

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire de Master Mangement des Organisations

**ACCOMPAGNEMENT DE REALISATION D'UN
PROJET INDUSTRIEL**

Cas cabinet de conseil Word Trade Center

Présenté par : Abdelhak Amel Mouna

Encadré par : Dr Benguerna Mohamed

Juin 2018

Résumé :

Pour les entreprises il est souvent difficile de concentrer au sein de ses équipes, tous les talents pour assurer leurs développements et améliorer leurs performances. Aussi, il est acquis que les différentes structures font appel à des cabinets de conseil pour répondre à un besoin immédiat et ainsi, obtenir une aide spécifique ou spécialisée. L'activité de conseil a connu un large essor ces dernières années en Algérie, et de nombreuses entreprises y ont eu recours du fait de la complexification de l'environnement, des réformes économiques et de la concurrence. Pourtant, malgré son développement, ce secteur est assez mal connu. Le but de cette étude est de comprendre et décrire le fonctionnement d'une structure de conseil, d'étudier le marché de l'offre et de la demande du conseil, et plus particulièrement d'analyser le processus et les outils utilisés par les consultants.

Mots clés : consulting, dysfonctionnement, collecte d'informations, diagnostic, analyse.

Abstract:

It is often challenging for companies to leverage the talent pool within its teams when looking to improve performance and further development. A number of organizations turn to consultancies in order to benefit from their expertise and tailored support. The consulting industry has grown rapidly over the past few years in Algeria and many companies have reached out for these services as a result of the increasing complex environment, economic reforms and growing competition. Despite the afore mentioned developments, this industry remains unfamiliar to many. The purpose of this study is to understand and describe how consultancies are run, explore their market and more specifically, closely analyze the tools and processes used by the consultants.

Keywords : consulting, data gathering, diagnostic, analysis

: الملخص

غالباً ما يصعب على الشركات تجسيد جميع المواهب داخل فرقها لضمان تطويرها وتحسين أدائها. ومن المؤكد أيضاً أن الهياكل المختلفة تستعينب الهيئات الاستشارية للاستجابة لحاجة فورية، وبالتالي الحصول على مساعدة خاصة أو متخصصة، وقد عرف نشاط المجلس مزدهراً معتبراً في السنوات الأخيرة في الجزائر. وقد لجأت العديد من الشركات إليها بسبب البيئة المعقدة و الإصلاحات الاقتصادية والمنافسة. ومع ذلك، على الرغم من تطوره، فإن هذا القطاع غير معروف جيداً.

الهدف من هذه الدراسة هو فهم ووصف كيفية سير هيكل المجلس، وكذا دراسة سوق العرض والطلب للمجلس، وخاصة تحليل العملية والأدوات المستخدمة من قبل الاستشاريين.

Remerciements :

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier mon encadreur Mr BENGUERNA pour ses conseils et son soutien. Ainsi que mon promoteur Mr SAIBI pour ses orientations et pour le temps qu'il m'a consacré.

Je remercie particulièrement mes chers parents, mes proches et les membres de ma famille pour leur aide, leur présence et leur soutien.

LISTE DES FIGURES
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE	3
1.1 Contexte et objectif de la recherche :.....	4
1.2 Pertinence de la recherche :.....	4
1.2.1 Pertinence théorique :.....	4
1.2.2 Pertinence méthodologique :	5
1.3 Question de recherche :	5
CHAPITRE II : LA REVUE DE LITTERATURE	7
2.1 Contexte du conseil en organisation	8
2.1.1 Historique :.....	8
2.1.2 Définition :.....	9
2.1.3 Le fonctionnement d'un cabinet de conseil :.....	11
2.2 Le marché du conseil :	15
2.2.1 La segmentation du marché du conseil :.....	15
2.2.2 Les grands cabinets de conseil :	18
2.3 Le marché du conseil en Algérie :	19
2.3.1 Caractéristiques :.....	19
2.3.2 Marché de l'offre :.....	21
2.4 La littérature sur l'intervention de conseil dans les organisations :.....	23
2.4.1 Psychosociologie :	23
2.4.2 Science de gestion :.....	24
2.5 La littérature sur les modèles théoriques de l'intervention dans les organisations :	26
2.5.1 Les rôles du client et du consultant :.....	26
2.5.2 Les modèles de processus d'intervention :	28
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE.....	33
3.1 Méthode de recherche :.....	34
3.2 Type de recherche :	34
3.3 Outils de collectes des données :	35
3.3.1 Observation participante :.....	35
3.3.2 Recherche Documentaire :.....	36
3.3.3 Les entretiens :	37

3.4	Contexte organisationnel	39
3.4.1	Présentation générale du World Trade Center :.....	39
3.4.2	A propos du Word Trade Center :.....	40
	CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	45
4.1	Présentation et analyse des résultats de l'enquête qualitative :	46
4.1.1	Livrable 1 : La demande d'intervention.....	48
4.1.2	Livrable 2 : Contact avec le client	49
4.1.3	Livrable 3 : La Collecte d'informations.....	55
4.1.4	Livrable 4 : Analyse et diagnostique.....	57
4.1.5	Livrable 5 : Mise en œuvre des recommandations.....	59
4.2	Contributions et limites de la recherche :.....	65
	CONCLUSION	66
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	69
	ANNEXE I	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Organigramme WTC - Source: Document interne WTC	40
Figure 2 Organisation par marché source :(Gilbert et Lancestre 2008)	16
Figure 3 Organisation Matricielle source : (Gilbert et Lancestre 2008).....	12
Figure 4 Répartition des facturations par activité; Source: (M.Ounkil 2018).....	22
Figure 5 Segmentation de marché en termes volume de CAHT	23
Figure 6 les phases du processus d'intervention Elaboré par nous-mêmes.....	47
Figure 7 les étapes de l'entretien - Source: (P. Stern& J. Schoettl 2008).....	56
Figure 8 Les six étapes de la recherche documentaire Source: (P. Stern& J. Schoettl 2008)	57
Figure 9 classification selon la méthode des critères - Source: (P. Stern& J. Schoettl 2008)	59

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Fiche signalétique WTC - Source: élaboré par nous même	41
Tableau 2 Filiale d'une firme internationale de conseil en management. Source : (Gilbert et Lancestre 2008)	13
Tableau 3 Organisme d'études et de conseil - Source : (Gilbert et Lancestre 2008)	14
Tableau 4 Cabinet C : Structure jeune dirigée par le fondateur - Source : (Gilbert et Lancestre 2008)	15
Tableau 5 Les « Big Four », Rois américains du Business Consulting - Source : (M. Ouki 2018).....	15
Tableau 6 Principaux type du consulting	16
Tableau 7 Typologie du consultant - Source :(P.Gilbert et A. Lancestre)	27
Tableau 8 Les différents modèles théoriques de l'intervention de conseil article net.....	

Introduction :

Le conseil en Algérie est pratiqué par les sociétés d'études publiques, des cabinets privés ou bureaux indépendants ainsi que des consultants des services internes d'organisation publiques, des instituts de planification et de gestion, des centres d'assistance et autres institutions. Si dans les pays industrialisés, faire appel aux Sociétés de Conseil est devenu une pratique courante, en Algérie la profession est relativement récente. La tendance générale cependant va vers une utilisation croissante des consultants car le conseil en management peut jouer un rôle utile dans le développement économique, industriel et social.

Les différentes réformes économiques mises en place au cours des deux dernières décennies en Algérie ont stimulé la demande de services de conseils. Les entreprises font appel aux consultants de leur propre initiative et confient à ces dernières des tâches très diversifiées. Cette activité dispose d'un potentiel de croissance important au niveau du marché local. Le marché de la demande de conseil est en croissance continue il est estimé de 8,4 % pour la période 2007-2009.

L'Institute of Management Consultants du Royaume Uni définit le conseil en management de la manière suivante : « Service rendu par un ou plusieurs personnes indépendantes et qualifiées pour recenser et approfondir les problèmes concernant la politique, l'organisation, les procédures et les méthodes. Recommander les actions à entreprendre et aider à leur mise en œuvre dans les meilleures conditions »

On distingue, pour la branche du conseil en management des divers segments qui vont du conseil en stratégie, en systèmes d'information, en finances, en marketing, en communication, en organisation, en technologie, en production, en logistique, en qualité, en ressources humaines.

Partant du constat du développement du marché du conseil d'entreprise et du flou régnant autour de ce métier. Il est important pour nous en tant qu'étudiants en management, que ce soit à titre de futur consultant ou comme futur gestionnaire susceptible de faire affaire avec des consultants, de connaître le métier, les enjeux, les pratiques et les relations entre client et consultant. C'est ainsi que nous proposons dans la présente recherche d'explorer le fonctionnement d'une structure de conseil et plus particulièrement le processus d'intervention.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

Le but de ce premier chapitre est de définir le contexte et les objectifs de notre recherche et de justifier sa pertinence, nous entamerons ainsi nos questionnements de recherche.

Notre démarche vise à comprendre et à définir un phénomène. Il s'agit d'étudier le processus d'intervention de conseil allant de la rencontre du client jusqu'à la clôture de la mission. Notre plan de recherche s'est construit au fur et à mesure de notre interaction sur le terrain.

1.1 Contexte et objectif de la recherche :

Le recours au conseil est une pratique de plus en plus répandue. Les entreprises peuvent avoir recours à des consultants dans le cadre de projets de changement organisationnel, de reconfiguration (fusion, acquisition, cessions), de changement réglementaire, de transformation digital ou d'accompagnement de projet. J. Hugot (2015).

Compte tenu de la place qu'occupe l'industrie du conseil en management dans le monde des affaires aujourd'hui et devant le manque de recherche au sein de notre école « Ecole Nationale Supérieure de Management » concernant cette activité. Nous proposons dans cette recherche d'explorer le fonctionnement d'une structure de conseil et plus particulièrement le processus d'intervention. Le choix de ce thème de recherche est également lié à nos motivations de carrière.

Partant du constat du développement du marché du conseil d'entreprise et du flou régnant autour de ce métier, on s'interroge sur son principe et sur les pratiques professionnelles qui le caractérisent. Prenant appui sur la littérature et l'étude de cas du bureau de conseil WTC.

Il est important pour nous en tant qu'étudiants en management, que ce soit à titre de futur consultant ou comme futur gestionnaire susceptible de faire affaire avec des consultants, de connaître les enjeux, les pratiques et les relations entre client et consultant.

1.2 Pertinence de la recherche :

Notre travail de recherche combine des pertinences, théoriques et méthodologiques.

1.2.1 Pertinence théorique :

L'objectif de notre travail de recherche consiste à étudier les processus d'intervention de conseil. Dans le but d'atteindre notre objectif nous avons étudiés les modèles qui ont contribué à réaliser le contenu et les caractéristiques de la théorie de l'intervention de conseil dans les organisations.

Notre travail engendre une pertinence théorique du fait qu'il relate l'analyse théorique de l'intervention, cette analyse a toujours balancé entre deux pôles : d'une part, l'analyse du processus de « consulting », et d'autre part, celle de la pratique de la « recherche-action ».

Dans notre revue de littérature, nous décrivons la genèse de la littérature du consulting aux frontières de la psychosociologie et des sciences de gestion. Dans le courant de la psychosociologie, on retrouve les travaux de K. Lewin, et de ses successeurs (E. Jacques, J. Watson et R. Lippitt). Du côté des sciences de gestion, on notera les influences combinées des auteurs des courants de « développement organisationnel » (W.G. Bennis), de l'analyse systémique (M. Crozier et E. Friedberg) et Dans une seconde partie, nous analyserons les concepts et les modèles théoriques de l'intervention de conseil proposés à travers cette littérature.

1.2.2 Pertinence méthodologique :

Nous avons étudiés le cas du bureau de conseil WTC dans le but d'observer et d'analyser notre entreprise d'accueil et de comprendre le processus d'intervention, ceci nous a induis à opter pour l'observation participante comme méthode d'accès au terrain. Notre choix d'une posture épistémologique positiviste se justifie également par la visée descriptive, et explicative de notre recherche.

L'observation participante consiste à s'introduire dans une organisation pour étudier son fonctionnement, selon de Peretz (1998) il faut : être présent, s'adapter, observer, et enregistrer.

Les apports de l'observation participante peuvent être qualifiés de « conceptuels, théoriques et managériaux » le chercheur-observateur analyse son terrain de recherche tout en participant à son fonctionnement. Il doit donc faire preuve de sociabilité, d'attention, de mémoire et d'interprétation (Grawitz 2001).

1.3 Question de recherche :

Notre ambition d'exercer dans le domaine du consulting nous a induits naturellement vers un cabinet de conseil comme entreprise d'accueil pour notre stage de fin d'étude. Ces mêmes ambitions ont orientés notre réflexion vers une étude exploratoire à visée descriptive et explicative dont le but est de comprendre le fonctionnement d'une structure de conseil, d'étudier le marché de l'offre et de la demande du conseil, et plus particulièrement d'analyser et décrire le processus et les outils d'intervention dans consulting.

Au travers de la présente recherche, nous allons essayer de comprendre ce qu'est le processus d'intervention et d'exposer toutes les informations susceptibles d'améliorer les connaissances sur le consulting.

Pour réaliser la présente recherche, la principale question qui se pose est de «**Comment se déroule le processus d'intervention dans le conseil d'organisation ?**».

De manière spécifique il s'agira de comprendre :

Quelles sont les grandes phases du processus d'intervention ?

Quels sont les outils de gestion sont-ils utilisés par les consultants durant chaque phase ?

CHAPITRE II : LA REVUE DE LITTERATURE

Dans ce chapitre nous aborderons la revue de littérature de notre sujet, en mettant en avant le contexte du conseil en management, son historique sa définition et le fonctionnement d'une structure de conseil, conjointement a cette littérature nous aborderons les différents concepts utilisés au court de l'étude.

La première partie de notre revue de littérature, sera consacrée à la littérature sur l'intervention de conseil, et dans la deuxième partie nous allons présenter les modèles théoriques de l'intervention de conseil.

2.1 Contexte du conseil en organisation

2.1.1 Historique :

L'histoire du management est là pour nous rappeler qu'au fil des décennies l'histoire industrielle a vu les entreprises faire face à des problématiques différentes : produire, vendre, intégrer le facteur humain, réorienter les stratégies, adapter les structures, tenir davantage compte de l'environnement et à trouver des réponses managériales adaptées.

Le Consulting, la consultation, le conseil en gestion ou l'intervention, sont autant de termes utilisés pour nommer une seul activité professionnelle. Aujourd'hui, dans le champ du management, le sens des mots « conseil » et « consultant », (Y. Bordeleau 1986) propose une définition synthèse du consulting :

« La consulting auprès des organisations est une activité professionnelle exécutée par une ou des personnes compétentes (internes ou externes à l'organisation) qui ne sont pas en ligne d'autorité directe avec le client spécifique; selon un processus spécifique caractérisé par l'interaction continue entre le conseiller et le client et par une analyse systématique des faits; dans le but d'aider la direction d'une organisation à résoudre un problème, à améliorer une situation ou à faire face à une situation totalement nouvelle ».

D'après (M. Oukil 2018) La profession de conseil s'est développée d'une façon importante depuis la fin de la seconde guerre mondiale, et à l'heure actuelle l'activité conseil est étendue et diversifiée : Le consulting existe pratiquement dans tous les secteurs d'activités.

C'est principalement aux États-Unis à la fin du 19ème siècle, que l'activité de conseil en management se développe sous l'influence du taylorisme. L'apparition des premières entreprises de conseil et des premières associations professionnelles ont marqué le début de la professionnalisation en gestion. En 1881, Arthur D. Littel crée sa société de conseil,

en 1899 l'American Association of Industrial Management émerge, puis en 1911 est apparu la Society for the Promotion of the Science of Management à l'initiative de F. GILBRETH. En 1914, Edwin BOOZ va offrir à Chicago des « business research services » pour une activité de consulting. De même, James O. Mac KINSEY va fonder son entreprise en 1926.

Dans le début de l'histoire du conseil en management, la plus grande partie des prestations se concentraient sur des méthodes d'amélioration du travail dans les usines. C'est la seconde guerre mondiale qui a donné un nouvel élan à la profession, le contexte à l'époque impliquait le recours à de nombreux travailleurs dans les usines, qui pour la plupart étaient non formés et qui posait des problèmes de production et de rendement. Les industriels ont alors fait appel aux consultants pour former les travailleurs. Après la guerre, les demandes pour le conseil en management se multiplient, conséquence de l'accélération du changement technique, de l'internationalisation de l'économie, de l'augmentation de la complexité dans les firmes et dans leur environnement. Les entreprises de conseil ont alors connu une croissance phénoménale et de nouvelles firmes pénètrent sur le marché.

2.1.2 Définition :

« La consultation est une démarche plus ou moins systématique, effectuée à titre onéreux et professionnel par un ou plusieurs praticiens à la demande d'un client, généralement collectif, pour contribuer à libérer ou à susciter des forces, jusque-là inexistantes ou potentielles parfois bloquées en vue d'un changement souhaité. » (J.Ardoino, 1980)

Selon cette définition le consultant peut être un individu seul ou une équipe de personnes sollicitées pour son expertise, il peut être spécialisé dans un domaine tel que le management, les systèmes d'information ou la gestion de projet. Le conseil est donc un apport de compétences extérieures pour résoudre un problème dans une organisation.

Et dans la méthodologie de l'activité du consulting, le consultant est chargé de maîtriser des dysfonctionnements, de préconiser des solutions, mais plus rarement d'en assurer la mise en œuvre, la concrétisation finale appartient au dirigeant. Le consultant n'a aucune autorité directe pour faire des changements ou implanter des programmes dans une organisation, sinon il agirait non plus comme conseil mais comme gestionnaire. Le consultant intervient dans des missions de conseil en organisation et management. Selon un cadre de mission prédéfini. Il met en œuvre des outils et méthodes relevant de sa

spécialité ou de son secteur d'intervention. Il propose des solutions ou des améliorations aux clients et accompagne, le cas échéant, leur mise en œuvre.

Les méthodes utilisées dans les missions de conseil dépendent du problème à résoudre. Cependant, le processus de l'intervention se présente toujours comme une approche systématique passant par l'analyse des faits. Il suit généralement d'assez près les étapes de la méthodologie scientifique : observation, analyse des faits, hypothèse, intervention, analyse des résultats, conclusion, implantation des modifications. Malgré la dispersion constatée, on constatera que le cœur du métier de conseil en management se circonscrit autour de deux groupes de termes :

- Premier groupe : « diagnostiquer », « analyser », « auditer », « évaluer », « faire des études »;
- Deuxième groupe : « accompagner », « mettre en place » ou « mettre en œuvre ». Ces deux groupes de termes renvoient aux deux composantes essentielles du management :
- La composante technique ou experte : planifier, organiser, élaborer;
- La composante humaine ou relationnelle : sensibiliser, former, convaincre.

Ces définitions nous permettent de dégager un certain nombre de mots révélateurs de ce que constitue selon nous une intervention en management :

- **Démarche ou processus** : Mots qui suggèrent un engagement dynamique et une évolution dans le temps entre deux ou plusieurs personnes en interaction, par rapport à un objet, un contenu ou un problème à traiter au sein d'une organisation.
- **Client et intervenant** : Mots qui laissent à penser que des rôles respectifs et bien spécifiques vont s'exercer dans un cadre particulier (entreprise ou organisation) et selon des règles obligées (prix, contrat) entre des personnes en interaction.
- **Contrat** : Mot qui signifie des attentes et des obligations spécifiques de la part de chacun vis-à-vis de l'autre et écrites non seulement financières mais aussi en termes de professionnalisme attendu.
- **Analyse de dysfonctionnement, difficultés, problèmes** : Expressions qui suggèrent bien que le consulting porte aussi sur un thème, objet à traiter qui fait problème et nécessite du même coup une résolution.

- **Changement souhaité :** Expression qui rappelle s'il en était besoin qu'un changement ou une évolution sont attendus, qu'ils peuvent passer par la mobilisation de nouvelles ressources, le franchissement d'obstacles, la libération de freins au changement, la recherche de solutions provisoires ou durables.

Tous ces termes rappellent que le consulting est plus qu'une délivrance de recommandations. Ils suggèrent que l'intervention vise la plupart du temps à accompagner des changements organisationnels, en lien avec des problèmes à résoudre, dans une relation de proximité avec un client qui rencontre des difficultés. Ils indiquent le caractère professionnel, mais aussi clinique de cette activité qui est ouverte sur l'écoute des acteurs et la recherche de solutions, et une valeur ajoutée sur le plan organisationnel. (M.Oukil 2018).

2.1.3 Le fonctionnement d'un cabinet de conseil :

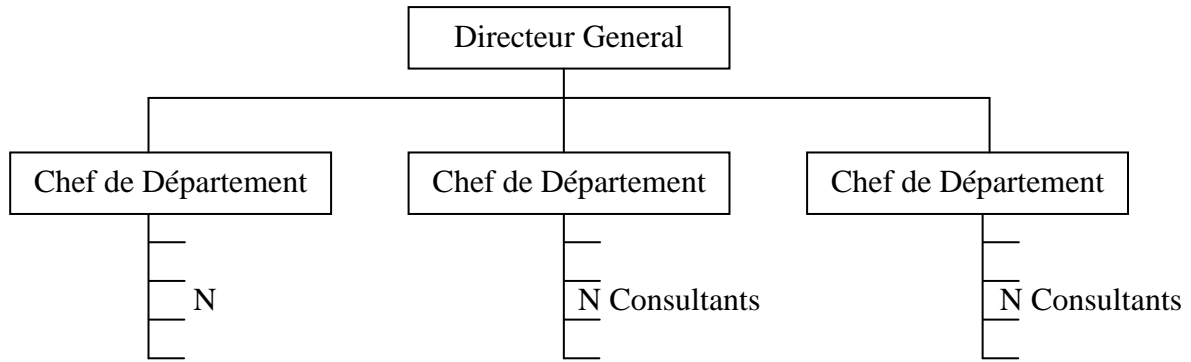
2.1.3.1 L'organisation :

Le fonctionnement d'une structure de conseil dépend de l'activité exercée. Le conseil est une pratique professionnelle dont les modes d'exercice sont multiples. Selon (P. Gilbert et A.Lancestre 2008) La plupart des consultants sont indépendants ou salariés d'un cabinet. Quelques-uns sont employés dans des structures internes aux entreprises. Parfois généralistes, parfois spécialistes, la taille des cabinets de conseil peut varier de quelques individus à plusieurs milliers pour les multinationales du conseil.

Sans qu'il existe de structure type, des principes d'organisation ont pu être mis en avant. Certains cabinets épousent une forme d'organisation fondée sur la logique marchande. D'autres épousent la forme matricielle, croisant une logique de compétences avec les différentes missions qui leurs sont confiées et qui sont organisées comme des projets.

L'organigramme ci-dessus correspondant aux cabinets de conseil organisé par marchés. La logique d'organisation est d'abord commerciale, la division du travail se fait en fonction des secteurs d'activité (Industrie, banques et assurances, grande distribution etc.) et à l'intérieur de chacun des secteurs les consultants les plus expérimentés interviennent auprès des « grands comptes », c'est-à-dire des cabinets pour lesquels le risque commercial est le plus important. Ces consultants sont supervisés par des chefs de départements ayant une responsabilité commerciale et de management.

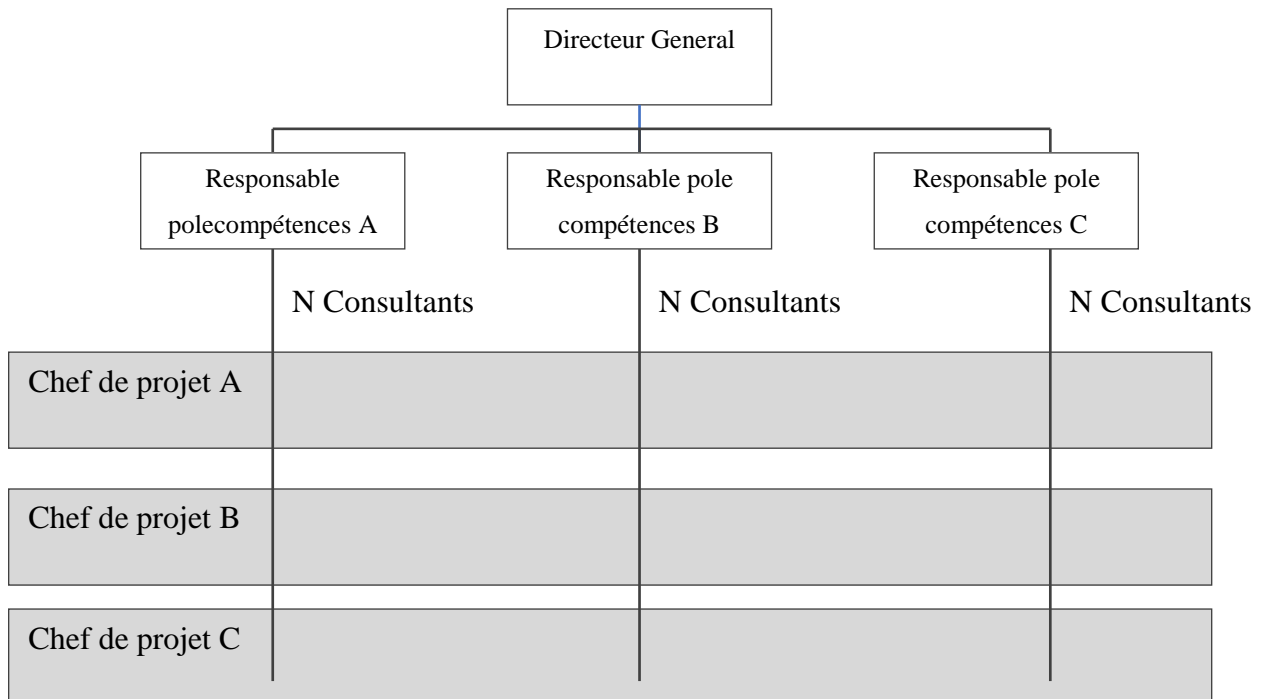
Figure 1 : Organisation par



Source : Gilbert et Lancestre 2008)

L'organigramme ci-dessus représente une structure matricielle, elle est illustrée par les cabinets conseil orientés vers des prestations intellectuelles pointues. Ces cabinets sont organisés à la fois par domaines d'expertise et par projet. Pour chaque mission le chef de projet réunit les compétences nécessaires pour l'accomplissement de la mission. Les équipes d'interventions varient dans leur volume et dans leur composition selon la mission confiée.

Figure 2 Organisation Matricielle



Source : (Gilbert et Lancestre 2008)

2.1.3.2 Des positions hiérarchisées :

Les firmes internationales de conseil :

La hiérarchie des grandes firmes de conseil internationales est très marquée, ces firmes sont fondées sur leur efficacité commerciale, ils offrent des parcours professionnels bien tracés. Les associés (partners) qui occupent la place la plus haute dans la hiérarchie ont un rôle commercial et managérial. Ils contribuent peu au travail pratique de conseil. À l'autre bout, les consultants s'occupent essentiellement du travail de production (collectes d'informations, diagnostics...). Le tableau suivant illustre les différents rôles des acteurs dans les grandes firmes de conseil

Tableau 1 Filiale d'une firme internationale de conseil en management

Fonction	Profil	Mission
Associé	Plus de 10 ans d'expérience	Expertise dans un ou plusieurs domaines. Conseil auprès de la Direction Générale. Missions relatives à des études ou projets hautement stratégiques. Développement et gestion du cabinet, prospection commerciale.
Directeur	De 8 à 10 ans d'expérience	Développement de l'approche globale au client. Contrôle de la qualité et de la cohérence du travail. Validation des conclusions avec les clients et présentation aux directions stratégiques. Développement des relations clients de hauts niveaux en vue de conclure des contrats. Réponse aux appels d'offres
Manager	6 à 8 ans d'expérience	Conseil et expertise auprès des Directions. Gestion de la mission (y compris financière et administrative), de l'équipe, de la relation client. Analyse, recommandations et présentation aux clients. Travail sur les propositions commerciales
Consultant Senior	4 à 6 ans d'expérience	Maîtrise et pilotage de projet. Encadrement d'une équipe et gestion de la relation client. Analyse et élaboration des recommandations
Consultant	0/3 ans d'expérience – Bac = 4/5	Assistance à la maîtrise d'ouvrage d'un projet ou d'une étude. Collecte, analyse et synthèse des informations. Contribution à l'identification des problèmes et à l'élaboration des recommandations.

. Source : (Gilbert et Lancestre 2008)

Grande structure de conseil :

Dans les cabinets nationaux, de taille plus réduite la hiérarchie est moins forte, elle est inspirée de principes différents, la division du travail est fondée sur une stratégie de niche, dictée par une recherche de leadership. La hiérarchie dans ces structures est représenté dans le tableau suivant :

Tableau 2 Organisme d'études et de conseil

Fonction	Profil	Mission
Directeur de pôle d'expertise	> 20 ans d'expérience a conduit plusieurs études remarquées	Idem directeur d'études et : Encadrement d'une équipe Développement et gestion de l'organisme
Directeur d'études	> 10 ans d'expérience a conduit et publié une étude	Responsable de mission auprès du client. Rédaction d'études Prospection commerciale Animation de clubs professionnels, de groupes d'échanges
Responsable de projets	> 3 ans d'expérience	Contribution à la rédaction d'études Diagnostic et élaboration de recommandations
Responsable de projets	Bac + 5 0 à 3 ans d'expérience	Assistance sur l'ensemble des activités de l'organisme Collecte, analyse et synthèse d'informations

Source : (Gilbert et Lancestre 2008)

Petite structure de conseil :

Les bureaux de taille moyenne, ne comptent que 2 niveaux hiérarchiques au-dessous du directeur général. Ils travaillent essentiellement pour des PME/PMI auxquelles ils proposent des prestations de conseil dans des domaines bien précis. Dans ce cas, la division du travail est essentiellement fondée sur le critère d'efficacité opérationnelle. Cette division du travail est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Structure jeune dirigée par le fondateur

Fonction	Profil	Mission
Directeur de pôle d'expertise	> 5 ans d'expérience dans le cabinet	Développement commercial et gestion du cabinet Intervention
Consultants seniors	> 15 ans d'expérience	Prospection commerciale Intervention

Source : (Gilbert et Lanestre 2008)

2.2 Le marché du conseil :

Le marché de conseil est un secteur clé par son poids économique, il représente environ 130 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2007 selon Kennedy Information dans son classement annuel sur le marché du conseil. Ce marché concerne des services de plus en plus diversifiés pour satisfaire les besoins des entreprises en perpétuelle évolution.

Tableau 4 : Les « Big Four », Rois américains du Business Consulting

Groupes	Chiffre d'affaires global 2009 (en milliards d'euros)	Nombre de salariés
PricewaterhouseCoopers	21,35	163 000
Deloitte	21,26	169000
Ernst & Young	17,44	144000
KPMG	16,38	135000

Source : (M. Ouki 2018)

2.2.1 La segmentation du marché du conseil :

Le marché du conseil est en voie d'organisation, il est très segmenté, répandant à la logique du découpage fonctionnel des entreprises (stratégie, systèmes d'information, ressources humaines...) et de leur niveau de globalisation (cabinets régionaux, nationaux, multinationaux...). Le tableau suivant sans être totalement exhaustif représente le secteur d'activité et les spécialités du conseil en management, qui doivent être lues de façon croisée, pour définir un domaine d'intervention particulier.

Tableau 5 Principaux type du consulting

Secteur	Spécialité
<ul style="list-style-type: none"> • Administration, ministères, collectivités locales, pouvoirs publics • Agriculture • Associations, Institutions para-privées • Automobile • Bâtiment, Travaux Publics • Grande distribution • Energie Pétrole • Finance/Banques/Assurances • Grande Consommation • Industrie • Médias (radio, télévision, presse, affichage) • Médical/Pharmaceutique • PME • Télécommunications, • Haute Technologie • Tourisme Hôtellerie Restauration • Transports 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie • Management, et organisation • Gestion de projet • Système d'information • Gestion des ressources humaine • Finance et control de gestion • Marketing et communication • Production • Qualité et risque • Achats • Commercial • Ergonomie • Environnement • Logistique • Projet, évaluation

Source : élaboré par nous-mêmes

Le conseil en stratégie :

Est associé à la fonction de direction générale, il comprend tout ce qui relève du diagnostic, de la planification stratégique et de l'accompagnement d'opérations stratégiques telles que les fusions, acquisitions ainsi que les délocalisations. On peut qualifier ces trois derniers points comme relevant du « management du changement ». Le conseil en stratégie permet d'orienter les choix de l'entreprise pour améliorer, à long terme ces performances de l'entreprise. Cette forme de conseil est la plus globale selon M.Oukil 2018.

Le conseil en système d'information :

Inclut notamment la définition d'une stratégie informatique, la mise en place de progiciels, la gestion de grands projets informatiques, la veille technologique, le développement des sites internet, extra net et intranet. Selon M.Oukil (2018) ce segment est la plus lucrative du conseil grâce à la généralisation des NTIC la rapidité d'évolution des outils informatiques, qui ont des effets positifs sur le secteur. Le rôle des consultants est d'adapter des applications logicielles au format de l'entreprise cliente, puis les mettre en place.

Le conseil en organisation, gestion de production :

Comprend l'assistance à la gestion de production, la définition et la mise en œuvre de méthodes de production, les actions d'amélioration de la maintenance des équipements, la politique d'achat, la définition des processus, l'accompagnement de démarches de certification, la réalisation d'audit qualité. Le consultant dans ce cas assure l'efficacité opérationnelle des décisions par la recherche de résultats, l'optimisation des coûts, des risques et des délais.

Le conseil en gestion de ressource humaine :

Comporte la définition d'une politique d'emploi, la gestion et le développement des compétences, la prévention des conflits sociaux, la formation, la communication interne et l'accompagnement des reconversions et des mobilités, la mise au point de systèmes de prévoyance et de rémunération. Compte tenu de son poids économique le conseil en recrutement est souvent considéré comme une activité distincte.

Le conseil en marketing :

Couvre en particulier l'élaboration d'une stratégie globale de marketing, les études de marché, la définition d'une politique de prix, l'organisation de la force de vente, les enquêtes de satisfaction, la communication externe (relations publiques, étude d'image, lobbying).

Le conseil en contrôle et finance :

Comprend des diagnostics financiers (fonds de roulement, trésorerie, structure de bilan...), l'ingénierie financière, la mise au point d'un système de contrôle de gestion, l'organisation d'une fonction financière, la mise en place d'une gestion de trésorerie, la refonte de systèmes

2.2.2 Les grands cabinets de conseil :

D'après M.Oukil (2018) les majors historiques, dénommés « big eight » sont devenus actuellement « big four » : PRICEWATERHOUSECOOPERS, DELOITTE, ERNST&YOUNG, KPMG.

Ces entreprises étaient spécialisées au début dans l'expertise comptable et le conseil, ils ont apportés ensuite des services pour le développement des entreprises surtout à l'international. Les grands cabinets, surnommés les « Big Four » sont pour la plupart issus de fusions et sont originaires de l'audit.

Petit à petit, leurs activités qui été de vérifier et certifier les comptes, accompagner les restructurations, conseiller des investisseurs dans leurs acquisitions en structurant leur approche, les ont amenés à développer des branches « conseil ». Leur objectif actuel est d'offrir des services d'audit et de conseil dans le monde entier et dans tous les secteurs d'activité. (M.Oukil 2018) présentent comme suite les traits qui les caractérisent:

La concentration : Les géants sont aujourd'hui dans une logique de rapprochement, entre eux, mais aussi en absorbant des cabinets locaux afin d'assurer leur implantation.

La séparation entre conseil et audit : La déontologie du métier et des histoires de répartition d'honoraires entre associés obligent les cabinets dont l'offre incluait audit et conseil, à séparer les deux activités, les auditeurs qui certifient les comptes d'une entreprise ne peuvent être partie prenante dans la gestion de cette même entreprise.

La mondialisation : Les grands cabinets privilégient aujourd'hui le développement d'une couverture des cinq continents, afin d'accompagner l'internationalisation de leurs clients. Quand l'un de leurs établissements locaux ne sait pas résoudre un problème, il fait appel aux compétences dans le pays voisin. Les Big Four ont même constitué des équipes mondiales.

La globalisation : Aujourd'hui, les grands cabinets se veulent plus globaux, à la fois par leur présence géographique et par leur offre. Afin d'accompagner l'internationalisation de leurs clients, ils privilégient le développement d'une couverture la plus complète possible, Poursuivant leur logique de rentabilité, ils proposent une offre globale de l'analyse stratégique au suivi opérationnel. Les domaines d'intervention du consulting sont en évolution continue et ne sauraient être figés. Ils tiennent à l'évolution des besoins d'accompagnement des entreprises comme à la capacité des cabinets à développer des approches innovantes.

2.3 Le marché du conseil en Algérie :

2.3.1 Caractéristiques :

Le conseil en Algérie est pratiqué par les sociétés d'études publiques, des cabinets privés ou bureaux indépendants, ainsi que des consultants des services internes d'organisation appartenant à des grandes entreprises publiques, des instituts de planification et de gestion, des centres d'assistance et autres institutions. Si dans les pays industrialisés, faire appel aux Sociétés de Conseil est devenu une pratique courante, en Algérie la profession est relativement récente. La tendance générale cependant va vers une utilisation croissante des consultants en se renforçant de plus en plus car le conseil en management peut jouer un rôle utile dans le développement économique, industriel et social.

En Algérie, l'activité du conseil a commencé à évoluer vers la fin des années 1980 ceci c'est fait grâce aux différentes réformes économiques mises en place au cours des deux dernières décennies. D'après (M.Oukil 2018) l'émergence du marché du conseil s'est effectuée en quatre phases :

PHASE 1 : de 1970-1981

Le marché était constitué principalement de bureaux d'études étrangers (Mac Kinsley, SOFRESID, SEMA, PA Conseils, Hay management, PULLMAN...) ayant participé activement aux phases de restructurations des grands ensembles industriels et

commerciaux. Ils ont intervenus principalement dans les secteurs où les problèmes d'organisation et de gestion se posaient et devaient être résolus. La plupart des interventions se sont déroulées d'abord dans les entreprises industrielles tel que (SNS, SONACOME, SONATRACH, SN METAL) et commerciales (ONACO). C'est à partir de ces secteurs que le conseil s'est ensuite étendu aux transports, l'hôtellerie, banque... etc.

PHASE 2 : de 1982-1988

A partir de 1982 et suite à la restructuration, il y a eu création de sociétés d'études à caractère sectoriel qui a vu naître **ENORI** (Industrie lourde), **ENESIL** (Industrie légère), **CETIC** (Centre des Techniques de l'Information et de la Communication), **BNEDER** (Bureau National d'Etude pour Développement Rural), **CNAT** (Centre National d'Etudes et d'Animation de l'Entreprise du Bâtiment des Travaux Publics), **ENEDIM** (Entreprise Nationale De Développement Des Industries Manufacturières), **ENSI** (Entreprise Nationale des Systèmes Informatique), **INFORMATHYD** (Hydraulique).

PHASE 3 : De 1989 à 2005

La mise en œuvre et l'accélération des réformes économiques a permis l'émergence des cabinets d'études publics et surtout privés pour accompagner les entreprises dans l'élaboration de leur plan de restructuration, de redressement, de performance, d'évaluation d'entreprise, de privatisation et de reprise.

Cette phase a fait l'objet d'interventions sous forme de projets financés par des bailleurs de fonds tel qu'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel), PNUD (Programme des Nations Unis pour la Développement), UE (Union Européenne) également sous forme de marché de gré à gré et mis en concurrence de la part de cabinets nationaux avec le concours de cabinets internationaux. La croissance du marché était à deux chiffres (11,7 %) et a permis l'émergence de capacités nationales.

PHASE 4 : De 2006 à ce jour

Durant cette phase le marché du conseil a connu un pic avec le lancement du programme de mise à niveau du secteur privé jusqu'à la fin 2009. Par la suite, un ralentissement inexplicable a touché tous le secteur et l'ensemble des acteurs du conseil. Cette phase a été marquée par la procédure de transformation de cabinets d'études en centres techniques (CNTC, BNEDER, CNAT).

La phase actuelle indique la diminution de moitié du plan de charge des sociétés de service d'appui. Un autre élément, le fait de favoriser la concurrence entre les prestataires de service a entraîné la chute des prix sans pour autant renforcer la demande.

2.3.2 Marché de l'offre :

La variété des fournisseurs et des services offerts nécessite une segmentation particulière les sociétés prestataires de services rémunérés peuvent être classées en quatre grandes catégories :

Entreprises publiques :

Les entreprises publiques en conseil ont une vocation de service d'intervention nationale ou sectorielle. Ils sont moins d'une dizaine dans le territoire algérien on retrouve parmi eux: CNAT, CETIC, CNTC, BNEDER, CENEAP, ISGP, ISGA...

Grande cabinet de conseil :

Il existe en Algérie une trentaine de bureaux de conseil qui emploient plus de 10 consultants avec notamment des instituts ou écoles de formation en management et gestion et d'informatique et qui génère un chiffre d'affaire supérieur à 50 MDA.

Petit cabinet de conseil :

Le nombre de ces structures en Algérie est difficile à déterminer, il est estimé entre 200 et 250 et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 MDA.

Consultants indépendants :

Le nombre des consultant indépendant et exécutent à leur propre compte en Algérie d'après (M.Oukil 2018) peut varier de 750 à 900 inscrits au registre du métier mais ce chiffre comprenant également la profession commissariat aux comptes et experts comptables qui n'est pas considéré comme une activité de conseil.

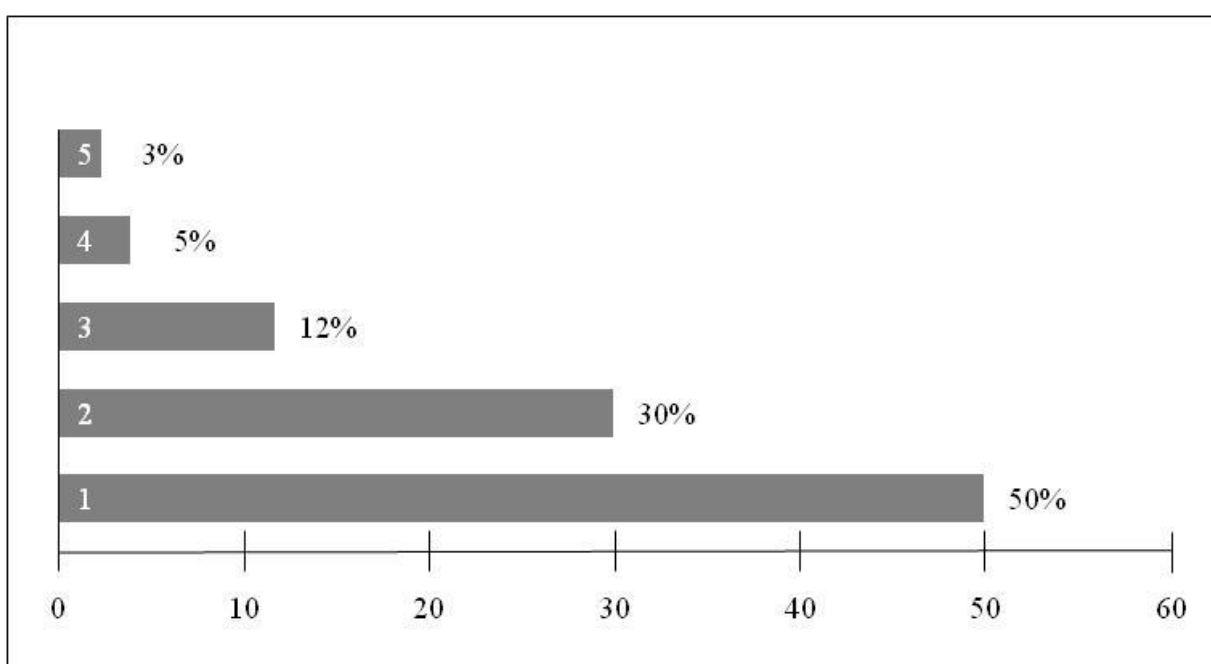
L'offre internationale :

L'offre international de conseil en Algérie vient principalement des cabinets internationaux (PRICE WATERHOUSE COOPERS – BOOZ ALLEN – KPMG – ERNST & YOUNG – HAY MANAGEMENT, DELOITTE, ROLAND BERGER...) dans le cadre d'expertise et d'audit financé par les institutions internationales. Cette expertise intervient en général sur

des opérations lourdes (études sectorielles, internationalisation...) ou accompagne les multinationales installées en Algérie.

Les données des années (2006-2008) selon les chiffres communiqués par la Société de Gestion des Participations DIPREST font ressortir une croissance moyenne du chiffre d'affaires de 8,7 %. La production globale des services rémunérés a représenté un volume de 2 140 MDA en 2008. Le volume d'affaires (base de la facturation 2008) était réparti comme suit par domaines d'activité :

Figure 3 : Répartition des facturations par activité



1. Etudes de restructuration, mise a niveau, plans stratégiques ;
2. Etudes d'organisation et systèmes d'informations ;
3. Etudes de marche et études fonctionnelles (RH, Finances, Production ...) ;
4. Mise en place d'outils de gestion (Procédures, CAE ...) ;
5. Divers (Conseil en recrutement, Formation, Perfectionnement ...).

Source : (M.Oukil 2018)

Tableau 6 : Segmentation de marché en termes volume de CAHT

DESIGNATION	POURCENT AGE (%)	VALEUR FINANCIERE
Marché de type I: Contrat don't le montant > 5 000 KDA	25,23 %	540 000 KDA
Marché de type II: Contrat don't le montant est compris entre 2 000 KDA et 5 000 KDA	59,81 %	1 280 000 KDA
Marché de type III: Contrat don't le montant < 2 000 KDA	14,95 %	320 000 KDA
TOTAL	100 %	2 140 000 KDA

Source : (M.Oukil 2018)

2.4 La littérature sur l'intervention de conseil dans les organisations :

L'analyse théorique de l'intervention s'est développée aux frontières de la psychosociologie et des sciences de gestion. Du côté de la psychosociologie, on retrouve les travaux de K. Lewin, pionnier de la recherche-action et celles de ses successeurs (E. Jacques, J. Watson et R. Lippitt).

Dans cette section nous allons effectuer une synthèse des travaux antérieure des auteurs P.Gilbert et A.Lancestre sur les théories du conseil en organisation. Du côté des sciences de gestion, on notera les influences des auteurs de deux courants différents « le développement organisationnel » (W.G. Bennis) et de « l'analyse systémique » (M. Crozier et E. Friedberg).

2.4.1 Psychosociologie :

1) K. Lewin est le premier à avoir traité du sujet de la théorie de l'intervention de conseil dans les organisations. Il a montré que la consultation relève d'une logique propre, différente de la logique de recherche car elle met en jeu un consultant, qui veut agir ou connaître un processus de changement et une organisation cliente, qui doit collaborer à tous les stades de l'intervention. Les travaux de ses successeurs ont contribué à l'émergence des concepts qui ont définis les fondements des modèles théoriques de l'intervention de conseil dans les organisations tel que le concept de « processus du

consulting », « l'analyse de la demande » ou de « changement planifié » (R. Lippitt, J. Watson et B. Westley 1958).

2) Les travaux de R. Lippitt ont montré que la relation entre le consultant et son client peut s'analyser en termes de rapports entre deux systèmes, d'une part le système du bureau de conseil, d'autre part, le système-client.

3) Les travaux de L. Greiner et R. Metzger (1983) se sont focalisé sur le rôle de « l'écoute client ». Même si l'activité de conseil en management comporte une composante intellectuelle, elle demeure une activité marchande soumise aux nécessités d'un acte commercial. Comme telle, elle affiche une offre qui doit répondre aux attentes de clients spécifiques, clairement identifiés.

4) L'auteur E.H. Schein (1969) a exposé que la demande du client est souvent implicite, le consultant doit donc la comprendre et l'interpréter. Selon cette approche la relation client conseil s'apparente à une relation thérapeutique, similaire à celle qui se noue entre le psychanalyste et son patient.

2.4.2 Science de gestion :

2.4.2.1 Courant du développement opérationnel :

Le courant du développement opérationnel a exercé un rôle majeur (C. Argyris et D.A. Schön 1974, E.H. Schein 1969 et 1987) dans la contribution à l'élaboration des concepts de la théorie de l'intervention de conseil dans les organisations.

Le développement opérationnel est un concept élaboré par les praticiens, consultants auprès de la direction des entreprises qui au début des années 80 croit que la performance de l'entreprise passe par le développement des individus. Le développement organisationnel constitue un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques basées sur les sciences du comportement visant un changement planifié de l'environnement de travail afin d'améliorer le développement individuel et la performance organisationnelle à travers la modification des comportements au travail chez les membres d'une organisation. Cette théorie repose sur sept principes clés :

1. une stratégie éducative ;
2. une stratégie de résolution de problèmes ;
3. une logique d'expérimentation ;

4. la présence d'agents du changement extérieurs au système ;
5. des relations de coopération et de confiance ;
6. une philosophie du changement fondée sur des valeurs humanistes
7. une stratégie de conduite du changement spécifique au sein des organisations.

Selon (Y. Bordeleau 1998). L'influence du courant du développement organisationnel s'est exercée à trois niveaux différents :

- Premièrement, la recherche de l'opérationnalisation des concepts, ces auteurs ont cherché à élaborer des concepts à caractère opérationnel, susceptibles d'être utilisés concrètement par les consultants.
- Deuxièmement, les représentations de l'intervention de conseil comme « processus » : elle s'apparente à un processus finalisé et structuré en étapes. Chacune vise à permettre la réalisation d'une série d'opérations qui s'enchaînent entre elles selon un ordre logique pour apporter des transformations au sein de l'organisation-cliente.

Selon (J.Gallessich 1990) le consultant peut se focaliser soit sur le « contenu », soit sur les « processus » de l'organisation cliente. Il peut également agir simultanément sur ces deux aspects.

- Troisièmement, le changement comme action planifiée, c'est-à-dire le changement résulte d'une stratégie planifiée et volontariste. W.G. Bennis, K.D. Benne et R. Chin (1961).

2.4.2.2 Le courant de l'analyse systémique :

Les autres courants de pensée qui ont contribué au modelage de la théorie de l'intervention de conseil dans les organisations sont l'analyse systémique et l'école de Palo Alto. L'analyse systémique a été développée par M. Crozier et E. Friedberg (1977).

Différents auteurs ont développé le concept de « système d'intervention » dans les organisations, ils le définissent comme un système créé, en commun, par le client et le consultant, afin de permettre l'analyse et la résolution d'un problème concret (B. de Hennin 1993).

Les auteurs (K. Krippendorf et E. Steier) ont distingué trois types principaux de systèmes d'intervention :

- 1) Approche prescriptive adoptée par le consultant. Celui-ci réalise un diagnostic et propose à son client la mise en œuvre de ses prescriptions. Cependant, il ne s'implique pas lui-même dans la mise en œuvre des solutions,
- 2) Approche cognitive. Dans ce type d'intervention, le consultant poursuit essentiellement un but de compréhension. Il se limitera à réaliser son diagnostic du problème tout en laissant aux clients le soin de tirer par eux-mêmes les conclusions qui s'imposent,
- 3) Approche interactive où le consultant, après l'analyse et le diagnostic du problème à résoudre, construit, en collaboration avec son client, un système d'intervention ad hoc, afin de structurer son action au sein de l'organisation cliente.

2.5 La littérature sur les modèles théoriques de l'intervention dans les organisations :

La littérature sur les modèles théoriques de l'intervention dans les organisations s'est développée dans le domaine des sciences sociales et des sciences de gestion. Nous étudierons cette littérature en combinant deux types d'approche : d'une part, une approche centrée sur l'étude des rôles du client et du consultant, et d'autre part, une approche mettant l'accent sur le processus d'intervention de conseil et ses différentes étapes du déroulement.

2.5.1 Les rôles du client et du consultant :

L'approche de l'intervention de conseil centrée sur l'étude des rôles du client et du consultant a été développée par les auteurs suivant : A.W. Gouldner (1961), E.H. Schein (1969), N. Margulies et A. Raia (1972), G. Lippitt et R. Lippitt (1978), P. Block (1981) et S.C. Stryker (1982). Le tableau suivant résume les différents rôles des consultants dans la littérature du conseil en management :

Tableau 7 : Typologie du consultant

Gouldner (1961)	Shien (1969)	Marglis et Rai (1972)	G.Lippitt R.Lippitt (1978)	P.Block (1981)	S. Stryker (1982)	D.Nees R.Greiner (1985)	J.Gadrey (1992)
ExpertFacilitateur	Catalyseur Médecin Fournisseur	Expert technique Facilitateur	Avocat persuasif Expert de l'information Formateur / éducateur Pair dans la résolution des problèmes Agent d'identification des problèmes Chercheur de faits Conseiller sur les processus Observateur	Expert Exécutant Collaborateur	Médecin Vendeur Scientiste DéTECTIVE Collaborateur Expert Ingénieur Conservateur	Conseil de type « jobbing » Conseil de type « sparing »	L'analyste L'ingénieur de projet Le co-pilote Le docteur en management

Source : (P.Gilbert et A. Lancestre 2008)

L'auteur A.W Gouldner a distingué entre deux de rôles joués par le consultant :

- 4) Le rôle du consultant expert « engineering approche », Il est centré sur la résolution technique du problème que lui a posé son client et donc le consultant est orienté tâche.
- 5) Celui du consultant facilitateur « clinical approche ». Il s'intéresse davantage à la démarche, au processus d'intervention qu'au contenu du problème à résoudre. Ainsi le consultant est orienté processus

L'auteur, E.H. Schein (1969) a affiné cette analyse en rajoutant un troisième type de rôle :

- 6) Le consultant thérapeute qui se trouve face à son client dans une position semblable à celle du psychologue devant son patient.

Les travaux des deux auteurs G. Lippitt et R. Lippitt (1978) ont mis l'accent sur trois aspects sous-estimés par leurs prédécesseurs :

- L'importance du niveau d'implication du client lors d'une intervention.
- Le degré de directivité ou de non-directivité du client durant le processus d'intervention.
- Les multiples rôles que peut jouer le consultant simultanément pendant une intervention de conseil.

L'auteur S.C. Stryker (1982) a formalisé une autre typologie plus précise des rôles du consultant où il distingue notamment : le « médecin », le « scientifique », le « détective », l'« expert », le « courtier-collaborateur », le « vendeur » et « l'ingénieur ».

De leur côté, D. Nees et L. Greiner(1985) ont établi une séparation entre le conseil de type « jobbing » qui se caractérise par la prédominance du client et où le consultant joue le rôle de l'exécutant, et le conseil de type « sparring » ou on retrouve un partenariat interactif entre le client et le consultant. A partir de cette distinction, J. Gadrey (1992) a établi une typologie des rôles du consultant en fonction de quatre modèles génériques de relations entre le client et le consultant :

- 1) Le consultant ingénieur de projets : le consultant met en œuvre des compétences techniques spécifiques à un secteur donné pour le compte de son client,
- 2) Le consultant analyste : le consultant est dans une logique d'exécution « Jobbing » et il est étroitement contrôlé par le client,
- 3) Le copilote : il instaure un partenariat collaboratif avec son client, cependant, il ne se mêle pas de la mise en œuvre des recommandations.
- 4) Le consultant docteur en management : ce modèle repose sur un partenariat interactif client/consultant à tous les stades du processus d'intervention et cela jusqu'aux mises en œuvre de recommandation.

2.5.2 Les modèles de processus d'intervention :

L'approche de l'intervention de conseil centrée sur le processus a été développée par les auteurs suivant E.H. Schein (1969), M. Kubr (1988), H. Savall et V. Zardet (1987), Y. Bordeleau (1998), R. Lescarbeau, M. Payette et Y. Saint-Arnaud (1996). Le tableau ci-dessus résume les différents modèles théoriques de l'intervention

Tableau 8 : Les différents modèles théoriques de l'intervention de conseil

E.H Schein (1969)	M.Kubr (1988)	H.SvallV.Zardet (1987)	Y.Bordeleau (1988-1998)	R.Lescarbeau M.PayetteSt.Arnaud (1996)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulation du problème 2. Elaboration des problèmes et des solutions 3. Prévention des conséquences et teste des propositions 4. Planification de l'action 5. Mise en œuvre du plan d'action 6. Evaluation de résultat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrée sur terrain 2. Diagnostique 3. Plan d'action 4. Accompagnement de la mise en œuvre 5. Clôture de l'intervention 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostique socio-économique 2. Projet d'amélioration socio-économique 3. Mise en œuvre du projet 4. Evaluation de la conduite de changement 	<p><i>Phase 1 : Préparation de la mission</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contact avec le client potentiel 2. Offre de service 3. Formulation contrat <p><i>Phase 2 : Exécution de la mission</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Collecte d'informations 5. Analyse des données 6. Proposition au client 7. Implantation des solutions 8. Evaluation des résultats 9. Préparation du retrait 10. Clôture de la mission 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entré sur le terrain 2. Contrat 3. Orientation de l'intervention 4. Planification 5. Réalisation 6. Clôture de la Mission

Source : (Gilbert et Lancreste 2008)

2.5.2.1 Le modèle d'E.H. Schein (1969) :

Cet auteur a formulé un modèle de l'intervention de conseil dans les organisations, structuré en six étapes :

- La formalisation du problème ;
- L'élaboration des problèmes et solutions ;
- La prévision des conséquences et le test des propositions ;
- La planification de l'action ;
- La mise en œuvre du plan d'action ;

- L'évaluation des résultats obtenus.

Ce modèle fait apparaître clairement :

1. Le caractère thérapeutique de la relation client/conseil.
2. Le caractère systémique du mode de raisonnement pratiqué par le consultant sur le terrain.
3. Le caractère non-linéaire de l'enchaînement des questions et des réponses qu'il est amené à faire à chaque étape du processus de l'intervention.

2.5.2.2 Le modèle de M. Kubr (1988) :

Repose sur l'idée que le changement constitue la raison du recours au conseil. Afin de conduire ce changement, le consultant doit correctement maîtriser le processus d'intervention de conseil structuré en fonction de cinq étapes-clés :

- L'entrée sur le terrain « entry » ;
- Le diagnostic « diagnostic » ;
- Le plan d'action « action planning » ;
- L'assistance à la mise en œuvre « implémentation » ;
- La clôture de l'intervention « termination ».

2.5.2.3 Le modèle d'H. Savall et V. Zardet (1987) :

Ce modèle est issu des expérimentations de terrain réalisées par l'équipe de l'ISEOR (Institut de Socio-économie des Entreprises Et Des Organisations) à l'Université de Lyon 2. Il s'articule autour de quatre étapes :

1. *Le diagnostic socio-économique* : le consultant durant cette étape doit identifier les dysfonctionnements existants dans l'organisation cliente et à évaluer les coûts cachés qu'ils génèrent ;
2. *Le projet d'amélioration socio-économique* : durant cette étape le consultant met en place un projet visant à permettre la recherche de solutions à apporter aux dysfonctionnements observés et à améliorer les performances socio-économiques de l'entreprise concernée ;
3. *La mise en œuvre du projet* : cette étape comprend la programmation des actions, les éléments de budget secondaires et le contrôle et l'évaluation des actions mises en œuvre ;

4. *L'évaluation de la conduite du changement* : cette phase s'appuie sur l'évaluation de l'ensemble des actions menées dans le cadre du projet d'amélioration des performances de l'entreprise cliente.

2.5.2.4 Le modèle d'Y. Bordeleau (1998) :

Ce modèle repose sur une approche synthétique des différents rôles du consultant en fonction de trois axes :

- L'axe directif / non directif qui définit le type de relation entre le client et le consultant,
- L'axe problème technique/processus sociaux qui définit le contenu de l'intervention,
- L'axe conseiller/client qui détermine les niveaux d'implication de chacun de ces acteurs.

A partir de là, il a élaboré un modèle de l'intervention de conseil structuré en fonction de trois phases et subdivisé en dix étapes-clés :

- 1) *Préparation de la mission* : contact préliminaire avec le client potentiel, offre de service et formalisation du contrat ;
- 2) *Exécution de la mission* : collecte de l'information, analyse des données, présentation au client du plan d'action et implantation des solutions ;
- 3) *Clôture de la mission* : évaluation des résultats, clôture de la mission et retrait du consultant.

2.5.2.5 Le modèle de R. Lescarbeau, M. Payette et Y. Saint-Arnaud (1996) :

C'est un modèle systémique les « inputs » du système sont constitués, d'une part, par la situation initiale à transformer, et, d'autre part, par les ressources stratégiques disponibles par les acteurs, c'est-à-dire par le consultant et le client :

- Le bureau de conseil de conseil (connaissance des outils et des méthodes, maîtrise du processus d'intervention et capacité de collaboration)
- Par le système-client (connaissance du métier et capacité d'apprentissage organisationnel).

Le processus de traitement du problème s'effectue en fonction de six étapes : l'entrée sur le terrain, le contrat, l'orientation de l'intervention, la planification de la mission, la réalisation et la terminaison.

« L'output » du système consiste en la transformation de la situation initiale en fonction des objectifs fixés au préalable par l'organisation cliente et le consultant.

de ce qui se passe dans l'environnement extérieur. Ces quelques caractéristiques du métier de conseil entraînent plusieurs conséquences sur les pratiques commerciales.

CHAPITRE III :

CADRE METHODOLOGIQUE

Dans le troisième chapitre nous allons justifier le choix méthodologique pour répondre à notre objectif de recherche.

La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances (Avenier & Gavard-Perret, 2008). Ainsi chaque chercheur doit, en cohérence avec son positionnement épistémologique, mobiliser un certain nombre de méthodes d'accès au réel. Chaque méthode repose sur un certain nombre d'outils de collecte et de traitement des données.

3.1 Méthode de recherche :

La nature d'une démarche qualitative est d'être compréhensive (Dumez, 2015, P.29). Elle couvre un ensemble de techniques interprétatives qui cherchent à décrire, expliquer et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes (Coutelle, 2005). En sciences de gestion, cette analyse est vue comme « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Coutelle, 2005).

Notre étude exploratoire a pour objectif de décrire, comprendre, et expliquer le processus d'intervention en management. Notre volonté de compréhension du phénomène étudié ainsi que le caractère exploratoire de notre recherche nous ont conduit au choix d'une démarche qualitative. Selon (Wacheux 1996), Une démarche qualitative permet de comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. Cette compréhension se fera d'abord à travers l'étude et l'analyse de la littérature et des travaux antérieurs sur le conseil en management et ensuite par l'étude de cas du bureau de conseil WTC. Notre recherche se fera par l'observation et la description de la structure du bureau de conseil, ainsi que le processus d'intervention pratiqué par ses consultants.

3.2 Type de recherche :

En reprenant Yin (1989), la démarche de cas est la plus adaptée pour notre recherche car il s'agit d'interroger le « pourquoi » et le « comment » concernant le processus d'intervention dans le conseil d'organisation, lorsqu'on ne maîtrise pas les événements et que le phénomène observé est contemporain. Il en est ainsi :

- nous questionnons les pratiques de conseil en management (pourquoi ? comment ?)
- nous interrogeons des choix (en matière du secteur de conseil, de mission de conseil, de démarche d'intervention, d'outils utilisé, etc.) que nous ne maîtrisons pas ;

- ces pratiques seront étudiées par l'observation et l'analyse du fonctionnement du bureau de conseil WTC (Word Trade Center) à travers des entretiens avec ces consultants.

La présente recherche est conduite à travers une analyse de processus. L'analyse de processus est l'outil le mieux adapté pour observer un processus en construction et apprécier les différentes interrelations possible. Elle a ainsi permis de faire ressortir les étapes du processus observé.

3.3 Outils de collectes des données :

Dans le cadre de la présente recherche, les instruments utilisés pour la collecte des données sont essentiellement :

1. La recherche documentaire
2. Les observations directes participantes
3. Les entretiens individuels semi-dirigés

3.3.1 Observation participante :

Afin de répondre aux objectifs de notre recherche. Nous avons été introduits par le consultant sénior du WTC entant que participant actif dans les projets de conseil encours. Ainsi la recherche dans laquelle nous nous inscrivons, est de type « observation participante». L'observation participante est une méthode qui recourt à des techniques de recherche qualitatives pour étudier des faits particuliers (études de cas, observation, entretiens semi-structurés ou non-structurés, etc.). Cette méthode consiste à s'introduire dans une organisation pour en étudier son fonctionnement, en appliquant les préconisations de Peretz (1998) : être présent, s'adapter, observer, et enregistrer. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées d'après Bogdan et Taylor (1975).

Durant notre stage nous avons fait preuve de sociabilité, d'attention, de mémoire et d'interprétation (Grawitz 2001). On s'est adapté au mode de fonctionnement de l'entreprise et avons observé son organisation, sa structure, la répartition des tâches et des responsabilités. Plus particulièrement, nous nous sommes focalisés sur le processus d'intervention dans le but de répondre à notre question de recherche, ce qui nous a permis d'avoir une large vision et une opinion global sur les phases du processus d'intervention

Les fiches d'observations nous ont permis de faire ressortir des constats qui ont été par la suite résumés en une série de résultats d'observations.

1. Nous avons été mis dans le bain dès notre premier jour par la rencontre avec un client du bureau de conseil WTC pour une demande d'intervention. Il s'agit d'un projet d'accompagnement pour la réalisation d'un complexe avicole. La demande d'intervention contenait les aspects liés aux buts ou résultats à atteindre. Durant cette séance de travail on a observé comment se déroule le premier contact avec le client, on a noté que l'écoute et la prise de notes sont des aspects importants afin de bien comprendre la demande. Nous avons été chargés de faire une synthèse et une reformulation du problème. Le consultant suite à cette réunion donne au client les aspects pratiques de l'intervention (méthodologie employée, étapes et déroulement, outils et ressources mobilisées) et demande des informations et des documents complémentaires au client après la signature de la convention.
2. Par ailleurs nous avons été chargés de l'archivage des documents d'un autre projet en phase de clôture, ce travail aux premiers abords nous a semblé inintéressant, cependant il nous a été bénéfique. Car il s'agit d'un projet de grande importance pour le bureau de conseil, qui consiste en l'accompagnement du client pour la réalisation du premier Hôpital International Privé en Algérie. D'autre part le nombre important de document rassemblé depuis 2013 nous on permis de comprendre toutes les phases d'une mission de conseil .les étapes de ce projet se résume comme suit :
 - La présentation du projet
 - L'étude du secteur de la santé en Algérie,
 - l'analyse de l'offre et de la demande de soins
 - l'encadrement juridique des prestations de santé
 - l'évaluation des coûts de l'investissement
 - les résultats prévisionnels
 - le business plan
 - la configuration fonctionnelle et spatiale du projet
 - le planning de réalisation

3.3.2 Recherche Documentaire :

Pour élaborer notre recherche on a commencé d'abord par la consultation des publications disponibles dans la bibliothèque de notre école ENSM et sur internet, qu'elles soient livres, articles, rapports, ou thèses qui ont traités du conseil en management.

Lors de notre stage de fin d'étude au bureau de conseil WTC on a également eu accès à des documents internes (convention d'intervention, contrat, présentation de projet, business plan et étude financière, archive de projet de conseil etc.) ces documents nous ont permis non seulement de décrire et présenter l'entreprise d'accueil ,mais également de collecter les informations nécessaires, sur ces différentes fonctions et son organisation interne de façon à bien connaître notre unité d'analyse pour la compréhension du processus d'intervention.

3.3.3 Les entretiens :

L'entretien est l'outil de collecte d'information dont on fera usage pour la compréhension et la description du processus d'intervention. L'entretien est un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne (B.Kakai 2008)

Les entretiens constituent l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion (Romelaer P., 2005 cité par Gavard-Perret et Aubert (2012)). Dans notre cas spécifique, les entretiens individuels semi-dirigés ont pour objectifs de venir valider les résultats d'observation et d'approfondir les points d'ombres. À travers un guide d'entretien, chaque consultant a été écouté pendant environ trente minutes sur son expérience dans le conseil en organisation. La population déterminée pour réaliser nos entretiens se limite uniquement à des consultants. Afin de collecter des informations pertinentes sur leur métier et sur les phases du processus d'intervention qu'ils emploient. Cela nous amené à cibler un échantillon de douze consultants.

Le guide d'entretien contient vingt-cinq questions réparties sur quatre axes, chaque axe représente une étape du processus d'intervention. Le guide a permis de s'informer auprès des consultants sur :

- Le contexte de l'intervention dans une mission de conseil organisation.
- Les différentes phases du processus d'intervention.
- Les outils utilisés au cours du processus.

Les entrevues ont été enregistrées sur support numérique et retranscrites. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés manuellement. Au cours des entrevues, il a été demandé aux personnes entretenues de reconstruire le processus d'intervention en conseil tel qu'il le pratique.

Les fichiers audio ont été retranscrits et les transcriptions dépersonnalisées puis importées dans la base de données. Le verbatim a été encodé de manière automatique pour faire sortir les idées maitresses. Ainsi, les informations importantes ont été sorties de leurs contextes pour les rendre sémantiquement indépendantes puis regroupées en thème pour une recontextualisation. Les résultats obtenus ont permis de faire des analyses, par participant, en fonction des paramètres qui ont été retenus. Une analyse synthèse de l'ensemble des entrevues a permis de mieux comprendre le processus déjà observé. Le tableau suivant représente les caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 9 : Caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative

Consultants	Poste occupé	Ancienneté
Sans nom	Consultant en stratégie et management du développement durable	23 ans
Sans nom	Gérant et consultant en ingénierie de formation	19 ans
Sans nom	Consultant en audit	5 ans
Tarik	Consultant	3 ans
Derardjabrahim	Senior consultant technico fonctionnel	3 ans
Cherif ali	Consultant (retraité)	20 ans
Reda allal	Expert permanent	18 mois
Tridi	Freelance	12 ans
Benosman	Manager	15 ans
Bouherarazakaria	Gérant bureau de conseil	8 ans
HoussemedineBoulfrakh	Business Consultant CRM	4 ans
Saibi Hocine	Consultant Sénior	25 ans

Source : élaboré par nous-mêmes

3.4 Contexte organisationnel

Nous allons aborder dans cette section une présentation générale de la compagnie Word Trade Center.

3.4.1 Présentation générale du World Trade Center :

Le Word Trade Center (WTC) est une compagnie qui fait partie d'un réseau international et qui intervient dans le domaine du consulting en management et l'accompagnement aux entreprises, elle intervient également dans la formation, l'événementiel, et la location de bureaux et d'espace de travail. Le World Trade Center a démarré ses activités en 2002 après que le groupe Trust ait acquis la licence pour Alger en 1998.

L'installation du World Trade Center en Algérie a été motivée par le potentiel considérable de l'économie de l'Algérie qui recèle d'énormes gisements d'opportunités d'affaires à l'importation, à l'exportation et en matière d'investissement. Il va sans dire que les profondes réformes économiques initiées en Algérie et dont le processus de mise en œuvre se poursuit encore, ont déjà abouti à la mise en place des conditions suffisantes à la promotion d'une véritable économie ouverte jouissant d'un libre jeu des forces du marché, la libre entreprise et l'initiative individuelle.

C'est dans ce contexte d'ouverture et de libéralisation de l'économie qu'est intervenue l'installation du World Trade Center Algeria.

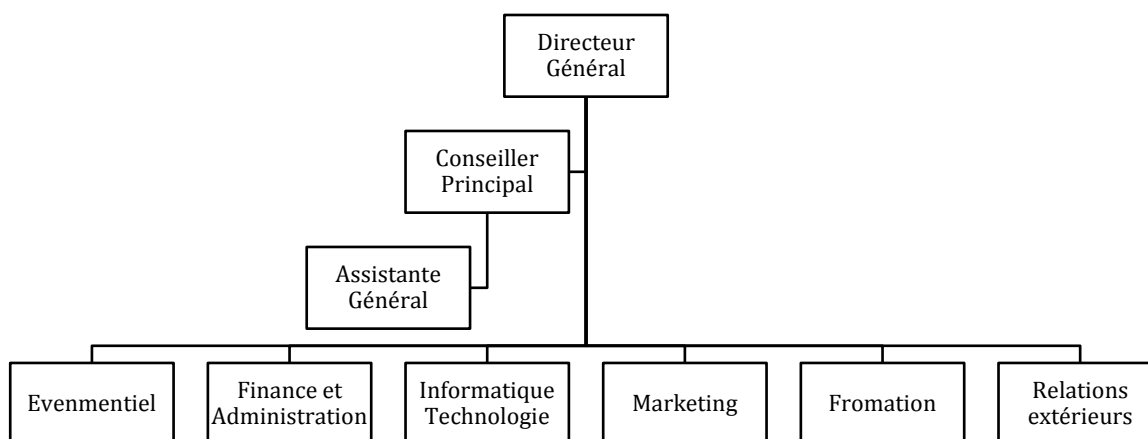
Le Word Trade Center s'appuie naturellement sur l'immense réseau international qui compose les 323 World Trade Center implantés dans environ 90 pays et tissant des relations fructueuses et dynamiques touchant à tous les aspects et filières du commerce international avec un réseau de plus de 750.000 entreprises petites, moyenne, et transnationales à travers le monde.

Il fait ainsi partie à son modeste niveau, dans ce nouveau décor de l'économie Algérienne, des institutions et des structures pionnières accompagnant le processus de transformation et mutation de l'économie de l'Algérie.

3.4.2 A propos du Word Trade Center :

- Organigramme du WTC :

Figure 4 : Organigramme WTC



Source : Document interne WTC


L'organigramme ci-dessus affiche selon les responsables du WTC deux types d'activités, à savoir : les activités de ressources ainsi que celles de soutien, donnant lieu à la répartition suivante:

Activités de ressources : Elles regroupent les services marketing, event, formation ainsi que le consulting.

Activités de soutien : Elles regroupent essentiellement les services finances, comptabilité, administration, IT, relation extérieures.

- **Fiche signalétique du WTC :**

Figure 5 : Fiche signalétique WTC

Nom de la société	Word Trade Center
Statut juridique	SARL
Secteur d'activité	Conseil en management, Formation, Événementiel
DG	Sid Ahmed Tibaoui
Date de création	
Adresse	13, rue Mohamed Semani, Hydra, Alger.
Activité principal	Consulting, formation, Location de bureaux
Effectif	15
Concurrents	PWC, KPMG, EY, Brave Hill
Logo	

Source : élaboré par nous même

Les activités et objectifs du WTC :

L'activité du WTC s'articule sur une gamme diversifiée de services :

- Consulting en management et accompagnement d'entreprise
- Formation
- Évènementiel
- Location de bureaux et d'espaces de travail

Les prestations du WTC :

Consulting :

Le bureau de conseil WTC est engagé à offrir un meilleur accompagnement aux investisseurs locaux et étrangers à travers son équipe de consultants qui mobilisent leurs

compétences en excellence et leur savoir-faire afin de conseiller ses partenaires pour les aider notamment dans leur projet d'investissement, d'élargissement et d'internationalisation.

Le WTC Algeria grâce à son fort réseau national et international a toujours offert les solutions les plus adaptés à ses clients et dans les meilleurs délais. En plus d'un concept unique sur le marché qui consiste à offrir des bureaux et des espaces de travail, d'aide à la création d'entreprise et de la possibilité de développer le réseau des clients via des rencontres avec de potentiels partenaires, WTCA offre un package de solutions à savoir :

1. Assistance d'installation d'entreprise ou de projet clé en main (de A à Z).
2. Établissement de Business plan et de conseil en stratégie.
3. Études financière, économique, d'environnement et de marché.
4. Assistance juridique et fiscale.
5. Outsourcing des activités : comptables, administrative et de gestion du courrier.
6. Facility management pour les bureaux et les espaces de travail.

Location de Bureaux :

Le service de location du WTC propose une offre globale de bureau et d'espaces de travail coworking ces derniers sont accessibles à la demande, pour une personne ou une équipe entière, Des bureaux idéalement situés dans des quartiers d'affaires Traitement du courrier et des appels

Les bureaux sont disponibles à la journée, la semaine, le mois ou plus. Cette offre s'inscrit parmi 323 sites dans 91 pays à travers le monde. Avec la possibilité d'aménagement et d'adaptation des surfaces suivant l'évolution de la taille de l'entreprise du client ou locataire. Ce service propose également à ces clients la domiciliation commerciale, avec une adresse prestigieuse et incluant une large gamme de services à l'appui. Les espaces proposés par le WTC incluent :

1. Des bureaux équipés et aménagés
2. Des salles de réunion et conseil de direction
3. Des salles de formation et conférence
4. Un service de vidéoconférence
5. Traitement du courrier et des appels, accès internet
6. À la demande, une assistance administrative pour les locataires
7. Un espace cuisine aménagé

Événementiel et formation :

Le département événementiel est chargé de l'organisation de salons, conférences et séminaires, colloque, formations qualifiantes, rencontres d'affaires et de tout événement pouvant promouvoir l'image de l'Algérie et de son économie localement ou à l'étranger.

Salons et foires :

Les événements qu'organise le WTC ont un rapport direct avec la formation et le consulting. On retrouve parmi ces événements :

- *EVENT EXPO* : Un salon Professionnel qui s'adresse aux agences et aux lieux ainsi qu'aux prestataires techniques et de services dédiés à l'événementiel, Un salon qui offre une plateforme d'échange et de partage dont l'objectif est de favoriser le développement du secteur de la communication et d'événementiel en Algérie.
- *Salon International de la Femme EVE* : un salon qui revient chaque année, depuis sa création en 2005 et qui coïncide avec la célébration de la journée internationale de la femme.
- *Salon International de la sous-traitance ALGEST* : Un salon qui s'inscrit dans la politique de redynamisation du secteur industriel comme alternative à une dépendance trop grande des hydrocarbures. Révélateur du potentiel national de sous-traitance ainsi que des compétences et savoir-faire dans des secteurs aussi divers que les industries mécanique, métallique, métallurgique, électrotechnique, le plastique, le caoutchouc et composite.
- *Trophée Export* : Le Trophée Export distingue les entreprises algériennes exerçant dans les secteurs hors hydrocarbures pour leur performance et leur démarche exemplaire et originale à l'exportation. Cet événement s'inscrit dans le cadre de la politique générale du WTC, dans son rôle de promotion des entreprises en matière de commerce international.

Séminaires et Conférences :

Le WTC organise depuis sa création en Algérie des conférences et séminaires portants sur les différents aspects du développement commerciale et économique locale et internationale, ces événements réunissent les dirigeants de différentes entreprises publique, privé ou d'institutions gouvernementales.

Forum Clusters : Le Forum Cluster rassemble des experts nationaux et internationaux dans le but d'identifier des stratégies adaptées à l'environnement algérien. Dans le but de consolider les expériences de cluster set de démarrer des collaborations et des partenariats, ainsi que le développement des flux d'affaires avec tous les opérateurs économiques.

Conférence Internationale sur l'Arbitrage : L'arbitrage est reconnu comme l'outil par excellence pour régler les différends internationaux susceptibles de survenir les secteurs économiques. Mené en dehors des tribunaux judiciaires par des spécialistes, l'arbitrage permet d'obtenir une décision finale et exécutoire à l'échelle internationale tout en respectant la confidentialité des dossiers et l'adéquation entre les enjeux et les coûts. Aussi, le nombre de cabinets juridiques d'affaire en Afrique et en Algérie est de plus en plus important, due à l'installation des cabinets de renommé internationale dans ce marché en pleine évolution, c'est cette conférence est un point de rencontre continental aux professionnels du droit commerciale afin qu'ils puissent échanger et tisser des relations constructive et utile à l'environnement dans lequel ils opèrent.

Conférence Internationale sur la Cyber sécurité : La Technologie de l'information et de la communication apporte des changements dans les sociétés partout dans le monde et c'est pour cela que le WTC organise chaque année la plus grande manifestation au tour du thème de la cyber sécurité, réunissant ainsi les différents acteurs du secteur de la cyber sécurité.

Colloque sur l'Opérateur Économique Agrée : Le World Trade Center organise le Colloque sur l'Opérateur Économique Agrée, cette rencontre avec pour thématique : « l'opérateur économique agréé, au service de la promotion des Exportations » fondée sur une approche autant technique qu'opérationnelle, dans le but :

- De regrouper les opérateurs bénéficiaires ou candidats au bénéfice du statut d'opérateurs économiques agréés afin de débattre des conditions et avantages liés ce statut.
- De permettre, à travers les débats des plénières, de faire une synthèse des réflexions les plus importantes émises par les participants concernant le dispositif qui régit cette activité, qui sera soumise à la Direction Générale des Douanes.

CHAPITRE IV :
PRESENTATION ET ANALYSE
DES RESULTATS

Le présent chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats. L'analyse sera réalisée avec le croisement des résultats des observations participantes avec les résultats des entretiens.

4.1 Présentation et analyse des résultats de l'enquête qualitative :

La présente section montre les résultats des observations participantes lors de d'une mission de conseil, parallèlement ces résultats seront croisés aux résultats de l'analyse des entretiens. L'entretien s'il apporte de nouvelles informations, vient confirmer les observations qui sont faites au cours de notre stage de fin d'étude.

Au niveau des données collectées par participants, un traitement automatique est réalisé pour faire ressortir les mots les plus utilisés en ignorant les mots usuels. L'analyse des données par participant est basée sur la définition des croisements des mots pour héberger les différents codes. Il est important de rappeler également que la définition des nœuds est gouvernée par l'orientation donnée à la recherche à travers le guide d'entretien utilisé. Ceci a permis de faire ressortir des entrevues, les informations qui pourraient être pertinentes. Ces informations ont été regroupées par centres d'intérêt c'est-à-dire selon les grandes phases du processus d'intervention dans le conseil en management.

Le nuage de mots obtenu avec le traitement des informations de l'ensemble des participants aux entrevues dans le cadre de la présente recherche nous permet de constater les mots les plus fréquemment utilisés au cours des conversations. C'est ainsi que les mots « consultant », « conseil », « processus », « client », « obligation » « collecte d'informations », « problème d'organisation », « analyse », « résolution problèmes », « contrat », « diagnostique », « mise en œuvre » reviennent souvent dans les conversations. Sortis de leurs contextes, ces mots permettent d'avoir une idée de l'orientation de l'ensemble des entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche. Le résultat des informations collectées a été regroupé dans le tableau suivant :

Figure 6 Informations collectés lors des entretiens

PHASES	OUTILS OU MÉTHODES	TYPES D'INFORMATIONS RECUEILLIES
Phase de collecte de l'information	Les outils les plus utilisés sont:Analyse documentaire (recueil de données internes et externes liées aux normes du secteur) Menée d'entretiens semi-directifs Enquêtes par questionnaire Observation sur le terrain et lors des situations de travail	Stratégie, politiques et pratiques en rapport avec l'objet de l'intervention, indicateurs de résultats Structures, Organigramme, sociogramme, procédures mises en place Systèmes de gestion et d'information, Qualité, études économiques, de marché, enquêtes d'opinion Culture, pratiques réelles des acteurs Vécu des faits et événements, attitudes, jeux d'acteurs
Phase de diagnostic	selon l'analyse des entretiens:Grilles d'analyse du consultant en rapport avec l'objet analysé et la perspective choisie (fonctionnaliste, psycho-sociologique, sociologique ergonomique, systémique, autre) Mobilisation de grilles de lecture « pluri-explicatives » construites par le cabinet	Fonctionnement de l'organisation Dysfonctionnements ou anomalies repérés État des lieux sur un objet donné Pratiques analysées et constats effectués sur elles
Phase de mise en œuvre des recommandations	Groupes de travail Groupes de projets, <i>Task force</i> Démarches participatives	Plans d'action et engagements individuels Comité de pilotage Indicateurs de suivi Accompagnement des responsables

Source : élaboré par nous mêmes

Selon le résultat de l'analyse des entretiens la totalité des consultants considère l'intervention comme étant un processus. Le processus peut changer selon le contexte de l'intervention, mais généralement les consultants qualifient le processus selon les grandes phases suivantes :

Figure 7 les phases du processus d'intervention



Source : élaboré par nous-mêmes

Pour ce consultant sénior : « *L'étape d'identification des besoins est selon moi la plus importante du processus. Ensuite cela dépend du type de mission mais généralement le processus est presque le même mais les méthodologies peuvent changer* »

Consultant « *...Chaque type de mission de consulting dans une organisation possède ses étapes, spécifiques les étapes du processus peuvent changés d'un secteur à l'autre ... les différents secteurs sont : la Gestion stratégique, GRH, Gestion financière, marketing, système d'information etc...* »

4.1.1 Livrable 1 : La demande d'intervention

L'étude du processus d'intervention s'est faite grâce à l'observation et l'analyse d'une mission d'accompagnement du bureau de conseil WTC pour la réalisation d'un projet industriel. Les résultats de cette observation seront croisés aux résultats des entretiens.

L'intervention étudiée nous a fourni l'occasion de réaliser notre première expérience dans le secteur du consulting. Notre observation nous indique qu'elle a comme particularité d'avoir porté sur l'ensemble d'un secteur d'activité plutôt que sur une organisation.

Afin de comprendre la démarche d'accompagnement il est important d'aborder le contexte de l'intervention. Chaque demande de conseil s'inscrit dans un contexte et environnement économique et sociétal particuliers. Le contexte de la demande n'est pas le même selon l'appartenance de l'organisation exprimant la demande au secteur de l'économie privée, sociale ou au secteur public.

Consultant 1 : « *...alors le premier contact avec le client pour une demande de conseil se fait pour ma part généralement par des prospections commercial car je travaille en freelance, mais dans les cabinets de conseil le contact se fait par une sollicitation du client ou appel à candidatures* »

Consultant 2 : « *La forme a plus rependu pour une demande de consulting d'après mon expérience reste le cahier de charge et les termes de référence* ».

Consultant 3 : « *le client présente sa demande de conseil sous forme d'un cahier de charge, ou de termes de références en tout cas la demande doit être par écrit...La demande change d'un client à un autre ca dépend du contexte* »

Concernant notre cas d'étude dans le bureau de conseil WTC, et selon notre observation l'organisation cliente est une entreprise privée de nettoyage d'entretien et de désinfection. C'est une société de droit algérien, au moment de débiter l'intervention, elle opère depuis 6 ans dans la prestation de service d'entretien dans le but de développer son activité le gérant décide de se lancer dans la production des produits désinfectant pour ce faire il fait appel au bureau de conseil WTC. Comme on le verra, la demande initiale du client a été considérablement modifiée en cours de processus.

4.1.2 Livrable 2 : Contact avec le client

Après avoir répondu à l'appel d'offre du client. Le consultant aborde généralement le premier contact avec le client par un entretien et un questionnement assez naturel lui permettant de circonscrire les premières dimensions de la demande.

D'après l'un des consultants « lors d'une mission de conseil le premier contact avec le client peut se faire soit par des prospections, des appels d'offre ou bien une demande d'appui. Cela se fait à travers un entretien, un appel téléphonique ou bien par email. Il faut retenir par là qu'il est conseillé dans le métier du conseil de faire une synthèse et une reformulation de la demande et du problème du client pour pouvoir comprendre la situation actuel et pour pouvoir faire des changements... »

Dans le cas de notre intervention, le client demande une assistance via un entretien directe avec le consultant, pour la réalisation d'une unité industrielle de production de produits d'entretiens à Boutlilis, zone industriel d'Oran. Suite à une visite en Italie du client et du consultant pour la rencontre du bailleur de licence, le client décide de changer son projet initial pour la réalisation d'une unité industriel de production de produits désinfectants Hospitalo-universitaires et de leur conditionnement selon lui cet investissement est plus concurrentiel et du coup plus rentable.

Suite à nos observations on retient que le bureau de conseil WTC et le client ont convenu, d'un commun accord, de collaborer mutuellement pour réaliser ce projet. Si l'on analyse les modèles industriels et le déroulement de ce projet on constate qu'ils ont suivis les étapes suivantes :

- 1) Idée initiale,
- 2) Etude exploratoire,
- 3) Etude de faisabilité,
- 4) Etude d'ingénierie,
- 5) Construction de l'unité de production,
- 6) Démarrage.

I L'organisation de la mission :

Durant cette mission de conseil le consultant doit fournir avec célérité, compétence et diligence le service et selon des standards professionnels. Le consultant a partagé la mission en deux phases. La première phase consiste en la réalisation des études en vue d'examiner la faisabilité du projet et dans la deuxième phase le consultant se chargera de la réalisation de l'investissement si toute fois les résultats de la première phase sont favorables.

- PHASE1 : Etude de faisabilité du projet
- PHASE 2 : Réalisation de l'investissement

Phase 1 : Etude de faisabilité du projet

Le contenu de l'étude de faisabilité est conçu en fonction des nombreux destinataires que l'on veut convaincre : institutions financières, société de capital de risque, gouvernements, clients, fournisseurs, associés, partenaires, etc. Les auteurs ont évalué la rentabilité du projet, en établissant les coûts avec une marge d'erreur de 10 % à 15 %. L'étude contient :

1. **Définition des produits** : Le consultant après une recherche documentaire et des entretiens avec des experts et en collaboration avec son client a défini les produits que souhaite produire son client DANINET et leurs caractéristiques.
2. **Etude du marché de la demande** : L'étude des besoins s'est faite par l'identification de l'entreprise utilisatrices des produits et l'évaluation des besoins et perspectives de développement du secteur d'activité. Le consultant a également déterminé les valeurs des produits et leur seuil d'intérêt.
3. **Etude du marché de l'offre** : Le consultant a évalué les capacités nationales existantes des produits désinfectants Hospitalo-universitaire par l'identification des sociétés qui importent ces produits et la localisation des lieux de production, il a

également fait une synthèse de l'offre nationale tout en étudiant les perspectives de développement de ce projet.

4. **Synthèse de l'offre et de la demande par type de produits.** : Les informations traitées ont été synthétisées sous forme de tableau.
5. **Etude technique et technologique sur les opportunités d'investissements** : le consultant a proposé à son client des unités réalisables par rapport aux choix stratégique arrêtés par ce dernier ; il a également fourni une liste de fournisseurs éventuels
6. **Synthèse générale et recommandation** : après les phases de collecte et d'analyse des informations pour l'étude de faisabilité du projet industriel le consultant a fait une synthèse afin de la présenté à son client, tout en lui proposant des recommandations pour la réalisation de l'unité de production.

Phase2 : Réalisation de l'investissement

La deuxième phase du projet d'accompagnement a débuté après la validation de la première phase de l'étude de faisabilité par le consultant et son client DANINET. Les étapes de cette phase se présentent comme suit :

1. Elaboration du Business Plan
2. Présentation du projet.
3. Recherche de financement du projet.

II Le contrat de la mission :

Dans le métier du conseil les prestations sont difficilement évaluable alors le contrat entre le consultant et le client est important il définit notamment les engagements et les obligations des cocontractants.

Interviewé : *« Il est dans une mission de conseil essentielle d'établir un contrat qui définit les engagements des parties »*

Comme l'indique l'un des consultants : *« le contrat d'une intervention se constitue généralement comme suite : Objet du contrat ; objectifs généraux ; objectifs spécifiques ; durée de la mission ; rémunérations ; condition d'intervention ; autonomie d'action du consultant ; confidentialité et traitement des litiges »*

Ces résultats sont en accord avec nos observations. Ceci nous a confirmé l'importance de l'acte contractuel. On note qu'une convention d'engagement entre le bureau de conseil WTC et son client a bien été signée pour la réalisation de cette intervention.

La convention d'accompagnement du projet étudié dans notre cas comprend douze articles qui se présentent comme suit :

Article 1 : Collaboration des parties

Selon le premier article de la convention les deux parties ont convenu, d'un commun accord, de collaborer mutuellement pour réaliser les études en vue d'examiner la faisabilité du projet.

Article 2 : Consistance et qualité des prestations

Dans le second article, la société et le consultant ont convenu la définition du service et l'objet de l'intervention de conseil :

- *La demande de conseil* : Selon l'article 2 la demande de conseil consiste en l'assistance et l'accompagnement pour la réalisation d'un projet industriel (unité de production de produits hospitalo-universitaires). Suite à la signature de cette convention le consultant a reçu de la part du client toutes les informations et les orientations concernant les services demandés et a soumis des comptes rendus réguliers à la société et à son représentant.
- *La déontologie d'une prestation de conseil* : Cet article stipule que dans l'accomplissement de sa mission le consultant doit agir dans le strict respect des principes usuels de déontologie en la matière.

Selon un consultant interviewé : « *la déontologie fait partie des fonctions principales de la proposition de conseil elle a pour objet de garantir au client le sérieux du cabinet, l'assurer de ses compétences, de sa qualification et de ses garanties financières* »

Article 3 : Obligation du consultant

Dans la convention, les obligations du consultant envers son client se présentent comme suit :

1. Le consultant s'impose de fournir avec célérité, compétence et diligence le service de conseil selon des standards internationaux.
2. Le consultant est tenu de mobiliser ses experts pour toutes missions du programme général dès que la société formule sa préoccupation au consultant.
3. Le consultant doit recevoir toutes les informations et les orientations concernant les services demandés par le client et devra soumettre des comptes rendus réguliers à la société ou à son représentant.

Article 4 : Statut du consultant :

L'article quatre de la convention entre le client et le bureau de conseil WTC traduit, que dans l'exécution du service, le consultant doit agir et avoir le statut de contractant indépendant et en aucun cas, en tant qu'agent ou employé de la société.

Sur ce point le résultat des entretiens diverge d'un consultant à un autre, certains sont pour le travail collaboratif avec le client tout au long du processus d'intervention, d'autres estiment que le consultant doit être indépendant et que le client joue un rôle seulement dans la dernière phase du processus c'est-à-dire lors de la mise en œuvre des recommandations. La nature du rôle du consultant dépend du contexte et de la nature de la mission.

Comme l'indique l'un des consultants : « *...avec le client nous devons agir ensemble pour atteindre nos objectifs communs ; travailler seul nous fait plus perdre du temps qu'autre chose* »

Un autre consultant estime : « *si le client fait appel à une aide extérieure c'est qu'il n'est pas en mesure de faire face à un problème donc logiquement la résolution du problème doit se faire par le consultant...c'est durant la recherche d'information et la mise en œuvre des solutions que le travail collaboratif est important* »

Article 5 : conformité avec les règlements en vigueur :

Le consultant doit se conformer aux principes et orientations arrêtés par le client et à tous documents, manuels fixés dans le cadre de l'exécution du service. Le consultant se conformera aux exigences liées à la performance du service y compris celles concernant la

sécurité, le respect de la réglementation en vigueur ainsi que celles liées à la rédaction du rapport et des documents à présenter à l'administration concernée.

Article 6 : Frais et compensation

En contrepartie des services fournis, la société payera au consultant, pour la réalisation des missions et service un montant défini dans la convention.

Consultant : « Les approches utilisées par les consultants pour l'établissement du budget sont différentes d'un bureau de conseil à un autre cela peut se faire :

- par référence aux offres des concurrents.*
- à partir du temps passé et du taux de facturation.*
- par référence à des missions similaires.*
- à partir de l'enveloppe budgétaire du client.*

J'estime d'après mon expérience dans plusieurs bureaux de conseil que les approches qui reviennent le plus souvent pour l'établissement du budget sont celles de l'offre de la concurrence et celle de la facturation du temps et des jours »

Article 7 : Réunion d'évaluation :

Le consultant et le client ont convenu d'un commun accord de faire une évaluation d'étapes, afin de valider les conclusions de la phase A (étude de faisabilité). Si les perspectives de développement des produits étudiés (partiellement ou en totalité) sont favorables, les deux parties arrêteront les modalités et conditions financières de réalisation des prestations de la phase B (réalisation du projet).

Article 8 : Modalité de paiement

Dans le cas étudié la facture de paiement se fera comme suit :

- 35 % à la signature de la convention.*
- 40 % à la remise de la mission.*
- 25 % à la fin de ma mission.*

Le paiement devra s'effectuer au plus tard dans les 20 jours qui suivent la demande de paiement.

Article 9 : confidentialité :

Le consultant reconnaît que toute information confidentielle obtenue directement ou indirectement de la société en relation avec son activité, ou développée par l'activité entreprise par le consultant restera confidentielle.

Article 10 : Force majeure :

Si l'accomplissement des engagements du consultant est entravé ou retardé par un cas de force majeure, étant tout à fait imprévisible, irrésistible et extérieur, ce dernier sera dispensé de ses prestations et des délais d'exécution aussi longtemps que la force majeure de cette cause doit être appliquée.

Article 11 : Notification :

Selon l'article onze, toute notification rédigée et adressée par courrier ou par fax sera effective 72 heures après avoir été transmise.

Article 12 : règlement des litiges :

Les parties s'engagent à régler à l'amiable l'ensemble des litiges nés de l'exécution ou de l'interprétation de l'intervention. A défaut de règlement amiable, les tribunaux territorialement compétents, seront saisis pour le règlement du différend.

4.1.3 Livrable 3 : La Collecte d'informations

Dans le cas de la mission de conseil étudié, on a observés que l'intervention a débuté en collaboration avec le client par la définition des produits et la détermination de leur valeur économique à travers plusieurs entretiens avec le client et le bailleur de licence. Par la suite le consultant a fait la collecte d'informations documentaires sur le secteur d'investissement et sur l'offre et la demande des produits (production et importation).

Le consultant a enchainé par une étude technique et technologique sur les opportunités d'investissements suite à laquelle il a établi la liste des fournisseurs éventuels et une proposition des modules réalisables par rapport aux choix stratégiques arrêtés avec le client.

Dans cette intervention le type d'informations recherchées concerne le secteur d'investissement et non l'entreprise et son organisation, les outils utilisés pour la collecte d'informations sont l'entretien avec le client et la recherche documentaire sur le secteur des produits désinfectants Hospitalo-universitaires.

Consultant : « La collecte d'informations constitue l'une des valeurs ajoutées clés du conseil. Il existe différentes modalités de recueil de celles-ci ; ces méthodes

dépendent largement du type d'information recherché (interne ou externes à l'entreprise) et du contexte de l'intervention. Parmi celles-ci on peut citer la recherche documentaire, les entretiens individuel ou de groupe, les enquêtes par questionnaire, l'observation, le recours au groupe de travail, le benchmark etc.»

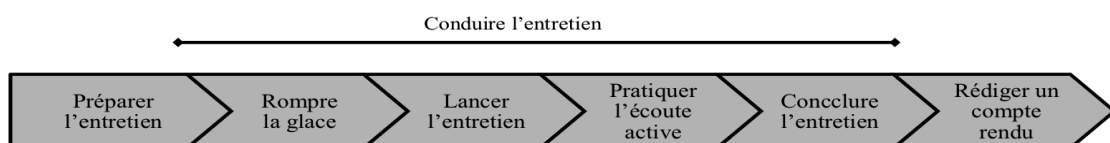
4.1.3.1 L'entretien :

L'entretien est un outil fondamental du conseil, utilisé tout au long de la mission depuis la négociation du contrat jusqu'à la mise en œuvre des recommandations. C'est un moyen puissant non seulement pour la collecte d'informations mais aussi pour valider des pistes de solutions et contribuer à leur application.

L'interviewé affirme que : « L'entretien doit être conduit avec méthode notamment la constitution d'un canevas ou guide d'entretien pour la préparation, le recours à la reformulation dans la conduite de l'entretien et la réalisation d'un compte rendu de synthèse une fois l'entretien achevé »

C'est ainsi qu'on comprend que cet outil lors d'une intervention, permet d'obtenir le maximum d'informations pertinentes relatives aux problèmes posés, il permet de tester les hypothèses des recommandations. Il a également comme objectif établir une relation de confiance avec l'interviewé de façon à poursuivre une relation de collaboration constructive. L'entretien contribue aussi à renforcer l'image du cabinet et du consultant. Le schéma suivant représente les étapes de l'entretien :

Figure 8 les étapes de l'entretien



Source: (P. Stern & J. Schoettl 2008)

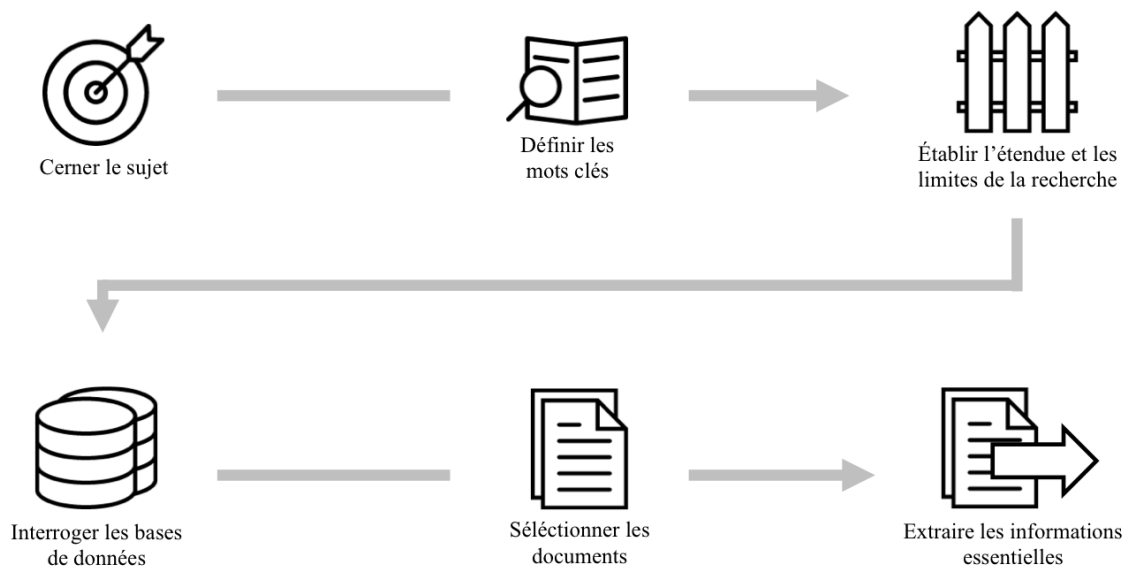
4.1.3.2 La recherche documentaire:

On a observé dans notre cas que la recherche documentaire concerne autant l'objet de l'intervention que le contexte qui l'environne, le recours à la recherche documentaire s'avère utile à différentes occasions, notamment pour la préparation des premiers rendez-vous avec le client, également pour bâtir la proposition en éclairant le contexte de l'entreprise et aussi pour la recherche d'informations dans différents domaines au cours de l'intervention (technologie, marché, concurrents, réglementation...).

Interviewé : « Pour ce qui est des grands cabinets de conseil, la recherche d'informations et les enquêtes est le plus généralement confiée aux consultants juniors et aux business analyste »

Dans notre cas une démarche rigoureuse de recherche d'informations documentaire en six étapes a permis au consultant du WTC de trouver un équilibre entre l'excès d'informations et l'insuffisance d'informations pertinentes.

Figure 9 Les six étapes de la recherche documentaire



Source: (P. Stern & J. Schoettl 2008)

4.1.4 Livrable 4 : Analyse et diagnostic

Suite à la collecte d'informations le travail du consultant est d'établir un diagnostic. Il doit donc être un expert de l'analyse des problèmes et de la mise en relation des informations et autres données recueillies pour établir son diagnostic.

Nous avons observés que c'est souvent à l'occasion du diagnostic que les consultants mobilisent le plus les approches théoriques, les empruntant la plupart du temps aux sciences humaines et aux sciences de gestion.

Les consultants interviewés combinent de multiples outils de diagnostic selon un certain nombre de facteurs. Les outils les plus cités :

Le diagramme d'Ishikawa, Root Cause Analysis RCA, 5P, AMDEC, MRP, SWOT, arbre des problèmes, la méthode QQQQCP, diagnostique participatif,

benchmark...etc. Pour certains cas les consultants font appel à leur référentiel d'expérience ou à des méthodologies scientifiques (statistiques, économiques,...).

Consultant : « notre analyse des problèmes se fait souvent par les consultants expérimentés même si le recours au consultant junior peut être une bonne idée, car les jeunes ont des regards différents et leur apport en innovation en terme d'outil de gestion ou en terme de solutions est considérable »

Consultant : « l'analyse est une étape assez complexe dans certains projets, mais le fait d'être spécialisé dans le secteur de l'industrie me permet d'avoir une idée et des connaissances que j'utilise pour analyser les problèmes »

Les outils du diagnostic sont nombreux, ils présentent à la fois des démarches analytiques, des démarches systémiques et des méthodes de structuration, les outils d'analyses peuvent être des approches connues et reconnues comme celle de MINTZBERG ou d'ISHIKAWA ou des matrices comme celle de STERN ou celle des CRIETERES, c'est bien évidemment le contexte de l'intervention qui permettra au consultant de choisir la méthode d'analyse adéquate.

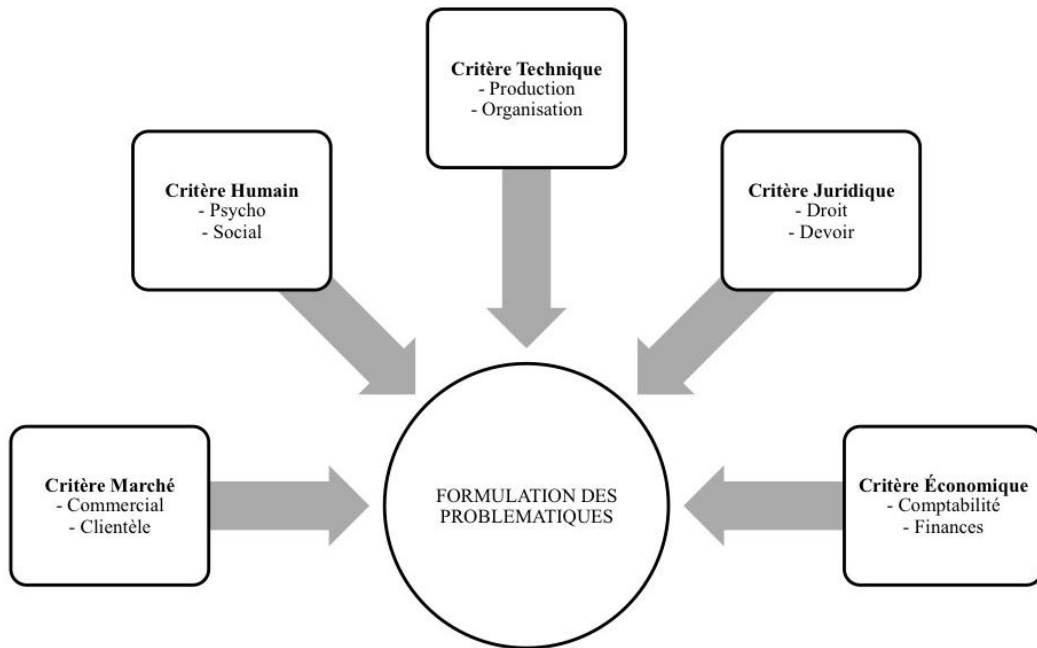
Dans le but d'accompagner l'entreprise DANINETE, on a observé que le consultant durant la phase du diagnostic a fait une étude de marché et a analysé les informations collectées sur les produits et le secteur d'activité suivant une démarche analytique ce qui a permis de faire une synthèse claire et rigoureuse sous forme de tableaux et de représentations graphiques. Le résultat du traitement de ces informations a servi de base pour le consultant et son client pour la décision d'investissement.

On observant la démarche d'analyse, on a remarqué que le consultant n'a pas spécifiquement utilisé d'outils de diagnostic cependant en examinant cette démarche nous avons constaté une méthode logique de classification qui représente une similitude avec la méthode des critères. Cette méthode propose de classer les informations recueillies en utilisant cinq critères différents à une fonction de l'entreprise :

- **Fonction** : marché ;
- **Fonction** : juridique ;
- **Fonction** : relation humaine ;
- **Fonction** : finance ;
- **Fonction** : production

Classer les données collectées en se référant à chaque un des critères permet de les appréhender dans leur globalité et de les structuré en vue d'établir le diagnostic. Cette méthode s'utilise quand il y'a un grand nombre d'informations recueillies et le consultant a du mal à s'y retrouver sans l'aide d'une classification.

Figure 10 classification selon la méthode des critères



Source: P. Stern & J. Schoettl 2008)

L'analyse est une étape importante au consultant de faire un diagnostic à fin de d'être en mesure de prendre des décisions et proposer des solutions a son client.

4.1.5 Livrable 5 : Recherche et mise en œuvre des recommandations

Le diagnostic, si il est une phase importante du métier du conseil en management, n'est pas forcément suffisant. L'entreprise cliente attend des recommandations et des solutions. Les solutions peuvent être soit élaborées par le consultants lui-même, soit par un travail commun client-consultant.

Les entretiens démontrent que la mise en œuvre des recommandations nécessite la collaboration du client et du consultant. Les outils utilisés durant cette étape dépendent du problème à résoudre et de l'expérience du consultant.

Consultant : « *Un bon consultant expérimenté, à partir de son expérience peut détecter l'anomalie et prévenir la solution adéquate. Dans le cas extrême on peut opter pour le Knowledge Management pour mettre en œuvre les recommandations c'est à dire par la recherche des problématiques similaires en passée dans la bibliothèque des anciennes expériences et suivre les étapes recommandées pour résoudre. En suite faire des hypothèses à partir des données déjà collectées et commencer à tester et éliminer jusqu'à trouver la solution*».

Durant phase d'analyse et de recherche de solutions dans le cas étudié, le consultant a soumis au client son point de vue relatif au diagnostic fait préalablement concernant le secteur et le marché de l'offre et la demande des désinfectants Hospitalo-universitaire .Un avis favorable pour une décision d'investissement.

Le consultant a ensuite proposé comme recommandation et solution une démarche d'assistance et d'accompagnement pour la réalisation du projet industriel.

Il a également proposé à son client un bailleur de licence. Le bailleur de licence désigne le détenteur du procédé mis en œuvre dans une unité de procédé sous licence.

Le bureau de conseil WTC présente un facteur concurrentiel de par l'étendue de son réseau national et international, qui lui permet lors de ses interventions en conseil de se référer à ses membres pour une demande de conseil ou d'expertise, de même qu'il peut suggérer à ses clients des partenaires, des experts ou bien des fournisseurs.

Dans le cas présent après avoir retenu, les produits économiquement à être fabriqués par DANINET la société et le consultant ont arrêtés d'un commun accord, les dispositions pour réaliser la deuxième phase de l'intervention. «Phase de réalisation de l'investissement » pour l'unité de production.

4.1.5.1 Réalisation de l'investissement :

La mise en œuvre des recommandations peut se faire par un coaching, une assistance de suivi, plan d'action ou un encadrement. Tout cela suivant une méthodologie propre à chaque consultant.

Consultant : *« pour ma part je fais l'accompagnement du changement jusqu'à la maîtrise du nouveau processus et l'autonomie du client, conformément aux dispositions du contrat ».*

Consultant : *« L'accompagnement peut être sous forme de coaching de mise en œuvre et d'assistance et suivi du plan d'action élaboré au préalable avec le client »,*

Consultant : *« durant la phase d'accompagnement nous nous adaptons aux besoins des clients. Tout en suivant avec rigueur notre méthodologie de travail »*

Consultant : *« Le plan d'action est présenté au client sous forme de rapport, organigramme technique ou de fichier d'action ».*

Dans le cas étudié la deuxième phase de l'intervention consiste en la réalisation de l'investissement durant cette phase nous avons assisté le consultant durant l'élaboration du business plan détaillé du projet, afin de le présenter pour examen par les institutions de l'état pour bénéficier des avantages qu'accorde la loi à tout investissement productif.

Le consultant a apporté toute l'assistance nécessaire à son client pour la réalisation des accords avec les banques et institutions financières, tout en respectant les lois et règlement en vigueur sur le territoire algérien. En vue de réaliser l'investissement le consultant a accompli les prestations suivantes :

4.1.5.2 Elaboration du business plan :

Description sommaire de l'ouvrage :

L'Ouvrage sera bâti sur un site de 4.250 mètres carrés dont 2.150 seront couverts pour les installations de production, les laboratoires, les installations annexes, les magasins, et les immeubles tels que définis dans le plan de masse du projet.

Cette unité sera conçue et réalisée en 24 mois suivant le programme général de réalisation prévu. Pour ce projet d'accompagnement et afin d'élaborer le business plan le consultant s'est organisé comme suite :

Présentation du projet :

- Présentation préliminaire du projet,
- Examen de l'étude d'impacts du projet sur l'environnement,
- Évaluation du cout du projet

- Structure de financement du projet
- Charge d'exploitations directes et indirectes
- Les revenus attendus du projet (chiffre d'affaires annuel, prévisionnel)
- La rentabilité globale du projet

Analyse financière du projet (étude financière, tableaux de synthèses) :

1. Structure de financement-hypothèses d'autofinancement ;
2. Hypothèse de crédit et modalité de remboursement ;
3. L'amortissement du crédit bancaire retenu ;
4. Le calcul des dotations d'amortissement pour les immobilisations ;
5. Compte de résultat prévisionnel et ratios selon conditions du crédit bancaire (hypothèses de rentabilité) ;
6. Bilan prévisionnel de cash-flow et rentabilité du projet.

Assistance négociations avec les banques et les institutions financières :

Le bureau de conseil WTC s'est chargé de préparer les documents du projet qui concerne les institutions financières (ANDI et banque).

Le consultant s'est chargé de la procédure de financement du projet en proposant a son client des mécanismes techniques d'immobilisation des crédits, et l'a également assisté son client lors des négociations avec les institutions financières pour bénéficier des financements et autres avantage.

4.1.5.3 Réalisation de l'unité de production :

1. Produits de Production :

L'Ouvrage industriel est conçu pour la production de produits désinfectant et détergent :

- Solution de désinfection des instruments (endoscopies et matériel chirurgical) sans aldéhyde
- Savon doux pour lavage des mains
- Solution ou gel hydro alcoolique pour hygiène des mains
- Solution de désinfection des sols et des surfaces

- Solution de désinfection par voie aérienne (usage journalier)
- Solution de désinfection par voie aérienne (usage hebdomadaire)
- Solution de désinfection des couveuses

2. Programme de Production

Avec les effectifs de personnel, les équipements et matériels, matières premières et consommables définis par le consultant, son client et le bailleur de licence dans le contrat l'Ouvrage est capable de produire 2.000 tonnes de produits. La production est calculée sur la base de 220 jours/an, c'est-à-dire 2640 heures de travail effectif par an à raison de 1 équipe par jour.

3. Recommandation de partenaire :

Le consultant lors de cette étape s'est chargé de la réalisation selon les règles internationales, de l'ensemble des installations de l'unité de production.

Pour cela il a eu recours de services de transfert de technologie, formulation des produits, conception de l'usine, étude d'engineering, supervision à la construction, service d'Achat, fourniture d'équipements et matériels, formation professionnelle, essais, mise en marche et assistance à l'exploitation.

Pour l'accompagnement à la réalisation de ce projet industriel le bureau de conseil WTC a été désigné en tant que représentant légal dument mandaté par le Maître de l'Ouvrage (société DANINETE) pour l'exécution du projet.

Afin de mener à bien la réalisation selon les standards internationaux et conforme aux normes européennes. Le bureau de conseil WTC a désigné en qualité de bailleur de licence la société SUDELETTRA S.P.A de droit Italien, agissant en qualité de fournisseur des études, des équipements, de la formation, assistance et donneur de savoir-faire à travers son représentant légal RARO société de droit italien.

Le bailleur de licence possède l'expérience et les qualifications professionnelles, nécessaires pour effectuer, les prestations et fournitures de l'Ouvrage, pour la réalisation selon les règles internationales de l'unité de produits désinfectants Hospitalo-universitaires et leur conditionnement. Il dispose du personnel spécialisé, de l'expérience et des qualifications nécessaires pour effectuer, toutes les prestations prévues. Il possède

également toutes les conditions légales, financières et techniques pour réaliser ces obligations.

Obligation du bailleur de licence :

A ce titre, le consultant engage le bailleur de licence (SUDELETRA) à fournir et à réaliser sous son entière responsabilité et dans le délai contractuel prévu :

- Études de conception,
- L'engineering de base et de détail,
- Le Know-how, les études de procédés et les dossiers des produits,
- La fourniture des équipements, accessoires et pièces de rechange, neufs de première main et d'origine Européenne,
- L'approvisionnement des équipements,
- L'inspection et les essais des équipements,
- Le montage et la mise en place des équipements,
- La supervision du Génie-civil et de la charpente métallique
- Les terrassements, voirie, adduction et évacuation d'effluents divers ainsi que l'aménagement du terrain,
- La direction et le contrôle de la construction de l'Unité du procès,
- Les essais et la mise en route de l'unité jusqu'à la réception, provisoire de l'unité de production.
- La garantie mécanique pendant la période de garantie,
- L'assistance pour le recrutement et la formation professionnelle du personnel du Maître d'Ouvrage,
- L'Assistance technique pendant l'exploitation de l'Unité.
- La description de l'Ouvrage en détail et les annexes répondra aux Spécifications et caractéristiques techniques précisées dans les documents contractuels.

Durant cette phase le consultant a travaillé indépendamment du client tout en faisant des rapports et des comptes rendus régulier. D'après nos observations le client a confié les parties techniques du projet au consultant. Les contributions et les limites de l'étude La présente étude vise à comprendre comment peut se le métier du consultant d'intervention. C'est ainsi qu'à terme de cette recherche, une meilleure compréhension du processus a été

approchée. Cette compréhension ne permettant pas de bien cerner tous les contours du métier, elle ne peut qu'apporter des contributions et avoir des limites.

4.2 Contributions et limites de la recherche :

La contribution de la recherche couvre deux aspects. Le premier est relatif à la contribution de la recherche à la théorie sur le conseil en organisation et la seconde quant à elle est relatif au processus d'intervention. Cette recherche peut orienter les chercheurs et étudiants sur le domaine du conseil et le métier du consultant à travers le contexte de l'intervention et le processus de réalisation ainsi que les outils de gestion utilisés.

Malgré ses contributions, la présente recherche se trouve limitée par la méthodologie utilisée qui s'harmonise avec la question de recherche à travers le positionnement épistémologique (positiviste), l'approche (qualitative). La nature de la présente recherche la limite dans l'approfondissement des résultats obtenus. Cette dernière a été également limitée par la taille de son échantillon. Même si la recherche qualitative n'exige pas du chercheur un échantillon de grande taille, il faut souligner que nous ne pouvons affirmer que nous avons atteint la saturation des données.

L'amélioration des connaissances dans le domaine de consulting peut bénéficier de l'approfondissement des recherches sur les résultats obtenus en agissant sur les limites identifiées.

C'est ainsi que les prochaines recherches peuvent permettre de vérifier si d'autres interventions de conseil peuvent se réaliser à travers les cinq phases proposées. Elles peuvent également permettre de vérifier le niveau de corrélation entre les outils identifiés dans cette recherche et la réussite d'un projet de conseil. Et enfin, elles peuvent permettre aussi de mesurer l'impact du consulting sur l'organisation cliente.

CONCLUSION

La profession de consulting est relativement récente et mal connue en Algérie. La tendance générale cependant va vers une utilisation croissante des consultants car le conseil en management peut jouer un rôle utile dans le développement économique, industriel et social. La présente recherche s'est fixée comme objectif de comprendre le métier de consultants et la démarche de résolution des dysfonctionnements. Les résultats obtenus ont permis de comprendre comment se déroule un processus d'intervention en conseil d'organisation.

Pour ce qui concerne le métier de consulting, la recherche a permis de comprendre que dans une intervention de conseil une méthodologie spécifique est utilisée. Un processus bien défini peut faciliter l'atteinte des objectifs. La présente recherche a permis également d'identifier des phases essentielles pour la mise en œuvre d'un projet de conseil. C'est ainsi que cinq grandes phases ont été identifiées et proposées. Il s'agit de (i) la demande de conseil, (ii) la collecte d'informations, (iii) l'analyse et le diagnostic des problèmes, (iv) la recherche et la mise en œuvre des recommandations (v) cette reconstruction des phases d'un projet d'intervention se rapproche des modèle théorique de l'intervention dans de conseil en organisation. Néanmoins chaque intervention se différencie par son contexte.

A travers ses résultats, notre étude a ainsi contribué à la théorie et la pratique sur le conseil en organisation en permettant de restructurer les différentes phases, d'identifier les outils de gestion utilisé et en expliquant le fonctionnement et l'organisation d'une structure de conseil. Malgré ses contributions, la présente recherche se trouve limitée par sa nature qui a consisté à comprendre comment peut se dérouler le processus de consulting. Elle a été également limitée par la méthodologie utilisée qui s'harmonise avec la question de recherche à travers le positionnement épistémologique (positiviste), l'approche (qualitative). La nature de la présente recherche la limite dans l'approfondissement des résultats obtenus. Cette dernière a été également limitée par la taille de son échantillon. Même si la recherche qualitative n'exige pas du chercheur un échantillon de grande taille.

L'amélioration des connaissances dans le domaine de consulting peut bénéficier de l'approfondissement des recherches sur les résultats obtenus en agissant sur les limites identifiées.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

- Baron X, (1988) Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise, L'enjeu Humain, CEPP,
- Beaufils A, Jean M (1989), Développer l'organisation, Perspectives sur le processus d'intervention, Gaétan Morin Éditeur, Boucherville.
- Dubost J., 2006, Psychosociologie et intervention, Le Harmattan. Paris
- Dumez H (1988), La pratique du chercheur consultant, Gérer & Comprendre,
- Jean Baptiste Hugot (2015), le guide des cabinets de conseil en management 12^e Edition, les éditions du management, paris
- Krippendorf K., Steier E (1980) ,Cybernetic properties of helping , the organizational level ,Annenberg School, Philadelphia,
- Kubr M. (1998), Le conseil en management. Guide pour la profession, 3e édition, Bureau International du Travail, Genève
- Kubr M., Ardoino,J. (1980). L'intervention institutionnelle. Paris, Payot.
- Lescarbeau R., Payette M. Et Saint-Arnaud Y(1996), Profession, consultant, PUM,3^eme éditionL'Harmattan, Montréal, Paris.
- Lippitt. G, Lippitt, R (1978), La pratique de la consultation, Editions NHP, Victoriaville
- Mostefa Oukil (2018), le métier du consultant tom 1, Le métier du consultant principes et pratique, Edition Edilivre
- P. Gilbert Et A.Lancestre 2008. Le conseil en management analyse et étude de cas. Paris dunod.
- Schein, E. H. (1969-1987). Process Consultation. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Simonet J. Bouchez J.-P., Pelade J., Gilbert P (2003), Le conseil, Paris, Editions d'Organisation, Paris,
- Stern P Schoettl (2008), la boîte à outils du consultant, Dunod Paris.
- Stern P. Et Tutoy P (2003), Le métier de consultant : principes, méthodes, outils, Éditions d'Organisation.
- Stryker S.C (1982), Principles and practices of professional consulting, Bermont Books Inc/Consultant's library, Washington DC.
- Y Bordeleau (1986), La fonction de conseil auprès des organisations, Les Éditions Agence d'Arc Inc. Montréal

REVUES :

- Gilbert P., Simonet J (2004), Choisir son conseil une approche relationnelle , Expansion Management Review.
- Gouldner A (1991), « L'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion », *Revue de gestion des ressources humaine*
- Greiner L., Nees D (1989), « Conseils en management : tous les mêmes ? », *Revue Française de Gestion*
- Patrick gilbert et antoinelancestre (2008),le journal des psychologues, éditeur martin media
- Yves AndrePerez(2006), la littérature sur les interventions de conseil dans les organisations, revus science de gestion, éditeur et gestion

ANNEXE I

AXE1 : COORDONNEES PERSONNELLES DES INTERVIEWES

1. Genre ?
2. Nom ?
3. Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?
4. Depuis combien de temps l'exercez-vous ?
5. Quel est votre formation de base ?

AXE 2 : METIER DE CONSULTING

1. En quoi consiste votre activité ?
2. Depuis quand l'exercez-vous ?
3. Qualifiez-vous l'intervention comme un processus ?
4. Selon vous quelles sont les étapes de ce processus ?

AXE 3 : PREPARATION DE LA MISSION

1. Comment se fait le premier contact avec le client et sous quelle forme vous est-elle présentée ?
2. Que contient un contrat d'intervention ?
3. Quelle approche utilisez-vous pour l'établissement du budget ? :
 - par référence aux offres des concurrents ?
 - à partir du temps passé et du taux de facturation ?
 - par référence a des missions similaires ?
 - à partir de l'enveloppe budgétaire du client ?

AXE 4 : EXECUTION DE LA MISSION

COLLECTE D'INFORMATION :

1. Quel genre d'informations sont collectées ? informations internes ou externes à l'entreprise ?
2. Quels sont les outils utilisés pour la collecte d'informations ?
 - Entretien
 - Recherche documentaire
 - Focus groupe
 - Méthode METAPLAN animation de réunion
 - Benchmark
3. comment faites-vous la synthèse des données ?

ANALYSE ET DIAGNOSTIC

4. Quelle est votre méthodologie pour analyser les problèmes ?
5. Quelles sont les outils utilisés pour cette étape ?
 - Les sept variables du diagnostic d'une organisation (modèle Mc Kinsley)

- La modèle analytique RSI
- Le modèle cybernétique
- Modèle d'Ishikawa
- La méthode de structuration d'un problème

RECHERCHE DE SOLUTION :

6. Apres avoir analysé les problèmes comment faites-vous pour trouver des solutions ?
7. Les solutions sont-elles élaborées par vous ou par un travail collaboratif avec le client ?
8. Sous quelle forme présentez-vous votre plan d'action au client ?
9. Comment se fait l'accompagnement ?