouche**

- 38 ans
- Directeur associé de NGR Consulting depuis 2004
- Administrateur d'Opexia PSF

pas prêtes. Maintenant, elles vont devoir lancer ces projets et, de ce fait, vont avoir besoin d'aides extérieures. Je crois que c'est principalement ces perspectives qui vont tirer le marché, lors des mois à venir.

**Vos besoins en RH doivent donc s'adapter continuellement?** « Ces nouvelles perspectives supposent en effet que nous adaptions nos ressources vers plus d'expertise, notamment dans des domaines réglementaires et de *risk management*. De ce fait, nous recherchons moins de juniors consultants au bénéfice de consultants très seniors, notamment sur les parties risque de crédits et gestion de portefeuille. Ces profils ne sont pas forcément évidents à trouver, mais la crise globale fait que des spécialistes d'ailleurs (de Paris, par exemple) nous transmettent leur candidature.

**Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous dans votre secteur d'activité?** « La rationalisation des processus au sein des institutions bancaires et leur industrialisation ont contribué à l'essor d'une fonction essentielle ces dernières années: la fonction achat. C'est un phénomène de plus en plus significatif et, par ailleurs une très bonne initiative qui va dans le sens d'une efficacité renforcée pour ces institutions.

Si certains modèles d'achat sont parfaitement en ligne avec cette notion d'efficacité, qui intègre la notion de rendement et pas uniquement une vision de coût, d'autres modèles peuvent se révéler particulièrement inadaptés pour l'achat de prestations intellectuelles. Celles-ci intègrent, ou en tout cas sont censées intégrer, une valeur ajoutée dépendant d'un capital humain beaucoup plus difficile à appréhender qu'un coût d'achat de matières premières. Il y a donc une voie étroite entre développer une fonction d'achat tournée vers des achats de prestations intellectuelles *low cost* de type service et de l'autre, un modèle d'achat tourné vers de la création de valeur où le rendement est le principal indicateur de *scoring* pour l'acheteur vis-à-vis de prestataires de conseils.

Avec une baguette magique, j'insisterai sur la promotion et la réussite des modèles d'achat vertueux en termes de création de valeur, dont je suis un ardent promoteur. » ❖

Analyse

## Des modèles d'achat vertueux

Concurrence renforcée, baisses des demandes en projets d'investissement... Les obstacles ne manquent pas. Mais Nordine Garrouche, directeur associé de NGR Consulting, n'en perd pas pour autant sa confiance en l'avenir.

Interview Jean-Marc Stretti Photo Julien Becker

**M**onsieur Garrouche, la crise économique a-t-elle impacté votre secteur d'activité? « Le secteur du conseil a été profondément bouleversé par la crise et ce, à plusieurs niveaux. La concurrence s'est accrue quand, en parallèle, les demandes des clients ont baissé, essentiellement celles relatives à leurs projets d'investissement. A contrario, les projets portant sur des questions stratégiques (redéfinition, redéploiement) et les projets concernant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ont connu une embellie.

Nous avons également constaté, en 2011, une recrudescence des demandes d'expertises par *resourcing*. Ces projets à plus haute valeur ajoutée supposent des consultants ayant une forte expertise des processus et maîtrisant les réflexions d'ordre stratégique. À cela s'ajoute enfin une tendance à long terme de l'*outsourcing*.

**Quelles sont les perspectives d'avenir que vous entrevoyez pour votre secteur?** « La mutualisation est au cœur des débats. Et l'*outsourcing* est une forme de mutualisation que les entreprises sollicitent de plus en plus, car elle s'inscrit dans une recherche d'amélioration des coûts. En revanche, une chose en entraînant une autre, cette recherche génère une pression sur les marges qui renforce la demande de modèles opérationnels exigeant à la fois plus d'efficacité et moins de moyens. Faire mieux avec moins!

Pour 2013, nous envisageons une année légèrement supérieure à 2012, laquelle était déjà meilleure que 2011. Je pense que les opportunités vont se présenter pour les cabinets qui ont beaucoup investi sur la partie réglementaire. En effet, l'application des aspects réglementaires a régulièrement été repoussée, car les banques n'étaient