

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et entrepreneuriat**

**Thème :**

**Etude des obstacles intervenant dans  
une mission de conseil**

**Etude de cas : KPMG Algérie**

**Elaboré par :**

**M. BELGHADID Lamine**

**Encadré par :**

**Dr. SALAOUATCHI Hichem Sofiane  
Maitre de conférences classe A**

**05<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2018**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

# **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et entrepreneuriat**

**Thème :**

**Etude des obstacles intervenant dans  
une mission de conseil**

**Etude de cas : KPMG Algérie**

**Elaboré par :**

**M. BELGHADID Lamine**

**Encadré par :**

**Dr. SALAOUATCHI Hichem Sofiane  
Maitre de conférences classe A**

**05<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2018**

## *Dédicace*

*A Ma mère, qui a illustré ma réussite par son soutien, et son amour ainsi que tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils. Reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, mon éternelle gratitude.*

*A Mon père, qui m'a tant appris et à qui je dois tout. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent.*

*A mes frères, Mohamed, Nabil et Lyes, qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de me motiver*

*A mes grands-parents que je remercie d'être des exemples de courage et de générosité*

*A toute la famille BELGHADID, la famille HAMDAOUI*

*et la famille CHIKH*

*Et pour finir, A ma fiancée Rania qui a été mon binôme pour la réalisation de ce travail, qui a su guider mes pas égarés, et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour*

*Nulle œuvre n'est réalisable sans le soutien  
des personnes qui nous sont proches*

## **Remerciements**

Je tiens, en premier, à remercier Mr. SALAOUATCHI Hichem Sofiane mon encadreur, qui m'a suivi et orienté tout au long de la rédaction de ce mémoire et aussi pour avoir été un professeur compétent et à l'écoute durant ces années à l'école.

Je remercie également BARBARA Latifa, de m'avoir encadré durant mon stage au sein de KPMG, et qui s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Je remercie chaleureusement tous les professeurs qui ont su me marquer par leur talent, leur conscience professionnelle et toutes les connaissances que j'ai pu accumuler durant ces années à HEC Alger.

Je tiens à dire merci à Lotfi, Zakaria, Hakim, Yasmine, Yacine...etc. et tant d'autres qui ont marqué mon passage au sein de KPMG et qui ont su rendre joyeux mon quotidien.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire et m'ayant soutenu ne serait-ce que moralement.

## **Résumé**

Le conseil représente aujourd'hui une industrie colossale en termes de taille et de portée internationale, il est l'un des segments les plus développés dans le secteur des services professionnels. Le métier n'en reste pas moins difficile et demande au consultant beaucoup de qualités, ce dernier se trouve souvent confronté à des obstacles de différentes natures intervenant tout au long de sa mission ayant parfois un impact sur le bon déroulement de celle-ci.

Ce travail de recherche traite des obstacles intervenant lors d'une mission de conseil et tente d'en déterminer contextes, sources et impacts sur le déroulement de la mission. Cela à travers une étude empirique effectuée sur un ensemble de consultants s'appuyant sur la méthode hypothético-déductive avec une démarche quantitative dont l'outil est le questionnaire.

La présente étude a conclu qu'un obstacle peut être engendré par différents facteurs indépendamment du domaine dans lequel s'inscrit la mission de conseil ; pour la majorité des consultants, les obstacles étudiés influencent négativement le déroulement de la mission à travers des modalités distinctes propres à chaque obstacle.

### **Mots-clés :**

Le conseil, le consultant, La mission de conseil, Obstacles, Impact sur le déroulement de la mission de conseil.

## **Abstract**

Today, management consulting is a colossal industry in terms of size and international reach, and is one of the most developed segments in the professional services sector. The job is nonetheless difficult and requires the consultant many qualities, he is often faced with obstacles of different natures interfering throughout his mission, sometimes having an impact on the smooth running of it.

This research work deals with the obstacles involved in an advisory mission and tries to determine contexts, sources and impacts on the progress of the mission. This is done through an empirical study carried out on a set of consultants based on the hypothetic-deductive method with a quantitative approach and a survey as a tool.

The present study concluded that an obstacle can be created by different factors independently of the field in which the consulting mission is located; for the majority of consultants, the obstacles studied have a negative influence on the course of the mission through distinct modalities specific to each obstacle.

## **Keywords:**

Management consulting, The consultant, Assignment, Barriers, Impact on the progress of the mission.

## الملخص

تعد المشورة الإدارية اليوم، سوق هائل من حيث الحجم والنطاق الدولي، وهو أحد القطاعات الأكثر تطوراً في قطاع الخدمات المهنية. المهمة صعبة وتتطلب من الاستشاري العديد من الصفات، وغالبا ما يواجه هذا الأخير عقبات مختلفة في جميع أنحاء مهمته في بعض الأحيان يكون لها تأثير على سيرة المهمة.

يتناول هذا العمل البحثي العقبات التي تنطوي عليها مهمة استشارية ويحاول تحديد السياقات والمصادر والتأثيرات على تقدم المهمة. ويتم ذلك من خلال دراسة تجريبية أجريت على مجموعة من الخبراء الاستشاريين على أساس طريقة التخمين -الاستنتاجية مع نهج كمي وأداته هي الاستطلاع.

خلصت الدراسة الحالية إلى أنه يوجد مصادر مختلفة لكل عقبة ولها عوامل مختلفة بشكل مستقل عن الحقل الذي توجد فيه المهمة الاستشارية؛ بالنسبة لغالبية المستشارين، فإن العقبات التي تمت دراستها لها تأثير سلبي على مسار المهمة من خلال طرائق مميزة خاصة بكل عائق.

## الكلمات المفتاحية:

المشورة الإدارية، الخبير الاستشاري، مهمة استشارية، العقبات، أثر على سيرة المهمة.

## *Liste des figures*

<b>N° de la figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 01</b>		
<b>1-1</b>	Les trois grands types de conseil	10
<b>1-2</b>	Classification des cabinets de conseil selon la capacité de conceptualisation et d'intégration	22
<b>1-3</b>	Taille de l'industrie du conseil selon quatre sources : ALM Intelligence, Source Global Research, Gartner, FEACO	35
<b>1-4</b>	Le marché mondial du conseil par segment et par région	36
<b>1-5</b>	Part de marché des Big Four dans le secteur du conseil	38
<b>1-6</b>	Classement des 10 plus grands cabinets de conseil au monde	39
<b>Chapitre 02</b>		
<b>2-1</b>	Schéma synthétique des étapes constituant le déroulement d'une mission de conseil	62
<b>2-2</b>	Les types de situations de changement	70
<b>Chapitre 03</b>		
<b>3-1</b>	Le parcours d'évolution chez KPMG	79
<b>3-2</b>	Présence de KPMG à l'international	80
<b>3-3</b>	KPMG Algérie en quelques chiffres	82
<b>3-4</b>	Les services offerts par KPMG Algérie	83
<b>3-5</b>	Organigramme de KPMG Algérie	87
<b>3-6</b>	Répartition de la population selon le genre	93

<b>3-7</b>	Répartition de la population selon l'ancienneté au sein de KPMG	94
<b>3-8</b>	Répartition de la population selon le statut au sein de KPMG	95
<b>3-9</b>	Répartition de la population selon le département	96
<b>3-10</b>	Taux de répondants ayant déjà rencontrés des obstacles lors de leurs missions de conseil	97
<b>3-11</b>	Les obstacles les plus récurrents	98
<b>3-12</b>	Causes de rétention d'information	99
<b>3-13</b>	Perception liée à l'impact de la rétention d'information sur le déroulement d'une mission de conseil	100
<b>3-14</b>	Evaluation de la fréquence de la rétention d'information sur différents secteurs	102
<b>3-15</b>	Taux de répondants ayant rencontrés des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat	103
<b>3-16</b>	Influence du besoin changeant sur l'efficience dans l'exécution de la mission	104
<b>3-17</b>	Modalités d'influence	105
<b>3-18</b>	Evaluation de la fréquence du besoin changeant sur différents secteurs	106
<b>3-19</b>	Formes de résistance au changement	107
<b>3-20</b>	Provenance de la résistance au changement	108
<b>3-21</b>	Influence de la résistance au changement sur le bon déroulement d'une mission de conseil	109
<b>3-22</b>	Evaluation de la fréquence de la résistance au changement sur différents secteurs	110

### *Liste des tableaux*

<b>N° du Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 02</b>		
<b>2-1</b>	Les modèles de relation consultant-client en fonction de la répartition des rôles	<b>49</b>
<b>2-2</b>	Modalités de recueil d'information	<b>53</b>
<b>2-3</b>	Caractéristiques des critères d'évaluation	<b>55</b>
<b>2-4</b>	Grille de base pour l'évaluation d'une mission de conseil	<b>61</b>
<b>Chapitre 03</b>		
<b>3-1</b>	Répartition de la population selon le genre	<b>93</b>
<b>3-2</b>	Répartition de la population selon l'ancienneté au sein de KPMG	<b>94</b>
<b>3-3</b>	Répartition de la population selon le statut au sein de KPMG	<b>95</b>
<b>3-4</b>	Répartition de la population selon le département	<b>96</b>
<b>3-5</b>	Taux de répondants ayant déjà rencontrés des obstacles lors de leurs missions de conseil	<b>97</b>
<b>3-6</b>	Les obstacles les plus récurrents	<b>98</b>
<b>3-7</b>	Causes de rétention d'information	<b>99</b>
<b>3-8</b>	Perception liée à l'impact de la rétention d'information sur le déroulement d'une mission de conseil	<b>100</b>
<b>3-9</b>	Evaluation de la fréquence de la rétention d'information sur différents secteurs	<b>101</b>
<b>3-10</b>	Evaluation de la fréquence de la rétention d'information sur différents secteurs (en pourcentage)	<b>101</b>

<b>3-11</b>	Taux de répondants ayant rencontrés des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat	<b>102</b>
<b>3-12</b>	Influence du besoin changeant sur l'efficience dans l'exécution de la mission	<b>103</b>
<b>3-13</b>	Modalités d'influence	<b>104</b>
<b>3-14</b>	Evaluation de la fréquence du besoin changeant sur différents secteurs	<b>105</b>
<b>3-15</b>	Evaluation de la fréquence du besoin changeant sur différents secteurs (en pourcentage)	<b>106</b>
<b>3-16</b>	Formes de résistance au changement	<b>107</b>
<b>3-17</b>	Provenance de la résistance au changement	<b>108</b>
<b>3-18</b>	Influence de la résistance au changement sur le bon déroulement d'une mission de conseil	<b>109</b>
<b>3-19</b>	Evaluation de la fréquence de la résistance au changement sur différents secteurs	<b>110</b>
<b>3-20</b>	Evaluation de la fréquence de la résistance au changement sur différents secteurs (en pourcentage)	<b>110</b>
<b>3-21</b>	Croisement entre la résistance au changement et l'ancienneté	<b>111</b>
<b>3-22</b>	Calcul des effectifs théoriques du croisement entre la résistance au changement et l'ancienneté	<b>112</b>
<b>3-23</b>	Calcul du Khi-deux du croisement entre la résistance au changement et l'ancienneté	<b>112</b>
<b>3-24</b>	Croisement entre la rétention d'information et chaque département	<b>113</b>
<b>3-25</b>	Croisement entre le besoin changeant et chaque département	<b>114</b>

<b>3-26</b>	Croisement entre la résistance au changement et chaque département	<b><i>115</i></b>
<b>3-27</b>	Synthèse de l'hypothèse	<b><i>115</i></b>

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : Le conseil, généralités et approches théoriques.....</b>	<b>6</b>
- Section 01 : Définitions des concepts et généralités.....	7
- Section 02 : Le conseil, une industrie en mouvement.....	29
<b>Chapitre II : Déroulement et obstacles d'une mission de conseil..</b>	<b>43</b>
- Section 01 : Le déroulement d'une mission de conseil.....	44
- Section 02 : Obstacles intervenant dans le cadre d'une mission de conseil.....	63
<b>Chapitre III : Etude de cas.....</b>	<b>77</b>
- Section 01 : Présentation de KPMG.....	78
- Section 02 : Méthode et résultats de l'enquête.....	88
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>120</b>

# **Introduction générale**

## **Introduction générale :**

Aujourd'hui, le conseil est l'un des segments les plus développés dans le secteur des services professionnels. Et pour cause, depuis plusieurs décennies, le marché du conseil connaît une croissance quasi constante en terme de taille mais aussi de portée internationale ce qui en fait une industrie pesant plusieurs milliards de dollars.

Les Big Four sont les plus grandes sociétés de conseil au monde, représentant près de 40% du marché mondial. PwC, Deloitte, EY et KPMG. Ces derniers sont les principaux bénéficiaires de la croissance soutenue qui caractérise le secteur, malgré la pression réglementaire croissante qu'ils subissent, ils semblent prêts à maintenir cette domination dans la période à venir. Ces géants du conseil offrent une variété de services et disposent de nombreux consultants compétents. Cependant ce métier n'est pas de tout repos.

Le métier de consultant est complexe de par la diversité des aspects qu'il englobe. En effet le consultant est au croisement de temporalités distinctes : la sienne et celle de l'organisation cliente, celle de la société et celle du marché, le tout est de savoir les coordonner et les harmoniser.

Même si en principe le client recourt au consultant pour bénéficier d'un regard extérieur impartial, cette lucidité n'est pas toujours la bienvenue et le consultant se trouve souvent dans la position inconfortable du « fou du roi », car il fait face à des obstacles qui proviennent du client même qu'il l'a engagé. Ces obstacles peuvent être de différentes natures et peuvent émaner de sources multiples,

A cet effet, il serait intéressant de définir les obstacles les plus susceptibles de croiser le chemin du consultant ainsi que leur impact éventuel sur le déroulement de sa mission.

Le choix de la thématique s'est construit au fur et à mesure de mon immersion au sein du cabinet de conseil KPMG Algérie. En effet ayant effectué mon stage pratique au sein de ce dernier, j'ai eu à participer dans différentes missions, notamment l'élaboration d'un manuel de procédures, l'aide au choix d'une solution de gestion (intégration d'un ERP) pour une organisation publique et autres. Où je me suis vu confronté à des difficultés en tant que consultant, ce qui a renforcé mon intérêt quant à ce sujet.

A partir de là, nous pouvons dire que le choix de la question de recherche est né d'observations personnelles dans un premier temps, et s'est nourri au fur et à mesure de lectures faites à ce propos (travaux de recherches, articles scientifiques ...) dont nous pouvons citer :

- **Richard Soparnot**, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion* 2013/4 (N° 97), qui trouve son intérêt de par son objet qui est d'évaluer l'effet des stratégies de changement sur les sources de résistance des individus.
- **Nicolas Belorgey** « Machiavel aujourd'hui : des consultants au travail dans le secteur public » *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 4 | 2014, mis en ligne le 12 mai 2014, consulté le 28 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/1604>, qui expose certains points intéressants tels que : la rétention ou dissimulation d'information dans le secteur public

L'étude a pour objet de cerner les obstacles majeurs auxquels fait face le consultant ainsi que d'en mesurer les impacts (si il y'en a) sur le déroulement de la mission, afin d'essayer, à terme, d'y faire face de façon à minimiser les effets, d'où son importance.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

« *Quels sont les obstacles que rencontre le consultant et dans quelle mesure impactent-ils le déroulement de la mission de conseil ?* »

De cette problématique principale découlent quatre sous-questions fondamentales auxquelles nous essayerons de répondre à savoir :

1. Quels sont les obstacles les plus susceptibles d'entraver le déroulement d'une mission de conseil ?
2. Quels sont les facteurs à l'origine de ces obstacles ?
3. Dans quelle mesure ont-ils un impact sur le déroulement de la mission ?
4. Existe-t-il une typologie d'obstacles rencontrés dépendamment du domaine dans lequel s'inscrit la mission de conseil ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses dont la confirmation ou l'infirmité sera l'aboutissement de notre étude :

- La confusion faite entre auditeur et consultant engendre de la rétention d'information pour ce dernier.
- Le besoin changeant du client influence le respect des délais d'une mission de conseil
- La résistance au changement est un obstacle pour le consultant inexpérimenté (ayant peu de missions à son actif)
- Les types d'obstacles rencontrés par le consultant dépendent des types de conseil

Pour mener à bien notre étude, nous nous sommes basés sur une démarche qui s'inscrit dans une logique hypothético-déductive dans la mesure où nous avons émis des hypothèses et les avons confrontées à la réalité, en nous appuyant sur une méthode de recherche quantitative dont l'outil sera le questionnaire. Ce dernier fera l'objet d'une analyse via des méthodes statistiques telles que le tri à plat et le tri croisé.

Pour finir, notre travail est organisé en deux parties : une première partie dite théorique, comportant deux chapitres, suivie d'une partie pratique qui, elle, comprend l'étude quantitative.

Le premier chapitre traite le conseil sous un angle théorique, il comporte deux sections, la première englobe : définitions, caractéristiques et concepts relatifs au conseil tandis que la seconde l'appréhende comme industrie et s'efforce de retracer ses origines en décrivant le marché mondial actuel.

Le second chapitre, dédié à la mission de conseil et aux obstacles pouvant interférer durant son déroulement, a également été scindé en deux sections, la première déroule le processus de la mission de conseil avec les différentes phases qui la composent. La deuxième section, quant à elle, est un consolidé de construits théoriques relatifs aux obstacles existants

Le dernier chapitre a été consacré à l'étude en elle-même où deux sections feront l'objet d'une présentation de l'organisme d'accueil pour la première, du déroulement de l'enquête et de l'analyse des résultats obtenus pour la seconde.

**Chapitre 01 : Le conseil,  
Généralités et  
Approches théoriques**

## **Chapitre 01 : Le conseil, généralités et approches théoriques**

Au cours des dernières décennies, le marché mondial du conseil est devenu une industrie pesant plusieurs milliards de dollars. L'industrie a non seulement grandi en taille, stature et portée internationale, mais elle a également navigué à travers plusieurs cycles de professionnalisation, ce qui en fait aujourd'hui l'un des segments les plus développés dans le secteur des services professionnels.

Nous allons entamer ce chapitre par la première section dans laquelle nous aborderons le conseil sous un angle théorique, en essayant de définir le conseil ainsi que les concepts qui gravitent autour de ce dernier afin de l'appréhender dans son ensemble. Pour ce faire nous allons commencer par le conseil en tant que concept global (définitions, objectifs, typologies), puis nous allons parler du consultant en dressant un portrait avec les caractéristiques les plus communes dans ce métier pour finir avec une introduction à la mission de conseil.

Dans un second temps, nous allons nous pencher sur l'industrie du conseil depuis son apparition jusqu'à son évolution actuelle en commençant par une perspective historique où nous allons retracer ses origines. Ensuite, nous allons décrire la scène mondiale actuelle de ce dernier avec des chiffres illustrant la taille de l'industrie. Et pour clôturer cette 2<sup>ème</sup> section, nous allons donner un aperçu du marché africain.

## **Section 01 : Définitions des concepts et généralités**

Depuis l'apparition du concept de conseil, diverses définitions lui ont été données par plusieurs auteurs ou spécialistes. Aujourd'hui, dans le champ du management, le sens des mots « conseil » et « consultant », est plus ou moins fixé.

Nous allons scinder cette section en trois sous-sections, chacune d'entre elles portera sur un concept : le conseil, le consultant et la mission de conseil. Chaque concept va être défini, les éléments qui lui sont relatifs vont être abordés de façon à faciliter la compréhension globale de ce dernier.

### **1.1. Le conseil:**

Nous allons donner plusieurs définitions d'auteurs quant au concept du conseil avant de fournir notre définition synthétique de ce dernier. Ensuite, nous aborderons les objectifs qui lui sont relatifs. Enfin, nous nous attarderons sur les typologies attribuées au conseil.

#### **1.1.1. Définitions :**

D'après Jacques Ardoino, le conseil se définit comme suit : « Démarche plus ou moins systématique effectuée, à titre onéreux, au moins professionnel, par un ou plusieurs praticiens, à la demande d'un client, généralement collectif (groupe, organisation ou institution) pour continuer à libérer ou susciter des forces, jusque-là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité »<sup>1</sup>

Patrick Gilbert et Antoine Lancelstre, quant à eux, parlent du conseil en management et le définissent ainsi : « Le conseil en management est une activité rémunérée, caractérisée par des interventions menées par des consultants, le plus souvent extérieurs à l'organisation qui les mandate, dont l'activité vise à appuyer les dirigeants de cette organisation dans leurs prises de décision, en les aidant à préparer ces décisions, ou/et en les aidant à les mettre en œuvre. »<sup>2</sup>

Par ailleurs, nous pouvons également évoquer le concept de conseil-expert qui lui, désigne « toutes les approches de prestations intellectuelles fondées sur la maîtrise d'une expertise

---

<sup>1</sup> ANDSHA : « *L'Intervention dans les organisations et les institutions* », Edition Épi, Paris, 1974 p.10.

<sup>2</sup> GILBERT (P), LANCESTRE (A) : « *Le conseil en management, Analyses et études de cas* », DUNOD, Paris, 2008, p.11.

technique fonctionnelle (organisation, ressources humaines, stratégie...), d'une technologie clé (... progiciels ERP...), ou d'un pan entier de l'activité de l'entreprise (...informatique, infogérance...) ». <sup>3</sup>

Kubr<sup>4</sup> nous donne sa définition du conseil en management qui est un service de conseil professionnel indépendant dont l'objectif est d'aider les gestionnaires et les organisations à atteindre les objectifs organisationnels en solutionnant les problèmes de management, en identifiant et saisissant de nouvelles opportunités et en améliorant l'apprentissage et la mise en œuvre des changements.

En d'autres termes et afin de fournir une définition plus synthétique du concept, nous pouvons définir le conseil comme étant un service auquel font appel les entreprises lorsqu'elles envisagent une amélioration de leur fonctionnement dans un domaine spécifique.

L'objet du conseil étant d'émettre un avis, une recommandation sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire. Mais il ne fait pas que provoquer le changement, il doit aussi accompagner l'organisation tout au long du processus.

### **1.1.2. Objectifs du conseil :**

Pourquoi les entreprises font-elles appel aux cabinets de conseil ?

Les directions générales sollicitent l'assistance de cabinets pour la définition de plans stratégiques, de nouvelles activités dans une optique de croissance, de plans de réduction de coûts. Les directions opérationnelles, impactées par les décisions de leur direction générale, se font ensuite accompagner dans la déclinaison opérationnelle et la mise en œuvre de nouvelles organisations, pouvant se traduire aussi par le lancement de projets informatiques<sup>5</sup>.

Par ailleurs, nous pouvons envisager le conseil selon une logique d'action, ou de résolution de problèmes, bien spécifique : action curative dans le premier cas, action préventive dans le second, action évolutive (« bond en avant ») dans le troisième.

---

<sup>3</sup>VERNAZOBRES (P) : « *Évolution du conseil en management : d'une expertise de contenu vers une expertise de processus* », Prospective et stratégie, Paris Est, 2012 (Numéros 2-3), p.4.

<sup>4</sup> KUBR, (M), (ed.) « *Management consulting: A guide to the profession (fourth edition)* », International Labour Office, Geneva, 2002, p.10.

<sup>5</sup> <https://www.kea-partners.com/metier/nos-convictions/metier-conseil/metier-conseil-tout-ce-que-vous-avez-voulu-savoir-sur-conseil>. (Consulté le 03/05/2018 à 5H15).

Cette approche est aussi celle de Milan Kubr qui distingue 3 types d'objectifs pour les interventions <sup>6</sup>:

- L'intervention correctrice => Revenir à la situation considérée comme satisfaisante et normale
- L'intervention de conseil => augmenter le niveau des exigences
- L'intervention créative => innover, créer une situation entièrement nouvelle

### **1.1.3. Typologies du conseil :**

Les services offerts par un consultant ou un cabinet de conseil sont tout aussi nombreux et divers que les problématiques existantes dans les entreprises qui font appel à ces derniers. Par ailleurs, les métiers de conseil interviennent tout au long de la chaîne de valeur, allant de la réflexion stratégique, en passant par la mise en œuvre de transformations des organisations et/ou des systèmes d'information, jusqu'à la mise en place des solutions d'externalisation d'activités de l'entreprise, qu'elles soient informatiques ou processus.

Suivant cette logique, nous proposons une 1<sup>ère</sup> typologie du conseil, dite de prestations, à travers laquelle nous pouvons schématiquement distinguer trois grands types de conseil, ceux-ci vont être expliqués dans le détail un peu plus bas <sup>7</sup>:

#### **1.1.3.1. Classification par prestations :**

- Le conseil en stratégie
- Le conseil en organisation/ management
- Le Conseil en SI

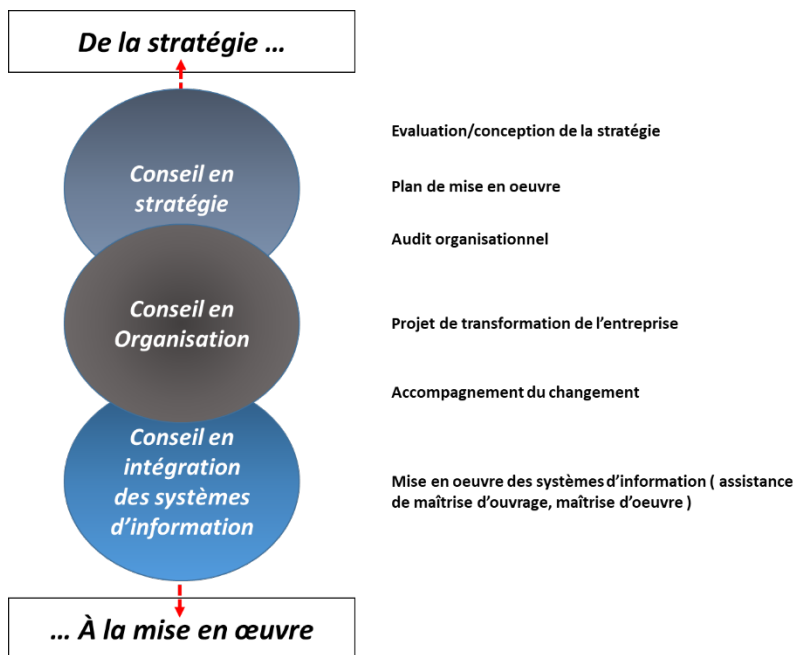
---

<sup>6</sup> SIMONE (J), BOUCHEZ (J) : « *Le Conseil, le livre du consultant et du client* », Paris, Editions d'organisation, 2004, p.124.

<sup>7</sup> <http://www.guillaumeroucou.com/les-differents-types-de-conseil/>, (consulté le 01/05/2018 à 23H17).

### Figure N°1-1 : Les trois grands types de conseil

La figure ci-dessous illustre les trois grands types de conseil de la stratégie à la mise en œuvre.



Source : *Le métier de Consultant*, Tariq Ashraf. p.3

#### 1.1.3.1.1. Le conseil en stratégie :

Ce premier type de conseil travaille sur les grandes orientations stratégiques de l'entreprise à moyen terme et fournit des recommandations sur la nature même du business. La question principale posée par le client est : où devons-nous aller ?

Les cabinets de stratégie sont essentiellement tournés vers des missions de type due diligence, développement et excellence opérationnelle. La demande de l'entreprise peut s'agir d'analyse sectorielle, accompagnement de plans de développement, planification prospective, étude d'intelligence économique sur des produits et services.

Ce type de missions nécessite une grande connaissance des enjeux sectoriels et métiers, un back-office de connaissance du marché solide et un niveau d'accès du type direction générale. Ils sont généralement de taille moyenne et pratiquent des tarifs élevés (plus de 3000 euros par jour).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> TCHENG (H), HUET (J) : « *Les incessantes mutations des cabinets de conseil* », L'Expansion Management Review, Paris, 2009, p.13.

Quelques-uns des cabinets de Stratégie 'Pure' les plus connus sont les suivants :

BCG, Mc Kinsey, Bain, Booz, Roland Berger, AT Kearney, The Boston Consulting Group...  
etc.

Les problématiques traitées par le conseil en stratégie, présentent généralement ces trois caractéristiques<sup>9</sup> :

- Elles s'inscrivent dans le long terme : impliquant ainsi des décisions sur les investissements majeurs et autres répartition des ressources, acquisitions, cessions et réorganisations d'entreprises, cela aura un impact sur le succès ou l'échec de l'organisation dans le futur;
- Multifonctionnelle : le consultant s'occupe de plusieurs fonctions de l'entreprise (production, technologie, RH, marketing, etc.) et se concentre sur l'interaction entre ces fonctions et sur des problèmes impliquant plus d'une fonction ;
- Interdisciplinaire : le consultant doit être capable de voir les problèmes de l'entreprise sous plusieurs angles ; généralement, un problème de stratégie d'entreprise peut avoir une dimension technologique, économique, financière, juridique, psychosociologique, politique et autres.

#### **1.1.3.1.2. Le conseil en organisation/management :**

Le conseil en organisation œuvre sur la mise en place des process dans le but de parvenir aux objectifs arrêtés par la direction générale. La question principale que l'on se pose est : comment pouvons-nous faire pour atteindre nos objectifs ?

Le conseil en organisation est considéré comme l'épine dorsale du marché du conseil. En effet, il regroupe une vaste catégorie d'acteurs intervenant sur une pluralité de spécialités, allant du digital au RH en passant par le marketing.

Les cabinets de conseil en organisation, aussi appelés cabinets de conseil en management, interviennent principalement auprès des directions opérationnelles (DAF, DRH, Direction Achats, Direction Marketing, Direction Supply chain...). Ils interviennent sur des missions de réorganisation depuis la phase de diagnostic jusqu'à la mise en place opérationnelle des solutions. En général, ils sont structurés en plusieurs départements, dont la composition varie fortement d'un cabinet à l'autre. Certains ayant des spécialisations sectorielles (banque,

---

<sup>9</sup> KUBR, (M), OP.CIT, P.262.

public...), d'autres des spécialisations fonctionnelles (RH, achats...). Ce système permet aux consultants de développer des expertises, même s'ils peuvent souvent être amenés à intervenir sur des thématiques généralistes<sup>10</sup>.

Au périmètre d'action plus large, de la stratégie opérationnelle au déploiement de grands systèmes d'information, s'appuyant sur des méthodologies éprouvées, des équipes projets plus conséquentes. Ces cabinets sont souvent parmi les majors du secteur avec des effectifs significatifs et des tarifs journaliers autour de 1500 euros.<sup>11</sup>

On y trouve notamment les "Big Five": Andersen, KPMG, Price/Coopers, Deloitte, Ernst & Young.

➤ **Types de conseil en organisation<sup>12</sup> :**

Nous avons choisis de détailler les types de conseil en organisation par métier :

**a) Achats/réduction de coûts :**

Le conseil en Achats consiste en la mise en place de la bonne stratégie et des bons process afin d'améliorer les performances de la direction Achats. La spécificité du conseil en Achats réside dans la variété des interlocuteurs. En effet, la mission s'opère à la fois avec les équipes internes du client et les fournisseurs de l'entreprise.

Il existe deux types de facturation dans ces métiers : la rémunération au succès (en fonction des économies réalisées) et la rémunération au forfait (convenue à l'avance). On retrouve également des facturations hybrides alliant ces 2 principes.

**Contextes d'intervention :**

- Création ou réorganisation d'un département Achats
- Mutualisation de départements Achats

<sup>10</sup> <https://www.upwardconsulting.fr/les-metiers-du-conseil/le-conseil-en-organisation/>. (Consulté le 06/04/2018 à 18h00).

<sup>11</sup> TCHENG (H), HUET (J), OP.CIT, p.14.

<sup>12</sup> <https://www.upwardconsulting.fr/les-metiers-du-conseil/le-conseil-en-organisation/>. (Consulté le 06/04/2018 à 18h34).

- Réduction des coûts dans une situation économique complexe

Types de missions:

- Aide à la définition de la stratégie Achats
- Réalisation de diagnostics Achats
- Mise en place d'un SI Achats

Acteurs :

On trouve généralement 2 types d'acteurs dans le conseil en Achats : les divisions Achats des grands cabinets de conseil en management et les cabinets de conseil en réduction des coûts.

**b) Fonction Finance :**

Le conseil en fonction finance est dédié aux directions financières. Il vise à leur apporter des solutions dans l'optimisation de leurs opérations, ce qui comprend notamment l'organisation du département, les processus comptables et financiers et les SI.

Appelé également conseil en amélioration de la performance financière, le conseil en fonction finance amène à évoluer sur tous les sujets couverts par une direction financière : la comptabilité, le contrôle de gestion, la trésorerie, le recouvrement, le progiciel de gestion, la clôture des compte...etc.

Contextes d'intervention :

- Réorganisation d'un département financier
- Externalisation/Mutualisation de départements comptables et financiers
- Choix et Implémentation d'un nouveau progiciel de gestion

Types de missions :

- Mise en place d'un nouveau progiciel de gestion
- Amélioration du reporting financier (tableaux de bords, outils de contrôle de gestion)
- Aide à la réorganisation de la direction financière et construction du plan de développement
- Refonte du plan de comptes du groupe et du processus de consolidation

### **Acteurs :**

Historiquement, le conseil en fonction finance représente une part proéminente des revenus des cabinets de conseil. Et pour cause, les directions financières sont des gros consommateurs de cabinets de conseil dans la mesure où elles sont amenées à gérer les progiciels de gestion qui garantissent l'information financière.

Étant donné la criticité des enjeux et le caractère souvent international des missions, l'on retrouve traditionnellement plutôt de grands acteurs sur le marché du conseil en fonction finance. Les cabinets de conseil internationaux (Accenture, Capgemini...) tiennent la corde, mais les cabinets d'audit ont relancé leurs activités de conseil ces dernières années et sont plus qualifiés pour les missions à caractère comptable.

### **c) Le conseil en marketing :**

Le marketing est un domaine ayant beaucoup évolué ces dernières décennies pour occuper une position d'importance stratégique dans l'entreprise. De nombreuses déclinaisons du marketing existent, notamment en fonction des acteurs (marketing B to C, marketing digital...), et en fonction de la situation de la demande (marketing de stimulation, marketing segmenté...).

Le consultant en marketing et relation clients intervient auprès des directions marketing, digitales et commerciales sur les problématiques de commercialisation des produits et d'analyse du marché (profil des consommateurs, concurrents, conjoncture...). Il est en première ligne pour aider le client à définir sa politique produits et sa politique commerciale.

### **Contextes d'intervention :**

- Volonté des dirigeants de redéfinir le positionnement stratégique de l'entreprise sur un marché
- Études en amont de lancements de produits ou d'activité
- Mise en place de nouveaux supports de communication ou de nouveaux canaux de distribution

### **Types de missions:**

- Segmentation clients et rationalisation des offres commerciales

- Choix et implémentation d'un outil CRM ou d'un progiciel de gestion des ventes
- Refonte de la politique de fidélisation clients (cartes de paiement, programmes de fidélité...)

**Acteurs :**

Jusqu'à très récemment, les cabinets de conseil disposaient de petites équipes de conseil en marketing souvent dédiées aux secteurs télécom et média (qui ont toujours été en avance sur les interactions clients). Avec le durcissement des conditions économiques et l'essor d'internet, de nombreux secteurs ont redessiné leur relation-client : la banque, l'assurance ou la grande distribution sont devenus des secteurs très consommateurs de prestations de conseil en marketing.

Aujourd'hui, nous pouvons trouver des équipes marketing dans les grands cabinets de conseil et parfois également une division digitale en complément. En dehors de ces structures, quelques acteurs spécialisés existent, notamment dans le domaine du conseil digital où de nombreux cabinets se sont créés ces dernières années.

**d) Le conseil en digital :**

Le consultant en Digital ne doit pas être confondu avec un consultant en SI. Le dernier se concentre sur l'implémentation d'outils numériques chez son client, alors que le premier a plus tendance à analyser la stratégie Digitale de l'entreprise et apporter des clefs pour accompagner les entreprises dans leurs transformations numériques.

Le conseil Digital représente un élément pivot dans l'amélioration de nombreux aspects de l'entreprise : il peut concerner l'orientation stratégique globale, la relation-client, les process internes, le développement d'une collectivité...

**Contextes d'intervention :**

- Digitalisation des processus
- Transition numérique
- Programme de dématérialisation

**Type de missions:**

- Accompagnement d'entreprises dans leur transition vers le Digital
- Mise en place d'une stratégie Digitale
- AMOA

**Acteurs :**

Le conseil en Digital est présent dans de grands cabinets de conseils, mais également chez des cabinets plus spécialisés. En raison de ses nombreuses applications, le Digital et ses enjeux sont devenus des problématiques de nombreux cabinets, qu'ils en fassent leur expertise principale ou développent des équipes spécialisées.

**e) Le conseil en ressources humaines :**

Comme son nom l'indique, le conseil en Ressources humaines traite les problématiques RH de l'entreprise. Plus précisément, le consultant RH peut intervenir sur des questions organisationnelles (gestion des talents, plan social), informatiques (logiciel de gestion de paie et autres systèmes d'information), et juridiques (droit du travail). Il peut également intervenir sur des études à destination des Ressources humaines sur des thèmes variés (comme par exemple l'étude des rémunérations).

Le recours aux cabinets de conseil en RH se généralise du fait de l'augmentation des missions déléguées aux départements des Ressources humaines ces dernières années : prévention des risques psychosociaux, égalité des chances et lutte contre les discriminations, mobilité internationale des employés, gestion des compétences...

**Contextes intervention:**

- Changement de direction RH
- Mise aux normes réglementaires
- Climat social améliorable

### **Types de missions :**

- Refonte du des processus et du SI RH (paie, recrutement...)
- Travail sur les mécanismes de rémunération
- Mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

### **Acteurs :**

De nombreux acteurs interviennent en conseil RH : des cabinets de conseil en organisation généraliste ou spécialisés et également des cabinets de recrutement. Il existe une multitude d'acteurs intervenant sur la formation, le dialogue social ou la prévention des risques psychosociaux.

Ce marché est composé d'un côté de grandes structures de conseil en management, qui gèrent beaucoup de projets de cadrage SI, et de l'autre de nombreux acteurs spécialisés à l'expertise pointue.

### **f) Supply Chain :**

Le management de la supply chain, ou chaîne d'approvisionnement, désigne l'optimisation de la gestion des flux physiques du fournisseur jusqu'au client.

Dans un contexte de délocalisation et de mondialisation, l'organisation de la circulation des matières premières et marchandises détermine la capacité d'une entreprise à tirer profit de son rayonnement international.

Les consultants en supply chain aident leurs clients à déterminer et à mettre en place les meilleurs scénarios d'approvisionnement et d'acheminement de marchandises. Ils interviennent à tous les niveaux de la chaîne de flux : la logistique d'approvisionnement, aussi appelée « amonts » (de la production à l'entrepôt) ; la logistique de distribution, aussi appelée « avals » (de l'entrepôt à la consommation) ; les « retours » (de la consommation à la production) et la gestion des stocks et du recyclage.

**Contextes d'intervention:**

- Création ou réorganisation d'un département Logistique
- Volonté d'optimiser les capacités de production
- Délocalisation

**Types de missions :**

- Définition de schémas directeurs logistiques
- Mise en place des bons outils de planification (SI)
- Analyse du circuit de distribution

**Acteurs :**

Les divisions ou équipes supply chain dans le conseil ont développé une connaissance du secteur industriel qui leur permet de travailler souvent sur d'autres activités en parallèle : le conseil en achats, le conseil en Lean Management ... C'est pour cela que ces équipes portent souvent le nom de conseil en opérations pour montrer que leurs compétences dépassent le seul champ de la logistique.

**g) Le conseil en transformation, AMOA :**

Les consultants en Transformation aident leurs clients lors de la mise en place de nouveaux SI. Il s'agit de s'assurer de la pertinence de la chaîne d'informations, de l'avancement des travaux et de la gestion de la transition lorsque les nouvelles solutions sont mises en place.

Tout changement de stratégie impacte les SI et les process, et c'est le rôle des consultants en Transformation de gérer les conséquences opérationnelles sur le travail quotidien des employés.

Les principaux clients des cabinets de Transformation sont les directions métier. Elles demandent l'aide des consultants dans l'optimisation de leurs systèmes et process.

**Contextes d'intervention :**

- Fusion, vente ou acquisition d'entreprise
- Changement structurel de stratégie
- Création d'un nouveau métier ou d'un nouveau business unit

**Types de missions :**

- Prise en main de tout un projet de refonte du système SI
- AMOA : récolte et analyse des besoins utilisateurs
- Conduite du changement : mise en place et conduite des actions de communication et des formations pour que les salariés s'approprient les nouveaux outils et s'adaptent aux modifications du process

**Acteurs :**

Quasiment toutes les équipes de cabinets de conseil réalisent des missions de Transformation. En effet, quel que soit le sujet sur lequel une organisation est examinée, les systèmes d'information restent la clé de voute des process. Seuls les cabinets de conseil en stratégie échappent à cette règle.

**1.1.3.1.2. Le conseil en systèmes d'information :**

Depuis les années 90, le conseil informatique a progressé en échelle et dans la sophistication. En effet, aujourd'hui, il devient nécessaire pour l'entreprise de faire appel à ce dernier afin d'être capable de répondre aux exigences en matière de système d'information.

Le conseil en SI consiste à accompagner une entreprise dans la mise en place des bons outils informatiques. C'est une forme de conseil avec une forte spécialisation métier. Il s'agit d'intervenir dans des projets de déploiement de solutions informatiques pour des clients de secteurs variés. En émettant des recommandations mais également en prenant en main le projet

en apportant des ressources très opérationnelles chez le client. En font partie, les Business Units ou les filiales conseils de groupes informatiques, qu'ils soient constructeurs ou SSII.<sup>13</sup>

Le consultant en SI intervient principalement pour le compte de la DSI (Direction des systèmes d'information). Il apporte une expertise technologique très forte et permet de faire le lien entre les exigences métier et leurs concrétisations informatiques.

**Dans le cadre de sa mission, le consultant<sup>14</sup> :**

- Apporte son expertise pour l'optimisation des outils et des systèmes en place et informe des nouvelles technologies existantes.
- Se charge de la conception et structuration d'un plan d'activités, qu'il défend puis met en place.
- Il a également la charge de garantir la compatibilité entre stratégie d'entreprise et stratégie technologique.

Les problématiques concernées par ce type de conseil sont variées : gestion des risques, sécurité des systèmes d'information, amélioration des processus...etc. il est à noter qu'il ne s'agit pas du type de conseil le plus lucratif, néanmoins c'est activité fortement en croissance.

**Déroulement d'une mission de conseil SI :**

Une mission de conseil SI s'organise généralement de la manière suivante<sup>15</sup> :

1. Phase préparatoire (audit fonctionnel et organisationnel)
2. Participation à la rédaction du cahier des charges et à la sélection des prestataires
3. Support à la mise en œuvre du projet (mise en place de la structure et pilotage)
4. Tests et recette fonctionnelle
5. Validation et mise en production
6. Maintenance et support fonctionnel

<sup>13</sup> <http://www.guillaumeroucou.com/les-differents-types-de-conseil/>. (Consulté le 12/04/2018 à 00h28).

<sup>14</sup> <https://www.upwardconsulting.fr/les-metiers-du-conseil/le-conseil-en-si/>. (Consulté le 12/04/2018 à 00h45).

<sup>15</sup> Ibid, (Consulté le 12/05/2018 à 00h55).

**Contexte d'intervention<sup>16</sup> :**

- Changement structurel (rachat d'entreprise, fusion de services...)
- Mise en place de systèmes d'information
- Optimisation de la sécurité des systèmes d'information

**Type de missions<sup>17</sup> :**

- Mise en place d'un logiciel spécifique
- Intégration des données d'un SI à un autre suite à une fusion
- Gestion du parc informatique, des réseaux, serveurs, infrastructures, etc.
- Mise en œuvre de la politique SI

**Acteurs<sup>18</sup> :**

Le terme de consultant en SI regroupe une large variété d'acteurs : certains travaillant pour des SSII sur un modèle de prêt de ressources et principalement sur des missions d'intégration de progiciels, d'autres évoluant sur des modèles plus proches du conseil en organisation.

De là naissent 2 modes d'intervention :

Projets en régie : Le consultant est détaché auprès du client à temps plein et s'intègre dans les équipes du client pour des durées reconductibles. Il s'agit d'un engagement de moyens, la transaction porte sur une durée d'intervention.

Projets au forfait : Il s'agit d'un engagement de résultat, la transaction porte sur la réalisation du projet, quel que soit le temps nécessaire. C'est une logique plus proche de celle du conseil.

**1.1.3.2. Classification selon la capacité de conceptualisation et d'intégration :**

Nous proposons une 2<sup>ème</sup> classification des cabinets de conseil qui se fait selon deux critères (voir figure ci-dessous) <sup>19</sup>:

<sup>16</sup> <https://www.upwardconsulting.fr/les-metiers-du-conseil/le-conseil-en-si/>. (Consulté le 12/04/2018 à 00h57).

<sup>17</sup> Ibid., (Consulté le 12/04/2018 à 00h59).

<sup>18</sup> Ibid, (Consulté le 13/05/2018 à 12h00).

<sup>19</sup> TCHENG (H), HUET (J), OP.CIT, p. 14.

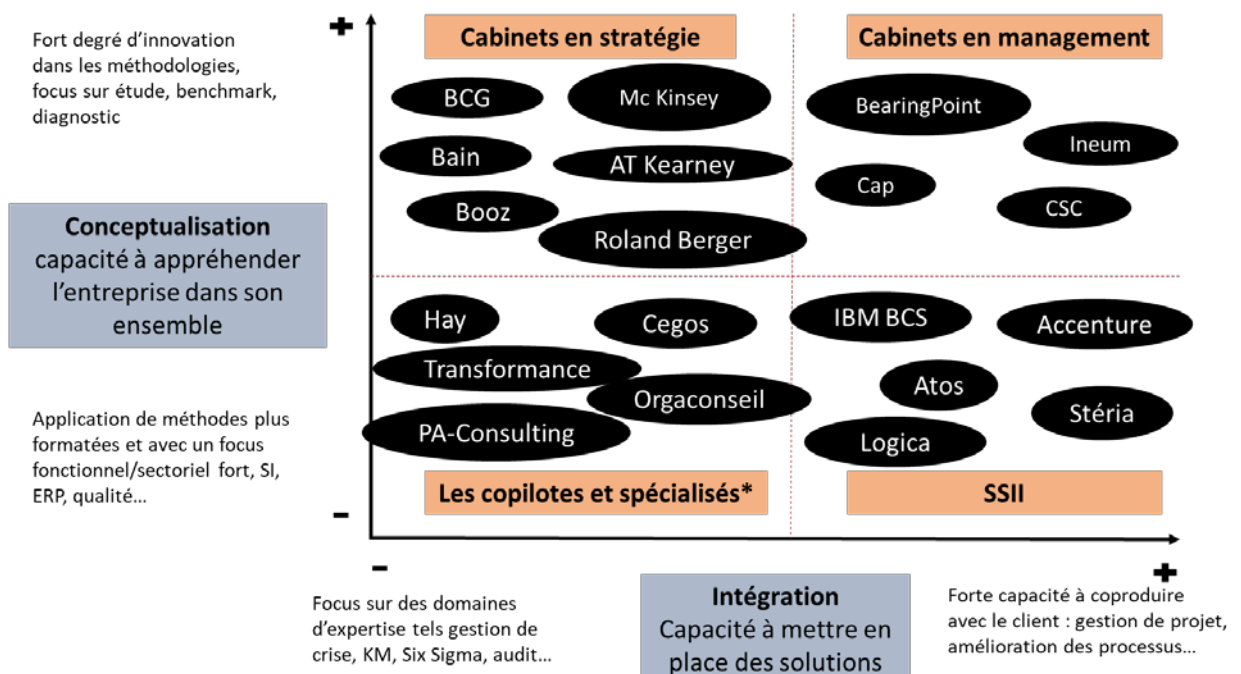
- La capacité de conceptualisation, c'est-à-dire la capacité à apporter des conseils intégrant une compréhension globale de l'entreprise, du marché, de son écosystème ;
- La capacité d'intégration, ou possibilité d'accompagner ses clients dans la mise en œuvre de solutions complexes, souvent informatiques dans le marché actuel.

Quatre catégories de cabinets peuvent ainsi être distinguées :

- a) Les cabinets de stratégie
- b) Les cabinets en management
- c) Les cabinets spécialisés : développant une expertise fonctionnelle (RH, logistique, CRM...) ou sectorielle (banque, télécoms, énergie) poussée qui fonde leur spécificité.
- d) Les cabinets d'intégration des systèmes informatiques

**Figure N°1-2 : Classification des cabinets de conseil selon la capacité de conceptualisation et d'intégration.**

La figure ci-dessous représente la classification des cabinets de conseil selon la capacité de conceptualisation et la capacité d'intégration.



Source : TCHENG (H), HUET (J), OP.CIT, p. 14

Enfin, il est à noter que les cabinets, qu'ils soient de conseil en stratégie, d'audit, SSII, tous revendiquent la terminologie de conseil, traduisant une volonté de reconnaissance de leurs apports et donc de taux journaliers moyens (J/Homme), pouvant aller malgré tout du simple au quadruple. Cette gamme de prix évoluerait donc en fonction de la reconnaissance des entreprises, des décisionnaires à l'apport de valeur dudit cabinet, mais également des images, des marques plus ou moins établies, du positionnement, de leur couverture à l'international<sup>20</sup>.

## **1.2. Le Consultant :**

Cette sous-section va porter sur le consultant avec les différents aspects qui englobe le terme, nous allons commencer par fournir une définition du consultant, puis nous allons déterminer les types de consultants pour finir avec le profil type d'un consultant avec les différentes qualités qui le caractérisent.

### **1.2.1. Définitions :**

Dans le dictionnaire Larousse, le terme « Consultant en gestion » désigne un « spécialiste extérieur à une organisation à qui l'on fait appel afin d'obtenir un avis au sujet d'une question ou de l'aide pour résoudre un problème précis ».<sup>21</sup>

Le conseiller/consultant a pour mission de fournir à son client des recommandations issues de l'expérience (la sienne et/ou celle de son organisation d'appartenance), fondées sur un diagnostic de la situation. A la différence de l'auditeur, il reste présent dans l'entreprise pour accompagner la mise en œuvre de ces recommandations, soit en tant que superviseur, soit en tant qu'acteur.

Pour être plus concis, nous pouvons dire qu'être un Consultant, c'est avant tout être capable d'analyser une situation donnée, de faire apparaître ce qui doit faire l'objet d'un changement, puis d'élaborer et de faciliter la mise en place de ce changement chez son client en partenariat avec celui-ci<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> <https://www.kea-partners.com/metier/nos-convictions/metier-conseil/metier-conseil-tout-ce-que-vous-avez-voulu-savoir-sur-conseil>. (Consulté le 12/04/2018 à 01h46).

<sup>21</sup> [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/consultant\\_consultante/18518](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/consultant_consultante/18518), (consulté le 27/04/2018 à 16h55).

<sup>22</sup> AUDOUIN (S) (DELOITTE Consulting) : <http://www.syntec-management.com>, (Consulté le 27/04/2018, à 17h50).

### 1.2.2. Les types de consultants :

Le consultant exerce à titre principal son activité, soit dans un statut indépendant, soit comme membre d'une structure spécialisée. Nous pouvons compter 3 types de consultants selon leur statut <sup>23</sup>

#### ➤ **Le consultant Externe :**

Salarié au sein d'un cabinet, le consultant externe dispose d'une forme de liberté d'action car juridiquement indépendant de l'organisation dans laquelle il intervient,

Ce rapport d'extériorité lui attribue une réputation de neutralité. Il bénéficie de la crédibilité de la firme de conseil qui l'emploie. La large palette d'expériences dont il peut faire état profite à ses clients. Mais sa méconnaissance des structures, formelles et surtout informelles, de l'organisation dans laquelle il intervient, de sa culture et de ses réseaux de pouvoir constitue un handicap.

#### ➤ **Le consultant Interne :**

Le consultant interne constitue une espèce plus rare qu'on ne trouve presque plus actuellement, pour des raisons évidentes de coût, que dans de très grandes organisations (SNCF, EDF, Accor, Renault, Thalès...). Engagé envers son organisation, le consultant interne en connaît les politiques et les modes de fonctionnement. Il apporte aussi continuité et stabilité. En revanche, la prise de recul est plus difficile.

#### ➤ **« Free-lance » ou Consultant Indépendant :**

Les consultants indépendants (free-lance) bénéficient d'atouts indéniables par rapport aux deux autres types, ayant des frais de structure réduits, ils proposent des prestations à des tarifs relativement peu élevés (de 30 à 50 % en dessous des tarifs proposés par les grands cabinets).

### 1.2.3. Le Profil du consultant :

Cette partie aborde le profil du consultant, nous allons essayer de dresser un portrait du consultant type, à travers trois dimensions : les caractéristiques socio-démographiques, le profil intellectuel et relationnel et les traits de personnalité d'un candidat au poste de consultant.

---

<sup>23</sup> GILBERT (P), LANCESTRE (A), OP.CIT, p.15.

### 1.2.3.1. Les caractéristiques sociodémographiques<sup>24</sup> :

Les caractéristiques sociodémographiques correspondent à la formation initiale, l'expérience professionnelle et l'âge idéal d'un candidat à un poste de consultant.

Nous allons expliquer brièvement chaque élément :

#### a) Formation initiale :

Le consultant a généralement suivi un cursus de formation Grandes Écoles ou universités spécialisés dans un domaine spécifique : gestion des entreprises, sociologie, sciences politiques, psychologie, psychosociologie, économie, finance, marketing, etc.

Il possède donc une spécialisation professionnelle, c'est-à-dire une formation technique ; cependant, il est nécessaire que cette formation technique s'appuie sur une formation spécifique aux processus de consultation. Cette dernière se déroule le plus souvent lors de l'entrée du futur consultant dans un cabinet de conseil.

Il faut également souligner l'importance d'une formation pluridisciplinaire du consultant. En effet, une sensibilisation aux disciplines connexes à la spécialisation du consultant favorise une meilleure vue d'ensemble d'un problème organisationnel et de toutes ses ramifications.

#### b) Expérience professionnelle :

Le principe étant qu'un conseil ne pouvait être donné que par une personne ayant déjà vécu ou maîtrisé une situation comparable, le consultant se devait d'avoir une riche expérience de la vie en entreprise.

Aujourd'hui, un jeune diplômé peut débiter une carrière de consultant en qualité de junior.

En effet, l'organisation ne demande pas à un consultant de posséder un portefeuille de recettes ou outils, mais plutôt d'être capable d'analyser un contexte, d'isoler des causalités essentielles dans un univers complexe, de concevoir des scénarios de redressement.

#### c) L'âge :

L'on a longtemps considéré que la limite d'âge minimum se situe entre 26 et 30 ans et la limite supérieure entre 36 et 40 ans. En effet, le candidat à un poste de consultant pourrait manquer

---

<sup>24</sup>STERN (P), TUTOY (P) : « *LE MÉTIER DE CONSULTANT : Principes, méthodes, outils* », Editions D'organisation, Paris, 1995, p. 90,91.

d'expérience pratique avant 30 ans et, après 36 ans, ses attentes en termes d'évolution de carrière et besoins personnels ne correspondraient peut-être pas aux défis auxquels doit se confronter le consultant qui débute.

Aujourd'hui, Nombreux sont les jeunes diplômés de Grandes Écoles ou d'universités qui débutent leur carrière dans un cabinet de conseil.

Cependant, toute intégration dans un cabinet de conseil démarre par une période plus ou moins longue de formation théorique aux méthodes et outils de travail utilisés par l'équipe de consultants.

### **1.2.3.2. Profil intellectuel et aptitudes humaines<sup>25</sup> :**

Il n'existe pas un profil unique idéal pour devenir consultant, néanmoins, des caractéristiques communes apparaissent. Nous chercherons, dans le prochain paragraphe, à faire ressortir les points communs qui caractérisent le personnage idéal du consultant. Pour cela, nous dessinons un portrait à partir de trois exigences de base nécessaires au succès du consultant et ce, en termes de profil intellectuel, aptitudes humaines et traits de personnalité.

#### **a) Le profil intellectuel :**

Nous allons nous focaliser sur trois caractéristiques intellectuelles que doit posséder un bon consultant, ce sont les plus importantes.

→ **Les facultés intellectuelles** : le consultant doit être capable de faire preuve d'une grande curiosité et vivacité d'esprit et être doté d'une capacité d'analyse et de conceptualisation. Le consultant doit être capable de résoudre des problèmes complexes, analyser et synthétiser, déstructurer et restructurer, trouver les bonnes questions dans une masse d'informations incertaines et incomplètes, imaginer les méthodes qui feront progresser les solutions.

→ **Le jugement sûr** : Il se doit d'être perspicace et reconnaître ce qui est pertinent au problème qu'il doit résoudre. Opinions, émotions, sentiments ne doivent pas obscurcir sa perception de la réalité objective du problème. Toute subjectivité est exclue. Tout jugement de valeur également.

---

<sup>25</sup> STERN (P), TUTOY (P), OP.CIT, p.93.

→ **La capacité d'analyse** : Bien diagnostiquer le problème est la première étape de l'intervention du consultant face au problème posé par le client. De fait, la capacité à analyser la situation telle qu'elle se présente est une nécessité pour le consultant.

**b) Les aptitudes humaines :**

→ **La capacité d'écoute du client** : est en tête des aptitudes humaines que doit posséder le consultant puisque les besoins, les opinions et les préoccupations du client sont la matière première de la consultation.

→ **La capacité d'adaptation** : du consultant est requise dans tous les cas de figure. En effet, le consultant rencontre au fil de ses missions des situations et des personnes très différentes. Au-delà des personnes, il s'agit pour le consultant de s'adapter également à des milieux d'intervention très différents en termes de fonctionnement, d'objectifs et de culture organisationnelle.

→ **La diplomatie** : c'est une dimension importante liée aux relations interpersonnelles que développe le consultant dans un processus d'intervention : ne pas brusquer indûment les personnes impliquées dans la démarche, respecter leurs valeurs, leurs habitudes, leurs résistances ou craintes devant les changements explicitement ou implicitement annoncés par la démarche.

→ **Intuition et sensibilité** face aux émotions ressenties par le client font également partie des qualités humaines du consultant. Chaque client possédant ses particularités, le consultant agit de manière à ce que son client ne se sente pas menacé par l'action de conseil.

**c) Les principaux traits de personnalité du consultant :**

Comme nous venons de le voir, il faut donc dès le départ de solides aptitudes naturelles et une personnalité capable de s'imposer à des interlocuteurs parfois difficiles.

Les traits de personnalité orientent le développement des aptitudes d'un individu. Il s'agit ici du niveau psychologique le plus profond de la dynamique du futur consultant.

Nous allons présenter sept traits de personnalité de tout intervenant dans le domaine de la consultation. La liste n'étant évidemment pas exhaustive.

Nous considérons les sept dimensions suivantes comme essentielles chez le consultant :

→ Intégrité,

→ Persévérance,

→ Discipline personnelle,

- Tolérance à l'ambiguïté,
- Confiance en soi,
- Autonomie,
- Dynamisme.

### **1.3. La mission de Conseil :**

Dans cette dernière sous-section, nous allons nous contenter de donner quelques définitions d'une mission de conseil, celle-ci va être détaillée dans le 2<sup>ème</sup> chapitre, les différentes phases qui la composent seront abordées ainsi que les obstacles entravant son déroulement.

#### **1.3.1. Définitions :**

Une mission de conseil est une activité non seulement techniquement justifiée, mais aussi un Projet commercial financièrement réalisable et rentable selon les critères du client et du consultant. Du point de vue client, les avantages obtenus doivent dépasser les coûts encourus, y compris les frais payés au consultant et les autres coûts pour le client, tels que le temps consacré ou l'achat de nouveaux programmes informatiques. Du point de vue du consultant, le conseil doit être une activité rentable qui peut être mesurée selon des critères bien précis<sup>26</sup>.

Les missions de conseil sont ponctuelles, leur durée peut varier considérablement de quelques semaines à plusieurs mois, en fonction de la complexité et de la charge de la tâche confiée.

---

<sup>26</sup> KUBR, (M), OP.CIT, P.9.

## **Section 2 : Le conseil, une industrie en mouvement**

Dans cette seconde section du présent chapitre et après avoir définis les différents concepts qui gravitent autour du conseil, nous allons aborder ce dernier comme industrie. Une perspective historique nous aidera à comprendre la portée actuelle, les points forts et les limites du conseil. Où, le conseil, trouve –il ses racines historiques ? Quels principaux événements et personnalités ont donné la forme actuelle à l'entreprise de conseil ? Ensuite, nous allons essayer de décrire la scène actuelle du secteur pour clôturer la section par une perspective d'évolution de ce dernier.

### **2.1. Une perspective historique :**

Avant de définir ce qu'est le secteur du conseil aujourd'hui, nous allons procéder à une analyse du passé à travers l'histoire du métier de conseil pour comprendre comment les sociétés de services et de conseil sont apparues, comment elles ont évolué nous fournira de précieuses informations sur la situation actuelle<sup>27</sup>.

Depuis toujours, l'homme a demandé conseil auprès de son prochain. Avant même de prendre une décision, même très primaire. Bien évidemment, il y a conseil dès que l'on vit en groupe, en communauté. Le besoin de conseil s'est vu accroître au fil du temps et au fur et à mesure que les choses se sont densifiées et complexifiées et que les connaissances se sont élargies davantage, la recherche de l'information auprès des personnes maîtrisant technique de réflexion et savoir est devenue indispensable<sup>28</sup>.

Kubr<sup>29</sup> convient que le conseil trouve ses origines dans la révolution industrielle, l'avènement de l'usine moderne, et les transformations institutionnelles et sociales connexes

Ainsi, nous pouvons distinguer deux grandes périodes qui s'étalent sur un avant et un après Révolution industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle, la première relève de l'activité de conseil débutant au 5<sup>ème</sup> siècle avant J-C en Grèce. La seconde s'étend de la révolution industrielle jusqu'au jour

---

<sup>27</sup>FERNANDEZ RIOU (D) : <http://consultingbydfr.blogspot.fr/2013/01/histoire-du-metier-de-la-naissance-du.html>, (Consulté le 16/05/2018 à 01h15).

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> KUBR (M), OP.CIT, p.31.

d'aujourd'hui, et concerne l'expansion des activités de conseil et la naissance des sociétés de services.

### **2.1.1. Emergence du métier de conseil<sup>30</sup> :**

Le 5<sup>ème</sup> siècle avant J-C correspond aux premières prémices du métier de conseil. En Grèce les sophistes étaient les premiers à parcourir le pays (la Grèce) et proposer leurs services en faisant régulièrement des prestations de leurs connaissances et de leur savoir afin d'acquérir des clients, ils visaient à améliorer et former les personnalités politiques pour en faire des leaders.

L'activité de conseil a notamment existée sous autres formes, comme par exemple conseiller du roi ou de la cours. Pour définir une vision politique de leur royaume, les empereurs exprimaient le besoin de s'entourer d'hommes intelligents, instruits et habilités à l'épauler dans ses choix et décisions.

Le conseil a ainsi été défini comme étant onéreux et précieux, réservé à une certaine catégorie de personnes fortunées, et a atteint un niveau hiérarchique et politique très élevé. En plus du coût prohibitif des prestations, l'activité de conseil n'a pas pu se développer dans ces sociétés pré Révolution Industrielle, en raison principalement de la forme d'organisation de l'économie et en particulier de son industrie.

En effet, à l'époque, l'industrie n'était pas conditionnée et structurée autour du travail à la chaîne qui représente l'avantage de produire d'importants volumes dans un minimum de temps. Elle était caractérisée par la pratique individuelle. Ajouté à cela les coûts exorbitants des prestations de conseillers, l'activité de conseil resta alors peu développée dans cette époque et réservée à une élite, ce n'est qu'après la révolution industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle que le conseil verra accroître son activité.

### **2.1.2. La révolution industrielle, essor d'une profession<sup>31</sup> :**

La révolution industrielle a transformé la manière de produire les biens. Nous sommes passés d'une production à l'unité, maîtrisée par un ou quelque individus, à une production de masse maîtrisée, par une somme d'individus. Mais dès lors qu'est apparue la division du travail, les choses ont changé. Une vision d'ensemble pour améliorer les processus et structurer

---

<sup>30</sup> FERNANDEZ RIOU (D) : <http://consultingbydfr.blogspot.fr/2013/01/histoire-du-metier-de-la-naissance-du.html>, (Consulté le 16/05/2018 à 01h15).

<sup>31</sup> Ibid. (Consulté le 16/05/2018 à 01h20).

l'organisation est alors nécessaire. En effet, l'accroissement de la productivité des organisations oblige les entreprises industrielles à faire appel à une nouvelle catégorie de travailleurs. Ainsi des consultants externes apportent alors leurs expertises pour organiser et optimiser les outils de production et les processus de fabrication.

#### 2.1.2.1. L'ère post-révolution industrielle :

A partir des années 1940 jusqu'à nos jours, le métier de conseil a évolué et a connu de profondes mutations, afin de devenir une profession à part entière, avec des procédures, pratiques et méthodologies formalisées, mais aussi des formations sur l'activité de conseil qui ont vu le jour, et de grands groupes pouvant intervenir sur tous les métiers (marketing, RH, IT, juridique, etc.) et dans tous les secteurs (finance, industrie, santé, etc.) sont nés.

Ces mutations s'illustrent à travers ces quelques points ci-dessous <sup>32</sup>:

#### → **Des offres de services plus larges et plus diversifiées :**

Pour répondre aux besoins de leurs clients et en attirer des nouveaux. Les consultants ont élaboré diverses stratégies, créant et offrant de nouveaux services spéciaux, spécialisés dans des secteurs particuliers ou, au contraire, en fournissant des ensembles complets de services ;

#### → **À la pointe du progrès technique :**

La majorité des consultants ont bâtis leur politique sur le fait d'être associé aux derniers progrès dans le domaine de la gestion et les domaines connexes qui peuvent intéresser leurs clients. En effet, le secteur de l'informatique, l'utilisation des technologies de l'information dans tous les aspects de la gestion et de la comptabilité et les nouvelles technologies de communication en sont de parfaits exemples.

#### → **Une concurrence croissante dans le conseil :**

Cette concurrence a considérablement augmenté au cours des 20 dernières années. En plus d'améliorer la qualité des prestations et d'offrir de nouveaux types de services, les consultants sont devenus plus dynamiques et même agressifs dans la recherche de nouveaux clients mais aussi afin de convaincre les clients potentiels qu'ils peuvent offrir un meilleur service que les

---

<sup>32</sup> KUBR (Milan), OP.CIT, p.33-35.

autres. Cela a entraîné de nombreux développements dans la publicité et la commercialisation de services de consultation.

→ **Les « Big Eight » entrent en scène :**

La décision des huit plus grands cabinets d'experts-comptables d'entrer dans le conseil était un événement marquant. Considéré depuis plusieurs décennies comme incompatible avec la comptabilité et l'audit, le conseil en gestion a commencé à être promu vigoureusement par les Big Eight au début des années 1960, produisant 15 à 20% de leurs revenus au départ, et progressivement de plus en plus. À la fin des années 1980, le Big Eight avait été réduit par des fusions aux Big Six. Leurs services de conseil en gestion continuaient à se développer rapidement, générant des profits plus élevés que la comptabilité traditionnelle et l'audit.

→ **L'internationalisation :**

Toutes les grandes et même petites sociétés de conseil ont cherché à internationaliser leurs opérations dans la recherche de nouveaux marchés. Ainsi elles ont su s'adapter aux changements de l'économie internationale et tirer profit des opportunités dans les pays en développement. Fin des années 1980, en Europe, dans les grandes sociétés de conseil, les opérations peuvent représenter de 30 à 70% du revenu.

→ **Progrès dans la méthodologie de consultation :**

De grands efforts ont été consentis afin de tirer des avantages à long terme des retours clients lors de missions, en diversifiant et en perfectionnant les méthodes d'intervention appliquées durant toutes les étapes du processus de consultation. L'accent a été mis sur la participation active des clients à la résolution de problèmes, de nouvelles approches plus efficaces dans le changement organisationnel... etc.

→ **Compétence développée des clients dans l'utilisation des consultants :**

De nombreuses organisations, privées et publiques, sont devenues expertes dans l'utilisation des consultants. Elles ont développé leurs propres critères et méthodes de sélection de ces derniers, en collaborant avec eux pendant les missions, en surveillant leurs interventions, en apprenant de leur approches et en évaluant les résultats.

→ **La consultation interne :**

Ce sont des prestations de consultation fournies sous divers appellations par les unités internes des organisations privées et publiques. Non pas qu'elles soient considérées comme nouveaux phénomènes, cependant, leur volume et leur rôle ont considérablement augmenté dans les années 1970 et 1980. Le consultant interne est devenu un acteur intervenant sur une étape du processus de conseil.

Grâce à la révolution industrielle, le métier de conseil s'est diffusé à travers le monde mais il s'est également progressivement structuré pour devenir une profession à part entière. En effet, les acteurs de ce métier ont commencé à l'exercer à temps plein. Les bonnes pratiques et des méthodologies ont été formalisées et diffusées entre les acteurs de la profession. Des formations, à travers un enseignement spécialisé autour de l'activité de conseil, ont vu le jour. Enfin, l'apparition d'organismes à l'international (ACMF en 1929) ont participé à structurer la profession<sup>33</sup>.

## **2.2. La scène actuelle du conseil :**

Suite aux progrès précédemment décrits, et aux nombreux défis rencontrés par les entreprises du monde entier, le conseil est devenu un secteur de services professionnels très important en termes de taille, structure, gamme de services offerts, normes appliquées, résultats produits et influence globale. Les consultants ont souvent été reconnus indispensables dans les décisions et transactions commerciales majeures. Les grands cabinets de conseil sont respectés et sollicités grâce à leur large base de connaissances, leurs ressources diversifiées, leur esprit d'innovation et enfin leur capacité à faire face à des situations complexes et nouvelles.

### **2.2.1. Un secteur en pleine croissance :**

Au cours des dernières décennies, le marché mondial du conseil est devenu une industrie pesant plusieurs milliards de dollars. L'industrie a non seulement grandi en taille, stature et portée internationale, mais elle a également navigué à travers plusieurs cycles de

---

<sup>33</sup> FERNANDEZ RIOU (D) : <http://consultingbydfr.blogspot.fr/2013/01/histoire-du-metier-de-la-naissance-du.html>, (Consulté le 16/05/2018 à 01h21).

professionnalisation, ce qui en fait aujourd'hui l'un des segments les plus développés dans le secteur des services professionnels.

#### **2.2.1.1. Un marché difficile à quantifier<sup>34</sup> :**

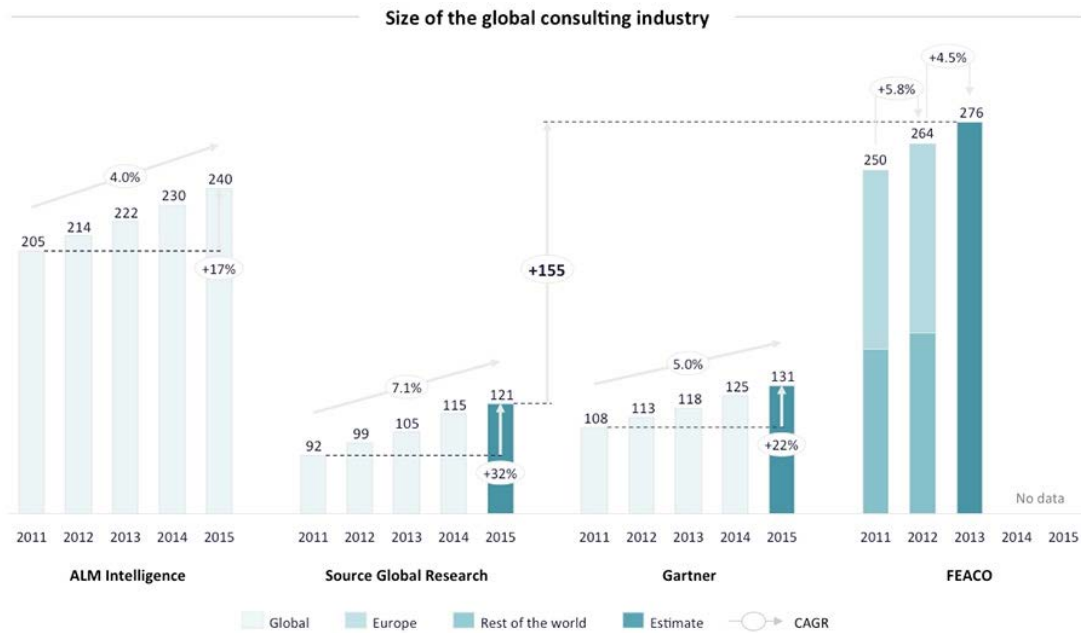
Malgré l'état relativement mature du marché, la grande variété de services (industries, domaines fonctionnels, marché / région) qui couvrent l'industrie du conseil implique qu'il n'y a pas de consensus clair sur la façon dont le marché devrait être défini. Les organismes représentatifs (par exemple le MCA au Royaume-Uni) et les cabinets d'analystes (ALM Intelligence, Gartner, etc.) utilisent tous des définitions de marché différentes et, par conséquent, les estimations de la taille du marché du conseil diffèrent jusqu'à 280 milliards de dollars. (voir figure ci-dessous)

#### **Figure N° 1-3 : Taille de l'industrie du conseil selon quatre sources : ALM Intelligence, Source Global Research, Gartner, FEACO**

La figure ci-dessous représente la taille estimée du secteur mondial du conseil en Milliards de Dollars, ainsi que l'évolution des chiffres de 2011 à 2015. Les chiffres proviennent de 4 sources différentes.

---

<sup>34</sup> <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/consulting-market>. (Consulté le 16/05/2018 à 12h17)



Source : <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/consulting-market>, (Consulté le 16/05/2018 à 12h34)

ALM Intelligence, une société d'analystes basée aux Etats-Unis qui suit le marché du conseil depuis les années 70, estime que le marché mondial du conseil s'élève à 240 milliards de dollars,

Tandis que FEACO - la Fédération européenne des sociétés de conseil en organisation (fondée en 1960) - estime la valeur marchande à près de 280 milliards de dollars.

Source Global Research, une société d'analystes basée au Royaume-Uni, fournit l'estimation la plus prudente, à 120 milliards de dollars, en partie parce que l'entreprise se concentre sur le segment supérieur du conseil en gestion.

Gartner estime que le revenu total des honoraires de consultation oscille autour de 131 milliards de dollars.

Le «fossé» entre les estimations découle, entre autres, de la délimitation différente des marchés, des définitions différentes appliquées aux services de consultation, des différences entre les régions / marchés considérés et de la nature des modèles de calcul utilisés.

### 2.2.1.2. Le marché mondial du conseil par segment et par région :

#### Figure N°1-4 : Le marché mondial du conseil par segment et par région

La figure ci-dessous représente la répartition du marché du conseil par segment et par région



Source: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>, (Consulté le 17/05/2018 à 00h30)

Dans l'ensemble, le marché du conseil en Amérique du Nord est considéré comme la région la plus mature au monde, mais la région EMEA - Europe, Moyen-Orient et Afrique - est leader en termes de taille de marché et détient 41% de l'économie globale du conseil. Les États-Unis sont de loin le plus important marché de consultation national, le Canada n'occupant que 7% du marché nord-américain. L'Asie et l'Océanie, avec l'Australie en tant que centre de conseil le plus important, représentent environ 16% de l'industrie. En termes de croissance, l'Asie-Pacifique arrive en tête avec d'autres économies émergentes, tandis que la région EMEA et l'Amérique du Nord enregistrent en moyenne des taux de croissance TCAC de 3,6%<sup>35</sup>

### 2.2.2. Etat des lieux sur les leaders mondiaux du conseil :

Selon l'analyse de Consultancy.uk, les dix plus grandes sociétés de conseil conservent une solide emprise sur la majorité de l'activité du marché, qui devrait connaître une croissance régulière au cours des deux années suivantes.

#### 2.2.2.1. Une vue d'ensemble<sup>36</sup> :

<sup>35</sup> <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world> (Consulté le 19/05/2018 à 03h00).

<sup>36</sup> Ibid, (consulté le 19/05/2018 à 02h50).

Les Big Four sont les plus grandes sociétés de conseil au monde, représentant près de 40% du marché mondial. PwC, Deloitte, EY et KPMG. Sont suivis par les géants américains de la stratégie McKinsey & Company et The Boston Consulting Group.

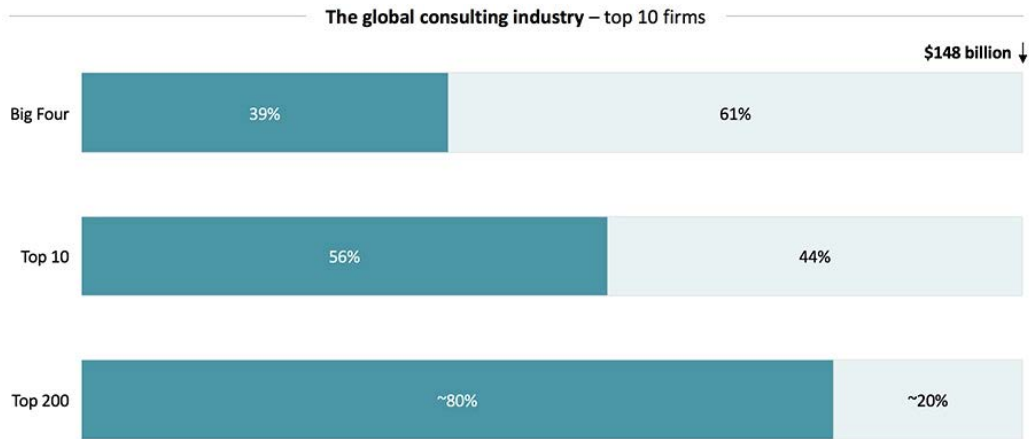
Ces derniers sont les principaux bénéficiaires de la croissance soutenue qui caractérise le secteur, malgré la pression réglementaire croissante qu'ils subissent, ils semblent prêts à maintenir cette domination dans la période à venir. Les quatre grands ont tous connu des taux de croissance impressionnants de leurs services de consultation au cours des dernières années, dépassant de loin les taux de croissance de la comptabilité, audit et fiscalité.

Cependant, la part de marché des Big Four sur le secteur du conseil n'est pas comparable à leur part de marché dominante sur le secteur de l'audit, où dans certains pays ils détiennent plus de 80% de l'activité dans le segment supérieur. Au-delà des quatre leaders, les 10 premiers cabinets de conseil représentent une majorité de 56% du marché, soit une augmentation de 4% depuis 2014. Les compétences en affaires, les meilleurs talents, une large portée géographique et les capacités technologiques sont des qualités attrayantes. (voir figure ci-dessous)

Les 200 premiers, quant à eux, devraient détenir 80% du marché, une fois de plus par rapport aux années précédentes, ce qui illustre une tendance à la consolidation au sommet de l'industrie. En dépit d'un afflux de start-ups en croissance rapide dans le monde du conseil, les experts des principales sociétés d'analyse, notamment ALM, IDC et Gartner, prédisent que cette consolidation devrait se poursuivre.

**Figure N°1-5 : Part de marché des Big Four dans le secteur du conseil.**

La figure ci-dessous représente les parts de marché respectives des Big Four, des 10 et des 200 plus grands cabinets de conseil au monde.



Source: Consultancy.uk analysis, data from Gartner

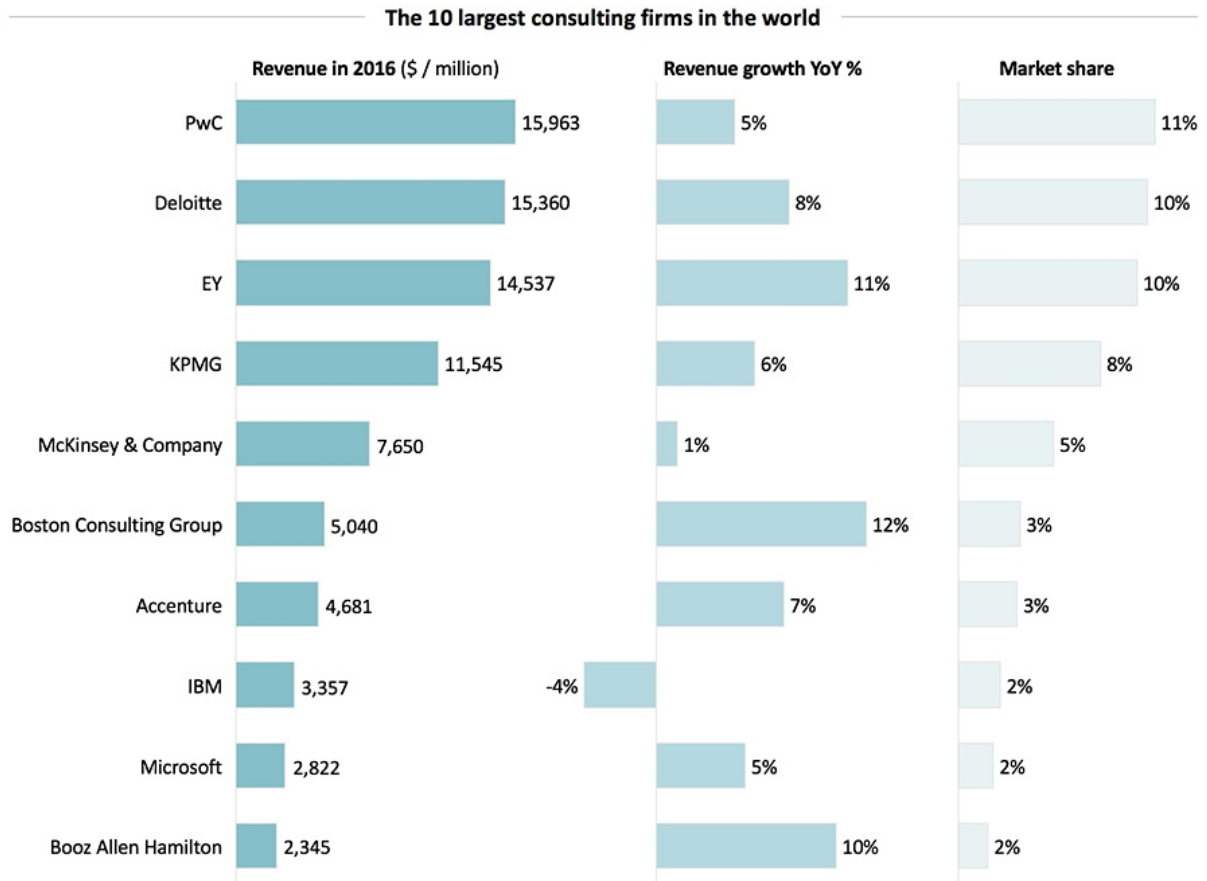
Source : <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world>, (Consulté le 19/05/2018 à 01h52).

#### 2.2.2.2. Classement mondial des 10 plus grands cabinets de conseil<sup>37</sup> :

##### Figure N°1-6 : Classement des 10 plus grands cabinets de conseil au monde

Cette figure ci-dessous représente le classement 2016 des 10 plus grands cabinets de conseil au monde en termes de chiffre d'affaires, de taux de croissance et de part de marché

<sup>37</sup> <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world>, (Consulté le 19/05/2018 à 02h00).



Source: Consultancy.uk analysis, data from Gartner

Source : <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world> (Consulté le 19/05/2018 à 02h27).

Au sein des Big Four, figure en tête de liste PwC qui est la plus importante, avec une croissance de 5% pour atteindre un chiffre d'affaires total de 15,9 milliards de dollars en 2016. En 2015, elle a dominé Deloitte, leader du classement depuis plusieurs années, principalement grâce à une stratégie de croissance organique agressive. Incluant l'acquisition historique de Booz & Company qu'elle a clôturée en 2014.

PwC est suivie par Deloitte, qui a enregistré une croissance de 8% du chiffre d'affaires, pour un total de 15,3 milliards de dollars l'année dernière. Avec un chiffre d'affaires de 14,5 milliards de dollars, EY a enregistré la plus forte croissance des Big Four. Alors que l'entreprise continue d'investir massivement dans son groupe de stratégie Parthenon-EY, une augmentation de 11% du chiffre d'affaires total a permis au cabinet de conseil de faire un pas important sur ses concurrents.

Pendant ce temps, KPMG, le plus petit des quatre acteurs du conseil et des autres services, a augmenté ses honoraires de consultation de 6% pour atteindre des revenus de 11,5 milliards de dollars.

Deloitte, EY, KPMG et PwC ont également pris pied dans l'industrie créative, cherchant également à devenir un conseiller de confiance du directeur marketing, dans un contexte de convergence croissante entre le conseil et les industries créatives. De même, les Big Four ont considérablement renforcé leur expertise par le biais de fusions et acquisitions dans les domaines de la technologie, de la cyber sécurité et du droit.

McKinsey & Company et BCG complètent le top 6, forts dans le conseil en stratégie. Maintenant, en plus du travail stratégique plus traditionnel, les deux ont adapté à la vie en tant que joueurs numériques forts. La paire a réussi à tirer parti de sa réputation traditionnelle pour gagner un travail important sur le marché de la transformation numérique, alors que les entreprises de divers secteurs cherchent à intégrer de nouveaux modèles d'entreprise pour faire face aux perturbations propres à l'industrie. Alors que les deux firmes ont enregistré une croissance positive de leurs revenus, McKinsey, cinquième, a eu du mal à s'imposer dans la domination du marché des Big Four, avec une augmentation minimale de 1% qui a fait grimper ses revenus à 7,6 milliards de dollars.

Une similitude existe parmi les 10 premiers cabinets, ils sont tous forts dans le numérique et la technologie en raison de la croissance dans le domaine en termes de demandes des clients. Avec un chiffre d'affaires mondial de 23 milliards de dollars en conseil en transformation numérique, les sept premiers prestataires de services de conseil ont dû s'adapter à ces nouvelles activités afin de maintenir leur position dominante sur le marché. Le dernier des sept, Accenture, en est un parfait exemple, puisqu'il s'est engagé à verser 1,8 milliard de dollars au cours de l'année 2017, principalement pour faire croître son offre numérique au moyen d'acquisitions. La société a enregistré une forte croissance de 7% pour enregistrer des revenus de 4,6 milliards de dollars en 2016.

IBM et Microsoft sont, en fait, les deux seules entreprises figurant dans le top 10 qui pourraient être considérées comme appartenant à un contexte purement technologique - et nous pouvons penser qu'elles ont souffert de cela. IBM est le seul membre des 10 plus grands cabinets de conseil à avoir enregistré une croissance négative en 2016, la société de technologie de renom faisant face à une baisse de 4% de son chiffre d'affaires à 3,3 milliards de dollars.

Même si Microsoft n'a pas connu le même sort, la croissance de l'activité de conseil de la société est restée en dessous de la plupart des 10 premiers, avec des revenus atteignant 2,8 milliards de dollars l'année dernière. Le cabinet de conseil 100% centré sur les produits est le seul membre de la liste en matière de conseil purement technologique, avec ses services.

### **2.3. Le marché Africain du conseil<sup>38</sup> :**

En 2016, l'industrie du conseil en Afrique était évaluée à 2,2 milliards de dollars. Bien que le marché soit relativement petit en termes de taille d'un point de vue global, il a fortement augmenté au cours des dernières années, avec un taux de croissance de 6,3%. Le marché du conseil africain est plus important que la plupart des marchés européens tels que l'Espagne et l'Italie.

Des services de conseil peuvent être trouvés dans plus de 30 marchés en Afrique. Les 3 meilleurs sites avec le plus grand nombre de cabinets de conseil sont : 1) l'Afrique du Sud, 2) le Nigeria et 3) le Maroc. Parmi ces régions, l'Afrique australe représente à elle seule environ les deux tiers de l'ensemble du marché du conseil en Afrique. L'Afrique continue de se positionner comme une géographie attrayante avec une croissance à deux chiffres en Afrique de l'Ouest, en particulier au Nigeria, et en Afrique de l'Est, bénéficiant de la moindre attractivité des pays asiatiques.

Le marché africain dans son ensemble devrait poursuivre sa croissance impressionnante, grâce à la croissance rapide de l'économie et à la poussée gouvernementale sur l'innovation. En dépit d'être un marché avec un énorme potentiel, il y a des risques pour les entreprises de consultation dans la région, y compris la stabilité politique et la difficulté à être payé.

---

<sup>38</sup> <https://consultingquest.com/blog/33125/>, (Consulté le 19/05/2018 à 15h12)

## **Conclusion**

A l'heure actuelle, le conseil s'apparente à une industrie pesant plusieurs milliards de dollars, ceci est le résultat d'évolutions et de progrès qui en ont fait un secteur de services professionnels très important en termes de taille, structure, gamme de services offerts, normes appliquées, résultats produits et influence globale. Les consultants ont souvent été reconnus indispensables dans les décisions et transactions commerciales majeures.

Dans le présent chapitre nous avons essayé, dans un premier temps, de définir les concepts relatifs au conseil à fin de l'apprécier sous un aspect théorique. Pour ensuite retracer ses origines et son évolution qui l'a conduit à devenir l'industrie gigantesque telle qu'on la connaît aujourd'hui.

Il convient, à présent, de s'intéresser à la mission de conseil en tant que concept, la définir et en décrire les étapes pour bien comprendre les obstacles pouvant survenir lors du déroulement de celle-ci.

**Chapitre 02 : Déroulement  
d'une mission de conseil et  
obstacles**

## **Chapitre 02 : Déroulement d'une mission de conseil et obstacles**

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder la mission de conseil dans son ensemble ainsi que les obstacles pouvant survenir lors du déroulement de celle-ci.

La première section sera dédiée au processus qu'est la mission de conseil, les différentes étapes qui la composent seront expliquées dans le détail, nous allons entamer cette partie avec une introduction au concept de mission et comment il est envisagé par les différents auteurs, puis nous allons passer en revue les sept étapes successives constituant la mission.

La seconde section quant à elle, abordera les obstacles qui entravent le bon déroulement d'une mission de conseil. Au nombre de trois, la rétention d'information, la résistance au changement et le besoin changeant seront expliqués chacun de manière générale avant d'être appréhendé dans la cadre d'une mission de conseil avec les enjeux et implications relatives à ces derniers.

## **Section 01 : Le déroulement d'une mission de conseil**

Dans cette première section, nous allons nous intéresser à la mission de conseil dans sa globalité, nous l'appréhendons comme processus constitué de plusieurs étapes qui se succèdent, ces dernières vont être abordées chacune dans le détail.

### **La mission de conseil, un processus :**

Le conseil est une activité qui s'exerce dans le cadre d'une mission, ou intervention, pour un client. Chaque mission, chaque relation de conseil est unique.

A chaque fois, le parcours est différent. Pourtant, la méthodologie permet de l'organiser, sans éliminer les imprévus ou les spécificités propres à chaque cas. Nous ne présenterons pas un cheminement unique et obligatoire ou une méthode-standard, mais des repères et une réflexion sur les problèmes les plus classiques auxquels se trouvent confrontés le consultant et son client. Dubost<sup>39</sup> rappelle, à propos de l'intervention du consultant, que Freud avait comparé l'enseignement de la psychanalyse à celui du jeu d'échecs : on ne peut enseigner que les coups d'ouverture et quelques situations typiques.

Différents auteurs<sup>40</sup>, ont décrit le travail du consultant dans le cadre d'une mission comme un processus, c'est-à-dire une suite cohérente d'activités, étapes ou phases. Le nombre et l'intitulé de ces étapes varie, mais les trajectoires sont globalement assez proches, et des correspondances peuvent facilement être établies.

Le découpage du processus de conseil que l'on retrouve le plus souvent se fait selon sept phases :<sup>41</sup>

- Phase 1 : l'entrée en contact avec le client ;
- Phase 2 : la définition d'un contrat entre le client et le consultant lorsque cette décision est prise ;
- Phase 3 : le recueil des informations nécessaires au consultant dans le cadre de sa mission ;
- Phase 4 : l'analyse et le diagnostic effectués par le consultant à partir des informations qu'il a recueillies ;

---

<sup>39</sup> DUBOST (J), « *Connexions* », éditorial, n°49, Paris, 1987, p.27.

<sup>40</sup> LESCARBEAU (R), PAYETTE (M) et ST-ARNAUD (Y), « *Profession : consultant* », éditions L'Harmattan, 1990, Paris, p.93.

<sup>41</sup> SIMONET (Jean) et BOUCHEZ (Jean-Pierre) : « *Le conseil* », éditions d'Organisation, Paris, 2004, p.183.

- Phase 5 : la synthèse élaborée avec le client concernant la situation actuelle et les perspectives d'action à envisager ;
- Phase 6 : la mise en œuvre des actions retenues par le client avec l'appui ou non du consultant ;
- Phase 7 : la fin ou conclusion de la mission.

Le processus du conseil peut être envisagé comme une succession des sept étapes, selon une séquence linéaire. Ou comme un cycle, c'est-à-dire comme une démarche circulaire, une boucle ou un système de boucles, selon une progression en spirale. Dans cette perspective, pour une intervention spécifique, l'ordre des phases peut différer de l'enchaînement classique et comporter des retours en arrière, ou plusieurs passages par une même phase.

Chaque étape met l'accent sur une dimension du conseil, qui est à la fois essentielle lors de cette étape, mais également présente au cours des autres étapes, tout au long du processus.

### **2.1. Phase N°1, Entrée en contact :**

Le cas idéal pour un consultant est celui où il est demandé pour ce qu'il sait faire et pas mis en concurrence, connu, mais aussi apprécié. Si la demande est moins reliée à ses pratiques habituelles et moins affirmée, s'il n'est qu'un candidat parmi beaucoup d'autres dans un appel d'offres, si sa réputation et son image sont inexistantes ou négatives pour le client, alors le chemin vers un éventuel contrat sera plus incertain et plus long :

- Dans la première situation, la relation est déjà en partie construite sur la base d'une expérience ou d'une notoriété positives. Il s'agit d'aller plus loin en valorisant cet acquis.
- Dans le second cas, tout est à construire ou à reconstruire à partir d'une ignorance, voire d'une méfiance mutuelle.

De cela, Le consultant fait face à deux types de situations, et il est conscient qu'il a intérêt à faire en sorte de se retrouver plus souvent dans le premier cas plutôt que dans le second. D'où les lois qu'énonce M. Weinberg<sup>42</sup> informaticien et consultant :

- « la meilleure façon de gagner des clients est d'avoir déjà des clients. »

---

<sup>42</sup> WEINEBERG, (G): *«the secrets of consulting»*, Dorset House Publishing, UK, 1985, P.170.

- « Le meilleur outil de marketing est un client satisfait. »

En résumé, les consultants sont connus, demandés et appréciés lorsqu'ils apportent :

- **Des qualités professionnelles concrètes**, comme expertise, expérience, connaissance du métier et du monde du client ;
- **Un regard**, des analyses et des éléments de comparaison ou de référence extérieurs, avec une valeur ajoutée reposant sur un jugement indépendant, voire impertinent ;
- **Une compréhension des préoccupations et des spécificités du client**, ce qui suppose écoute, attention et intelligence des situations.<sup>43</sup>

Par contre, les consultants suscitent la critique, la méfiance et l'insatisfaction dans le cas où ils :

- **Apparaissent trop sûrs ou satisfaits d'eux-mêmes**, ne cherchent pas à connaître, à écouter et comprendre le client, ni à adapter leurs méthodes au contexte de la mission, et se contentent d'appliquer des solutions toutes faites.
- **Font du commercial à court vue**, ont l'air toujours d'accord avec le client ou font preuve de complaisance à son égard
- **n'annoncent pas clairement ce qu'ils savent faire**, qui intervient, comment ils procèdent et en particulier lorsque la pérennité des relations et des interlocuteurs n'est pas maintenue.<sup>44</sup>

Lors du premier contact avec le client, le consultant procède à l'analyse de la demande en recueillant les informations qui vont lui permettre de déterminer s'il peut présenter une offre et cela en même temps qu'il crée ou renouvelle sa relation avec le client.

Les informations utiles concernent la situation actuelle, le problème posé, le système client, l'intervention souhaitée et les modalités de collaboration envisageables, car la réussite de l'intervention d'un consultant suppose la mise en harmonie de la demande (la mission confiée) avec un besoin (les exigences de la situation réelle) et une offre de service (la proposition d'intervention)<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> SIMONET (J), BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.202.

<sup>44</sup> BLOCK (P): «*Flawless consulting*, second edition», Jossey-Bass Pfeiffer, UK, 2000, p. 133.

<sup>45</sup> MCADAM (S) et PINDER (M), «*Using consultants, in The Financial Times handbook of management*», Pitman Publishing, USA, 1995, p.172

## 2.2. Phase N° 2, Le contrat :

Cette phase est celle qui succède la phase d'entrée en contact, l'offre est alors élaborée et négociée avec le client, les rôles et les engagements réciproques se définissent dans le cadre de la démarche qui est envisagée pour la mission, cette phase suscite le questionnement qui suit : quelle est ma valeur ajoutée en tant que consultant ? Comment l'apporter ?

Le consultant peut avoir deux rôles :

- Un rôle d'expert, spécialiste d'un domaine, intervenant sur le contenu du sujet pour lequel on a recours à lui, sur le fond du problème posé par le client ;
- Un rôle de facilitateur, apporteur de démarches, de méthodes ou de processus, intervenant auprès du client pour l'aider à résoudre son problème, mais sans prendre ce problème en charge à sa place

Certains auteurs ont évoqués les différents modes d'interventions qui découlent de cette dualité de rôles fondamentaux à savoir :

- **Kubr**<sup>46</sup>, qui distingue le rôle d'expert technique à celui de catalyseur : en effet, l'expert technique s'efforce d'indiquer au client ce qui doit être changé, tandis que le catalyseur indique la façon d'effectuer les changements et aide le client à les opérer.
- **Schein**<sup>47</sup>, fait la distinction entre expertise et facilitation en décrivant trois modèles de conseil :
  - le modèle de l'achat de solution, le client dans ce modèle procède à l'achat d'informations ou de services que seul un expert peut lui fournir,
  - le modèle médecin-patient, où l'expert fait le diagnostic et prescrit le remède, peut être approprié lorsque la définition du problème est claire mais que la solution n'est pas évidente et qu'une analyse préalable est nécessaire ;
  - le modèle du conseil sur les processus, où le consultant aide le client à faire le diagnostic de la situation, à identifier le problème, à rechercher des solutions et à les mettre en œuvre, convient lorsque ni le problème, ni la situation ne sont clairs. Par ailleurs, Schein estime

---

<sup>46</sup> KUBR (M), «*Le conseil en management*», bureau international du travail, Paris, 1995, p.60.

<sup>47</sup> SHEIN (E), «*Process consultation revisited*», Addison-Wesley, 1999, UK, p. 103.

que les deux premiers modèles, qui engendrent la passivité, voire la dépendance du client vis-à-vis du consultant, sont trop fréquemment utilisés. Il cherche à promouvoir le process consulting, qui vise au contraire l'autonomie du client.

- **Tessier**<sup>48</sup>, fait remarquer que la différenciation entre relation d'expertise et relation de facilitation n'est pas nouvelle et qu'elle recoupe celle établie par Gouldner en 1961 entre engineering approach et clinical approach :
  - d'un côté un consultant centré sur le problème du client et sur sa propre production d'idées ou de contenus pour résoudre ce problème ;
  - de l'autre côté, celui de l'approche clinique ou facilitatrice, un consultant centré sur le client (en tant que personne ou en tant que groupe) et sur la relation avec ce client pour mieux l'aider à résoudre son problème à travers l'élucidation et la prise en compte de différents processus sociaux.

Après avoir pris connaissance de ces variations de différents auteurs sur les deux rôles fondamentaux des consultants, nous pouvons remarquer que ces rôles sont à la fois opposés et complémentaires. Opposés car ils renvoient à des comportements professionnels différents, voire contraires.

Le choix n'est pas très facile. Les théories de l'intervention, dont nous venons de citer des exemples parmi les plus pertinents ou les plus connus, valorisent en général le consultant facilitateur, et les clients souhaitent, quant à eux, de plus en plus conserver toute leur autonomie face au consultant, c'est à dire les accompagner sans leur imposer ses vues. Mais sans oublier que le modèle de l'expert reste parfois dominant, quoiqu'on en dise, dans les esprits et dans la pratique.

Le consultant centré sur les processus ou sur le système client est souvent perçu comme moins actif ou moins compétent. Dans de nombreux cas, le consultant est d'abord évalué à travers ses apports sur le fond, et l'apport de démarches, de méthodes, la facilitation et l'accompagnement de projets de changement semblent être des prestations peu substantielles. Le client a l'impression que le consultant proposant une démarche connaît plutôt moins de choses que lui, qu'il ne lui apprend rien de nouveau, qu'il pourrait faire la même chose sans lui.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> TESSIER (R), «*Consultation : expertise ou facilitation*», Les éditions de l'IFG, Paris, 1973, p.87.

<sup>49</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT., p.214.

**2.2.1. La répartition des rôles entre le consultant et le client<sup>50</sup> :**

La préparation d'un projet d'intervention passe par un dosage approprié des deux rôles fondamentaux d'expert et de facilitateur que peut jouer un consultant. Cela conduit à préciser les contributions attendues du consultant au résultat de l'intervention et les fonctions opérationnelles qui seront les siennes.

Chaque intervention est un cas particulier, nous pouvons ainsi identifier les différents modèles de relation consultant-client en fonction du résultat attendu et du contrat établi.

**Tableau N°2-1 : Les modèles de relation consultant-client en fonction de la répartition des rôles**

Le tableau ci-dessous illustre les différents modèles de relation consultant-client dépendamment de la répartition de leurs rôles respectifs.

Diagnostic	Recherche de solutions	Mise en œuvre	Modèle de relation consultant-client
Consultant			1. L'audit ou l'évaluation
	Consultant		2. L'achat de solution
		Consultant	3. La sous-traitance
Consultant	Consultant		4. Le conseil classique (le modèle médical)
Consultant	Consultant	Consultant	5. L'externalisation
Client + Consultant			6. L'autodiagnostic accompagné
	Client + Consultant		7. L'aide à la créativité ou à la prospective
		Client + Consultant	8. Le <i>coaching</i> , l'entraînement
Client + Consultant	Client + Consultant		9. L'aide à la décision
Client + Consultant	Client + Consultant	Client + Consultant	10. L'accompagnement du changement

Source : SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT., p.214

<sup>50</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT., p.216

**a) Consultant dans une posture d'expert :**

- modèle 1, l'audit ou l'évaluation est un contrat de diagnostic effectué par le consultant seul ;
- modèle 2, le client achète des solutions ou des recommandations sans diagnostic préalable, à tort ou à raison ;
- modèle 3, le contrat porte seulement sur de la mise en œuvre par le consultant et s'assimile à de la sous-traitance ;
- modèle 4, le consultant fait le diagnostic et propose les solutions, selon l'approche traditionnelle du conseil d'expertise (ou modèle médical) ;
- modèle 5, le consultant s'occupe de tout (diagnostic, recherche de solutions, mise en œuvre) dans une logique d'externalisation du problème à traiter.

**b) Consultant dans une posture de facilitateur (qui aide le client à produire le résultat attendu de l'intervention ou qui le coproduit avec lui) :**

- modèle 6, le consultant aide le client à faire lui-même son diagnostic ;
- modèle 7, le consultant aide le client à envisager différentes solutions ou différents scénarios d'évolution ;
- modèle 8, le consultant aide le client à mettre en œuvre de nouvelles pratiques (coaching, entraînement ou tutorat) ;
- modèle 9, le consultant aide le client à faire son diagnostic de la situation et à trouver des solutions mais n'intervient pas dans la mise en œuvre ;
- modèle 10, le consultant accompagne chez le client un processus complet de changement, depuis le diagnostic jusqu'à la mise en œuvre.<sup>51</sup>

**2.2.2. La proposition :**

La proposition peut être une lettre d'une page confirmant les points essentiels de la présentation d'une offre ou un épais dossier de réponse à un cahier des charges. Tout dépend des exigences du client, de la nature du problème, de la relation consultant-client, et aussi des pratiques habituelles du consultant. La plupart des cabinets ont des normes relatives au contenu et à la forme des propositions, qui participent de leur image, de leur culture et de leurs méthodes. Des cabinets à forte renommée font souvent des propositions courtes, concises, synthétiques, ils peuvent se le permettre, car ils n'ont pas à prouver leur compétence. Certaines personnalités

---

<sup>51</sup> SIMONET (J), BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.223.

ou certains gourous, qui sont demandés et non demandeurs, ne détaillent pas leur offre : ils se bornent à envoyer la facture.<sup>52</sup>

La tendance est toutefois à la généralisation du contrat écrit, alors que l'accord verbal était traditionnel dans les premières décennies du conseil, comme le note Kubr. Cela nous semble aller dans le sens d'un plus grand professionnalisme, le contrat écrit échangé entre le consultant et le client peut reprendre les termes de la proposition tels qu'ils sont acceptés par le client, complétés éventuellement par des clauses complémentaires (confidentialité, règlement de contentieux, modalités de règlement, etc.).

### **2.3. Phase N°3, le recueil de l'information :**

Après la retenue du consultant et de sa proposition d'intervention, la mission débute. Généralement par la phase de recueil d'informations qui aide le consultant à connaître précisément la situation-problème qu'il doit traiter ou faire progresser.

Le recueil d'informations, intervient sur et dans le système client. Il n'est pas possible de le faire « en secret », de façon externe par rapport à ce système. On peut le traduire par l'application dans les organisations du principe de Heisenberg : le chercheur (ici le consultant) ne peut pas connaître l'objet qu'il étudie sans le transformer ou provoquer des effets par son intervention même.

#### **2.3.1. Les méthodes de recueil de l'information<sup>53</sup> :**

Les principales modalités de recueil de l'information sont :

- les entretiens, individuels ou en petits groupes ;
- les enquêtes par questionnaires ;
- l'étude de données et de documents internes ;
- l'observation directe ;
- le recours à l'expérience et aux données du consultant ;
- la production de groupes de travail internes.

---

<sup>52</sup> KUBR, (M) : OP.CIT, p.44

<sup>53</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.227.

La méthode de l'entretien est privilégiée, les autres méthodes sont généralement utilisées en complément.

Le questionnaire est toutefois d'une utilisation plus limitée du fait qu'il représente une méthode plus lourde et pas toujours nécessaire.

L'idéal serait de combiner différentes méthodes afin d'avoir un recueil d'informations plus variées et plus riches.

Le recueil d'information se fait tout au long de la mission, mais de façon plus intense au début de celle-ci. Qu'importe les étapes prévues durant la mission avec le client, il nous semble important de distinguer, de façon générique, différents moments :

- le temps du recueil, de la collecte des informations ou temps de l'exploration (phase 3 de notre cycle du conseil) ;
- le temps de l'analyse ou du diagnostic à partir des informations recueillies (phase 4 de notre cycle) ;
- le temps de la synthèse et de l'exploitation pour l'action des informations recueillies et analysées (phase 5 de notre cycle).

Ces temps se recouvrent en partie dans la pratique, et se répartissent selon des modalités diverses, d'une intervention à l'autre, ils font appel à des compétences distincts et ils correspondent à une partie que le consultant a intérêt à parcourir sans brûler les différentes étapes de cette dernière.

**Tableau N°2-2 : Modalités de recueil d'information**

Le tableau ci-dessous représente les différentes modalités de recueil d'information ainsi que les types d'information pouvant être recueillies avec des exemples.

Modalités de recueil d'informations	Types d'informations recueillies	Exemples
Entretiens	Certains faits (à vérifier à partir d'autres sources) Les attitudes, opinions, « motivations » ou enjeux et logiques des acteurs	Entretiens avec les dirigeants, avec les opérationnels (managers et non managers), avec des clients (internes et externes), avec des spécialistes ou des leaders d'opinion, avec les représentants du personnel
Enquête par questionnaire	Des faits, des chiffres ou des opinions, selon la nature du questionnaire	Questionnaire d'audit (finances, qualité, sécurité...), étude sociale ou économique, étude de marché, sondage clientèle, enquête d'opinion interne
Étude de données et de documents internes	Les faits, les chiffres	Étude des indicateurs de résultats et de performance, de l'organigramme, des procédures, des documents d'organisation
Observation	Les faits Les comportements, les pratiques	Visites sur sites, accompagnement des acteurs sur le terrain, observation participante à diverses réunions ou séances de travail
Expérience et données du consultant	Les faits, les chiffres, les pratiques... ailleurs	<i>Benchmarking</i> ou étalonnage des résultats et des pratiques par rapport aux normes d'excellence ou de professionnalisme, comparaisons à partir de bases de données, ou fondées sur une expérience de fait du consultant
Groupe de travail	Les faits Les attitudes, opinions, « motivations » ou enjeux et logiques des acteurs représentés dans le groupe	Groupes d'étude, de résolution de problèmes, de projet, séminaires de travail ou de formation organisés dans le cadre de l'intervention

Source : SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.228.

#### **2.4. Phase n°4, l'Analyse-diagnostic :**

Après avoir recueilli les informations nécessaires, le consultant procède à l'analyse et le diagnostic.

Des règles concernant les critères de qualité d'une évaluation diffèrent à quelques variantes près d'un pays à l'autre, mais restent applicables aux démarches d'analyse et de diagnostic en général,

La liste des critères de qualité que Kubr<sup>54</sup> propose est :

- utilité-pertinence ;
- fiabilité ;
- impartialité ;
- valeur ajoutée ;
- transparence.

---

<sup>54</sup> KUBR (M) : OP.CIT, p211.

**Tableau N°2-3 : caractéristiques des critères d'évaluation**

Le tableau ci-dessous détaille les principales caractéristiques qui permettent de définir chaque critère dans l'évaluation.

<b>Critères</b>	<b>Caractéristiques (à repreciser dans chaque intervention)</b>
<b>Utilité-pertinence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• production d'informations claires, compréhensibles et pouvant aider les décideurs et les acteurs parties prenantes dans la situation</li> <li>• satisfaction de la demande et des attentes du commanditaire</li> <li>• pertinence de l'analyse-diagnostic par rapport au problème (aux questions) posé(s)</li> </ul>
<b>Fiabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adéquation de la méthode (de recueil d'information-analyse-diagnostic et/ou d'intervention)</li> <li>• exactitude et valeur des informations recueillies, collectées, prises en compte</li> <li>• solidité des analyses, raisonnements, interprétations, hypothèses, jugements-appreciations...</li> </ul>
<b>Impartialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• honnêteté ou indépendance des analyses, raisonnements, interprétations... : absence de biais majeurs liés aux préférences personnelles ou aux positions institutionnelles des consultants</li> </ul>
<b>Valeur ajoutée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apports du consultant en termes d'informations, d'expertise, de comparaison ou d'étalonnage par rapport à d'autres pratiques</li> <li>• apports du consultant en termes de regard neuf, de nouvelles démarches, de recadrage et d'enrichissement de l'analyse des situations</li> </ul>
<b>Transparence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clarté et visibilité sur les méthodes mises en œuvre et les options méthodologiques retenues, les sources d'information, les analyses et les raisonnements, les référentiels et critères d'évaluation</li> </ul>

Source : KUBR (M) : OP.CIT, p211

Pour qu'un diagnostic ou une analyse soient à la hauteur et de qualité, à la fois porteurs d'une valeur ajoutée et transparents, utiles et pertinents, fiables, impartiaux ou indépendants, un certain nombre de conditions doivent être réunies, et un certain nombre d'erreurs évitées par le consultant :

→ Tout d'abord rappelons-le que le premier mérite de l'analyse-diagnostic est déjà d'exister, et que le premier piège, pour le consultant comme pour le client, est de vouloir aller trop vite vers la solution, la mise en œuvre, sans avoir suffisamment pris la mesure du contexte et du terrain sur lequel va se jouer l'action.

→ Un diagnostic comprend en général trois types de données ou d'assertions :

- des constats,
- des interprétations,
- des opinions.

→ La partie interprétative ou démonstrative du diagnostic comprend essentiellement les analyses faisant appel à différents modèles, cadres ou schémas de représentation de la réalité et les analyses en termes de relations de causes à effet.

L'élaboration d'une analyse de qualité passe par l'apport au client d'une perception de la situation-problème étudiée, à la fois utile et différente de celle dont il dispose déjà en interne.

La valeur ajoutée du consultant peut reposer sur le capital d'expertise, d'expériences et de bonnes pratiques dont il dispose et qu'il met à la disposition du client, ou sur ses capacités d'animation et de mise en mouvement du système client, mais derrière ces services, l'apport fondamental du consultant est une connaissance et une compréhension de la situation-problème étudiée, qui doit aider à la décision et à l'action dans et sur cette situation-problème.

Le consultant a pour fonction de permettre au client de voir clairement ce qu'est cette situation et comment y faire face ou la gérer. Il le fait en proposant des modèles ou des cadres d'analyse et d'action qui permettent de structurer une réalité a priori floue, mal connue ou appréhendée de façon partielle<sup>55</sup>

## **2.5. Phase N° 5, la synthèse avec le client :**

La synthèse recompose les éléments séparés en un tout cohérent pour dégager une vision globale centrée sur l'essentiel, en l'occurrence sur l'action que veut préparer l'activité de conseil, c'est un moyen nécessaire pour y voir clair sur la situation étudiée et sur l'action à entreprendre.

La synthèse se fait avec le client, coproduite avec lui ou seulement validée par lui. C'est un moment particulier de l'intervention, mais aussi le produit d'un processus qui intègre les phases précédentes de recueil et d'analyse d'informations, et également une opération mentale que pratique le consultant avec plus ou moins de succès, tout au long de l'intervention. Une bonne

---

<sup>55</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.239.

synthèse sera concise, à la fois courte et dense. Il est en général difficile de faire simple, d'exprimer l'essentiel en peu de mots, ou avec un schéma facile à retenir.

Il n'existe pas de recette ou de modèle standard pour élaborer une bonne synthèse, toutefois, un certain nombre de démarches ou de savoir-faire peuvent aider à construire une synthèse adaptée à chaque situation et utile pour le client.

En effet, le consultant aura, intérêt à élaborer de façon explicite un modèle (un schéma, un cadre, etc.) pour représenter la situation, le problème ou les enjeux tels qu'il les perçoit et tels qu'il lui semble aussi utile que le client les perçoive. Les cabinets de conseil les plus ambitieux sur le plan professionnel, comme McKinsey<sup>56</sup>, considèrent que la valeur ajoutée par le consultant est pour une large part liée à la structuration qu'il fait de la situation-problème étudiée

Pour préparer la synthèse, le consultant utilisera bien sûr l'ensemble des données recueillies, qui seront d'autant plus riches et sources d'inspiration qu'elles sont diverses et prennent en compte une pluralité de perspectives, d'où l'intérêt d'équipes de projet pluridisciplinaires et hétérogènes, tant du côté du cabinet de conseil que du côté de l'organisation cliente

De ce fait, il est clair que l'élaboration d'une synthèse est un art difficile et que la pratique n'est pas toujours à la hauteur des ambitions<sup>57</sup>, il est de même pour la présentation de cette synthèse au client, car la phase de synthèse est l'occasion de présenter au client les résultats du travail effectué par le consultant depuis le début de l'intervention.

Des retours d'informations ont pu déjà avoir eu lieu dans le cadre de synthèses partielles élaborées auparavant, mais en général une séance de présentation officielle auprès des décideurs et des commanditaires de l'intervention est organisée et ceci, afin de restituer l'ensemble des analyses, conclusion et propositions du consultant et permettre de les discuter.

Durant la gestion de la relation avec le client, le consultant devra savoir se synchroniser avec ce dernier c'est-à-dire se mettre sur la même longueur d'onde, cela implique observation, écoute adaptation à la culture de l'organisation et des interlocuteurs, car la reproche la plus fréquente des clients aux consultants est de pas connaître ou d'oublier les noms des personnes ou du jargon professionnel propre à l'entreprise avec laquelle ils travaillent.

---

<sup>56</sup> RASIEL (E) et FRIGA (P) : «*The McKinsey mind*», McGraw-Hill, USA, 2001, p.268.

<sup>57</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.249.

Le consultant doit cependant avant toutes choses s'aligner sur le langage et les façons de faire locales pour ainsi être mieux accepté.

L'autre aspect important de la gestion de la relation avec le client est celle de la gestion du feedback ou retour d'informations. Les praticiens des relations humaines<sup>58</sup> ont identifié les conditions qui font qu'une évaluation est ou n'est pas efficace, elle sera prise en compte et utile si :

- Elle ne recense pas seulement les points faibles mais aussi les points forts ;
- Elle s'appuie sur des données concrètes et spécifiques ;
- Elle est souhaitée par les deux parties ;
- Elle ne juge pas les personnes (mais les systèmes ou les comportements qu'ils engendrent) ;
- Elle débouche sur des propositions d'amélioration ou de progrès.<sup>59</sup>

## **2.6. Phase 6 la mise en œuvre :**

Après la présentation de la synthèse de ses analyses et de ses recommandations au client, le consultant procède à l'élaboration d'un plan d'action et conduira le changement, néanmoins, certaines missions ne déboucheront pas sur des résultats réels.

Les raisons de ce non-passage à l'acte peuvent être multiples, et propres à chaque situation.

Dans une réflexion pratique sur les conditions de la mise en œuvre, le consultant britannique Nick Obolensky<sup>60</sup> recense les raisons les plus courantes :

- Une faible qualité des analyses ou des propositions du consultant :
  - Tous les acteurs concernés n'ont pas été consultés et le diagnostic, qui ne reflète que la position des dirigeants, n'est pas partagé par l'ensemble des acteurs,
  - Les recommandations prennent en compte les demandes du client, mais pas ses besoins (non exprimés et non découverts ou non validés par lui),
  - Les recommandations indiquent ce qu'il faut faire, mais pas comment ou par l'intermédiaire de qui (pas de plan d'action) ;

---

<sup>58</sup> SHEIN (E): OP.CIT, p.188.

<sup>59</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.252.

<sup>60</sup> OBOLENSKY (N) : « *Management consultancy* », 1998, UK, p.367.

- Un manque d'argumentation convaincante sur les raisons de changer ;
- Une non-prise en compte des relations de pouvoir et des conséquences du changement pour les diverses parties prenantes, qui fait que les perdants du changement prévu réussissent à l'empêcher en s'y opposant ;
- Une insuffisance des actions d'accompagnement du changement (communication, formation, lancement de projets spécifiques, etc.) ;
- Une rigidité excessive des modes d'action, des solutions envisagées, des calendriers, qui ne sont pas adaptables en fonction des contextes locaux ou des imprévus ;
- Le fait d'en rester à une adhésion intellectuelle en faveur du changement sans la traduire en volonté réelle par une implication active dans des modalités concrètes de mise en pratique du changement ;
- Le décalage (non géré) entre le changement envisagé et la culture de l'organisation.<sup>61</sup>

### **2.7. Phase N°7, La conclusion :**

La fin de l'intervention n'apparaît pas en général comme une phase dans la méthodologie proposée par le consultant et définie avec le client. C'est néanmoins un moment important dans la pratique du conseil, à la fois pour le processus en cours et pour l'avenir des relations entre le consultant et le client. C'est pourquoi elle représente une étape du cycle générique du conseil.

Le doyen de la Fletcher School of Law and Diplomacy de la tufts University, nommé Jeswald W. Salacuse, a conseillé des entreprises, des fondations, mais aussi des gouvernements et des organisations internationales dans le monde entier. Il développe sept principes fondamentaux dans son livre sur l'art du conseil<sup>62</sup>.

Les six premiers principes sont assez classiques :

- Connaitre le client ;
- Aider ou du moins ne pas nuire ;
- Définir les rôles de chacun ;
- Ne jamais donner un one man show
- Etre claire et constructif ;
- Préserver la pureté du conseil

---

<sup>61</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J) : OP.CIT, p.265

<sup>62</sup> SALACUSE (J.W) : « *L'art du conseil* », éditions du seuil, Paris, 1996, p.87.

Le septième principe est original « s'accorder dès le début sur la fin de la mission ».

En d'autres termes, pour Salacuse, le grand conseiller, comme tout grand homme de l'art, connaît le moment où il devra s'arrêter, ou son intervention ne sera plus nécessaire, ni appropriée. Ce moment, il l'anticipe, l'annonce et en tient compte dans l'organisation de ses actes.

Généralement la fin d'une intervention provient du fait d'atteindre les buts fixés, mais parfois l'intervention peut se terminer avant terme, à l'initiative d'une des parties :

- Le client, car il n'est pas satisfait du consultant ou alors parce que le contexte a évolué et que la demande initiale n'est plus d'actualité.
- Le consultant, parce qu'il estime préférable d'interrompre sa prestation :
  - Un problème de fond, qui dépasse ses compétences (préfère passer le relais à un autre consultant) ;
  - Des raisons techniques ou méthodologiques (n'apporte plus de valeur ajoutée au client).

### **2.7.1. Evaluation de l'apport de l'intervention du consultant :**

Conclure une mission, c'est savoir comment et quand mettre fin à la mission, mais c'est aussi savoir apprécier, du côté du client comme du côté du consultant, le produit, les acquis, les effets de l'intervention.

Beaucoup de clients et de consultants pensent que le conseil est une prestation intangible et immatérielle dont les effets ne peuvent être mesurés ou appréciés avec précision.

En pratique, chaque partenaire évalue l'intervention, même si c'est généralement de façon informelle.

En effet, l'évaluation du conseil est donc une question importante, et qui le sera probablement de plus en plus, même si elle ne donne lieu aujourd'hui qu'à des pratiques formelles restreintes.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.266.

**Tableau N° 2-4 : Grille de base pour l'évaluation d'une mission de conseil**

La grille ci-dessous regroupe les critères (objectifs et subjectifs) utilisés pour l'évaluation d'une mission de conseil sur 3 aspects : résultat de la mission, déroulement de la mission et relation client-consultant.

Domaines	Critères (objectifs et subjectifs)
Résultat de la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs</li> <li>• Respect des délais</li> <li>• Respect du budget et maîtrise des coûts</li> <li>• Satisfaction des différents acteurs du système client</li> </ul>
Déroulement de la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de la méthodologie proposée</li> <li>• Qualité de la démarche méthodologique mise en œuvre</li> <li>• Qualité et pertinence des livrables fournis</li> <li>• Respect des délais aux différentes étapes intermédiaires</li> </ul>
Relation client-consultant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du fonctionnement et efficacité du dispositif de pilotage de l'intervention</li> <li>• Qualité des relations entre les différents acteurs du projet</li> <li>• Capacité d'écoute, de réactivité et de proposition des consultants</li> </ul>

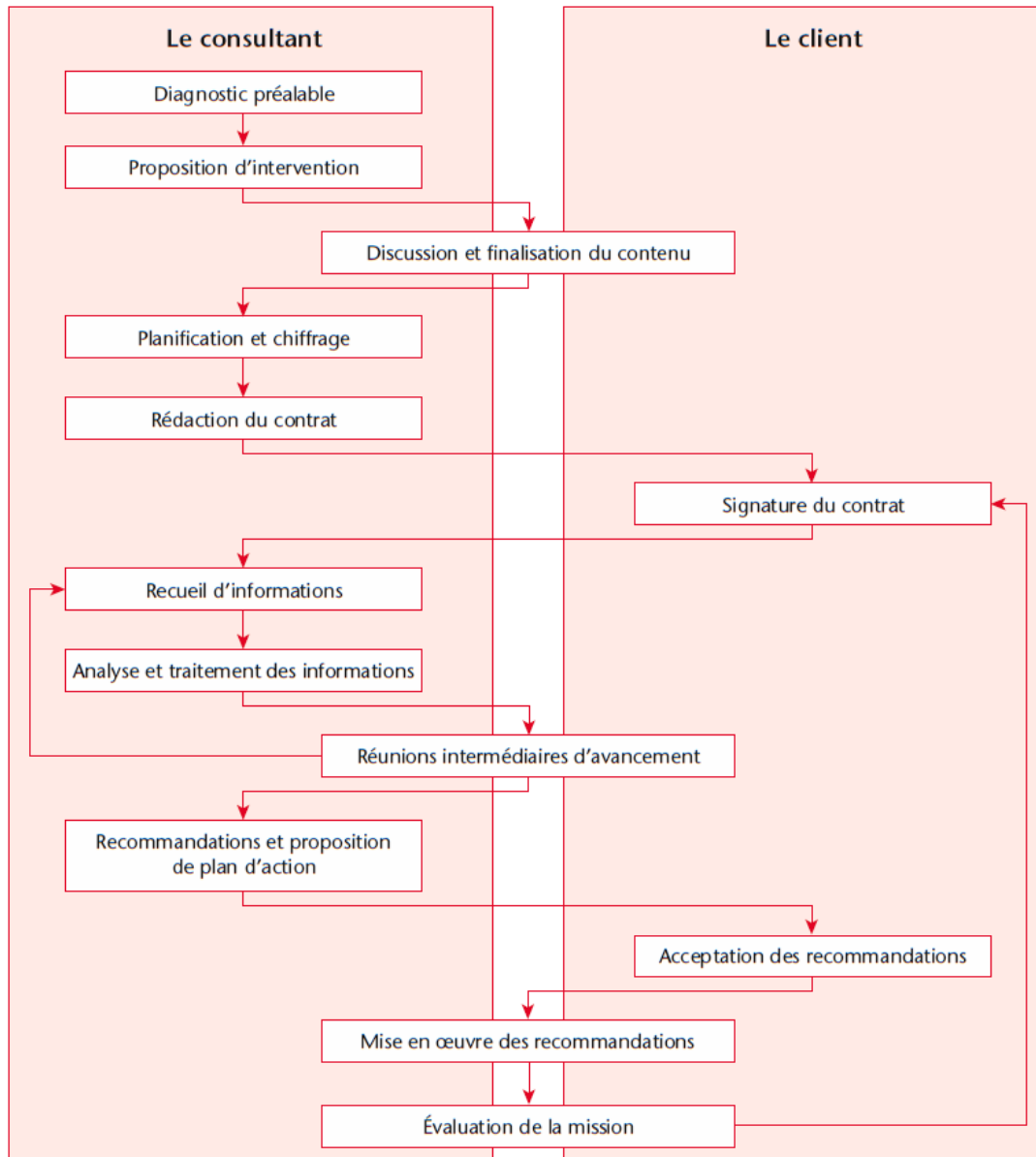
Source : SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.266.

Pour résumer, une mission de conseil doit être organisée, structurée, et doit obéir à une logique précise. Il peut être tentant, par manque de temps ou par souci d'économie, de faire l'impasse sur une ou plusieurs étapes, mais ce n'est jamais un bon calcul. La satisfaction immédiate sera vite remplacée par une insatisfaction durable de toutes les parties impliquées.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> STERN (P), SCHOETTL (J-M) : « la boîte à outils du consultant », édition DUNOD, Paris, 2008, p.133.

**Figure N°2-1 : Schéma synthétique des étapes constituant le déroulement d'une mission de conseil**

La figure ci-dessous illustre toutes les étapes entrant dans le cadre du déroulement d'une mission de conseil que l'on a détaillé dans cette section, la dualité des rôles consultant-client est mise en avant.



Source : DO MARCOLINO (P-M), « Les fiches outils du consultant », Edition Eyrolles, Paris, 2011, p.30.

## **Section 02 : Les obstacles intervenant dans le cadre d'une mission de conseil**

Les consultants sont un corps étranger qui pénètre sur le territoire des salariés de l'entreprise cliente. Leur arrivée suscite de multiples interrogations et souvent des inquiétudes, surtout dans les entreprises qui ne font pas régulièrement appel aux cabinets de conseil, mais aussi dans les autres si les relations antérieures avec des consultants ont laissé des traces négatives, insatisfactions ou rancœurs.

Nous retrouvons quelques exemples de réactions les plus fréquemment entendues en entreprise, de réticence ou d'intérêt vis-à-vis des consultants à savoir :

- « Cela ne présage rien de bon. Les missions de conseil annoncent souvent des modifications, voire des restructurations. Mon emploi est-il menacé ? » ;
- « Avons-nous failli à notre mission ? » ;
- « L'argent que l'entreprise va consacrer à cette intervention aurait pu être mieux utilisé (embauches, investissements) ». <sup>65</sup>

Il arrive que ces réactions ne s'expriment pas totalement au grand jour, mais il est néanmoins important que les responsables de l'intervention, du côté du cabinet de conseil mais aussi ceux du côté du client, les identifient, les anticipent et les prennent en compte. C'est une des conditions de réussite d'une mission de conseil dès le début de celle-ci.

La recherche que nous avons effectuée en plus de l'observation nous a permis de distinguer trois obstacles majeurs, auxquels le consultant fait face durant sa mission :

### **2.1. La rétention d'information :**

#### **2.1.1. Qu'est-ce que la rétention d'information ?**

La rétention d'information consiste à dissimuler une information ou son existence même, La rétention d'information se manifeste lorsqu'un individu cache délibérément un ensemble d'informations qui s'avèrent critiques, essentielles pour la résolution d'une tâche ou pour l'atteinte d'un objectif important. Miller et Hamblin, en 1963 ont réalisé une expérience sur un

---

<sup>65</sup> SIMONET (J), BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.160.

groupe de trois personnes qui a comme objectif d'identifier un numéro qu'un expérimentateur a choisi parmi treize numéros disponibles, chaque membre du groupe est en possession de quatre numéros que l'expérimentateur n'a pas choisis.

Si tous les membres du groupe partagent leurs numéros, l'identification du numéro choisi devient une tâche facile, pourtant, certains membres du groupe, motivés à deviner ce numéro avant les autres, pourraient dissimuler leurs numéros, tout en essayant d'obtenir les numéros des autres.<sup>66</sup>

Cet exemple reflète une situation très courante, une situation dans laquelle les individus se trouvent face à un dilemme : partager l'information afin de maximiser les bénéfices collectifs, ou tricher, dissimuler l'information critique dans l'espoir d'obtenir des avantages.

### 2.1.2 La rétention d'information dans le cadre d'une mission de conseil :

Le problème, quand la mission démarre officiellement, est que le consultant va avoir à travailler avec d'autres acteurs du système client qui, à la différence de ceux qui l'ont choisi, ne sont pas forcément demandeurs de son intervention.

À travers les contacts qu'il va établir, il va pouvoir peu à peu dessiner la carte de ceux qui voient cette intervention d'un œil favorable, d'un œil indifférent ou d'un œil méfiant, voire hostile.

Pour certains acteurs, le consultant sera un « mauvais objet », non par manque de compétence ou de professionnalisme, mais parce qu'ils ne lui ont rien demandé, parce qu'il n'est pas légitime pour eux, parce qu'il poursuit des buts qu'ils ne partagent pas, parce qu'il est étranger à l'organisation et à sa culture.

Dans certains cas, méfiance et hostilité des acteurs de terrain à l'égard du consultant sont compréhensibles et justifiées, par exemple lorsqu'une direction générale lui confie, en s'en déchargeant, la préparation et la justification de décisions qui auront des conséquences négatives pour beaucoup (restructurations, licenciements...)<sup>67</sup>.

Des ouvrages<sup>68</sup> ont révélé que l'objectif caché, sous couvert de réorganisation, de certains contrats de grands cabinets de conseil, français ou anglo-saxons, était la suppression d'un

---

<sup>66</sup> BUTERA (F), BUCHS (C) et DARNON (C) : « *L'évaluation, une menace ?* », édition Presses Universitaires de France, Paris, 2011, p.167.

<sup>67</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.225.

<sup>68</sup> DURIEUX (A) et JOURDAIN (S), « *l'entreprise barbare* », Albin Michel, Paris, 1999, p.54.

nombre d'emplois défini à l'avance, avec à l'occasion intéressement du cabinet sur le total d'emplois supprimés, sans prise en compte de la dimension sociale de la reconversion.

Dans des contextes de ce type, la rétention d'information de la part des employés est un réflexe naturel et sain.

Dans d'autres cas, les acteurs de terrain peuvent prêter au consultant des intentions qu'il n'a pas et une connaissance mutuelle, une bonne écoute, une méthodologie permettant de prendre en compte la diversité des attentes et des logiques permettront, au moins pour une part, de calmer le jeu, voire d'instaurer des conditions de coopération minimale.

Dans tous les cas, le consultant aura intérêt à chercher à construire une alliance de travail avec son client, avec les décideurs et les pilotes du projet comme avec le plus grand nombre d'acteurs de terrain.

Si la dynamique de l'intervention est positive, elle repoussera les limites de la méfiance et de l'opposition à son action, mais au-delà de ces limites, le consultant devra aussi savoir travailler en milieu hostile, cela fait partie de son métier.<sup>69</sup>

## **2.2. La résistance au changement :**

### **2.2.1. Qu'est-ce que la résistance au changement ?**

La résistance au changement est définie selon Collerette, Delisle et Perron (1997 ; p. 94), comme étant : « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ».

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996 ; p. 486), la résistance au changement est : « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée, elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ».

Morin (1996 ; p. 205) définit les résistances comme « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ».

---

<sup>69</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.226.

La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants (Brassard, 1996).

La résistance au changement est donc définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs.<sup>70</sup>

Block quant à lui, traduit les résistances au changement s'ils persistent comme sources de blocage après que le consultant y ait répondu ou réagi dans un esprit positif une ou deux fois.

Il invite aussi le consultant à considérer les résistances comme naturelles et inhérentes à tout processus de conseil et de changement, à en faciliter l'expression, à ne pas les prendre à titre personnel et à les gérer a priori dans une optique constructive.

Les observations et les conseils de Block sont pertinents, mais leur limite nous semble être la notion de résistance au changement à laquelle il fait appel, ainsi que beaucoup d'autres analystes et praticiens, cette notion postule en effet que le changement est clairement défini quant à son sens et son contenu, que son intérêt doit être perçu par les acteurs concernés. Or, comme le dit Richard Beckhard : « Les individus ne résistent pas au changement, ils résistent à l'idée d'être changés. »<sup>71</sup>.

D'autres auteurs<sup>72</sup>, considèrent que le concept de résistance au changement est un concept mystificateur car il conduit à s'interroger sur les caractéristiques des individus plutôt que celles de l'organisation, qui sont les vrais leviers de la modification des comportements

### **2.2.2. La résistance au changement dans le cadre d'une mission de conseil**

L'idée que toute intervention de conseil est un projet de changement, qui doit être géré comme tel du début à la fin, et qu'il ne suffit pas de chercher à surmonter les résistances qui se manifestent au moment de la mise en œuvre, fait peu à peu son chemin. La plupart des consultants, quel que soit par ailleurs leurs domaines d'expertise, affirment conduire ou accompagner le changement.

<sup>70</sup> BRASSARD (A) et BRUNET (L) : « *La conception traditionnelle de la gestion révisée* », 1994, Paris, p.48.

<sup>71</sup> SENGE (P) : « *La danse du changement* », Editions Générales First, Paris , 1999, p.140.

<sup>72</sup> CROZIER (M), FRIEDBERG (E) : « *L'acteur et le système* », Éditions du Seuil, Paris , 1977, p.9

MORIN (P), DELAVALLÉE (E), « *Le manager à l'écoute du sociologue* », Éditions d'Organisation, Paris 2000, P.120.

Les clients demandent de plus en plus de traduire dans la pratique leurs recommandations, ou de les aider à faire changer par eux-mêmes leur organisation. Mais les réalisations vont souvent à l'inverse des ambitions :

La principale raison en est que les façons d'aborder le changement sont, dans bien des cas, sommaires ou non adaptées. Le but à atteindre, comme les moyens pour y arriver, sont prédéfinis par les dirigeants ou les experts, spécialistes internes ou consultants, et la conduite du changement se limite à rechercher comment « faire passer » leurs idées sur le terrain et dans l'ensemble de l'organisation.

Même si l'on cherche à convaincre du bien-fondé du changement qui a été décidé à coups d'information interne, qualifiée à tort de communication, la logique est celle du changement imposé, non celle du changement négocié, pour reprendre la distinction de Pierre Morin.

On est ainsi dans une logique selon laquelle préparer un dossier techniquement parfait et donner l'ordre du changement suffira, pour découvrir a posteriori que les acteurs, qui n'ont pas été impliqués et qui s'estiment perdants dans le changement, « résistent ».

Or, comme nous l'avons vu, les acteurs concernés par un changement ne joueront le jeu du changement que si celui-ci se fait avec eux, non contre eux ou en dehors d'eux, et que s'il présente à leurs yeux plus d'avantages que d'inconvénients.

D'où l'intérêt pour le consultant, et ceux qui pilotent le projet chez le client, de prévoir une écoute et une implication des principales catégories d'acteurs aux différentes phases de l'intervention, selon diverses modalités (rencontres, entretiens, groupes ou séances de travail, etc.).<sup>73</sup>

Selon Kanter<sup>74</sup>, les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- La perte de contrôle qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.
- La trop forte incertitude par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.

---

<sup>73</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J) : OP.CIT, p.256.

<sup>74</sup> KANTER (R): «*The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation*», Simon and Schuster, UK, 1984, p.34.

- Le manque d'information lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background.
- Les coûts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.
- Le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

Ces quelques exemples présentent les causes multiples qui sont à l'origine de la résistance au changement des individus.

On retrouve aussi Beckhard<sup>75</sup> qui a formalisé à son tour un modèle du changement en trois états :

- la situation actuelle,
- la situation cible visée,
- la transition qui permet d'aller de l'une à l'autre.

Les questions de base à examiner pour préparer et piloter une mission de conseil en tant que projet de changement sont : d'où partons-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment ? Quelle est la position des différents acteurs par rapport au changement ? Comment optimiser la probabilité de réussite du changement ?

Ce premier cadre d'analyse pourra être complété par celui que fournit John Kotter<sup>76</sup>, lorsqu'il présente les huit phases d'un processus de changement majeur, qui sont autant de conditions de réussite à prendre en compte successivement dans le parcours de changement :

- établir un sens de l'urgence, c'est-à-dire prouver la nécessité de changer maintenant (ou les risques à ne rien faire) ;
- créer une coalition pour impulser le changement, c'est-à-dire impliquer les acteurs-clés ;
- développer une vision et une stratégie, c'est-à-dire se représenter concrètement le futur souhaité et la marche à suivre ;
- communiquer la vision du changement, c'est-à-dire échanger et réfléchir en commun sur le but et le parcours du changement ;
- donner du pouvoir aux acteurs de terrain, c'est-à-dire laisser de l'autonomie aux opérationnels pour qu'ils s'approprient le changement ;

<sup>75</sup> BECKHARD (R): OP.CIT, p.122.

<sup>76</sup> KOTTER (J) : « *Leading change* », Harvard Business School Press, USA, 1996, p. 12.

- initier des victoires à court terme, c'est-à-dire lancer des actions permettant de démontrer les retombées positives du changement sans trop attendre ;
- consolider les acquis et poursuivre les avancées du changement, c'est-à-dire étendre et développer progressivement le changement ;
- ancrer les nouvelles approches dans la culture, c'est-à-dire institutionnaliser et pérenniser le changement en l'intégrant définitivement dans les façons de faire et les modes habituels de fonctionnement.

Kotter, enseignant à Harvard et consultant, a dégagé ces huit points à partir de l'analyse, sur de nombreux cas, des principales causes d'échec de changements réels. Ces points recourent largement l'expérience des praticiens sur les éléments déterminants dans le management d'un changement. Ils apportent des repères utiles pour la conception et le management d'une intervention de conseil.

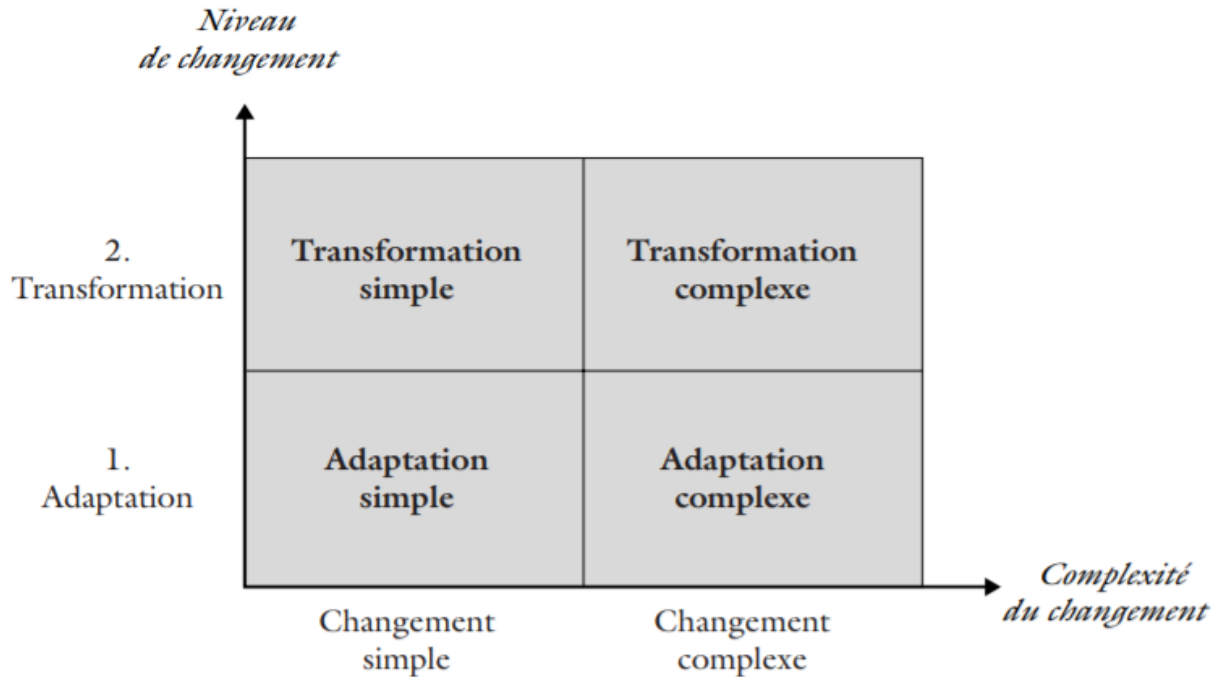
Mais le consultant et le client devront par ailleurs adapter la démarche de changement à la nature, le niveau et la complexité du changement à gérer car tous les changements ne sont pas identiques.<sup>77</sup>

**Figure N°2-2 : Les types de situations de changement<sup>78</sup>**

La matrice ci-dessous représente les 4 types de changement selon le niveau de changement et sa complexité.

---

<sup>77</sup> SIMONET (Jean) et BOUCHEZ (Jean-Pierre) : OP.CIT, p.261.



Source : SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.261.

Les gens ne refusent pas le changement a priori, ils refusent le changement conçu et organisé en dehors d'eux et dans lequel ils estiment ne pas trouver pour eux assez d'avantages.

Ils sont prêts à changer s'ils pensent pouvoir gagner suffisamment au changement envisagé, si tous ou une partie des acteurs du système client « résistent » au changement, c'est parce qu'ils s'opposent à un changement dont ils ne se sentent pas parties prenantes ni bénéficiaires.

Le vrai enjeu n'est donc pas le management de la résistance au changement mais le management de la production d'un changement susceptible d'intéresser les acteurs concernés par lui.

### **2.3. Le besoin changeant :**

Pourquoi valider le besoin du client ? C'est d'abord en vue de faire les bonnes choses, dans les règles de l'art, il est possible de définir la demande du client comme étant la solution qu'il a trouvé à son problème...Est-ce la bonne solution ?

Prenez, par exemple, une personne qui se présente chez le médecin avec des symptômes. Un bon médecin va-t-il demander une intervention chirurgicale sans faire passer d'exams ?

Il doit veiller à bien cerner la source du problème avant de choisir l'intervention médicale appropriée, il doit s'assurer de poser le bon diagnostic ou de valider celui d'un collègue, parce qu'il est responsable de l'intervention qu'il va poser.

Il en va de même pour toutes les entreprises, en prenant la peine de s'assurer que la demande correspond au besoin, on peut découvrir qu'une partie du problème provient des perceptions du demandeur.

### 2.3.1. Qu'est-ce que sont le besoin, la demande et l'attente ?

Le **besoin** est décrit comme une exigence à satisfaire, ce concept d'exigence nous permet de reconnaître immédiatement la caractéristique la plus fondamentale d'un besoin : le besoin révèle essentiellement un manque ou une déficience éprouvée par un ou plusieurs individus.

En tant que tels, les besoins sont alors pour nous des sources de motivation pour l'action leur présence exige de notre part un geste, une intervention.<sup>79</sup>

Selon cette définition, la **demande** provient du manque, mais n'est pas nécessairement le besoin, cela a pour effet que le client perçoit parfois le manque comme étant la solution.

En posant les bonnes questions, il est possible de découvrir le besoin présent sous la manifestation d'insatisfaction en lien avec la situation. Le besoin est généralement déterminé en fonction du cadre de référence du demandeur.

**L'attente**, c'est ce que le client attend de nous sur les plans technique et relationnel et qui n'est pas nommé, la requête sera alors la demande explicite du client.

Une attente est quelque chose auquel on s'attend. On pense que cela va arriver, cela peut être positif ou négatif, on espère que les événements seront positifs, mais il se peut que l'on s'attende à ce que ce soit difficile.

---

<sup>79</sup> MONETTE (M) et MARIO (C) : « *Les besoins de la clientèle* », Presses Inter Universitaires, Québec, 1995, p.56.

L'attente est quelque chose que l'on désire et le désir peut être considéré comme une source de motivation ou de souffrance il prend sa source dans le besoin, mais n'est pas le besoin lui-même.

En résumé, la **demande** est ce que le client pense qu'il doit appliquer comme solution. Le **besoin** est ce qui lui pose problème.

Dans l'exercice du rôle-conseil, même si ça a l'air pointilleux au départ, il est nécessaire de valider le besoin avant de décider si on accepte ou non d'aller dans le sens de la demande.

Quant à l'**attente**, c'est le résultat souhaité.

### **2.3.2. Le besoin changeant dans le cadre d'une mission de conseil**

Dans un contexte de rôle-conseil, le consultant doit non seulement faire attention de poser de bonnes questions au client, mais aussi se poser des questions sur ses propres besoins qui peuvent interférer dans son évaluation du besoin du client.

Il est aussi important de gérer les attentes du client afin de s'assurer qu'elles sont réalistes compte tenu de la situation.

Charrette<sup>80</sup> a ainsi développée quelques questions que le consultant doit poser au client pour s'assurer qu'il travaille à répondre à un besoin et non uniquement à un intérêt ou un souhait personnel tant du client que de sa part <sup>81</sup>:

- À quoi ce que vous demandez comme intervention réfère en terme de vécu ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?
- Comment cette situation vous affecte-t-elle ?
- Qu'est-ce qui vous dérange ou vous préoccupe ?
- Que souhaitez-vous atteindre comme résultat ?
- Qu'est-ce qui vous rendrait satisfait à la fin de notre démarche ?

---

<sup>80</sup> MONETTE (M) et MARIO (C) : OP.CIT. p.58.

<sup>81</sup> <https://ordrecreha.org/role-conseil-cerner-le-veritable-besoin-du-client>. (Publié le 12/09/12 Consulté le 02/04/18 à 13h)

- Quels sont les enjeux que vous percevez dans cette situation, tant sur le plan organisationnel que pour vous ?

Dans la perspective d'une approche réflexive d'amélioration de sa pratique professionnelle, voici quelques questions que consultant peut se poser<sup>82</sup> :

- Est-ce que j'essaie d'orienter la demande du client selon des préférences personnelles non compatibles avec l'intervention qui devrait être faite ?
- Mes valeurs me biaisent-elles et m'empêchent-elles d'intervenir de manière éthique ?
- Suis-je centré sur le besoin du client ou sur la solution que je pourrais offrir ?
- Est-ce que j'ai identifié un objectif clair avec le client ?
- Ai-je aidé le client à identifier un objectif réaliste en tenant compte des différentes contraintes ?
- Me suis-je assuré que la demande du client va dans le sens de la collectivité et qu'elle ne poursuit pas des fins personnelles ?
- Qui est concerné par la situation ? Auprès de qui allons-nous intervenir ?
- Est-ce un contrat/mandat d'exécution, de conseil ou d'expert ?
- Est-ce que j'accepte ce contrat/mandat ?

En posant et en se posant ces questions, les risques d'erreurs diminuent pour le plus grand bien des clients, car quand l'échange d'informations est fructueux, il doit permettre aux deux parties de repérer ce que le client veut, ce dont il a besoin et ce que le consultant peut offrir tout en évaluant les concordances possibles entre ces trois domaines

La réussite de l'intervention d'un consultant suppose la mise en harmonie de la demande (la mission confiée) avec un besoin (les exigences de la situation réelle) et une offre de service (la proposition d'intervention).<sup>83</sup>

Mais dans de nombreux cas, les trois facteurs critiques ne sont pas en synergie, le triangle est déséquilibré, et le projet d'intervention mal parti.

---

<sup>82</sup> <https://ordrecreha.org/role-conseil-cerner-le-veritable-besoin-du-client>. (Publié le 12/09/12 Consulté le 02/04/18 à 13h08)

<sup>83</sup> MCADAM (S), PINDER (M): « *The financial times handbook of management* », Pitman Publishing, 1995, p.253.

Si le pôle de l'offre domine par rapport à la demande et au besoin, le consultant vend ce qu'il sait faire ou le client achète une solution toute faite ou une méthode standard, parce que cela semble plus facile, plus rapide, ou pour suivre un effet de mode.

Mais l'analyse insuffisante du contexte et des conditions d'intégration de la réponse proposée risque de se payer ensuite : la greffe ne prendra pas, le problème initial ne sera pas résolu, le cas où le problème perçu par le client et posé au consultant ne correspond pas, ou très peu, au problème de fond, est courant.

Pour de multiples raisons : la situation est complexe, floue, ambiguë, le client demandeur n'en n'a qu'une vision partielle, il n'est pas spécialiste du domaine concerné ou n'a pas eu le temps et les moyens de conduire une analyse en profondeur, etc.

Dans ce cas-là, le client manifeste de nouveaux besoins ou change ceux mentionnés sur le contrat de départ entre les deux parties au fur et à mesure que la mission se déroule, il provoque ainsi des perturbations chez le consultant, en affectant sa motivation ou en lui faisant perdre du temps sur d'autres missions mais aussi le fait que cela engage un travail additionnel non comptabilisé pour le consultant ou le cabinet de conseil.

C'est souvent précisément dans ce contexte que l'intervention d'un professionnel extérieur est requise, simplement ce dernier devra se retenir d'aller trop vite, l'analyse de la demande fait partie de son métier, s'il s'en dispense, il risque d'intervenir pour rien et d'engendrer déception et mécontentement chez son client.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> SIMONET (J) et BOUCHEZ (J-P) : OP.CIT, p.207

## **Conclusion :**

Le métier du consultant reste l'un des plus complexes de par les enjeux qui lui sont relatifs, il est évident que le consultant se voit souvent confronté à des obstacles émanant du client même qui l'a engagé en premier lieu.

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'englober le concept de la mission de conseil et tout ce qui s'y rapporte, en détaillant les différentes phases qui la constituent et qui font d'elle un processus. Dans un second temps, nous avons choisi de nous concentrer sur trois obstacles auxquels sont souvent confrontés les consultants à savoir : la rétention d'information, la résistance au changement et le besoin changeant du client.

## **Chapitre 03 : Etude de cas**

## **Chapitre 03 : Etude de cas**

Dans ce présent chapitre, nous allons essayer de cerner les différents obstacles rencontrés par le consultant et de mesurer l'impact de ces derniers sur le bon déroulement d'une mission de conseil, à travers un cas pratique au sein de l'entreprise KPMG Algérie.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en 2 sections, la première comportera une brève présentation de l'entreprise KPMG Algérie au sein de laquelle nous avons effectué notre stage.

La deuxième section, quant à elle comprendra dans un premier temps, la présentation de l'enquête et la méthodologie suivie pour la réaliser, puis dans un second temps nous allons présenter les résultats obtenus et en faire une analyse descriptive, à l'aide d'un tri à plat, ensuite, analytique à l'aide tu tri croisé, tout cela dans le but de vérifier la validité des hypothèses préalablement posées.

## **Section N° 01 : présentation de KPMG :**

### **3.1.1 KPMG International :<sup>85</sup>**

L'origine de l'appellation :

- **K** est l'initiale de **Klynveld**. Le cabinet d'expertise-comptable Klynveld Kraayenhof & Co. fut fondé par Piet Klynveld à Amsterdam en 1917.
- **P** est l'initiale de **Peat**, du nom du cabinet d'expertise-comptable William Barclay Peat & Co., fondé par William Barclay Peat à Londres en 1870.
- **M** est l'initiale de **Marwick** : James Marwick s'associa avec Roger Mitchell pour créer à New York le cabinet d'expertise-comptable Marwick, Mitchell & Co. en 1897.
- **G** est l'initiale de **Goerdeler**. Dr. Reinhard Goerdeler sera longtemps à la tête de la Deutsche Treuhand-Gesellschaft (DTG) puis de KPMG.

#### **3.1.1.1 Présentation et historique :**

KPMG est un réseau mondial de cabinets offrant des services professionnels en audit et en fiscalité, ainsi que des services-conseils.

En effet, KPMG est né en 1987 de la fusion des groupes Peat Marwick International et Klynveld Main Goerdeler. Le cabinet est l'un des plus grands dans le monde en matière d'audit et de conseil, il fait partie des Big Four avec EY, PwC et Deloitte.

Présent aujourd'hui dans 152 pays, KPMG comporte 189,000 experts et professionnels qui forment un éventail de services professionnels qui aide les clients à faire face aux plus grands challenges, à répondre aux opportunités, à développer leurs activités et à accroître les performances de leur entreprise.

Ainsi, des milliers d'entreprises, dans le monde entier, ont fait confiance à KPMG, 82% des 500 premières entreprises mondiales sont des clients à eux (*Fortune 500*).

---

<sup>85</sup> <https://home.kpmg.com/fr/fr/home.html>

### 3.1.1.2 Chiffres de KPMG à travers le monde :

Présence : **152 pays** ;

Nombre d'employés : **189,000 employés** ;

Chiffre d'affaire : **25,42 Milliards de \$ US** ;

Statistiques : **82% des Fortune 500 sont des clients de KPMG.**

### 3.1.1.3 Les présidents de KPMG International :

- **Sir Michael Rake** : 2002-2007
- **Timothy P. Flynn** : 2007-2011
- **Michael J. Andrew** : 2011-2014
- **John Veihmeyer** : 2014-2017
- **Bill Thomas** : depuis 2017

### 3.1.1.4 Le parcours d'évolution chez KPMG :

#### Figure N°3-1 : Le parcours d'évolution chez KPMG

La figure ci-dessous représente le parcours d'évolution de carrière au sein de KPMG, de l'entrée en tant que Junior au statut de Manager.

2ans Assistant/Junior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnel(le)</li> <li>- Au contact du client</li> <li>- Développement de compétences techniques et relationnelles</li> </ul>
2 à 4 ans Senior/supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadrement des équipes en mission</li> <li>- Relation client</li> <li>- Remonté d'informations aux managers</li> </ul>
>5ans Management Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En charge des missions</li> <li>- Responsabilité d'une équipe</li> <li>- Contribuer au développement de l'activité</li> </ul>

Source : Document interne KPMG

3.1.1.5 Présence de KPMG à l'internationale : <sup>86</sup>

Figure N° 3-2 : Présence de KPMG à l'international

La carte ci-dessus illustre la présence de KPMG sur les 5 continents : Amérique du nord,



Amérique du Sud, Europe, Afrique, Moyen orient et Asie.

**3.1.2 KPMG Algérie :**

**3.1.2.1 Présentation :**

Conscient du mouvement de libéralisation qui s’amplifie en Algérie et qui génère des besoins nouveaux pour les entreprises, KPMG a décidé d’être le premier des Big Four à s’y implanter en 2002.

En effet, KPMG Algérie spa est intervenu sur plusieurs missions différentes depuis sa création au jour d’aujourd’hui, et a ainsi acquis une certaine connaissance des réalités culturelles, historiques et politiques locales qui sont indispensables à la bonne compréhension des problématiques algériennes.

<sup>86</sup> BELDI (N) et SI AMEUR (R) : *Le rôle des cabinets de conseil dans l’accompagnement des PME/PMI*, Mémoire Master, 2013, p.81.

Cet atout majeur s'est constitué au fil des années de présence en Algérie, mais surtout de l'expérience et l'expertise de ses collaborateurs

Plusieurs entreprises importantes ont fait confiance à KPMG Algérie Spa qui est ainsi devenu le premier cabinet d'audit et de conseil en Algérie.

Comptant plus de 100 collaborateurs, tous issus de formations de haut niveau et formés aux méthodes de KPMG International, KPMG Algérie Spa ne cesse d'accroître son expérience et ses connaissances et a ainsi développé des compétences pointues et sectorielles qui permettent à ses clients d'être conseillés par des professionnels de leur métier, capables d'accompagner une entreprise dès sa création et à tous les stades de son évolution locale, régionale ou internationale.

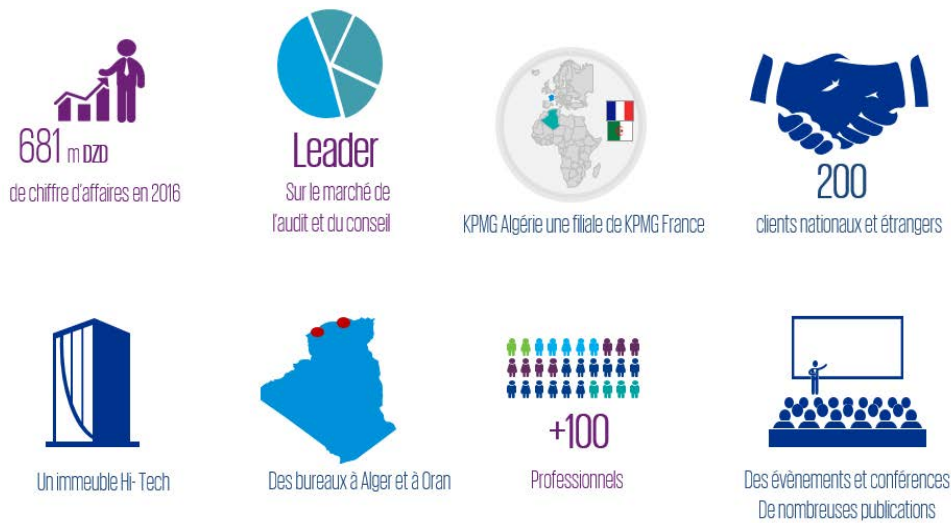
En mai 2009 et afin de se rapprocher de ses clients de l'ouest, KPMG Algérie a ouvert un bureau à Oran. A présent, KPMG audite les comptes de plus de 300 sociétés et conseille dans le domaine comptable, informatique, juridique et fiscal de nombreuses entreprises qui s'installent en Algérie, le cabinet permet à ses clients de profiter au mieux du professionnalisme de ses collaborateurs quelles que soient la taille, la forme de la structure concernée :

- Grandes entreprises et multinationales ;
- Petites et moyennes entreprises (PME) ;
- Collectivités publiques ;
- Artisans, commerçants, agriculteurs, professions libérales et de services ;
- Associations.

KPMG Algérie Spa mets ainsi au service de ses clients la disponibilité d'un réseau mondial qui offre la même qualité de service et la même méthodologie quelle que soit la région du monde, tout en prenant en compte des spécificités locales de langues et de cultures.

### Figure N° 3-3 : KMPG Algérie en quelques chiffres

La figure ci-dessous donne une présentation de KPMG Algérie en quelques chiffres



Source : Document interne KMPG Algérie

#### 3.1.3 Secteur d'activité :

La valeur ajoutée se mesure par l'implication et par la connaissance des métiers clients, KPMG Algérie a ainsi adopté une organisation basée sur des connaissances sectorielles pointues pour savoir anticiper et développer les solutions qui correspondent aux besoins dans les domaines importants de l'économie :

- Finance : banque, assurance ;
- Industrie : automobile, chimie, pharmacie, énergie et ressources naturelles, transport, construction etc ;
- Technologie : électronique, communication, informatique, etc.
- Consommation : agroalimentaire, biens de consommation, distribution, etc.
- Loisirs : tourisme, hôtellerie, etc.
- Enseignement et formation.

### 3.1.4.1 Principaux services :

Figure N°3-4 : Les services offerts par KPMG Algérie

La figure ci-dessous illustre les 6 principaux services offerts par KPMG Algérie



Source : Document interne KPMG Algérie

### 3.1.4.2 Audit Contractuel :

L'un des piliers sur lesquelles repose une opération réussie dans le marché des capitaux est un audit indépendant de qualité.

La qualité de l'audit est vitale pour garantir la fiabilité et l'intégrité des informations financières.

KPMG Algérie apporte à ses clients une révision tout à fait intègre et objective de la situation financière de leurs entreprises.

Les compétences et le savoir-faire est convertis en une véritable valeur ajoutée en fournissant un rapport formel et précis sur la santé financière des clients, ce qui leur permet d'améliorer l'efficacité de leurs activités par :

- Une expérience et des connaissances approfondies ;
- Une équipe avec des compétences IFRS/US GAAP ;
- Des rapports d'Audit produits dans les délais ;
- Une équipe autonome. Qui fais parfois appel à des experts KPMG étrangers.

### 3.1.4.3 Fiscal et Juridique (Tax & Legal) :

Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, un accompagnement juridique et fiscal efficace donne un avantage compétitif. KPMG offre un éventail complet de services personnalisés apportant une valeur ajoutée incontestable à ses clients.

Un staff expérimenté, des compétences sectorielles et un réseau mondial de professionnels nous permettent d'identifier les problèmes juridiques et fiscaux spécifiques à certains secteurs d'activité et d'apporter les solutions nécessaires.

KPMG Algérie offre un support multidisciplinaire, efficace, et déontologique dans différents domaines :

#### a) Prestations juridiques :

- Création de sociétés,
- Etudes sur les formes d'implantation et la réalisation d'une opération,
- Revue juridique de conformité,
- Assistance en matière contractuelle (contrat de financement, d'assistance technique, de travail, etc.)
- Secrétariat juridique.

#### b) Prestations fiscales :

- Audit fiscal,
- Revue des déclarations fiscales,
- Revue fiscale dans le cadre de l'exécution des contrats,
- Due diligence,
- Développement, amélioration et suivi des processus,
- Assistance à la mise en place de procédures de conformité.

### 3.1.4.4 Advisory :

Dans le conseil, KPMG conçoit et propose des solutions adaptées quels que soient les objectifs de performance, le cabinet dispose d'un atout qui réside dans leurs offres multidisciplinaires afin de gérer les principaux défis dans différents secteurs

Les différents domaines de l'intervention :

**a) Deal Advisory :**

- Assistance à l'identification et l'évaluation des risques dans les opérations de fusion / cession / rapprochement d'entreprises,
- Due diligence à l'achat / vente,
- Assistance data room,
- Identification des risques ...

**b) Accounting Advisory Services AAS :**

- Conversion aux normes IFRS / US GAAP,
- Tenue comptable,
- Elaboration des liasses fiscales et sociales,
- Reporting,
- Etats financiers...

**c) Management Consulting**

- Accompagnement à la définition/revue de l'organisation
- Diagnostic et Rédaction de procédures
- Optimisation de l'organisation et des processus,
- Optimisation de la fonction RH

**3.1.4.5 IT Advisory Services :**

- Assistance à l'intégration de la composante technologique dans les projets
- Audit des systèmes d'information,
- Maîtrise des opérations et efficacité des projets de transformation
- Cahier des charges et choix de solutions,
- Accompagnement dans la mise en œuvre...

**3.1.4.6 Risk consulting :**

- Cartographie des risques
- Fonction audit interne
- Optimisation du contrôle interne
- Stratégie et transformation de la fonction finances

### 3.1.5 L'équipe KPMG :

Caractérisée par son professionnalisme, son pragmatisme, sa réactivité, son sens du service et son dévouement, l'équipe de KPMG a pour engagement d'établir une relation de confiance avec les clients et de convertir ses compétences en valeur ajoutée au bénéfice de ces derniers.

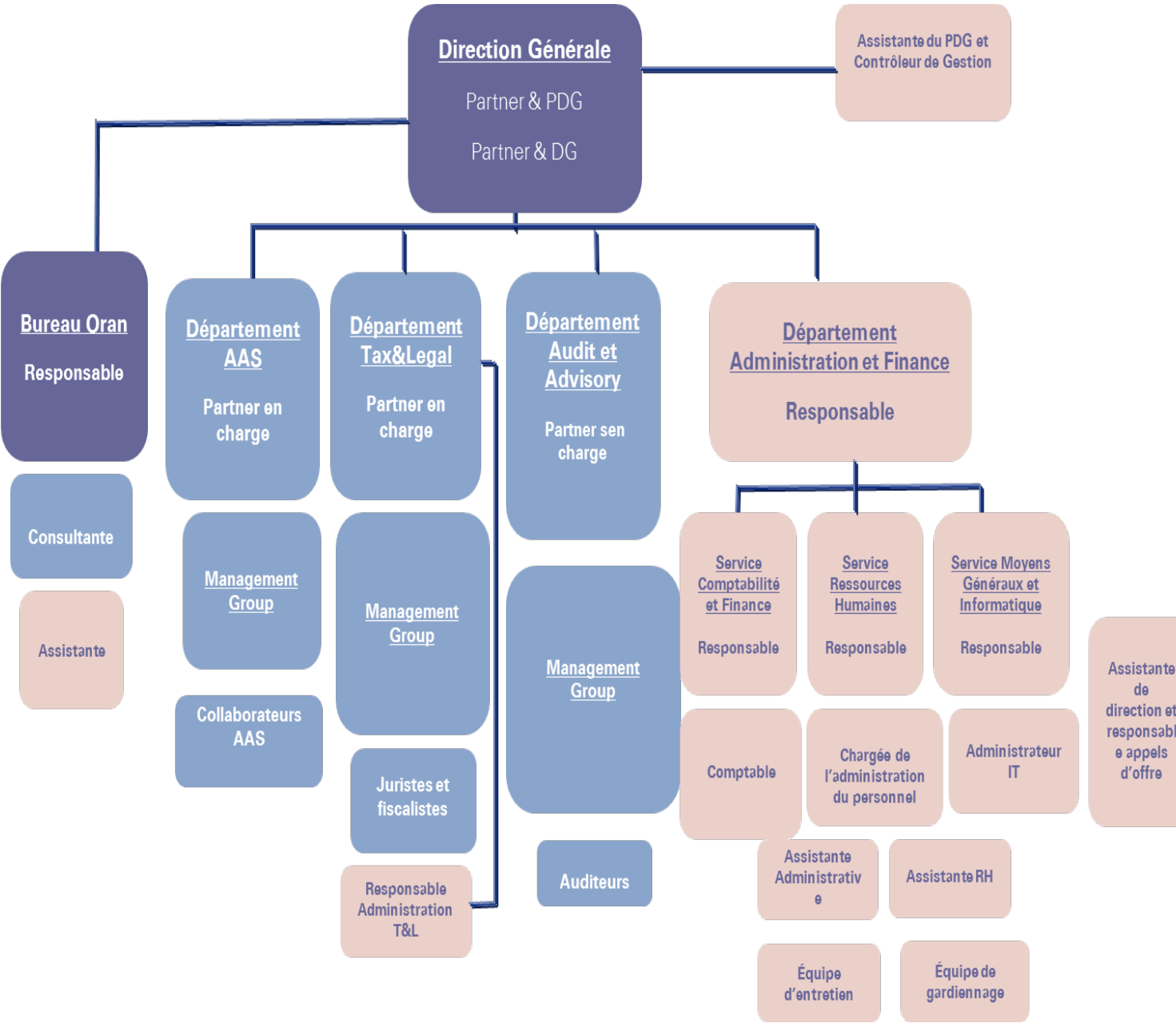
L'entreprise est organisée en quatre départements :

- **Le Département Audit**, regroupant 21 auditeurs ;
- **Le Département Advisory**, regroupant 36 consultants ;
- **Le Département Fiscal et Juridique (Tax&Legal)** qui compte 8 juristes et 11 fiscalistes ;
- **Le Département AAS (Accountancy Assistance Services)** : L'équipe AAS est composée de 8 consultants ;
- **Le Département Administration** : Organisé en trois services (Comptabilité & Finance, Ressources Humaines et Informatique), il compte un effectif de 17 personnes.

### 3.1.6 Organigramme de KMPG :

#### Figure N°3-5 : Organigramme de KMPG Algérie

La figure ci-dessous représente l'organigramme de KMPG Algérie avec les différents départements



Source : Document interne KPMG Algérie

## **Section 02 : Méthode et résultats de l'enquête**

### **3.2.1 Démarche méthodologique de l'enquête :**

Nous allons, dans cette première partie, expliquer la méthode suivie durant la réalisation de notre enquête suivant ce plan :

- Méthode de l'enquête.
- L'outil de recherche.
- Le recensement.
- La durée de l'enquête.
- Les limites de l'enquête.

#### **3.2.1.1 Méthode de l'enquête :**

Afin de mieux cerner les obstacles pouvant intervenir durant une mission de conseil et l'impact qu'ils peuvent avoir sur le déroulement de celle-ci, la méthode suivie lors de notre étude est la méthode hypothético-déductive

En effet, dès lors que nous partons de construits théoriques que nous cherchons à vérifier sur le terrain, il est logique pour nous d'adopter cette méthode.

La méthode déductive va du général au particulier, c'est un raisonnement qui confirme à partir d'une thèse la vérité d'une proposition en utilisant les règles d'inférence, (opération intellectuelle par laquelle on passe d'une vérité générale à une vérité particulière)<sup>87</sup>

Par ailleurs, nous avons opté pour une démarche quantitative dès lors que nous cherchons à quantifier des perceptions et opinions d'une catégorie d'individus appartenant à une seule et même organisation.

La recherche quantitative peut être définie comme étant toute recherche permettant de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un sondage ou un recensement effectué sur une population ou un échantillon représentatif de la population étudiée. Les résultats chiffrés issus de cette recherche donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> CHABANI, OUACHERINE : « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », 2<sup>ème</sup> Edition, TALEB Impression, 2013, p.66.

<sup>88</sup> KHERRI, (A) : Manuel de recherche marketing, p.48.

### 3.2.1.2. Outil de recherche :

« L’outil de recherche est défini comme étant l’instrument utilisé pour collecter les données et les informations indispensables à la vérification des hypothèses, on appelle instrument de recherche le support, l’intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir les données qu’il doit soumettre à la l’analyse »<sup>89</sup>

Ayant pris en compte notre objet de recherche, nos hypothèses et la qualité des données que nous cherchons à collecter, nous avons choisi le questionnaire comme outil de recherche qui nous semble être l’outil le mieux adapté dans le cadre de notre étude.

#### 3.2.1.2.1. Le questionnaire :

- **Définition :**

Le questionnaire se définit comme « *une technique directe d’investigation scientifique utilisée auprès d’individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* »<sup>90</sup>

- **Structure du questionnaire :**

Notre questionnaire (Voir Annexe) a été dressé de manière à aboutir aux résultats les plus précis et pertinents possible.

Nous avons formulé treize questions (en plus des quatre questions d’indentification du consultant) de manière brève et concise, afin de maximiser l’exhaustivité et la qualité de l’information récoltée, tout en minimisant le temps de collecte, allant du général au particulier.

Notre questionnaire se structure en quatre parties à savoir :

- La première rubrique, contient des questions introductives puisque l’on s’inscrit dans une logique du général au particulier, visant à introduire le concept d’obstacle avec une question

---

<sup>89</sup> CHABANI, OUACHERINE, OP.CIT, p.66.

<sup>90</sup> Ibid., p.77.

globale regroupant les trois types d'obstacles, qui sera ensuite fragmenté en 3 rubriques, chacune abordera un type d'obstacle dans le détail. (questions 1 et 2).

- La seconde rubrique comprend des questions relatives à la rétention d'information en tant qu'obstacle, les perceptions des consultants vis-à-vis de son origine et de son impact sur le déroulement de la mission de conseil (questions 3 à 5).
- La troisième rubrique, quant à elle, aborde le besoin changeant et les modalités d'influence sur le déroulement de la mission, (questions 6 à 9)
- La quatrième rubrique traite la résistance au changement, ses formes et sa provenance (questions 10 à 13)
- La dernière rubrique contient des questions qui permettent de dresser le profil du consultant interrogé, elles sont relatives au sexe, à l'ancienneté, au département et au statut au sein de KPMG (questions 14 à 17).

Nous avons utilisé, lors de l'élaboration de ce questionnaire, les types de questions suivant :

- 7 questions dichotomiques, où le consultant doit choisir une réponse parmi deux possibles ;
- 3 questions à choix multiples ;
- 4 questions à choix multiples et réponses multiples ;
- 3 questions d'évaluation graduée, qui permettent d'évaluer les perceptions de la population ;

▪ **Mode d'administration du questionnaire :**

Afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité des réponses collectées, nous avons administré le questionnaire élaboré par voie électronique par le biais de l'application E-Quest.

- **E-Quest :** Est une application Web d'évaluation des soumissions à un appel d'offre et de sondage développée par l'équipe IT de KPMG, elle permet la création de questionnaires, l'extraction et l'analyse des réponses puis la présentation des résultats.

▪ **Dépouillement et analyse du questionnaire :**

Le traitement et l'analyse des données collectées par le biais de notre questionnaire ont été effectués à l'aide de Microsoft Office Excel 2013.

Nous avons, en premier lieu, procédé à l'analyse descriptive des variables grâce au tri à plat qui consiste à présenter les effectifs, c'est-à-dire le nombre d'individus de la population pour

chaque modalité de la variable, et les fréquences, c'est-à-dire la proportion des réponses associées à chaque modalité de la variable étudiée<sup>91</sup>.

Ensuite, nous sommes passés à l'approche analytique de notre étude en effectuant un tri croisé qui a pour objet de rassembler dans un tableau unique les distributions de fréquences ou d'effectifs de deux ou plusieurs variables. Ce premier outil d'analyse des relations entre deux variables, ou relations bi variées, permet de répondre à des questions qui se posent dès l'origine de l'étude ou de mettre en lumière des relations dont on soupçonne l'existence à l'issue des traitements réalisés variable par variable.<sup>92</sup>

Afin de démontrer la signification statistique d'une association observée entre deux variables, nous allons compléter notre tri croisé par un Test de Khi deux. Ce test sert à apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères au sein d'une population, lorsque ces caractères sont qualitatifs où lorsqu'un caractère est quantitatif et l'autre qualitatif, ou bien encore lorsque les deux caractères sont quantitatifs mais que les valeurs ont été regroupées.<sup>93</sup>

### 3.2.1.3 Le recensement :

Le recensement est « une méthode d'enquête quantitative qui consiste à interroger tous les individus d'une population donnée et à dénombrer leurs caractéristiques et opinions ».

$$F = n/N \text{ et } N = n \Rightarrow f = 1$$

La différence entre l'échantillonnage et le recensement, c'est que ce dernier traite, l'ensemble des individus apparaissent dans l'enquête, l'échantillonnage quant à lui traite un échantillon de population.

Dès lors que la taille de la population à étudier est importante, le recensement est donc abandonné, en tant que méthode d'enquête, et cela pour des raisons évidentes de budget et de temps.

---

<sup>91</sup> CARRICANO, (M) ; POUJOL (F) et BERTRANDIAS (L) : *Analyse des données*, édition PEARSON, Paris, 2010, p.32.

<sup>92</sup> CARRICANO, (M) ; POUJOL (F) et BERTRANDIAS (L), OP.CIT, p.39.

<sup>93</sup> [http://www.info.univ-angers.fr/~gh/wstat/Perfectionnement\\_R/mazerolle-khi-carre.pdf](http://www.info.univ-angers.fr/~gh/wstat/Perfectionnement_R/mazerolle-khi-carre.pdf). (Consulté le 26 /05/2018 à 10h38).

❖ **En ce concerne notre étude :**

- La population : est constituée de consultants de KPMG, chaque individu ayant comme activité principale le métier du conseil, qu'il soit consultant IT, consultant financier ou consultant en management.
- La taille de la population : est de **27 Consultants**

**3.2.1.4 La durée de l'enquête :**

Notre étude s'est déroulée sur une période de trois semaines, une première semaine durant laquelle nous avons élaboré notre questionnaire et l'avons administré en ligne grâce à l'application E-question, la deuxième a servi à récolter les réponses et durant la troisième semaine, nous avons effectué le dépouillement et l'analyse des résultats obtenus.

**3.2.1.5 Les limites rencontrées au cours de l'enquête :**

Comme dans tout travail de recherche scientifique, il arrive souvent que le chercheur soit confronté à des obstacles lors du déroulement de sa recherche.

Dans le cadre de notre étude, nous pouvons citer les limites ci-dessous :

- Parmi les 35 consultants que compte KPMG Algérie, 27 ont répondu à notre questionnaire, ce qui biaise quelque peu notre résultat.
- Ayant effectué notre stage de fin d'étude au sein de KPMG Algérie, notre étude porte sur les consultants appartenant à ce cabinet seulement, ces constats ne peuvent être généralisés du fait de la petitesse de notre population.

### 3.2.2 Présentation et analyse des résultats de l'enquête

#### 3.2.2.1. Tri à plat :

Nous allons dans un premier temps, identifier le profil des consultants questionnés,

Pour un meilleur traitement des résultats, l'ordre choisi dans ce qui suit n'est pas le même que celui adopté dans le questionnaire.

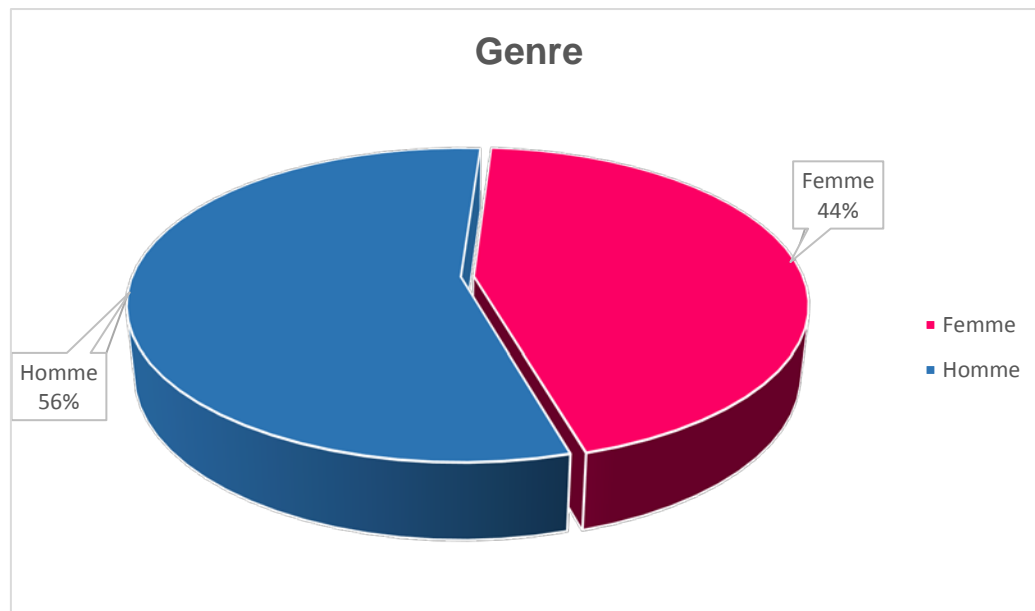
#### A. Questions d'indentification :

##### a) Genre :

Tableau N°3-1 : Répartition de la population selon le genre

	Fréquence	Pourcentage
Femme	12	44,4%
Homme	15	55,6%
Total général	27	100,0%

Figure N°3-6 : Répartition de la population selon le genre



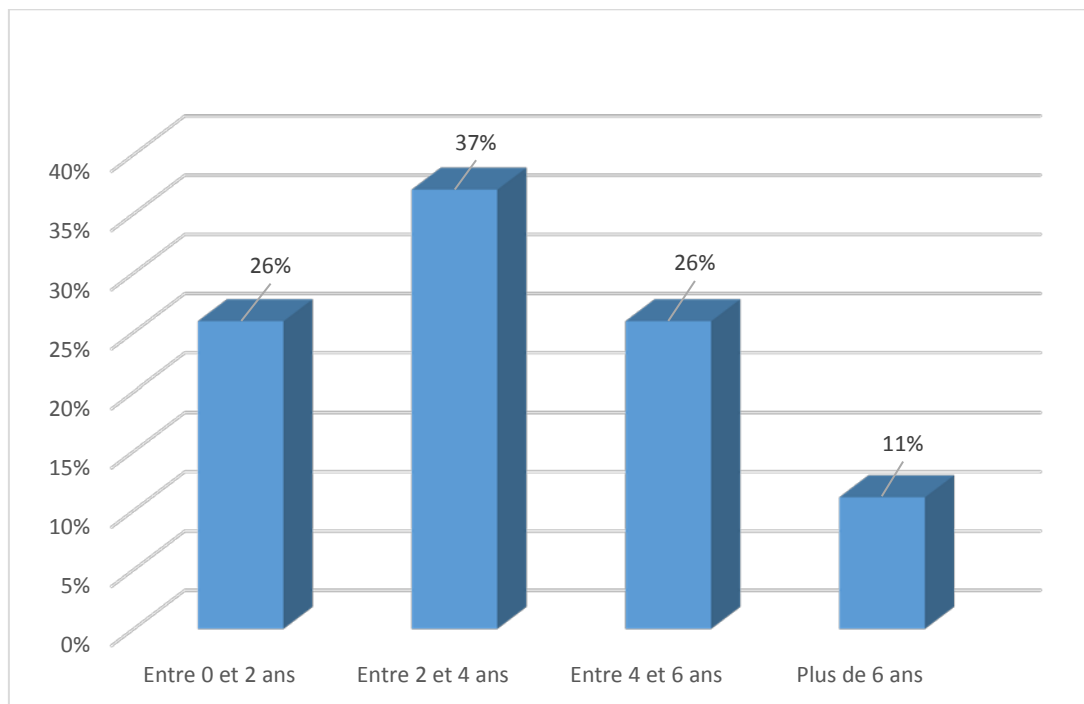
Nous pouvons constater que notre population est plus ou moins équilibré, constitué de 56% d'hommes et de 44% de femmes.

**b) Ancienneté au sein de KPMG :**

**Tableau N°3-2 : Répartition de la population selon l’ancienneté au sein de KPMG.**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Entre 0 et 2 ans</b>	7	26%
<b>Entre 2 et 4 ans</b>	10	37%
<b>Entre 4 et 6 ans</b>	7	26%
<b>Plus de 6 ans</b>	3	11%
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 3-7 : Répartition de la population selon l’ancienneté au sein de KPMG.**



Nous constatons une très nette domination de la proportion de consultants ayant entre 0 et 6 ans d’ancienneté au sein de KPMG, ce qui représente 89 % de notre population.

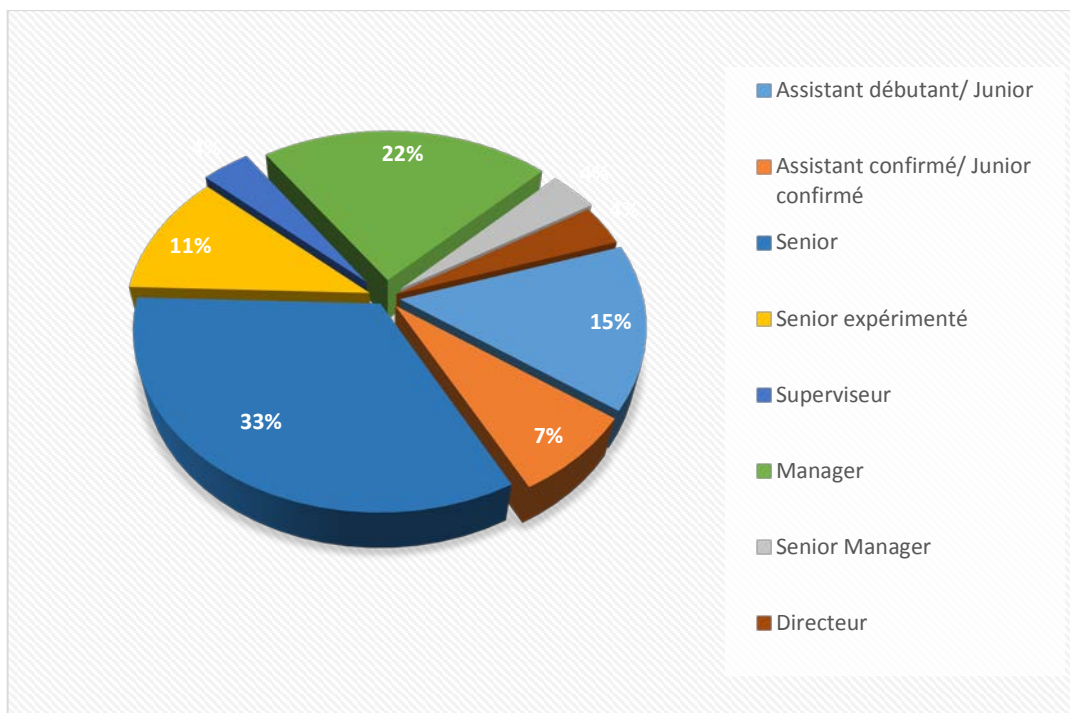
Les consultants ayant plus de 6 ans d’ancienneté ne représentent que 11% de la population.

## c) Statut au sein de KPMG :

Tableau N°3-3 : Répartition de la population selon le statut au sein de KPMG :

	Fréquence	Pourcentage
Assistant débutant/ Junior	4	15%
Assistant confirmé/ Junior confirmé	2	7%
Senior	9	33%
Senior expérimenté	3	11%
Superviseur	1	4%
Manager	6	22%
Senior Manager	1	4%
Directeur	1	4%
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Figure N°3-8 : Répartition de la population selon le statut au sein de KPMG :



Nous constatons de ces résultats que notre population est majoritairement composée de consultants (seniors / seniors expérimentés), avec un taux de 44%, suivis de consultants managers et des (juniors / juniors confirmés), avec des taux de 22% chacun.

Par ailleurs, nous pouvons constater que les superviseurs, seniors managers ainsi que les directeurs, ne représentent que 4% chacun, de nos répondants.

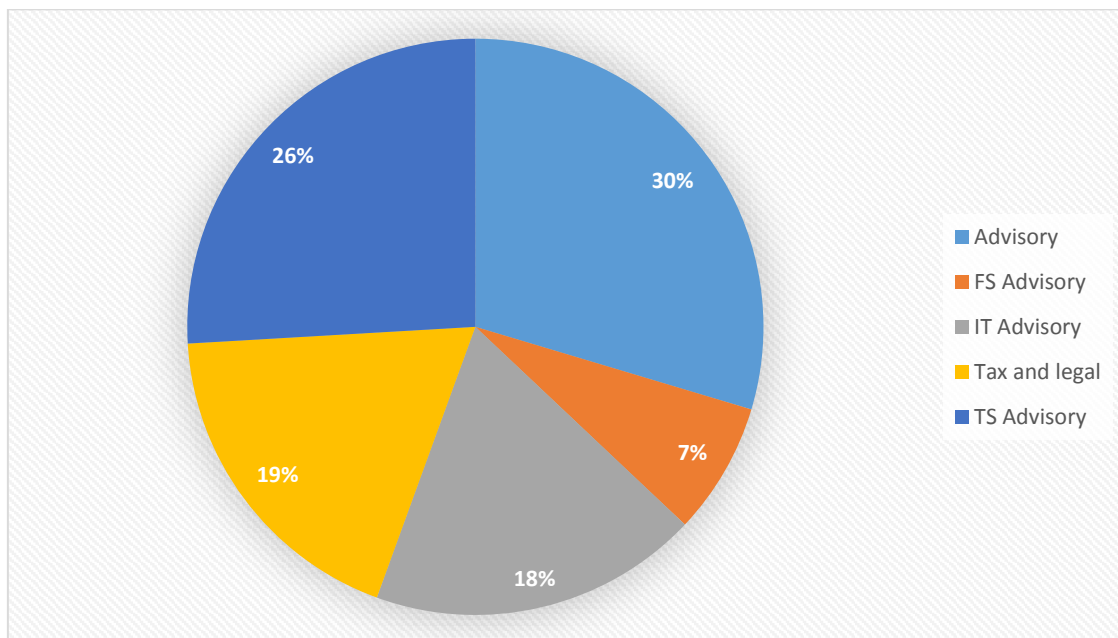
Ce résultat s'accorde avec la répartition de la population selon l'âge.

#### d) Département :

**Tableau N°3-4 : Répartition de la population selon le département :**

	Fréquence	Pourcentage
Advisory	8	30%
FS Advisory	2	7%
IT Advisory	5	19%
Tax and legal	5	19%
TS Advisory	7	26%
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Figure N°3-9 : Répartition de la population selon le département :**



D'après ces résultats, nous constatons que notre population contient 30% de consultants affiliés au département Advisory et 26% au TS Advisory, tandis que 19% et 18% des consultants sont affiliés respectivement aux départements Tax et legal et IT Advisory

Et enfin 7% d'entre eux sont rattachés au département FS Advisory.

Ces résultats démontrent la diversité des consultants de notre population.

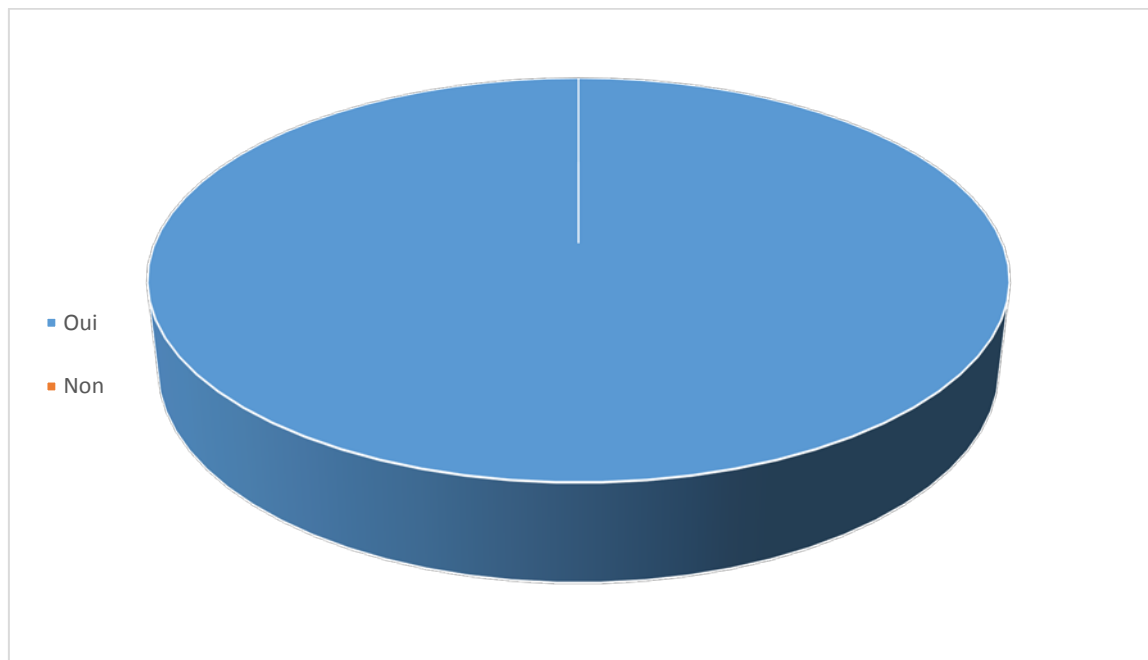
**B. Questions introductives**

a) **Question N°1** : Avez-vous déjà rencontré des obstacles provenant du client, lors de vos missions de conseil ?

**Tableau N°3-5 : Taux de répondants ayant déjà rencontré des obstacles, lors de leurs missions de conseil**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	100%
Non	0	0%
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Figure N°3-10 : Taux de répondants ayant déjà rencontré des obstacles, lors de leurs missions de conseil**



La question sur la rencontre d’obstacles crée l’unanimité chez les consultants.

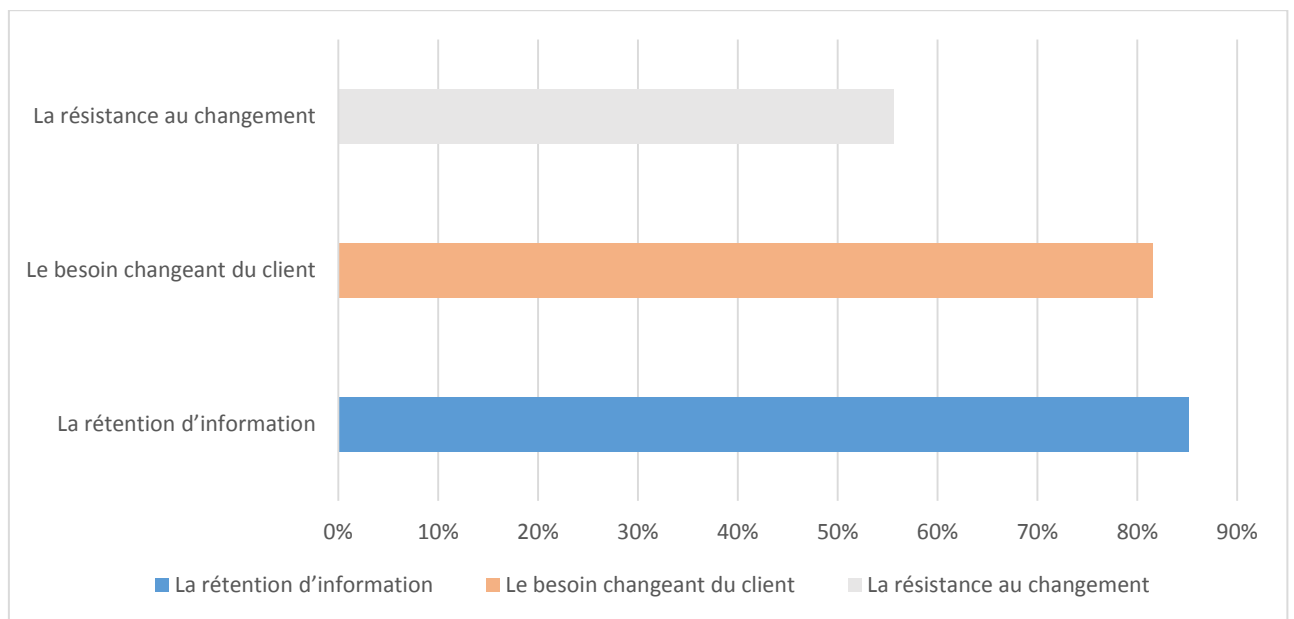
En effet, tous les consultants de notre population ont affirmés avoir déjà eu à faire à des obstacles provenant du client, d’où la pertinence de notre étude.

b) **Question N°2** : Si oui, selon vous quels sont les obstacles les plus récurrents ?

**Tableau N°3-6 : Les obstacles les plus récurrents**

	Fréquence	Pourcentage
La rétention d'information	23	85%
Le besoin changeant du client	22	81%
La résistance au changement	15	56%

**Figure N°3-11 : Les obstacles les plus récurrents**



Nous constatons d'après ces résultats, que la rétention d'information et le besoin changeant représentent les obstacles les plus récurrents chez les consultants de notre population, avec des taux de 85% et 81% respectivement. Par ailleurs, 56% d'entre eux ont choisies la résistance au changement.

De manière globale, les résultats démontrent que ces 3 obstacles sont bel et bien existants chez les consultants de notre population, à un degré de récurrence différent.

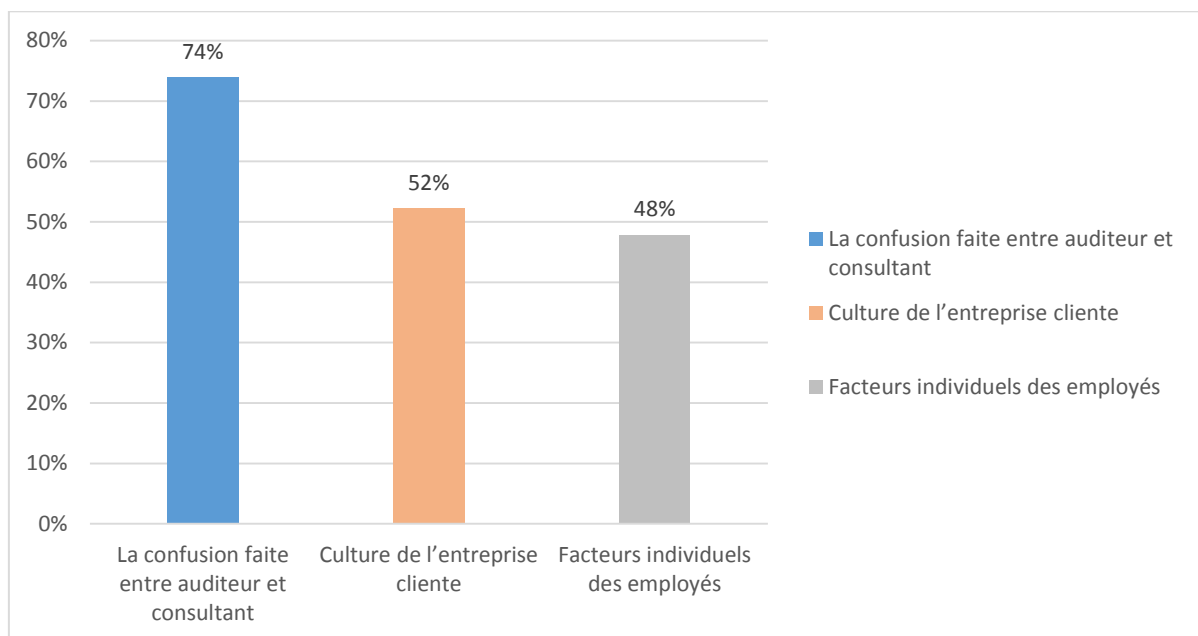
### C. Questions sur la rétention d'information

- a) **Question N°3** : Si vous avez déjà été confrontés à la rétention d'information, Selon vous, cette dernière est-elle due à :

**Tableau N°3-7 : Causes de rétention d'information**

	Fréquence	Pourcentage
<b>La confusion faite entre auditeur et consultant</b>	17	<b>74%</b>
<b>Culture de l'entreprise cliente</b>	12	<b>52%</b>
<b>Facteurs individuels des employés</b>	11	<b>48%</b>

**Figure N°3-12 : Causes de rétention d'information**



D'après ces résultats, nous pouvons constater que 74% des consultants ayant rencontrés la rétention d'information estiment qu'elle est due à la confusion faite entre auditeur et consultant.

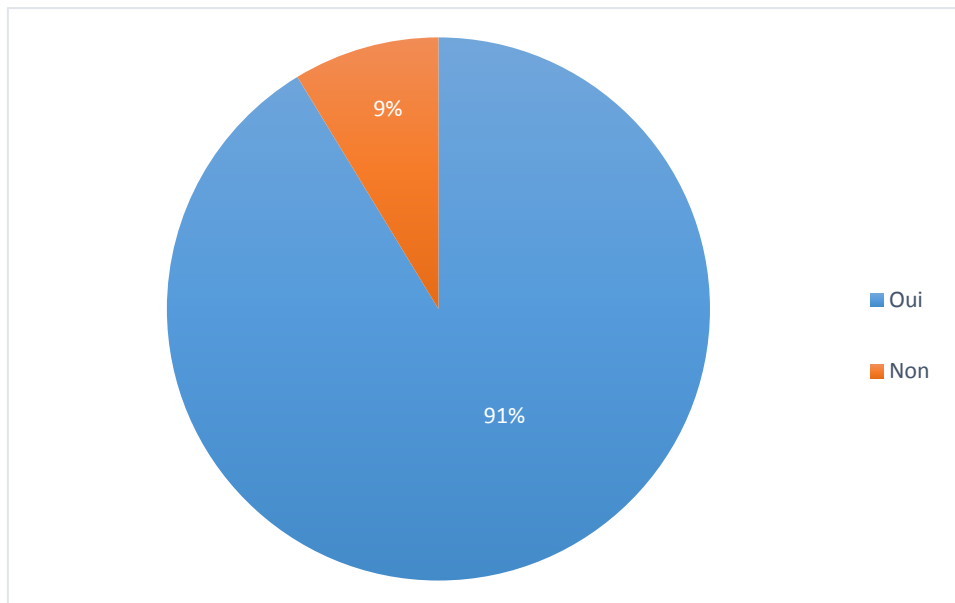
Par ailleurs 52% d'entre eux considère la culture de l'entreprise cliente comme cause de la rétention d'information et 48% estiment que c'est dû à des facteurs individuels des employés.

b) **Question N°4** : Pensez-vous que celle-ci a un impact sur le bon déroulement d'une mission de conseil ?

**Tableau N°3-8 : Perception liée à l'impact de la rétention d'information sur le déroulement d'une mission de conseil**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	91%
Non	2	9%
<b>Total général</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Figure N°3-13 : Perception liée à l'impact de la rétention d'information sur le déroulement d'une mission de conseil**



Les résultats démontrent clairement que la majeure partie de notre population pense que la rétention d'information a un impact sur le bon déroulement d'une mission de conseil à hauteur d'un taux écrasant de 91%, la proportion restante qui est de 9% pense que cela n'a pas d'impact sur le bon déroulement de la mission.

Il est à noter que cette population est diminué du fait qu'il y'a une partie des personnes interrogées qui n'ont pas rencontré de rétention d'information.

c) **Question N°5** : Dans quels secteurs et à quelle fréquence avez-vous rencontré cela ?

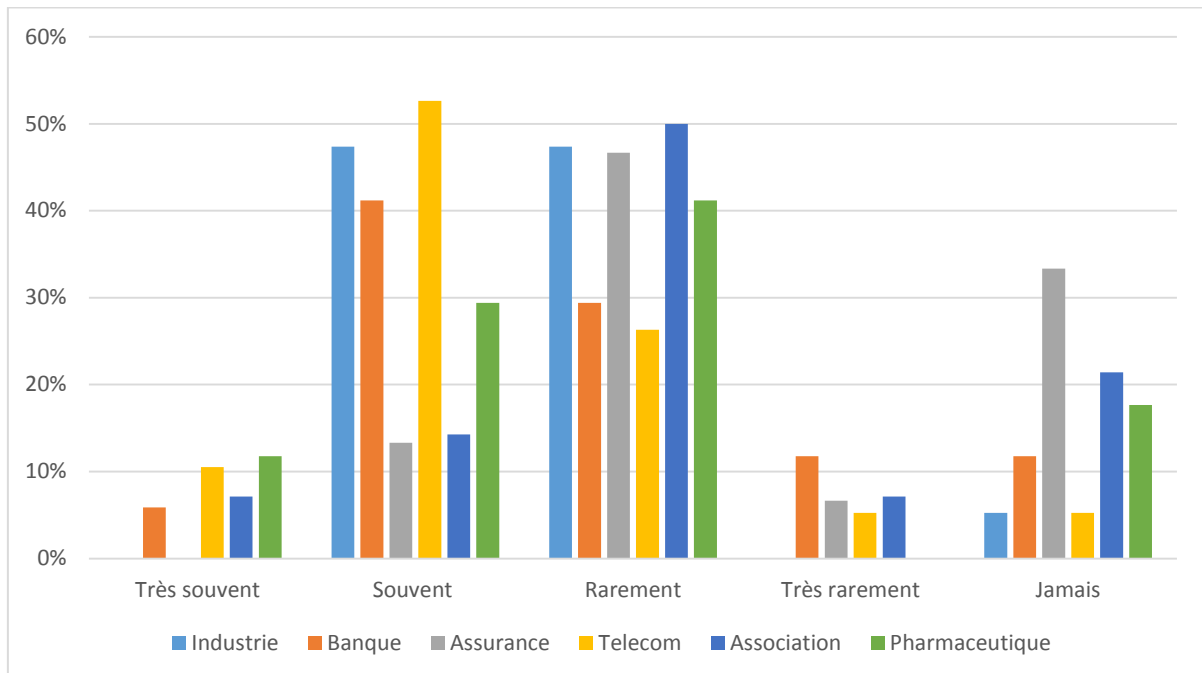
**Tableau N°3-9 : Evaluation de la fréquence de la rétention d'information sur différents secteurs**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
Industrie	0	9	9	0	1
Banque	1	7	5	2	2
Assurance	0	2	7	1	5
Telecom	2	10	5	1	1
Association	1	2	7	1	3
Pharmaceutique	2	5	7	0	3

**Tableau N°3-10 : Evaluation de la fréquence de la rétention d'information sur différents secteurs (En pourcentage)**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
Industrie	0%	47%	47%	0%	5%
Banque	6%	41%	29%	12%	12%
Assurance	0%	13%	47%	7%	33%
Telecom	11%	53%	26%	5%	5%
Association	7%	14%	50%	7%	21%
Pharmaceutique	12%	29%	41%	0%	18%

**Figure N°3-14 : Evaluation de la fréquence de la rétention d'information sur différents secteurs**



D'après ces résultats, nous constatons que le secteur où la rétention d'information est la plus présente, est le secteur télécom avec un taux de 53%, par ailleurs 12% des répondants déclarent avoir été confronté à cela très souvent dans le secteur pharmaceutique.

Tandis que 50% ont rarement été confrontés à ça dans le secteur des associations, et 33% d'entre eux affirment n'avoir jamais rencontré cela dans le secteur des assurances.

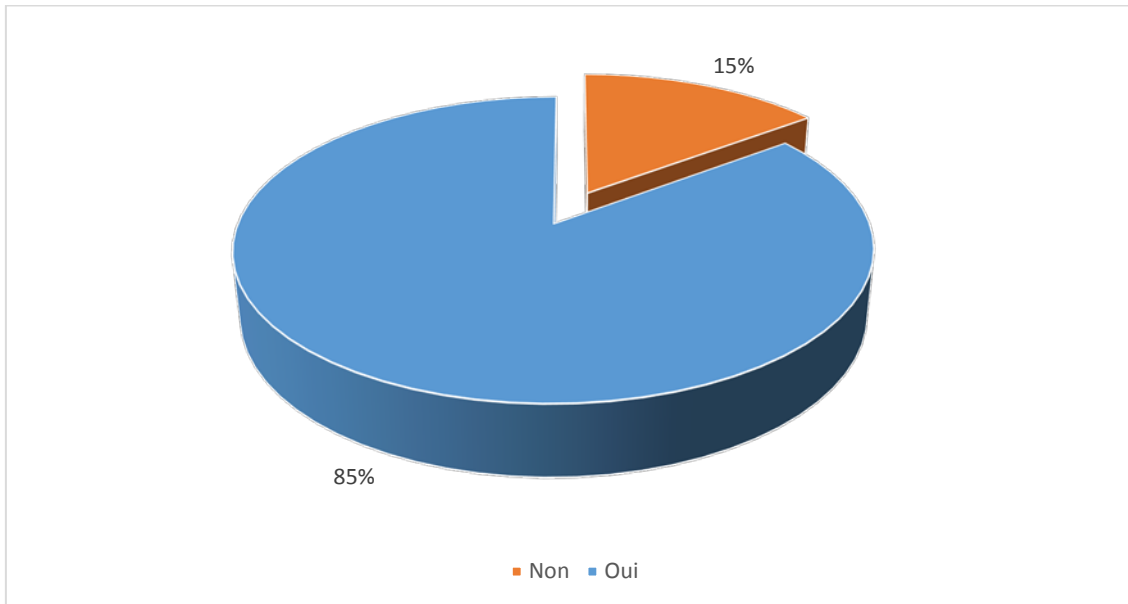
#### D. Questions sur le besoin changeant

- a) **Question N°6 :** Vous est-il déjà arrivé que votre client exprime des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat ?

**Tableau 3-11 : Taux de répondants ayant rencontré des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat**

	Fréquence	Pourcentage
Non	4	15%
Oui	23	85%
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Figure 3-15 : Taux de répondants ayant rencontré des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat**



Ces résultats démontrent clairement que la majorité des répondants ont déjà eu à faire à un client exprimant des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat avec un taux de 85%.

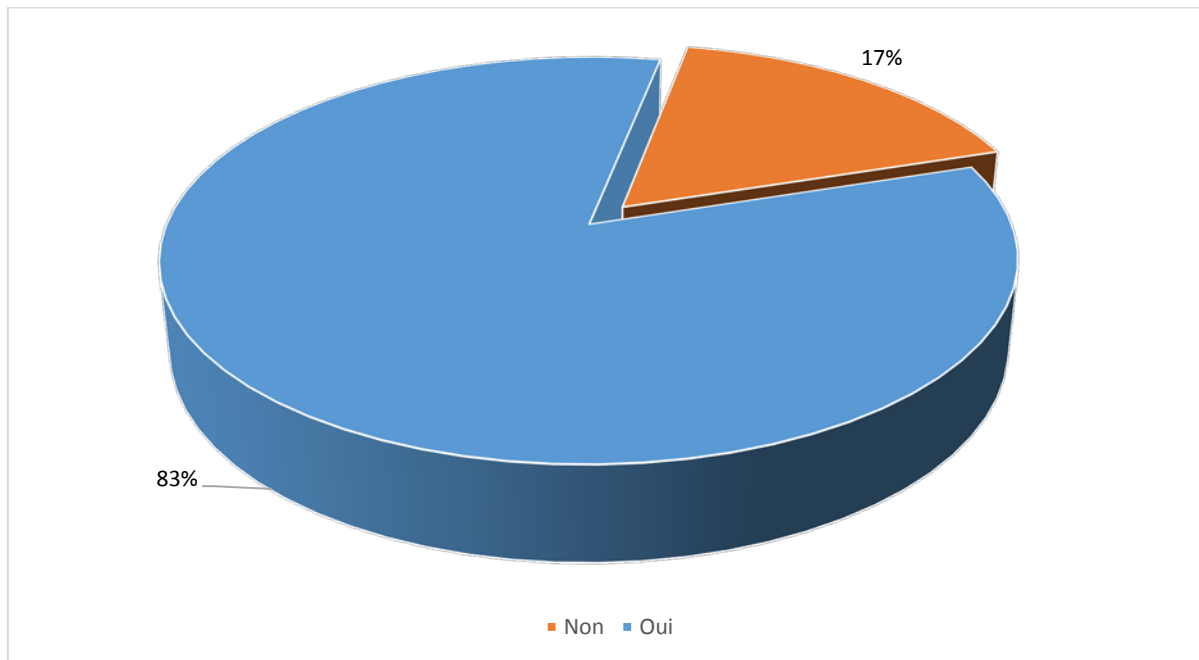
Les 15% restant affirment le contraire.

b) **Question N°7 :** Pensez-vous que cela peut affecter votre efficacité dans l'exécution de cette mission ?

**Tableau N°3-12 : Influence du besoin changeant sur l'efficacité dans l'exécution de la mission**

	Fréquence	Pourcentage
Non	4	17%
Oui	19	83%
<b>Total général</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Figure N°3-16 : Influence du besoin changeant sur l’efficacité dans l’exécution de la mission**



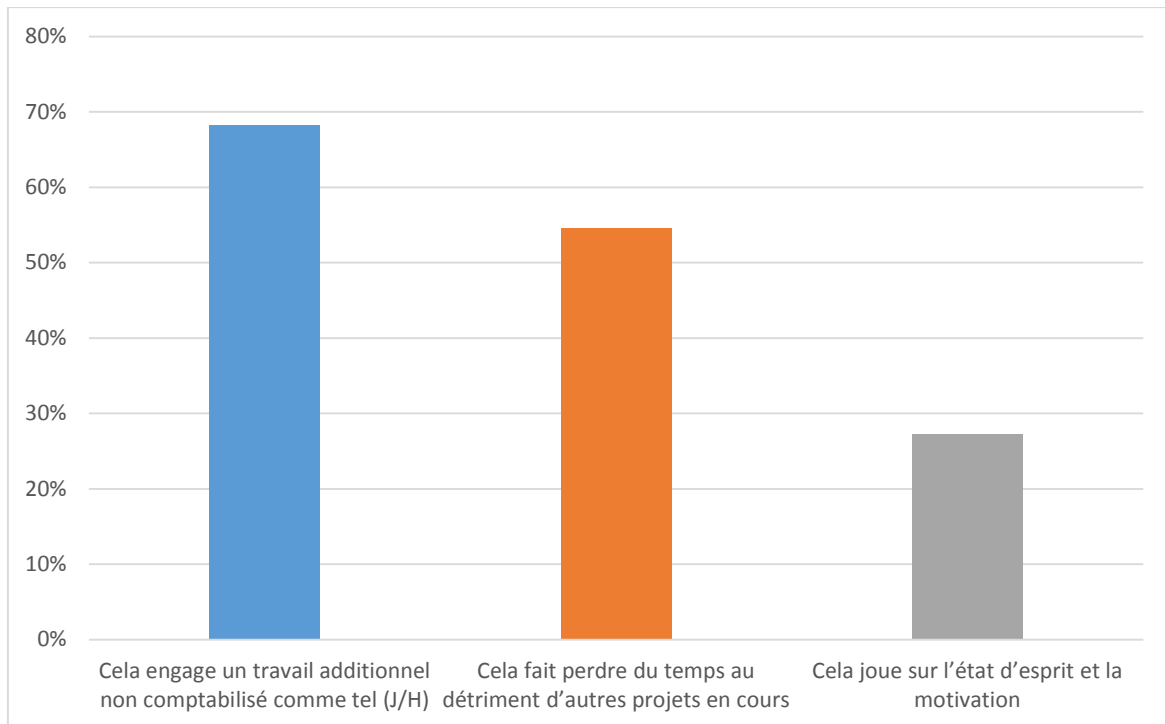
D’après ces résultats, 83% des personnes ayant déjà eu à faire à un client exprimant des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat, affirment que cela affecte leur efficacité dans l’exécution d’une mission, Les 17% restant, disent ne pas être affectés

c) **Question N°8** : Si oui, de quelle façon cela affecte-t-il vos travaux ?

**Tableau N°3-13 : Modalités d’influence**

	Fréquence	Pourcentage
Cela engage un travail additionnel non comptabilisé comme tel (J/H)	15	68%
Cela fait perdre du temps au détriment d'autres projets en cours	12	55%
Cela joue sur l'état d'esprit et la motivation	6	27%

**Figure N°3-17 : Modalités d’influence**



D’après ces résultats, nous pouvons constater que 68% des consultants ayant affirmés que le besoin changeant affecte leur efficacité dans l’exécution d’une mission, estiment que cela les affecte, en engageant un travail additionnel non comptabilisé comme tel (J/H)

Par ailleurs 55% d’entre eux considère que cela leur fait perdre du temps au détriment d’autres projet en cours, et 27% estiment que cela joue sur leur état d’esprit et leur motivation.

d) **Question N°9** : Dans quels secteurs et à quelle fréquence avez-vous rencontré cela ?

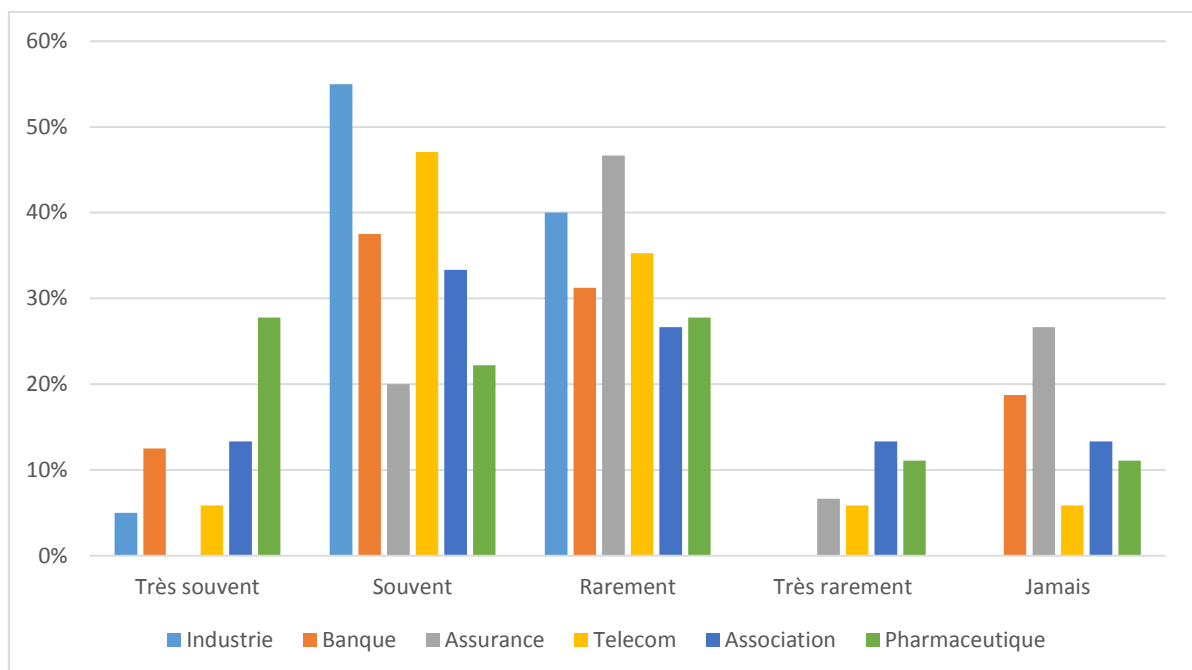
**Tableau N°3-14 : Evaluation de la fréquence du besoin changeant sur différents secteurs**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
Industrie	1	11	8	0	0
Banque	2	6	5	0	3
Assurance	0	3	7	1	4
Telecom	1	8	6	1	1
Association	2	5	4	2	2
Pharmaceutique	5	4	5	2	2

**Tableau N°3-15 : Evaluation de la fréquence du besoin changeant sur différents secteurs (En pourcentage)**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
Industrie	5%	55%	40%	0%	0%
Banque	13%	38%	31%	0%	19%
Assurance	0%	20%	47%	7%	27%
Telecom	6%	47%	35%	6%	6%
Association	13%	33%	27%	13%	13%
Pharmaceutique	28%	22%	28%	11%	11%

**Figure N°3-18 : Evaluation de la fréquence du besoin changeant sur différents secteurs**



Nous constatons par ces résultats que le secteur où le besoin changeant est le plus présent, est le secteur de l'industrie avec un taux de 55%, par ailleurs 28% des répondants déclarent avoir été confronté à cela très souvent dans le secteur pharmaceutique.

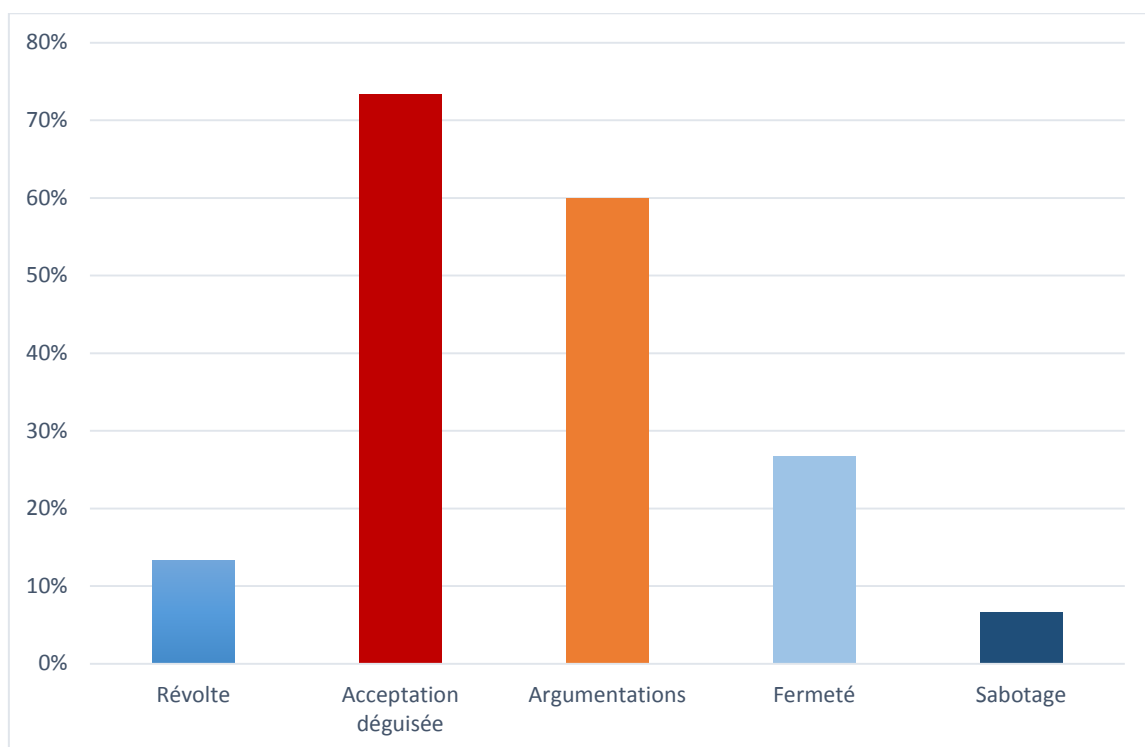
Tandis que 47% et 27% ont rarement et jamais respectivement été confrontés à ça dans le secteur des assurances.

### E. Questions sur la résistance au changement

- a) **Question N°10** : Si vous avez déjà été confronté à une résistance au changement, sous quelle forme s'est-elle présentée ?

**Tableau N°3-16 : Formes de résistance au changement**

	Fréquence	Pourcentage
Révolte	2	13%
Acceptation déguisée	11	73%
Argumentations	9	60%
Fermeté	4	27%
Sabotage	1	7%

**Figure N°3-19 : Formes de résistance au changement**

Nous constatons par le biais de ces résultats qu'une majorité de répondants avec un taux de 73% ayant déjà rencontrés une résistance au changement, jugent que celle-ci se présente sous forme d'acceptation déguisée, tandis que 60% d'entre eux, estiment qu'elle vient sous forme d'argumentations.

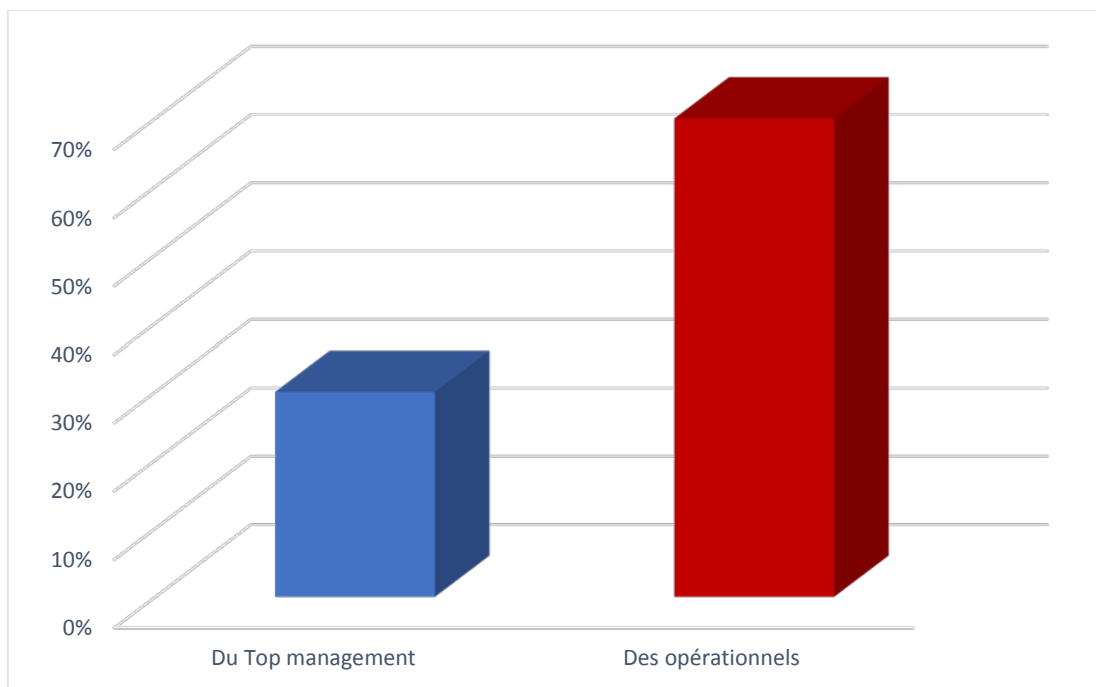
Par ailleurs, 27% disent que c'est sous forme de fermeté, 13 % et 7% pensent respectivement qu'elle vient sous forme de révolte et de sabotage.

**b) Question N°11** Diriez-vous que la résistance au changement émane :

**Tableau N°3-17 : Provenance de la résistance au changement**

	Fréquence	Pourcentage
Du Top management	6	30%
Opérationnels	14	70%

**Figure N°3-20 : Provenance de la résistance au changement**



Ces résultats affichent nettement que la résistance au changement émane des opérationnels avec un taux de 70% tandis que la proportion restante estime que la provenance de celle-ci est du top management.

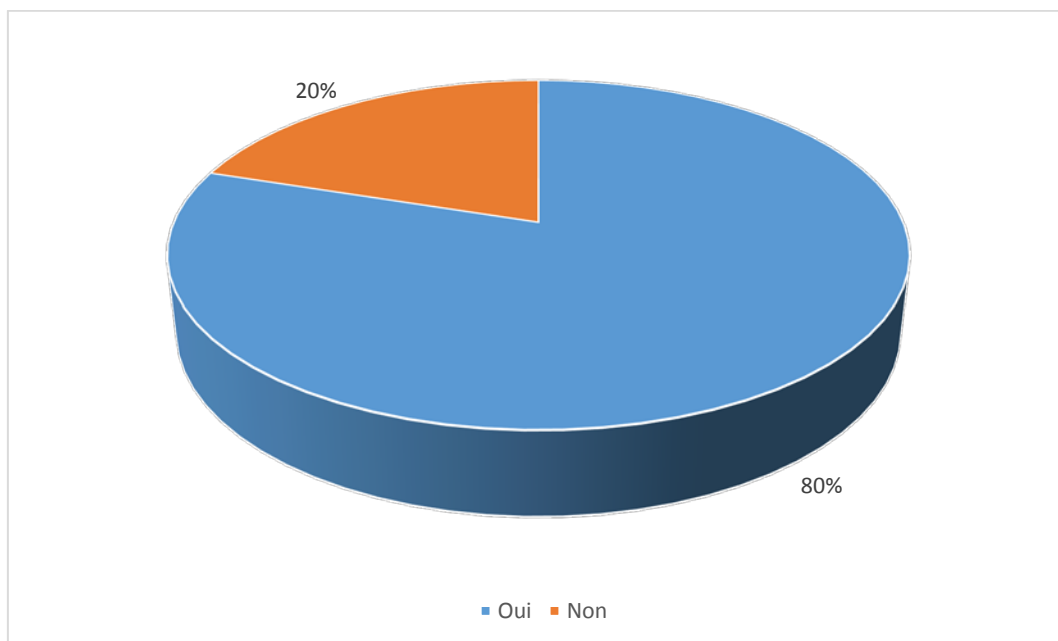
Il est à noter que cette population est diminué du fait qu'il y'a une partie des personnes interrogées qui n'ont jamais rencontré de résistance au changement.

c) **Question N°12** : Selon vous, la résistance au changement influence-t-elle négativement le bon déroulement d'une mission de conseil ?

**Tableau N°3-18 : Influence de la résistance au changement sur le bon déroulement d'une mission de conseil**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	80%
Non	3	20%
<b>Total général</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N°2-21 : Influence de la résistance au changement sur le bon déroulement d'une mission de conseil**



Nous constatons d'après ces résultats que la grande majorité des répondants affirme que la résistance au changement influence négativement le déroulement de leurs missions avec un pourcentage de 80%, contre 20% qui disent ne pas être influencé.

d) **Question N°13** : Dans quels secteurs et à quelle fréquence avez-vous rencontré cela ?

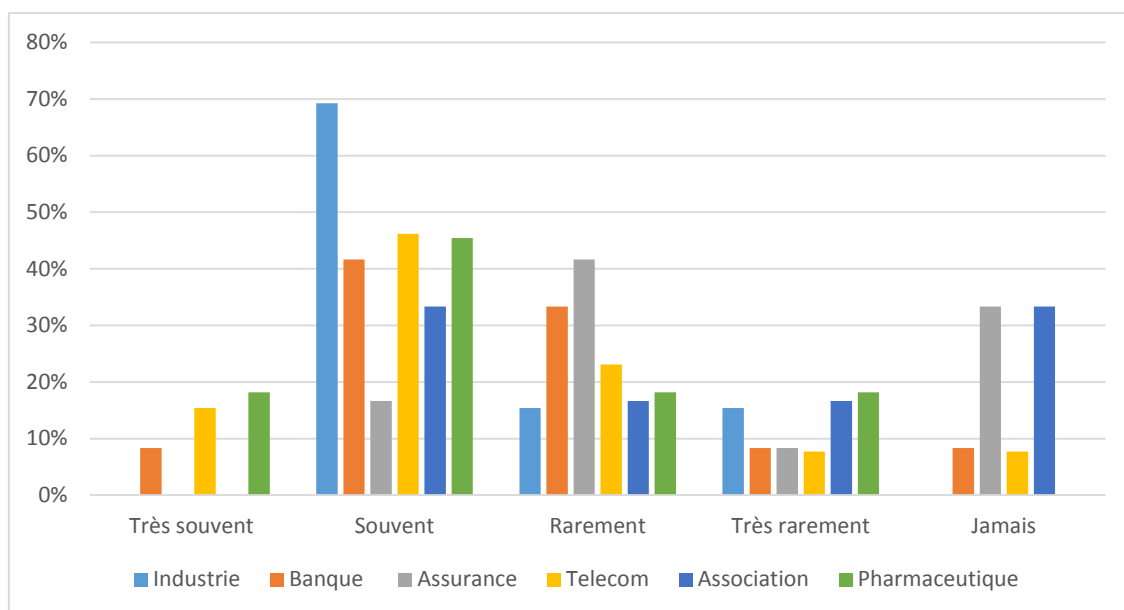
**Tableau N°3-19 : Evaluation de la fréquence de la résistance au changement sur différents secteurs**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
Industrie	0	9	2	2	0
Banque	1	5	4	1	1
Assurance	0	2	5	1	4
Telecom	2	6	3	1	1
Association	0	4	2	2	4
Pharmaceutique	2	5	2	2	0

**Tableau N°3-20 : Evaluation de la fréquence de la résistance au changement sur différents secteurs (En pourcentage)**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
Industrie	0%	69%	15%	15%	0%
Banque	8%	42%	33%	8%	8%
Assurance	0%	17%	42%	8%	33%
Telecom	15%	46%	23%	8%	8%
Association	0%	33%	17%	17%	33%
Pharmaceutique	18%	45%	18%	18%	0%

**Figure N°3-22 Evaluation de la fréquence de la résistance au changement sur différents secteurs**



D'après ces résultats, nous constatons que le secteur ou la résistance au changement est la plus présente, est le secteur de l'industrie avec un taux de 69%, par ailleurs 18% des répondants déclarent avoir été confronté à cela très souvent dans le secteur pharmaceutique.

Tandis que 42% ont rarement été confrontés à ça dans le secteur des assurances.

### **3.2.2.2. Tri croisé :**

A travers le tri croisé et le test de Khi deux, nous allons chercher à déterminer les relations qui existent entre les variables significatives de notre étude.

#### **A. La résistance au changement est un obstacle pour le consultant inexpérimenté**

Répartition des consultants selon l'ancienneté au sein de KPMG et des opinions vis-à-vis de la récurrence de l'obstacle : résistance au changement

**Tableau N°3-21 : Croisement entre la résistance au changement et l'ancienneté.**

Ancienneté au sein de KPMG	Résistance au changement comme obstacle récurrent :				Total général
	Non		Oui		
	Fréq	%	Fréq	%	
Entre 0 et 2 ans	4	57%	3	43%	7
Entre 2 et 4 ans	4	40%	6	60%	10
Entre 4 et 6 ans	3	43%	4	57%	7
Plus de 6 ans	1	33%	2	67%	3
<b>Total général</b>	12	44%	15	56%	27

D'après ces résultats, nous ne constatons pas une différence significative entre les réponses des consultants ayant moins ou plus de 4 ans d'ancienneté au sein de KPMG et la récurrence de l'obstacle : résistance au changement.

Nous pouvons donc, a priori, dire que l'hypothèse n'est pas vérifiée, cependant et afin d'avoir le maximum d'exactitude sur ces résultats, nous allons confirmer notre constat en effectuant un test khi-deux sur ces deux variables.

a) Calcul des effectifs théoriques :

**Tableau N°3-22 : Calcul des effectifs théoriques du croisement entre la résistance au changement et l'ancienneté.**

	Non	Oui	Total général
Entre 0 et 2 ans	3,111111111	3,888888889	7
Entre 2 et 4 ans	4,444444444	5,555555556	10
Entre 4 et 6 ans	3,111111111	3,888888889	7
Plus de 6 ans	1,333333333	1,666666667	3
<b>Total général</b>	12	15	27

b) Calcul du Khi-deux de la situation :

**Tableau N°3-23 : Calcul du Khi-deux du croisement entre la résistance au changement et l'ancienneté.**

	Non	Oui	Total général
Entre 0 et 2 ans	0,25396825	0,2031746	0,457142857
Entre 2 et 4 ans	0,044444444	0,03555556	0,08
Entre 4 et 6 ans	0,00396825	0,0031746	0,007142857
Plus de 6 ans	0,083333333	0,06666667	0,15
<b>Total général</b>	0,38571429	0,3085714	0,694285714

H0 : les variables résistance au changement et expérience du consultant sont indépendantes.

H1 : les variables résistance au changement et expérience du consultant ne sont pas indépendantes

Valeur du Khi-deux calculé : 0,694285714

Valeur du degré de liberté :  $v = 3$

Risque d'erreur : 5%

Valeur du Khi-deux critique : 7,814727903

Règle de décision, on rejette H0 si le Khi-deux calculé est supérieur au Khi-deux critique

$0,69428574 < 7,814727903$

Or : Khi-deux calculé < Khi-deux critique, ce qui implique que H0 est retenue.

Donc les deux variables sont indépendantes et il n'existe pas de relation significative entre elles. Cela veut dire que notre hypothèse est infirmée.

### **B. Les types d'obstacles rencontrés par le consultant dépendent des types de conseil**

Nous allons vérifier la validité de cette hypothèse en croisant les trois (03) types d'obstacles rencontrés par les consultants avec les départements auxquels ces derniers sont affiliés.

#### Obstacle N°01 : La rétention d'information

**Tableau N°3-24 : Croisement entre la rétention d'information et chaque département**

Département	Rétention d'information comme obstacle récurrent		Total général
	Non	Oui	
Advisory	3	5	8
FS Advisory		2	2
IT Advisory		5	5
Tax and legal		5	5
TS Advisory	1	6	7
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>27</b>

H0 : les variables rétention d'information et types de conseil sont indépendantes.

H1 : les variables rétention d'information et types de conseil ne sont pas indépendantes.

Valeur du Khi-deux calculé : 5,350737578

Valeur du degré de liberté :  $v = 4$

Risque d'erreur : 5%

Valeur du Khi-deux critique : 9,487729037

Règle de décision, on rejette H0 si le Khi-deux calculé est supérieur au Khi-deux critique

$5,350737578 < 9,487729037$

Or : Khi-deux calculé < Khi-deux critique, ce qui implique que H0 est retenue.

Donc les deux variables sont indépendantes et il n'existe pas de relation significative entre elles.

Obstacle N°02 : Le besoin changeant

**Tableau N°3-25 : Croisement entre le besoin changeant et chaque département.**

Département	Le besoin changeant comme obstacle récurrent		Total général
	Non	Oui	
Advisory	1	7	8
FS Advisory		2	2
IT Advisory	2	3	5
Tax and legal	2	3	5
TS Advisory		7	7
<b>Total général</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>27</b>

H0 : les variables besoin changeant et types de conseil sont indépendantes.

H1 : les variables besoin changeant et types de conseil ne sont pas indépendantes.

Valeur du Khi-deux calculé : 5,2956818

Valeur du degré de liberté :  $v = 4$

Risque d'erreur : 5%

Valeur du Khi-deux critique : 9,487729037

Règle de décision, on rejette H0 si le Khi-deux calculé est supérieur au Khi-deux critique

$5,2956818 < 9,487729037$

Or : Khi-deux calculé < Khi-deux critique, ce qui implique que H0 est retenue.

Donc les deux variables sont indépendantes et il n'existe pas de relation significative entre elles.

Obstacle N°03 : La résistance au changement**Tableau N°3-26 : Croisement entre la résistance au changement et chaque département.**

Département	La résistance au changement comme obstacle récurrent		Total général
	Non	Oui	
Advisory	2	6	<b>8</b>
FS Advisory		2	<b>2</b>
IT Advisory	2	3	<b>5</b>
Tax and legal	2	3	<b>5</b>
TS Advisory	6	1	<b>7</b>
<b>Total général</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>27</b>

H0 : les variables résistance au changement et types de conseil sont indépendantes.

H1 : les variables résistance au changement et types de conseil ne sont pas indépendantes.

Valeur du Khi-deux calculé : 7,733571429

Valeur du degré de liberté :  $v = 4$

Risque d'erreur : 5%

Valeur du Khi-deux critique : 9,487729037

Règle de décision, on rejette H0 si le Khi-deux calculé est supérieur au Khi-deux critique

$7,733571429 < 9,487729037$

Or : Khi-deux calculé < Khi-deux critique, ce qui implique que H0 est retenue.

Donc les deux variables sont indépendantes et il n'existe pas de relation significative entre elles.

**Tableau N°3-27 : Synthèse de l'hypothèse**

La rencontre de l'obstacle : rétention d'information, dépend des types de conseil	Non valide
La rencontre de l'obstacle : besoin changeant, dépend des types de conseil	Non valide

La rencontre de l'obstacle : résistance au changement, dépend des types de conseil	Non valide
--	------------

De ce fait, l'hypothèse qui stipule que les types d'obstacles rencontrés par le consultant dépendent des types de conseil est infirmée

### **3.2.2.3 Synthèse des résultats :**

Nous allons à présent, résumer les résultats décrits à l'aide du tri à plat et analysés par tri croisé précédemment en plusieurs points de manière à avoir une vision globale de l'étude. Pour conclure avec l'affirmation/infirmation des hypothèses posées au départ.

Sur 27 consultants interrogés :

- 56% sont de sexe masculin et 44% de sexe féminin.
- 63% ont moins de 4 ans d'ancienneté au sein de KPMG et 37% ont plus de 4 ans.
- 33% ont le statut de senior, suivi de 22% de manager, avec une minorité de senior de superviseur, de manager et de directeur (4%).
- 30% sont affiliés au département Advisory.

Pour ce qui est de leurs perceptions vis-à-vis des obstacles rencontrés :

- 100% affirment avoir déjà rencontrés des obstacles lors de leurs missions de conseil
- Parmi eux :
  - 85% déclarent avoir rencontré de la rétention d'information de manière récurrente ;
  - 81% affirment avoir été confrontés aux besoins changeants des clients ;
  - 56 % ont déjà eu à faire à de la résistance au changement.

En ce qui concerne l'obstacle : rétention d'information.

- 74% des consultants ayant rencontrés la rétention d'information estiment qu'elle est due à la confusion faite entre auditeur et consultant, 91% pensent que cette dernière a un impact sur le bon déroulement de la mission.
- 53% des répondants ayant rencontrés la rétention d'information déclarent que celle-ci est plus présente dans le secteur télécom.

Pour ce qui est de l'obstacle : besoin changeant

- 83% des consultants ayant rencontrés le besoin changeant disent être affecté par ce dernier, 68% d'entre eux pensent que cela les affecte dans la mesure où un travail additionnel non comptabilisé est engagé. suivi de 55% qui pensent que cela leur fait perdre du temps au détriment d'autres projets. Tandis que 55% des consultants présentent le secteur de l'industrie comme étant le secteur ou le besoin changeant est le plus présent.

Concernant l'obstacle : résistance au changement

- 73% des répondants déclarent que la résistance au changement se présente sous la forme de l'acceptation déguisée.
- 70% des répondants ayant rencontré la résistance au changement jugent que cette dernière émane des opérationnels. Et 80% déclarent que celle-ci influence le bon déroulement d'une mission. Tandis que 69% déclarent qu'elle est plus fréquente dans le secteur de l'industrie.

Nous avons pu, grâce à l'analyse descriptive et au croisement des résultats, vérifier la validité de nos hypothèses posées au départ :

**La première hypothèse** selon laquelle **la rétention d'information constitue un obstacle pour le consultant, qui est essentiellement due à la confusion faite entre consultant-auditeur** est affirmée suite aux résultats obtenus par le tri à plat, qui démontrent que 74% des consultants ayant rencontrés la rétention d'information pensent qu'elle est due à la confusion faite entre auditeur et consultant.

**La deuxième hypothèse** qui stipule que **le besoin changeant du client influence le respect des délais d'une mission de conseil** est également affirmée suite aux résultats obtenus par le tri à plat, qui démontrent que 55% des répondants déclarent que cela leur fait perdre du temps au détriment d'autres projets, néanmoins 68% d'entre eux estime que cela engage un travail additionnel non comptabilisé.

En ce qui concerne la troisième hypothèse selon laquelle **la résistance au changement est un obstacle pour le consultant inexpérimenté**, elle a été infirmée suite à l'analyse du croisement fait entre les deux variables : la perception quant à la récurrence de la résistance au

changement et l'ancienneté des répondants au sein de KPMG qui s'est soldé par la conclusion que les deux variables sont indépendantes et qu'il n'existe pas de relation significative entre elles.

Pour ce qui est de la quatrième hypothèse qui stipule que **les types d'obstacles rencontrés par le consultant dépendent des types de conseil**, nous l'avons infirmée suite au croisement fait entre chaque obstacle et les départements auxquels les répondants sont affiliés, duquel nous avons pu conclure l'inexistence de corrélation entre les deux variables.

Toutefois ces constats ne peuvent être généralisés du fait de la petitesse de notre population.

## **Conclusion générale**

## Conclusion Générale

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons comme objectif d'étudier les obstacles intervenants dans une mission de conseil, pour ce faire, il nous a été indispensable d'appréhender à travers une recherche documentaire, les concepts théoriques se rapportant au conseil et au métier du consultant.

En effet, le conseil constitue un segment des plus développés au sein des services professionnels. Au jour d'aujourd'hui, le marché du conseil ne cesse de s'accroître en termes de variété de services mais aussi de portée internationale.

Le consultant est chargé de maîtriser des dysfonctionnements, préconiser des « remèdes », mais plus rarement d'en assurer la mise en œuvre. Cependant, même si le client recourt à lui afin de bénéficier de son expertise, ce dernier n'est pas toujours la bienvenue et se trouve à faire face à des obstacles provenant du client même qu'il l'a engagé

Nous avons essayé de cerner ces obstacles et de mesurer leurs impacts sur le déroulement d'une mission de conseil

Les résultats de notre étude se déclinent comme suit :

- Concernant la première hypothèse, nous avons pu conclure que la rétention d'information, constitue effectivement un obstacle pour le consultant, qui est essentiellement dû à la confusion faite entre auditeur et consultant, et ceci grâce au tri à plat effectué sur les résultats des réponses aux deux questions relatives au choix des obstacles les plus récurrents, ainsi que la provenance de cet obstacle. Ce qui nous amène à dire que **la première hypothèse est affirmée ;**
- Le besoin changeant représente un obstacle influençant le respect des délais d'une mission de conseil, nous avons pu constater grâce au tri à plat que d'après les consultants ayant déjà eu à faire à des clients exprimant des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat, 55% d'entre eux estiment que cela leur fait perdre du temps au détriment d'autres projet. Nous concluons donc, que notre **deuxième hypothèse est affirmée ;**
- La troisième hypothèse quant à elle décrivait la résistance au changement comme un obstacle atteignant les consultants inexpérimentés, nous avons pu conclure grâce à notre analyse que la rencontre de l'obstacle : résistance au changement ne dépend pas de

l'expérience du consultant, ce qui nous amène à dire que **la troisième hypothèse est infirmée.**

- Pour ce qui est de notre quatrième hypothèse, nous avons constaté lors de l'analyse que les types d'obstacles rencontrés par le consultant n'avaient pas de relation significative avec les différents domaines du conseil, c'est alors que notre **quatrième hypothèse est infirmée**

A ce titre, nous pouvons conclure que le consultant fait bel et bien face à de nombreux obstacles, mais ces derniers n'affecte pas toujours le bon déroulement de la mission, et ne dépendent pas nécessairement d'un facteur spécifique.

Toutefois, il est à noter que nos résultats ne sont pas sans limites, dans la mesure où notre étude a été réalisée sur une population de 27 consultants appartenant à un seul cabinet de conseil (KPMG), et que l'on peut juger de petite taille si l'on considère le nombre de cabinets de conseil ou encore le nombre de consultants existants. Néanmoins nous avons essayé de cerner le maximum de points relatifs au sujet traité compte tenu du temps qui nous a été imparti.

Pour finir, nous nous permettons de proposer quelques thématiques qui s'inscrivent dans la continuité de notre travail de recherche et donc pourraient le compléter ou le traiter de manière plus approfondie :

- Mise en place d'une stratégie de conduite de changement au sein d'une organisation.
- Impact de la rétention d'information sur le succès d'une mission de conseil.
- Le rôle des facteurs individuels du consultant sur la réussite de la mission .

# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### 1- **Ouvrages :**

- ANDSHA : « L'Intervention dans les organisations et les institutions », Épi, 1974
- BLOCK (P): «Flawless consulting, second edition», Jossey-Bass Pfeiffer, 2000.
- BUTERA (F), BUCHS (C) et DARNON (C) : « L'évaluation, une menace ? », édition Presses Universitaires de France, 2011.
- BRASSARD (A) et BRUNET (L) : « La conception traditionnelle de la gestion révisée », 1994.
- CROZIER (M), FRIEDBERG (E) : « L'acteur et le système », Éditions du Seuil, 1977.
- CHABANI, OUACHERINE : « guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales », 2<sup>ème</sup> Edition, TALEB Impression, 2013.
- CARRICANO, (M) ; POUJOL (F) et BERTRANDIAS (L) : Analyse des données, édition PEARSON, Paris, 2010.
- DUBOST (J), « Connexions », éditorial, n°49, 1987.
- DO MARCOLINO (P-M), « Les fiches outils du consultant », Edition Eyrolles, Paris, 2011.
- DURIEUX (A) et JOURDAIN (S), « l'entreprise barbare », Albin Michel, 1999.
- GILBERT (P), LANCESTRE (A) : « Le conseil en management, Analyses et études de cas », DUNOD, 2008.
- KOTTER (J): « Leading change», Harvard Business School Press, 1996.
- KUBR, (M), «Management consulting: A guide to the profession (fourth edition) » Geneva, International Labour Office, 2002.
- KUBR (M), «Le conseil en management», bureau international du travail, 1995.
- KANTER (R): «The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation», Simon and Schuster, 1984.
- KHERRI, (A) : Manuel de recherche marketing.
- LESCARBEAU (R), PAYETTE (M) et ST-ARNAUD (Y), « Profession : consultant », éditions L'Harmattan, 1990.

- MCADAM (S) et PINDER (M), «Using consultants, in The Financial Times handbook of management», Pitman Publishing, 1995.
- MORIN (P), DELAVALLÉE (E), « Le manager à l'écoute du sociologue », Éditions d'Organisation, 2000.
- MONETTE (M) et MARIO (C) : « Les besoins de la clientèle », Presses Inter Universitaires, Québec, 1995.
- OBOLENSKY (N) : « Management consultancy », 1998.
- RASIEL (E) et FRIGA (P): «The McKinsey mind», McGraw-Hill, 2001.
- SIMONE (J), BOUCHEZ (J) : « Le Conseil, le livre du consultant et du client », Paris, Editions d'organisation, 2004.
- SHEIN (E), « Process consultation revisited», Addison-Wesley, 1999.
- SALACUSE (J.W) : « L'art du conseil », éditions du seuil, 1996.
- STERN (P), SCHOETTL (J-M) : « la boîte à outils du consultant », édition DUNOD, Paris, 2008.
- SENGE (P) : « La danse du changement », Editions Générales First, 1999, p.140.
- STERN (P), TUTOY (P) : « LE MÉTIER DE CONSULTANT : Principes, méthodes, outils », Editions D'organisation, 1995.
- TCHENG (H), HUET (J) : « Les incessantes mutations des cabinets de conseil »,
- TESSIER (R), «Consultation : expertise ou facilitation», Les éditions de l'IFG, 1973.
- VERNAZOBRES (P) : « Évolution du conseil en management : d'une expertise de contenu vers une expertise de processus », Prospective et stratégie, 2012.
- WEINEBERG, (G): «the secrets of consulting», Dorset House Publishing, 1985.

## 2- Articles :

- L'Expansion Management Review 2009/1 (N° 132).

## 3- Travaux universitaires :

- BELDI (N) et SI AMEUR (R) : Le rôle des cabinets de conseil dans l'accompagnement des PME/PMI, Mémoire Master, 2013, p.81.

#### 4- Rapport et documents administratifs :

- Documents interne KPMG

#### 5- Webographie

- <https://www.kea-partners.com/metier/nos-convictions/metier-conseil/metier-conseil-tout-ce-que-vous-avez-voulu-savoir-sur-conseil>
- <http://www.guillaumeroucou.com/les-differents-types-de-conseil/>.
- <https://www.upwardconsulting.fr/les-metiers-du-conseil/le-conseil-en-organisation/>.
- <http://www.guillaumeroucou.com/les-differents-types-de-conseil/>.
- <http://consultingbydfr.blogspot.fr/2013/01/histoire-du-metier-de-la-naissance-du.html>.
- [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/consultant\\_consultante/18518](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/consultant_consultante/18518),
- <http://www.syntec-management.com>.
- <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/consulting-market>.
- <https://consultingquest.com/blog/33125/>,
- <https://ordrechrha.org/role-conseil-cerner-le-veritable-besoin-du-client>.
- [http://www.info.univ-angers.fr/~gh/wstat/Perfectionnement\\_R/mazerolle-khi-carre.pdf](http://www.info.univ-angers.fr/~gh/wstat/Perfectionnement_R/mazerolle-khi-carre.pdf).
- <https://home.kpmg.com/fr/fr/home.html>

# **Annexes**

## Questionnaire :

**1. Avez-vous déjà rencontré des obstacles provenant du client, lors de vos missions de conseil ?**

Oui

Non

**2. Si oui, selon vous quels sont les obstacles les plus récurrents :**

La rétention d'information

Le besoin changeant du client

La résistance au changement

Autre

Précisez

--

**3. Si vous avez déjà été confrontés à la rétention d'information (si non passer à la question 06)**

**\*Dans quels secteurs et à quelle fréquence cela s'est produit ?**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
<b>Industries</b>					
<b>Banques</b>					
<b>Assurances</b>					
<b>Transport maritime</b>					
<b>Travaux publique</b>					
<b>Télécom</b>					

<b>Associations</b>					
<b>Organisations publiques</b>					

\*Merci de cocher les cases concernées

**4. Selon vous, cette dernière est-elle due à :**

- La confusion faite entre auditeur et consultant
- Culture de l'entreprise cliente
- Facteurs individuels des employés
- Autres

Précisez

**5. Pensez-vous que celle-ci a un impact sur le bon déroulement d'une mission de conseil ?**

- Oui, car l'analyse et les recommandations sont faites sur la base des informations obtenues
- Non, la mission peut être menée à bien malgré le manque d'information

**6. Vous est-il déjà arrivé que votre client exprime des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat ? (si non passer à la question 10)**

- Oui
- Non

**7. \*Dans quels secteurs et à quelle fréquence avez-vous été confronté à cela ?**

	<b>Très souvent</b>	<b>Souvent</b>	<b>Rarement</b>	<b>Très rarement</b>	<b>Jamais</b>
<b>Industries</b>					
<b>Banques</b>					
<b>Assurances</b>					
<b>Transport maritime</b>					

<b>Travaux publique</b>					
<b>Télécom</b>					
<b>Associations</b>					
<b>Organisations publiques</b>					

\*Merci de cocher les cases concernées

**8. Pensez-vous que cela peut affecter votre efficacité dans l'exécution de cette mission ?**

Oui

Non

**9. Si oui, de quelle façon cela affecte-t-il vos travaux ?**

Cela engage un travail additionnel non comptabilisé comme tel (J/H)

Cela fait perdre du temps au détriment d'autres projets en cours

Cela joue sur l'état d'esprit et la motivation

Autres...

Précisez

**10. Si vous avez déjà été confronté à une résistance au changement (si non passer à la question 13)**

**Sous quelle forme s'est-elle présentée :**

Révolte

Acceptation déguisée

Argumentations

Fermeté

Sabotage

Autres...

Précisez

**\*Dans quels secteurs et à quelle fréquence cela s'est produit ?**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Très rarement	Jamais
<b>Industries</b>					
<b>Banques</b>					
<b>Assurances</b>					
<b>Transport maritime</b>					
<b>Travaux publique</b>					
<b>Télécom</b>					
<b>Associations</b>					
<b>Organisations publiques</b>					

\*Merci de cocher les cases concernées

**11. Diriez-vous que la résistance au changement émane :**

- Du top management  
 Des opérationnels  
 Ni l'un ni l'autre

Précisez

**12. Selon vous, la résistance au changement influence-t-elle négativement le bon déroulement d'une mission de conseil ?**

- Oui  
 Non.

**13. Etes-vous :**

- Homme

Femme

**14. Vous êtes salarié au sein de KPMG depuis :**

- Entre 0 et 2 Ans
- Entre 2 et 4 Ans
- Entre 4 et 6 Ans
- Plus de 6 Ans

**15. Quel est votre statut au sein du cabinet :**

- Assistant débutant/ Junior
- Assistant confirmé/ Junior confirmé
- Senior
- Senior expérimenté
- Superviseur
- Manager
- Senior Manager
- Directeur

**16. Vous êtes affilié(e) au département :**

- Tax and legal
- Advisory
- IT Advisory
- FS Advisory
- TS Advisory

# **Table des matières**

# Tables des matières

Remerciement

Résumé

Liste des figures

Page

Liste des tableaux

Sommaire

**Introduction générale..... 2**

**Chapitre 01 : Le conseil, généralités et approches théoriques ..... 6**

Section 01 : Définitions des concepts et généralités..... 7

1.1. Le conseil: ..... 7

1.1.1. Définitions : ..... 7

1.1.2. Objectifs du conseil : ..... 8

1.1.3. Typologies du conseil : ..... 9

1.2. Le Consultant : ..... 23

1.2.1. Définitions : ..... 23

1.2.2. Les types de consultants : ..... 24

1.2.3. Le Profil du consultant : ..... 25

1.3. La mission de Conseil : ..... 28

1.3.1. Définitions : ..... 28

Section 2 : Le conseil, une industrie en mouvement ..... 29

2.1. Une perspective historique : ..... 29

2.1.1 Emergence du métier de conseil : ..... 30

2.1.2. La révolution industrielle, essor d'une profession : ..... 31

2.2. La scène actuelle du conseil : ..... 33

2.2.1. Un secteur en pleine croissance : ..... 34

2.2.2. Etat des lieux sur les leaders mondiaux du conseil : ..... 36

2.3. Le marché Africain du conseil : ..... 41

**Conclusion..... 42**

**Chapitre 02 : Déroulement d'une mission de conseil et obstacles ..... 43**

Section 01 : Le déroulement d'une mission de conseil ..... 44

2.1. Phase 1, Entrée en contact : ..... 45

2.2. Phase 2, Le contrat : ..... 47

2.2.1. La répartition des rôles entre le consultant et le client : .....	49
2.2.2. La proposition : .....	51
2.3. Phase 3, le recueil de l'information : .....	52
2.3.1. Les méthodes de recueil de l'information : .....	52
2.4. Phase 4, l'Analyse-diagnostic : .....	54
2.5. Phase 5, la synthèse avec le client : .....	57
2.6. Phase 6 la mise en œuvre : .....	59
2.7. Phase 7, La conclusion : .....	60
2.7.1. Evaluation de l'apport de l'intervention du consultant : .....	61
Section 02 : Les obstacles intervenant dans le cadre d'une mission de conseil .....	65
2.1. La rétention d'information : .....	65
2.1.1. Qu'est-ce que la rétention d'information ? .....	65
2.1.2 La rétention d'information dans le cadre d'une mission de conseil : .....	66
2.2. La résistance au changement : .....	67
2.2.1. Qu'est-ce que la résistance au changement ? .....	67
2.2.2. La résistance au changement dans le cadre d'une mission de conseil .....	69
2.3. Le besoin changeant : .....	73
2.3.1. Qu'est-ce que sont le besoin, la demande et l'attente ? .....	73
2.3.2. Le besoin changeant dans le cadre d'une mission de conseil .....	74
<b>Conclusion</b> : .....	77
<b>Chapitre 03 : Etude de cas</b> .....	77
Section N° 01 : présentation de KPMG : .....	78
3.1.1 KPMG International : .....	78
3.1.1.1 Présentation et historique : .....	78
3.1.1.2 Chiffres de KPMG à travers le monde : .....	79
3.1.1.3 Les présidents de KPMG International : .....	79
3.1.1.4 Le parcours d'évolution chez KPMG : .....	79
3.1.1.5 Présence de KPMG à l'internationale : .....	80
3.1.2 KPMG Algérie : .....	80
3.1.2.1 Présentation : .....	80
3.1.3 Secteur d'activité : .....	82
3.1.4.1 Audit Contractuel : .....	83
3.1.4.2 Fiscal et Juridique (Tax & Legal) : .....	84
3.1.4.3 Advisory : .....	84

3.1.4.4 IT Advisory Services : .....	85
3.1.4.5 Risk consulting : .....	85
3.1.5 L'équipe KPMG : .....	86
3.1.6 Organigramme de KMPG : .....	86
3.2.1 Démarche méthodologique de l'enquête : .....	88
3.2.1.1 Méthode de l'enquête : .....	88
3.2.1.2 Outil de recherche : .....	89
3.2.1.2.1 Le questionnaire : .....	89
3.2.1.3 Le recensement : .....	91
3.2.1.4 La durée de l'enquête : .....	92
3.2.1.5 Les limites rencontrées au cours de l'enquête : .....	92
3.2.2 Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....	93
3.2.2.1 Tri à plat : .....	93
A. Questions d'indentification : .....	93
a- Genre : .....	93
b- Ancienneté au sein de KPMG : .....	94
c- Statut au sein de KPMG : .....	95
d- Département : .....	96
B. Questions introductives .....	97
a- Question N°1 : Avez-vous déjà rencontré des obstacles provenant du client, lors de vos missions de conseil ? .....	97
b- Question N°2 : Si oui, selon vous quels sont les obstacles les plus récurrents ? ..	98
C. Questions sur la rétention d'information.....	99
a- Question N°3 : Si vous avez déjà été confrontés à la rétention d'information,....	99
Selon vous, cette dernière est-elle due à : .....	99
b- Question N°4 : Pensez-vous que celle-ci a un impact sur le bon déroulement d'une mission de conseil ? .....	100
c- Question N°5 : Dans quels secteurs et à quelle fréquence avez-vous rencontré cela ? .....	101
D. Questions sur le besoin changeant .....	103
a- Question N°6 : Vous est-il déjà arrivé que votre client exprime des besoins hors ceux mentionnés sur le contrat ? .....	103
b- Question N°7 : Pensez-vous que cela peut affecter votre efficacité dans l'exécution de cette mission ? .....	104
c- Question N°8 : Si oui, de quelle façon cela affecte-t-il vos travaux ? .....	105

E. Questions sur la résistance au changement.....	107
a- Question N°10 : Si vous avez déjà été confronté à une résistance au changement, sous quelle forme s'est-elle présentée ?.....	107
b- Question N°11 Diriez-vous que la résistance au changement émane :.....	108
c- Question N°12 : Selon vous, la résistance au changement influence-t-elle négativement le bon déroulement d'une mission de conseil ? .....	109
d- Question N°13 : Dans quels secteurs et à quelle fréquence avez-vous rencontré cela ?.....	110
3.2.2.2 Tri croisé : .....	111
A. La résistance au changement est un obstacle pour le consultant inexpérimenté .	111
a- Calcul des effectifs théoriques : .....	112
b- Calcul du Khi-deux de la situation : .....	112
B. Les types d'obstacles rencontrés par le consultant dépendent des types de conseil .....	113
3.2.2.3 Synthèse des résultats :.....	117
<b>Conclusion Générale</b> .....	121
<b>Bibliographie</b> .....	124
<b>Annexes</b>	