

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique**

**Ecole Nationale Supérieure de Management**

**Master Management des Organisations**

**Mémoire de Fin de Cycle**

**Thème**

**Contribution des interventions des cabinets de conseil à la  
double création de valeur : Entreprise cliente/ consultants**

**Cas : Team Consulting International**

**Présenté par :**

**Mlle Nesrine BOUABDALLAH**

**Encadré par :**

**Mr. Yassine FOUDAD**

**ANNÉE 2013-2014**

## **REMERCIEMENTS**

*Tout d'abord, je tiens à remercier mon encadreur Monsieur FOUDAD pour ses orientations et ses conseils pour l'élaboration de ce travail.*

*Je remercie également l'ensemble du personnel de Team Consulting International pour l'accueil et l'accompagnement.*

*Enfin, j'adresse mes remerciements à l'ensemble du staff de l'ENSM et à toutes les personnes qui m'ont soutenues et encouragées.*

# SOMMAIRE

## LISTE DES TABLEAUX

## LISTE DES FIGURES

## LISTE DES ACRONYMES

## RESUME (S)

## **INTRODUCTION GENERALE..... 2**

## **CHAPITRE 1 ..... 6**

## **CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE ..... 6**

Section 1 : Le conseil .....	8
1.1. Définition.....	8
1.2. Typologie des entreprises de conseil : Les services offerts par les cabinets de conseil.....	11
1.3. Typologie des consultants .....	12
Section 2 : Marché du conseil .....	14
2.1. Le marché mondial .....	15
2.2. Le marché Européen .....	16
2.3. Le marché africain du conseil.....	16
Section 3 : Cabinet de conseil comme source de création de valeur :.....	20
3.1. De la valeur à la création de valeur .....	20
3.2. La valeur ajoutée du conseil :.....	23
3.3. La création de valeur des cabinets de conseil.....	24

**CHAPITRE 2..... 30**

**METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET CADRE INSTITUTIONNEL..... 30**

Section 1 : La méthodologie de recherche ..... 32

    1.1. Objet et intérêt de l'étude ..... 33

    1.2. Le choix du terrain : ..... 35

    1.3. Sélection du matériel empirique ..... 36

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 41

    2.1. Aperçu sur le cabinet ..... 41

    2.3. Le périmètre des interventions du cabinet ..... 43

Section 3 : Présentation de l'entreprise cliente..... 46

    3.1. Présentation du terrain d'étude. .... 46

    3.2. Les raisons du choix du Groupe N.E comme cas d'étude. .... 48

**CHAPITRE 3..... 51**

**CABINET DE CONSEIL COMME SOURCE DE CREATION DE VALEUR..... 51**

Section 1 : Synthèse de l'intervention ..... 53

Section 2 : La création de valeur, puzzle à double face ..... 73

    a- La première face du puzzle : la création de valeur pour l'entreprise cliente..... 73

    b- La deuxième face du puzzle : la création de valeur pour les consultants..... 82

Section 3 : synthèse et suggestions ..... 87

**CONCLUSION GENERALE..... 91**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

## Liste des tableaux

### Chapitre 1 :

Tableau 1.1: Les facteurs de création de valeur .....	25
Tableau 1.2: Les différentes phases de la consultation et les techniques associées dans le conseil en management .....	28

### Chapitre 2:

Tableau 2.1: Fiche signalétique du cabinet .....	41
Tableau 2.2 : fiche signalétique de l'entreprise cliente.....	46

### Chapitre 3:

Tableau 3.1: L'effectif du groupe N.E .....	61
Tableau 3.2: Les mouvements des effectifs au sein du groupe .....	62
Tableau 3.3: La formation au sein du groupe .....	63
Tableau 3.4: Les identifications des collaborateurs .....	64
Tableau 3.5: Les compétences comportementales .....	65
Tableau 3.6: Les valeurs de l'entreprise .....	68
Tableau 3.7: Tableau syntactique des valeurs créent par l'intervention selon le modèle multidimensionnel .....	77
Tableau 3.8: Les niveaux de capitalisation.....	85
Tableau 3.9: Tableau de bord d'une intervention.....	88

## Liste des figures

### Chapitre 1:

Figure 1.1: Le chiffre d'affaires global par secteur économique .....	19
Figure 1.2: Les valeurs des prestations .....	26

### Chapitre 2:

Figure 2.1: La population ciblée .....	37
Figure 2.2: Organigramme de Team Consulting International .....	42
Figure 2.3: Organigramme de l'entreprise cliente .....	47

### Chapitre 3:

Figure 3.1: Résumé de contenu de la politique RH .....	55
Figure 3.2: Les caractéristiques de l'entreprise .....	57
Figure 3.3: Les principes de la culture de l'entreprise N.E .....	59

## Liste des Acronymes

AFNOR Association Française de Normalisation

AMCF Association of Management consulting Firms

FEACO Fédération Européenne des syndicats professionnels des cabinets de conseil en management)

ICMCI International Council of Management Consulting Institutes

PNB Produit National Brut

TCI Team Consulting International

## Résumé

Dans le contexte actuel d'économie de la connaissance, qui caractérise l'évolution des entreprises et des marchés mondiaux dans un contexte concurrentiel rude nécessitant des innovations permanentes et une promotion des capacités et des compétences des ressources humaines, le conseil et son marché constitué d'une constellation de cabinets et de bureaux d'expertise, semble la meilleure solution pour l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches d'adaptation avec leur environnement et dans la concrétisation de leur ambition de croissance et d'évolution, notamment en assurant une meilleure utilisation de leurs ressources.

Dans notre recherche, nous allons nous intéresser aux valeurs créées ou attendues par une mission de conseil et les modalités de sa mesure et de son évaluation.

Nous étudieront dans ce travail la création de valeur dans son aspect classique du service à travers la mesure de la satisfaction du client, mais aussi pour le cabinet et ses consultants dans une logique de montée en compétence. Cette situation met en exergue la spécificité du conseil en sa qualité de puzzle à double face, qui assure un intérêt autre que financier pour le consultant et le client.

**Mots clés** : conseil, création de valeur, valeur, montée en compétence.

## المأخض :

في سياق اقتصاد المعرفة الذي يميز تطور الأسواق العالمية و المؤسسات و الممثل أساسا في المنافسة الشرسة التي تفرض منطق الابتكار و تعزيز قدرات و مهارات الموارد البشرية . إن خدمات الاستشارة و سوفها المكون أساسا من كوكبة من الشركات و مكاتب الخبرة تفرض نفسها كأفضل حل لدعم الشركات في جهودها الرامية إلى التكيف مع بيئتها و نموها الطموح خصوصا من خلال تأطيرها لضمان تحسين استخدام مواردها المختلفة. خلال بحثنا سوف نهتم بدراسة القيم التي تم خلقها أو المتوقعة تحقيقها من خلال مهمة استشارية و أطر قياس و تقييم هذه القيم المحصل عليها. سنعرض من خلال عملنا هذا لمصطلح خلق القيمة في جانبه الكلاسيكي من حيث كونه خدمة مقدمة لزبون و كذلك انعكاس لمدى رضاه و لكن أيضا للشركة و مستشاريها في إطار منطق الكفاءة المتزايدة، لذلك فهذه المحطيات تبرز خصوصية أعمال الاستشارة بصفتها خدمة متناظرة المنفعة من حيث تضمن مصالح معرفية و تنظيمية للمستشار و العميل في نفس الوقت زيادة على المنافع المادية.

**المصطلحات الأساسية** : الاستشارة، خلق القيمة، القيمة و الكفاءة المتزايدة.

## **Abstract**

In a context of knowledge economy that characterizes the evolution of business and recognized primarily by their fierce competition that requires constant innovation and promotion capabilities and skills of human resources in global markets.

The consulting business and its market consists of a constellation of firms and offices of expertise seems to be the best solution to support companies in their efforts to adapt to their environment and in their ambitious of growth and evolution particularly ensuring better use of their resources.

Our aim during our research is the values created or expected by a consulting task and terms of its measurement and evaluation.

We studied in our work the value creation in its classical aspect of service and satisfaction measurement not just for the companies but also for the consulting firm and its consultants in a logic of growing competence, this situation highlights the specificity of the consulting in its capacity as a puzzle with two faces which ensures a non-financial interest for the consultant and the client.

**Keys Words:** Advice, value creation, value, growing competence.

# **INTRODUCTION GENERALE**

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, ce qui les oblige à s'adapter de manière permanente à des situations à chaque fois différentes. Le phénomène de mondialisation, les nouvelles exigences sociales, légales et environnementales et l'omniprésence des technologies sont autant de phénomènes qui rendent très complexes les situations auxquelles sont confrontés les dirigeants des entreprises.

L'industrie du conseil, communément appelée « le consulting », traduit donc une culture d'externalisation qui s'attache justement à apporter aux dirigeants d'entreprise des réponses aux situations complexes qu'ils rencontrent. Les consultants sont définis comme des professionnels hautement qualifiés, qui contribuent à l'émergence de solutions opérationnelles pour des problématiques de management.

Le consulting existe depuis longtemps, et va du conseil en stratégie (avec les grands cabinets reconnus comme McKinsey, Bain, le BCG, A.D. LITTLE...), jusqu'aux métiers de l'audit, de logistique, etc. Aujourd'hui, il n'existe pas de fonction de l'entreprise sur laquelle nous ne puissions identifier une offre de conseil. En effet, les entreprises se sont appuyées sur les sociétés de conseil pour faciliter leur adaptation, améliorer leur rentabilité et leurs avantages comparatifs, et accompagner leur propre changement.<sup>1</sup>

L'entreprise cliente d'un cabinet de conseil attend de ce dernier une réponse adaptée à sa problématique, avec un impact direct sur le résultat de son business. La plupart des consultants ont une obligation de moyens, et non de résultats, vis-à-vis de leur client. Au-delà de l'impact business, le client s'attend à une montée en compétence, un transfert de savoir-faire, voire même, l'absorption d'une surcharge de travail.

Toutefois, le caractère intangible du service de conseil et les difficultés d'évaluation des prestations intellectuelles laissent paraître des interrogations quant à la légitimité d'une intervention de consulting. La contribution des sociétés de conseil à la création de valeur s'avère imprécise, et ce principalement à cause de l'absence d'outils reconnus de quantification de la création de valeur.

La création de valeur est un thème qui suscite actuellement un intérêt croissant dans différents domaines des sciences de gestion. Sur le plan académique, cet intérêt est à l'origine

---

<sup>1</sup> AMIGUES Grégoire, BESSON Patrick, CIRILLO Roberto, **Quelle valeur ajoutée du conseil**, Rencontre de Lisbonne du 21 avril 2010, Working paper n°44, l'institut de l'entreprise.

de nombreuses études. Sur un plan pratique également, la création de valeur constitue le nouveau credo des dirigeants des grandes entreprises.

La création de valeur organisationnelle représente les performances réalisées par une entreprise, en termes de qualité de son management et de son fonctionnement. Celle-ci prépare la création de valeur économique future de l'entreprise. (IMBERT, 2007, p 25).

Sur le terrain, nous constatons que les consultants témoignent d'une préoccupation particulière pour ce qu'ils appellent « la valeur ajoutée » de leurs prestations de conseil. Elle prend de multiples formes, sur fond de critique de la profession, de son prix, de son efficacité, des épreuves personnelles qu'elle impose parfois aux consultants, etc.

L'intervention de conseil est considérée également, comme une forme particulière de création de valeur pour les consultants, en ce qu'elle permet aux consultants de se former sur place, comme des professionnels compétents, et donc avoir la capacité d'anticiper et de s'adapter aux évolutions de l'environnement économique et aux changements technologiques qui affectent leurs clients.

De ce fait, et d'après des recherches (KUBER, 2002 ; SIMONT, 2009 ; BOURGOIN, 2013) il s'avère que les différents acteurs (théoriciens, praticiens, utilisateurs du conseil et acteurs institutionnels) considèrent les cabinets de conseil comme source de création de valeur non seulement pour les organisations clientes mais aussi pour les consultants, qui sont à la fois sujet mais aussi objet de valeur. Le recours aux cabinets donc devient de plus en plus un choix incontournable pour ses dernières.

Notre sujet de recherche porte donc sur la contribution d'une intervention de conseil à la double création de valeur pour l'entreprise cliente, ainsi que pour les consultants, au sein du cabinet TEAM CONSULTING INTERNATIONAL, qui est présent depuis 2004 en Algérie.

Ce mémoire trouve sa justification dans son caractère novateur et dans l'importance de la création de valeur pour les entreprises, ainsi que pour les consultants, dans un contexte où les avantages compétitifs ont une durée de vie limitée et que l'entreprise, et le consultant doivent continuellement relever des défis pour s'adapter à leurs environnements.

Dans ce contexte, la question principale qui oriente notre réflexion peut être formalisée comme suit :

## **De quelle manière une intervention de conseil est-elle susceptible de contribuer à une double création de valeur : pour l'entreprise cliente/ consultants ?**

Nous jugeons important de signaler que la question de la valeur, traitée dans notre travail de recherche, non pas au sens de l'économie néoclassique, comme la valeur marchande d'une prestation, mais «de manière pragmatiste, comme une forme de normativité inhérente à l'activité. Il s'agit donc de s'intéresser à la façon dont les travailleurs élaborent, dans le quotidien de l'activité, des valorisations » (Bidet 2011, p.4).

Afin de répondre à notre axe de problématique, nous avons fait appel à un corps d'hypothèses :

- ✓ L'intervention du cabinet TCI crée de la valeur pour l'entreprise cliente par le transfert de nouveaux savoir-faire, le développement et la diffusion des méthodes et des compétences ;
- ✓ La montée en compétence avec ses différents mécanismes, représente l'un des enjeux de la création de valeur pour les consultants.

Pour mener à bien notre étude, et répondre à la problématique, nous avons subdivisé notre travail, en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé «**Cadre conceptuel de la recherche**» où nous donnons un aperçu sur le conseil, son marché et mettre le point sur la création de valeur des cabinets de conseil, qui est en relation directe avec l'étude empirique pour que le lecteur puisse comprendre les concepts de base qu'on trouvera dans le cadre du cas pratique.
- Le deuxième chapitre «**Méthodologie de recherche et cadre institutionnel**» : porte sur le cadrage méthodologique de recherche (délimitation du champ et de l'objet d'étude, et les techniques d'investigations), ainsi que la présentation des organismes d'accueil (cabinet de conseil TCI, l'entreprise cliente groupe N.E).

- Enfin, dans le dernier chapitre, intitulé «**Le cabinet de conseil comme source de création de valeur**», nous allons d'abord exposer le déroulement et le contenu de l'intervention du cabinet TCI. Par la suite on présentera notre analyse qui portera sur la contribution du cabinet à sa double création de valeur pour l'entreprise cliente, et pour les consultants. À la fin, et sur la base de cette analyse, nous allons essayer de formuler des suggestions et des recommandations que nous jugeons utiles afin d'améliorer la qualité des interventions futures du cabinet TCI.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

**Introduction :**

Le présent chapitre a pour but de cerner un cadre conceptuel de la recherche en détaillant certains aspects que nous avons traités au cours de notre cas pratique. La première section de ce chapitre nous introduit au conseil en management, sa définition, et ses typologies. Nous aborderons dans une deuxième section, les caractéristiques du marché du conseil mondial, Européen, Africain, et Algérien. Dans une troisième section, nous allons mettre le point sur la création de valeur des cabinets de conseil.

En effet, Les sections de ce chapitre sont les suivantes :

***Section 1 : Le conseil;***

***Section 2 : Les dimensions du marché du conseil ;***

***Section 3 : Le point sur la création de valeur des cabinets de conseil.***

## Section 1 : Le conseil

Diverses définitions de la consultation ont été fournies par plusieurs spécialistes de la matière. Tout au long de ce travail, nous utiliserons dans un sens identique les concepts de consultation, consulting, conseil ou intervention.

### 1.1. Définition

Bien que le conseil en management a reçu une attention notable pendant ces dernières années, que se soit dans la littérature académique que dans la littérature professionnelle, il y a une grande controverse suscitée par ce concept à propos les différentes interprétations qu'il peut revêtir. Il s'agit, en effet, d'un terme polysémique dont la signification demeure toujours ambiguë et confuse<sup>2</sup>.

Pour définir le conseil en management, l'International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) insiste sur le caractère indépendant de ses services. De la même manière, l'Institute of Management Consultancy (IMC) définit le conseil en management comme étant : *« le service fourni aux entreprises, publiques et autres entreprises par une personne indépendante et qualifiée »*<sup>3</sup>

Ainsi l'indépendance est un élément central du conseil en management. L'indépendance du consultant vis-à-vis du client implique une indépendance à la fois financière, administrative, politique et émotionnelle (KUBR, 2002). C'est une condition nécessaire pour garantir une position neutre du consultant, lui permettant ainsi de regarder l'organisation cliente avec «fresh eyes» d'une part, et d'autre part de produire des informations objectives sur sa situation (GREINER et METZGER, 1983).

Bien qu'officielles, ces deux définitions n'arrivent pas à préciser les principaux objectifs de l'intervention de conseil en management. Le seul critère de l'indépendance ne suffit plus pour déterminer les périmètres de cette activité.

C'est dans ce sens que l'Association of Management Consultants (AMCF), privilégie d'envisager le conseil en management comme un processus qui consiste à améliorer le management, les opérations et la performance économique des institutions.

---

<sup>2</sup>PLANE Jean-Michel, TORRES Olivier, « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? » Université Montpellier I, 2000, p4.

<sup>3</sup>MCLARTY, ROBINSON, « The practice of consultancy and a professional development strategy », Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19 No. 5, 1998, pp 256-63.

Selon SIMONET et BOUCHEZ : « *si le conseil est une constitution sociale sur la longue durée, à un moment donné, il est la rencontre d'une demande et d'une offre. La demande est celle d'un appui pour maintenir ou améliorer la performance, ou pour s'adapter à un environnement en évolution* »<sup>4</sup>.

Pour LABAT et SCHOETT (2013), le consultant doit comprendre et identifier comment résoudre le problème du client en proposant non pas la plus belle solution mais la plus acceptable pour la culture de l'entreprise. Ils considèrent aussi que le seul véritable actif d'un cabinet de conseil est immatériel c'est la qualité de la matière grise accumulée dans son cabinet.

Pour STEELE (1975), la relation d'aide suppose que le consultant n'est plus tenu d'assumer la responsabilité de réaliser les solutions recommandées. Désormais, le consultant en management est, donc, un simple agent dont sa principale vocation est d'apporter de l'aide externe à l'organisation cliente, sous forme d'expertise, de compétences et d'information (WEISS, 1998).

Si le conseil en management est une relation d'aide pour certains auteurs, il est pour certains d'autres une relation de collaboration active. La définition de GOWAN traduit bien cette conception: «... *grâce au développement d'une relation de collaboration de nouvelles connaissances sont introduites pour inciter et provoquer un changement pour atteindre ou maintenir un avantage concurrentiel* »<sup>5</sup>.

Une autre définition assez semblable a été suggérée par KENNELLY (2005) considère que la relation de collaboration entre les managers et les consultants permet de tirer parti des opportunités en conjonction avec le transfert et / ou exploiter des connaissances en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation cliente.

De ce fait le transfert de connaissance est un élément clé de la relation de conseil contemporaine. Ce transfert ce fait grâce à une relation de partenariat tenue entre le consultant et le client, dans laquelle les deux s'engagent d'atteindre les objectifs escomptés de l'intervention.

---

<sup>4</sup> SIMONET Jean, BOUCHEZ Jean-Pierre, 2009, p29, « Le conseil, le livre du consultant et du client », Eyrolles.

<sup>5</sup> GOWAN, B, « Developing an Industry Profile for Management Consulting in Australia ». Queensland University of Technology, Brisbane, 1999.

D'autres auteurs concèdent le conseil en management comme un processus de résolution des problèmes. La définition de GREINER et METZGER est une référence en la matière. «...le consulting est un service de conseil fourni à une organisation sous une forme contractualisée par des personnes spécialement formées et qualifiées qui aident, de façon objective et indépendante, l'organisation cliente à identifier les problèmes de management, à les analyser, recommandent des solutions, et, si le client le demande, aident à la mise en œuvre des solutions»<sup>6</sup>.

De son côté DIDIER J.DURANDY, pense que l'expression consulting en management donne l'impression, que son traitement représente la finalité d'une mission, alors que selon son avis elle n'est qu'un moyen. J.DURANDY préfère consulting auprès du management tel qu'il est défini dans la bible en la matière, « consulting to management » de LARRY E. GREINER et Robert O. METZGER. « Il doit agir pour améliorer l'organisation interne, motiver et mobiliser les équipes, faire coopérer toutes les personnalités (bon et brutes), revoir et adapter les priorités stratégiques ..., afin d'aider son entreprise cliente à réaliser son objet ».<sup>7</sup>

Toutefois, le problème avec cette perspective réside dans le fait qu'elle reste générale sur l'objectif du conseil en management, développer l'organisation cliente.

Pour répondre à cette lacune, (KUBR, 2002) propose d'approcher le conseil en management comme une opportunité à la fois de résolution des problèmes, d'identification des nouvelles opportunités et de renforcement de la capacité d'apprentissage et de changement organisationnel pour l'organisation cliente : « Management consulting est un service consultatif professionnel indépendant qui aide les dirigeants et les organisations à atteindre leurs buts et objectifs en réglant les problèmes de management, en identifiant et en exploitant de nouvelles possibilités, en aidant les organisations à apprendre et en mettant en œuvre des changements. »<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>GREINER, L. E, METZGER, R. O, « Consulting to Management », Englewood Cliffs, Prentice Hall, (1983), p7.

<sup>7</sup> DURANDY Didier J, « Le bon, la brute et le consultant », 2013, p4, édition Pearson.

<sup>8</sup>KUBR, M, 2002, p8, « Management consulting: A guide to the profession », Bureau international du travail, quatrième édition, Genève.

## 1.2. Typologie des entreprises de conseil : Les services offerts par les cabinets de conseil

Aujourd'hui, dans le champ du management, le sens des mots « conseil » et « consultant », est à peu près fixé. Le conseil en management est une activité rémunérée, caractérisée par des interventions menées par des consultants, le plus souvent extérieurs à l'organisation qui les mandate, dont l'activité vise à appuyer les dirigeants de cette organisation dans leurs prises de décision, en les aidant à préparer ces décisions, ou/et en les aidant à les mettre en œuvre.<sup>9</sup>

Selon Simonet et Bouchez, il existe plusieurs familles de cabinets : les Big Four (les cabinets d'audit), les cabinets de stratégie, les cabinets de management et de ressources humaines et les cabinets centrés sur les systèmes d'information.<sup>10</sup> Et qui se présentent comme suit :

### Les Big :

Les Big Four sont les quatre plus grands groupes d'audit financier au niveau mondial. Ce groupe était autrefois connu comme le "Big Eight", et a été réduit à la «Big Six», puis «Big Five» par une série de fusion. Le Big Five est devenu le Big Four après la disparition d'Arthur Andersen en 2002, suite à son implication dans l'affaire de fraude fiscale Enron (le géant américain de l'énergie). Depuis cette crise le cabinet s'est vu démantelé et racheté. Ses différents bureaux à travers le monde ont été repris par certains de ses concurrents (dont Ernst & Young à l'échelle mondiale; Deloitte & Touche au Royaume-Uni, le Canada, l'Espagne et le Brésil; et Price waterhouse Coopers (maintenant connu sous le nom PwC) en Chine et à Hong Kong.<sup>11</sup>

### Les cabinets de stratégie :

Nous retrouvons les sociétés très connues, représentant l'aristocratie et le très haut de gamme de l'univers du conseil. Le conseil en stratégie, vise à aider les managers des entreprises clientes à définir leurs visions et être à la hauteur des défis stratégiques qui concernent leurs organisations. Les consultants en stratégie travaillant conjointement avec le top management de leurs clients sur l'élaboration des stratégies et des actions au long terme.

---

<sup>9</sup> GILBERT Patrick, LANCESTRE Antoine, « Livre le conseil en management », 2008, p18, 19, édition DUNOD.

<sup>10</sup> SIMONET Jean, BOUCHEZ Jean-Pierre, **op.cit**, p 73-74-75-80.

<sup>11</sup> The Big Four Accounting Firms, Performance Analysis, 2011.

### **Les cabinets de management et de ressources humaines :**

Le développement d'une forme de cabinets à taille humaine, marqué par une approche privilégiant le sur mesure, le travail à façon et le conseil identitaire, dans le champ de la conduite du changement. Le conseil RH, et particulièrement le conseil en recrutement se penche sur l'optimisation de la performance des employés qui constituent le capital humain d'une organisation en plaçant en bon poste la bonne personne ayant des bonnes capacités et des bonnes compétences, plusieurs entreprises de conseil voient le jour quand les entreprises licencient certains salariés et ont recours après à leurs services à travers des contrats spécifiques.

### **Les cabinets centrés sur les systèmes d'information :**

On retrouve dans cette catégorie le plus souvent des cabinets issus de SSII (sociétés de services en conseil informatique) ou d'éditeurs de logiciels, intéressés ou attirés par le conseil en management.

Les conseillers en technologie de l'information se penchent sur le développement des réseaux d'information, des programmes, des logiciels, ainsi que sur leur instauration (installation ou implémentation) et s'assurent de leur performance.<sup>12</sup>

JL Placet, Président du SYNTEC Conseil en Management, pense quant à lui qu' «on peut dire grossièrement qu'il existe deux familles de conseil. D'une part les services industrialisés qui offrent des produits standards, comparables, souvent en lien avec les systèmes d'information, avec un fort accent mis sur l'approche systèmes et les méthodes processus. D'autre part, un conseil sur-mesure, identitaire, qui se concentre sur des activités de diagnostic et de conception<sup>13</sup>.

## **1.3. Typologie des consultants**

Le terme consultant convient à tout individu ou équipe qui répond à la demande d'aide d'un client. Et dans la méthodologie de l'activité de consultation, soit le processus.

Selon LABAT et SCHOETTL « savoirs, savoir-être et savoir-faire doivent être possédés et mixés pour devenir un consultant digne de ce nom »<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> SIMONET Jean, BOUCHEZ Jean-Pierre, *op.cit*, p 73-80.

<sup>13</sup> Bourgoin Alaric, « Mutations et stratégies émergentes sur le marché du conseil en management », Revue des ingénieurs, numéro 449 septembre/ octobre 2010, p 46.

<sup>14</sup> LABAT Yves, SCHOETTL Jean- Marc, « Toute la fonction consulting, Savoir. Savoir-être. Savoir-faire », 2013, p1, DUNOD.

Le consultant est chargé de maîtriser des dysfonctionnements, de préconiser des « remèdes », 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.<sup>15</sup>

Autrement dit, le consultant ne fournit qu'une aide à la forme des recommandations qu'il préconise, ceci veut dire que le dirigeant est le seul responsable de la prise de décision.

Le conseil est une pratique professionnelle diversifiée, d'où la distinction habituelle entre le conseil externe et le conseil interne.

### **A. Le consultant externe**

Le consultant externe est totalement indépendant de l'organisation dans laquelle il intervient, tant du point de vue juridique que du point de vue administratif. Il dispose donc d'une part d'une relative liberté d'action qui lui confère une réputation de neutralité. D'autre part le consultant dispose une expérience reconnue par tout le monde, enrichie par l'approche de nombreux contextes organisationnels différents. Ce qui permet à l'organisation-cliente de bénéficier de cette dernière.

### **B. Le consultant coach**

Depuis quelques années, on voit apparaître une nouvelle cohorte de consultants : le consultant-coach. Ils se présentent comme une race à part.<sup>16</sup> Selon Gilles FORESTIER le coaching « est apparu et se développe parce qu'il permet de compenser des organisations du travail certes plus efficaces à court terme, mais plus avares de lieux, de temps et de parole. C'est un élément majeur de la gestion intelligente du capital humain, Puisqu'il va permettre à quelqu'un de créer de la valeur personnelle à partir de ses expériences et de ses compétences.<sup>17</sup>

### **C. Les consultants indépendants**

Les consultants indépendants (free lance ou grande société de conseil) selon GILBERT et LANCESTRE ces consultants « *bénéficient d'atouts indéniables, ayant des frais de structure réduits, ils proposent des prestations à des tarifs relativement peu élevés (de 30 à 50 % en dessous des tarifs proposés par les grands cabinets). Le statut de consultant, autonome et*

---

<sup>15</sup> STEM Patrice, TUTOY Patricia, « Le métier de consultant », 2003, p 41, éditions d'organisation, 5 édition.

<sup>16</sup> Ibid., p 44.

<sup>17</sup> FORESTIER Gilles, « Regards croisés sur le coaching », 2002, p 15, éditions d'Organisation.

*exerçant en libéral peut paraître enviable. Cependant, le démarrage de l'activité est souvent difficile* ». <sup>18</sup>

#### **D. Le consultant interne**

Selon STERN et TUTOY « *le consultant interne est une ressource plus polyvalente ou moins spécialisée que le consultant externe à qui l'on fait appel pour une expertise précise. En outre, l'expérience du consultant interne est plus limitée quant à la variété des milieux d'intervention.* » <sup>19</sup>. Généralement les grandes organisations comme (comme Rhône-Poulenc, Accor, IBM) disposent d'un service ou département de consultation interne. Une organisation a tout intérêt à faire appel à un consultant interne, selon Robert BUTTRICK, les leaders de demain seront les entreprises capables de travailler sur des portefeuilles de projets. Elles maîtriseront mieux la mise en œuvre de leur stratégie, réduiront les délais de leurs projets, avec des taux de réussite plus élevés. <sup>20</sup>

Par ailleurs, l'association ou la coopération d'un consultant externe avec un consultant interne peut permettre d'une part au consultant interne d'améliorer sa compétence personnelle, et d'autre part le consultant externe bénéficie d'une intégration rapide grâce à l'excellente connaissance du milieu organisationnel des consultants interne. <sup>21</sup>

De ce fait, le choix d'un consultant externe ou interne doit se faire en fonction du professionnalisme de l'un ou l'autre, tant sur les compétences méthodologiques que sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Un autre critère dont doit tenir compte l'entreprise, dans son choix du statut externe ou interne du consultant, est le budget dont elle dispose pour la mission, plus particulièrement pour le conseil externe qui facture son intervention en fonction du nombre de jours prestés et de la composition de son équipe.

## **Section 2 : Marché du conseil**

La profession de conseil s'est développée, d'une manière importante, depuis la fin de la seconde guerre mondiale et à l'heure actuelle, l'activité-conseil est très étendue et diversifiée : la consultation existe pratiquement dans tous les secteurs d'activités.

---

<sup>18</sup> GILBERT Patrick, LANCESTRE Antoine, *op.cit.*, p16.

<sup>19</sup> STERN Patrice, TUTOY Patricia, *op.cit.* P 44.

<sup>20</sup> TUTOY Jacques Pansard, « Le conseil interne », 2008, p 16, édition DUNOD.

<sup>21</sup> *Ibid.* p46.

## 2.1. Le marché mondial

Les données sur le marché du conseil en management sont peu précises. Elles proviennent des cabinets eux-mêmes, elles sont reprises par les syndicats professionnels des différents pays et consolidées sans que les méthodes statistiques soient toujours homogènes. Le marché est donc difficile à appréhender et les estimations sont très différentes selon les sources<sup>22</sup>.

L'essai de clarification du marché avec la séparation « audit/conseil » n'est pas concluant. La séparation des activités réglementées (audit, expertise comptable...) et des activités de conseil est en principe effective (un processus lancé il ya plusieurs années, mais qui s'est accéléré après « l'affaire d'Enron ». Mais elle n'est pas aussi claire dans les faits.<sup>23</sup>

C'est principalement aux États-Unis, à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, que l'activité de conseil en management (pour la dénomination actuelle) ou d'ingénieur-conseil (pour la dénomination de l'époque) se développe, notamment sous l'influence du taylorisme.

Le marché de conseil, est également un secteur clé par son poids économique et par l'ampleur d'une expertise qui irrigue toutes les activités dans le monde, selon le classement annuel de Kennedy Information sur le marché mondial du Business consulting en 2009, ce marché représente environ 140 milliards de dollars de chiffre d'affaires et concerne des services de plus en plus diversifiés pour satisfaire les besoins des entreprises en perpétuelle évolution, notamment à l'international. Le classement de 2013 place Price Waterhouse Coopers au premier rang mondial des acteurs de ce secteur avec un revenu global de 32.4 Milliards de dollars<sup>24</sup> devant Deloitte (32.1 Milliards de dollars)<sup>25</sup>, E&Y (25.8 Milliards de dollars)<sup>26</sup> et KPMG (23.4 Milliards de dollars)<sup>27</sup>.

---

<sup>22</sup>LABAT Yves, SCHOETTL Jean-Marc, op.cit, p 13.

<sup>23</sup>**Ibid.** P 12.

<sup>24</sup>PWC, Retrieved, 1 October 2013.

<sup>25</sup>Deloitte, Retrieved, 11 February 2013.

<sup>26</sup>Ernst & Young, reports 2013 global revenues.

<sup>27</sup>KPMG, International Press Release KPMG.

## 2.2. Le marché Européen

Le marché est important en Europe notamment en Allemagne et Royaume-Uni. Le conseil en management est un secteur économique à part entière qui pesait 85 milliards d'euros en 2011. Ce qui fait de l'Europe de deuxième marché du conseil après les États-Unis. L'Allemagne occupe la première place avec 32 % du marché européen. Elle est suivie du Royaume-Uni (22,1%) et de l'Espagne (11,5%). Avec 10.27%, la France ne représente que le quatrième marché du conseil en Europe ; si on admet qu'il existe une relation entre la taille du marché et le PNB qui se situe d'après la FEACO ( Fédération Européenne des syndicats professionnels des cabinets de conseil en management) autour de 0.6%, on peut penser que les marges de croissance du marché français restent importantes compte tenu de son PNB.(YVES LABAT et Jean Marc SCHOETTL,2013, p 14).

## 2.3. Le marché africain du conseil

L'Afrique voit de plus en plus arriver les consultants des grands cabinets internationaux (PWC, Deloitte, KPMG, Mc Kinsey...). De ce fait les cabinets internationaux représentent près de 50% des recettes dans le continent. Le marché est en pleine croissance sur le continent (la progression a été rapide : **33%** en trois ans).

A titre de rappel, les marchés africains du conseil dépassent les 6.6 milliards d'euros, et l'Afrique du Sud représente 33% de ce marché.<sup>28</sup>

### 2.3.1. Le marché Maghrébin

Dés 2004 et surtout depuis 2010, l'Afrique du nord et plus particulièrement le Maghreb, attire de plus en plus de nombreux cabinets de conseil internationaux, reconnu par tous comme l'une des régions au plus fort potentiel de croissance. Le Maghreb est considéré comme un « hub » entre l'Europe et l'Afrique présentant un potentiel économique important attirant de plus en plus d'investissements étrangers<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> OUKI Mostafa, « le métier de conseil », 2013, p40), 2 éditions, DUNOD.

<sup>29</sup> Ibid. p4.

Une tendance qui n'a échappé ni aux « Big Four » – Price waterhouse Coopers, Deloitte, Ernst & Young et KPMG – ni à leurs concurrents. Ils ont tous identifié le Maghreb, et plus largement l'Afrique du Nord, comme une cible prometteuse, en suivant leurs clients (Veolia, Vivendi, Total, Suez...) dans leurs implantations, puis en s'y installant à leur tour.<sup>30</sup>

Au niveau du marché du conseil, le Maroc est le pays le plus mature de la région du Maghreb avec des besoins estimés à 550 consultants. Il a progressé de 10% en 2011, avec une forte disparité selon les cabinets conseil, surtout depuis 2010, de nombreux cabinets conseil internationaux en stratégie s'installent massivement au Maroc. Et les investisseurs étrangers ont une confiance accrue au marché marocain.<sup>31</sup>

Les cabinets conseil ont fait leur apparition au milieu des années 90 avec les privatisations et les réformes macroéconomiques imposées par les organismes internationaux. Au fil des années, de grands groupes se sont constitués, ainsi que d'autres cabinets étrangers. Aujourd'hui, le secteur regroupe environ 500 unités, dont 190 sont affiliées à la FMCI (Fédération marocaine du conseil et d'ingénierie). La plupart des entreprises (70%) sont concentrées dans les régions de Rabat (41%) et de Casablanca (26%).

En effet, l'un des facteurs ayant contribué à l'implantation des cabinets étrangers et la naissance de cabinets locaux n'est autre que le retournement du marché international.

Ce dernier a accéléré l'arrivée massive de cabinets étrangers au Maroc à partir de 2008.

La raison est simple : les Etats-Unis et l'Europe étant en pleine crise économique, les cabinets de conseil ont été contraints de chercher d'autres horizons. Le Maroc constituait l'eldorado, vu son engagement dans une forte dynamique de développement et les gros chantiers structurants. En fait, lorsque le marché s'assèche en Europe, le Maroc suscite de l'intérêt.

### **2.3.2. Le marché algérien**

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.

---

<sup>30</sup><http://www.financenews.press.ma/Economie/marche-du-conseil-un-nouveau-relais-de-croissance-pour-le-maroc.html>. Consulté le 19/05/2014 à 15:11.

<sup>31</sup><http://www.maghress.com/fr/financesnews/17997> Cabinets conseil : Le marché marocain particulièrement ciblé, consulté le 20/05/2014 à 16 :35.

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, le conseil avait peu de place pendant la période des économies à planification centralisée, c'est vers la fin des années 1980 que cette situation a commencé à évoluer, mieux encore, les Ministères sectoriels, les administrations centrales, les fonds de participation, puis les Holdings publics et actuellement les sociétés de gestion des participations ont commencé à attacher plus d'importance à l'évaluation de l'impact des options de restructuration des grosses entreprises et à l'analyse économique et financière.

Les différentes réformes économiques mises en place au cours des deux dernières décennies ont stimulé encore la demande de services de conseils. Globalement l'émergence du marché du conseil s'est effectuée en plusieurs phases <sup>32</sup>:

### **PHASE 1 : De 1970-1981**

Il était constitué principalement de bureaux d'études étrangers ( Mac Kinsey, SOFRESID, SIMA, Pa Conseils, EUREQIP, CEGOS, Hay management, PULLMAN....) ayant participé activement aux phases de restructurations organiques des grands ensembles industriels dans les secteurs où les problèmes d'organisation et de gestion se posaient et devaient être résolus.

### **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 (commerce), BNEDER (Agriculture), etc.

### **PHASE 3 : De 1989 à 2005**

La mise en œuvre et l'accélération des réformes économiques a permis l'émergence de cabinets d'études publics et surtout privés pour accompagner les entreprises dans l'élaboration de leur plan d'assainissement, de restructuration, etc. De la part de cabinets

---

<sup>32</sup>OUKI Mostafa, op.cit. pp 43-44.

nationaux avec le concours de cabinets internationaux ou de l'expertise externe. La croissance du marché était à deux chiffres (moyenne de 11,7 %) et a permis l'émergence de capacité nationale.

- **PHASE 4 : De 2006 à ce jour**

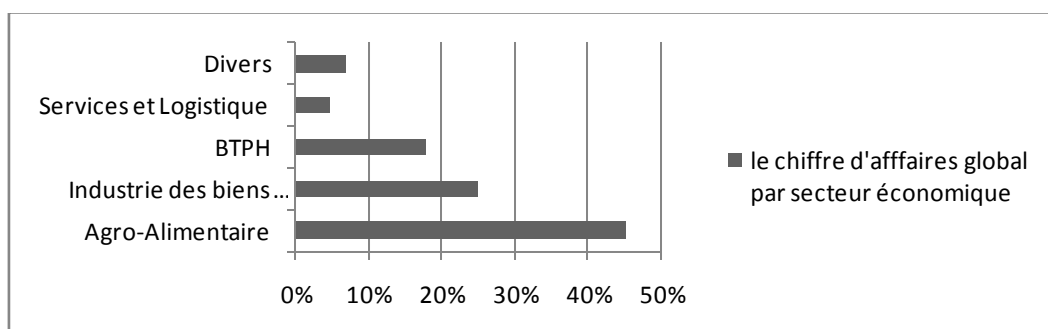
Cette phase qui devait consolider le processus de développement du marché du conseil a connu un pic avec le lancement prometteur du programme de mise à niveau à destination du secteur privé jusqu'à la fin 2009. Par la suite, un ralentissement inexpliqué a touché tous les secteurs et l'ensemble des acteurs du conseil.

Cette phase a été surtout marquée par le souci de privilégier la pérennité des dispositifs (telle que la création de l'ANDPME) et de procéder à la transformation de cabinets d'études en centres techniques (CNTC, BENEDER, CNAT).

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%. Sur la base du CAHT déclaré en 2008 (ensemble des honoraires facturés) par les sociétés publiques du portefeuille uniquement, la production globale des services rémunérés a représenté un volume de 2140 MDA en 2008. A titre de rappel les sociétés de conseil en Algérie **légalement identifiées** sont (CNRC, CNAS, CASNOS, Impôts).

Par secteur économique, le chiffre d'affaires global se présentait comme suit :

**Figure 1: Le chiffre d'affaires global par secteur économique**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des informations tirées de l'ouvrage de Mostafa OUKI, le métier de conseil, 2 éditions, DUNOD, 2013, p 48.

De ce fait, la plus grande part du conseil en Algérie (80%) portent sur des études de restructurations, (50%) mise à niveau et d'organisation(30%) et s'adressent principalement vers les secteurs Industriels (25%), Agro-alimentaire (45%)et le Bâtiment 18%), et donc ces trois secteurs représentent 88% du secteur économique global.

Le marché de la demande est extrêmement diffus et difficile à analyser, mais selon OUKI (2013) nous trouvons deux grandes catégories de demandeurs : les institutionnels (collectivités locales, ONG, ministères et institutions para publiques) et les secteurs économiques (multinationales étrangères ainsi que le secteur public et privé).

En termes de services rémunérés, la demande "normale" avec un taux moyen de croissance de 6% peut être très grossièrement estimée entre 28 à 30 milliards de DA en 2015 (soit entre 280 et 300 millions d'euros) pour un taux de satisfaction de l'ordre de 30 à 35% par les cabinets algériens. L'offre nationale est capable d'absorber l'équivalent de 50% à l'horizon 2015, le complément sera comblé par des bureaux d'études internationaux<sup>33</sup>.

### **Section 3 : Cabinet de conseil comme source de création de valeur :**

On va essayer dans cette section de comprendre la problématique de la valeur ajoutée du conseil, et pour cela, nous pensons qu'il faut revenir à la signification même du concept de « valeur », et création de valeur, d'abord pour l'entreprise et, ensuite pour le cabinet de conseil.

#### **3.1. De la valeur à la création de valeur**

La valeur est un concept polysémique, omniprésent en sciences de gestion mais largement éclaté (BRECHET et DESREUMAUX, 2001). La théorie néoclassique ou marginaliste de l'économie notamment, fondée par JEVONS définit la valeur non par rapport aux coûts, mais par référence à la demande ; c'est l'utilité marginale d'un bien qui détermine sa valeur. La demande résultant de cette utilité marginale d'un bien fonde alors la valeur d'échange. Selon CAPPELLETTI Laurent et KHOUATRA Djamel, la valeur doit donc être perçue non pas comme une réalité objective basée sur des entités (le fer, le blé, la société...) dans une économie figée, mais comme la résultante de comportements humains.<sup>34</sup>

Annick BOURGUIGNON (1998), quant à lui distingue trois acceptions de la valeur : la valeur au sens de mesure (en particulier dans les disciplines scientifiques que sont les mathématiques et la physique), la valeur au sens économique et la valeur au sens philosophique. Cette communication repose sur le postulat selon lequel la valeur intégrale

---

<sup>33</sup> OUKIMOSTAFA, « le marché de conseil en Algérie », Conférence l'APROMECE, 2014, ISGP.

<sup>34</sup> CAPPELLETTI, KHOUATRA, « La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », revue Technologie et management de l'information, 2011, p 5.

d'une entreprise est fonction de sa valeur économique ou financière, de sa valeur sociale et de sa valeur organisationnelle.<sup>35</sup>

Derrière le concept un peu mystérieux de valeur se trouve un équilibre permanent entre satisfaction des besoins et coûts. La valeur est le lien qui s'établit entre la satisfaction du client vis-à-vis du produit /service et l'ensemble des dépenses effectuées pour mettre en place les ressources qui assurent cette satisfaction. Elle se présente sous la forme d'un rapport :

$$\text{Valeur} = \frac{\text{Satisfaction}}{\text{Emploi des ressources}}$$

Le terme de valeur devient donc un synonyme de celui de richesse.<sup>36</sup>

De son côté, Joëlle IMBERT, pense que la valeur au sens d'un profit économique, ne représente que l'une des résultantes visibles d'un ensemble de « valeurs » interdépendantes, telles que :<sup>37</sup>

### **3.1.1 La valeur intellectuelle :**

C'est la richesse du capital intellectuel de l'entreprise : les connaissances, expertises et savoir-faire exprimés au travers des services et des produits. L'entreprise doit apprendre à maîtriser la somme des connaissances qui lui sont nécessaires pour s'adapter. La valeur intellectuelle devient un élément clé de la compétition.

### **3.1.2 La valeur sociale :**

C'est la sécurité, la confiance dans l'avenir que génère l'entreprise en préservant l'emploi, l'environnement et les bénéfices financiers. L'influence excessive des marchés financiers, qui visent la génération de profits à court terme, conduit à une création de valeur qui peut s'avérer importante, mais souvent éphémère et contreproductive à long terme pour l'entreprise, ses salariés et, finalement, ses actionnaires.

---

<sup>35</sup> BOURGUIGNON Jean, «Management accounting and value creation: value yes but what value », Working Paper, ESSEC, November 1998, p19.

<sup>36</sup> MESNARDS Paul-Hubert, « Réussir l'analyse de la valeur », 2008, p 19, édition d'organisation.

<sup>37</sup> IMBERT Joëlle, « Les tableaux de bord RH », 2007, p 13-15, édition organisations.

### 3.1.3 La valeur « satisfaction » :

Il s'agit de la satisfaction des clients en répondant efficacement à leurs attentes ; de celle des salariés en leur offrant la possibilité de conjuguer travail et épanouissement professionnel, de celle des fournisseurs et de la communauté économique et sociale en préservant leur développement et leur équilibre.

Certains auteurs évoquent d'autres concepts comme : <sup>38</sup>

#### - *La valeur-clients :*

Une conception ou image de la valeur conduit à faire rimer cette dernière avec clients. Il s'agit de valeur perçue par le client.

D'après l'AFNOR, un bien ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux besoins explicites du client. Cette dernière est une valeur relative puisqu'elle peut varier d'un client à l'autre.

#### - *Valeur organisationnelle :*

Ce concept conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité voire de légitimité. La question de la création de valeur est traitée par les auteurs de ce paradigme de la valeur organisationnelle au moyen des processus organisationnels, des problèmes liés à la prise de décision (HOARAU et TELLER, 2001). La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle c'est-à-dire une disposition à gérer et organiser (Van LOYE, 1998). D'après la théorie des coûts de transaction (COASE, WILLIAMSON), l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transaction et ses coûts d'organisation.

#### **Le concept de création de valeur :**

Associer le terme de création à celui de valeur sous-entend que la création de valeur ne va pas de soi. Créer de la valeur c'est la faire varier dans le sens de la hausse. A contrario, détruire de la valeur c'est la faire baisser au cours du temps. « La création de valeur économique est au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie »<sup>39</sup>. La création de valeur est érigée en exigence de performance tant dans la

---

<sup>38</sup> CAPPELLETTI, KHOUATRA, op.cit, P8.

<sup>39</sup> SA VALL, ZRDET, « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », Communication au Congrès des IAE, Nantes, Avril 1998, p1.

littérature que dans les discours des dirigeants des entreprises, en particulier dans la communication financière des grands groupes. De ce fait, la création de valeur procure à l'entreprise des avantages compétitifs, un moyen de financer son développement. Elle doit donc servir à rétribuer les contributions de ses différentes parties prenantes.<sup>40</sup>

### 3.2. La valeur ajoutée du conseil :

D'après une rencontre organisée par SYNTEC, le syndicat des métiers du conseil en management en France, sur la valeur ajoutée du conseil. Nous constatons que la question de la valeur ajoutée du conseil se présente sous l'angle d'un paradoxe. D'une part, la complexité des organisations et leurs impératifs d'adaptation continue semblent rendre nécessaire l'intervention de tiers apportant à la fois un regard extérieur et des compétences non disponibles en interne. D'autre part, on perçoit une difficulté toujours plus grande à quantifier l'effet de ces tiers sur la performance effective des entreprises.

Par ailleurs, et vu que le conseil du management est un service immatériel, interactif, hétérogène et périssable, sa valeur réside tout entière dans le travail du consultant. Non seulement au sens où le travail serait, comme l'ont affirmé les économistes classiques, le père de la valeur, la cause objective de la valeur d'échange, mais aussi parce que dans le cas du conseil l'échange porte, à proprement parler, sur le travail des consultants. Les cabinets mettent à disposition de leurs clients des individus dont l'activité consiste à les accompagner dans le traitement des situations problématiques qu'ils rencontrent. Ce travail est certes outillé, fait appel à de multiples appuis extérieurs, mais il demeure, dans la richesse sociotechnique dont il témoigne, l'opérateur de la valeur d'une prestation.<sup>41</sup>

La valeur ajoutée du consultant peut reposer donc, sur le capital d'expertise, d'expériences et de bonnes pratiques, dont il dispose et qu'il met à la disposition du client, ou sur ses capacités d'animation et de mise en mouvement du système client. L'apport fondamental du consultant est une connaissance et une compréhension de la situation-problème étudiée, qui doit aider à la décision et à l'action dans et sur cette situation-problème. Le consultant a pour fonction de permettre au client de voir clairement ce qu'est cette situation et comment y faire face ou la gérer. Il le fait en proposant des modèles ou des cadres d'analyse et

---

<sup>40</sup> CAPPELLETTI et KHOUATRA, op.cit, P 12.

<sup>41</sup> FAUCONNIER Dominique, « Revue des ingénieurs, L'avenir du conseil : réflexions d'un conseil indépendant », numéro 449 septembre/ octobre 2010, pp 39,40.

d'action qui permettent de structurer une réalité a priori floue, mal connue ou appréhendée de façon partielle.<sup>42</sup>

Par ailleurs, la valeur ajoutée d'un intervenant ne se limite pas à un simple apport de connaissances et de méthodes. Son extériorité le rend apte à élargir les perceptions (œil neuf), à réaliser de nouveaux rapports de force au profit de son employeur-donneur d'ordres et à rassurer ses interlocuteurs.<sup>43</sup>

Au-delà, les clients attendent, de cet accompagnement une montée en compétence sur le sujet, un transfert de savoir-faire au moins partiel de la part du consultant. Ils souhaitent aussi être alertés sur certains écueils, même s'ils ne prendront pas toujours en compte les préconisations. En synthèse, ils ne se contentent pas d'avoir à leur côté quelqu'un qui va les confronter sur les pratiques, méthodes et processus, voire outils en vigueur dans l'entreprise.

Les entreprises attendent du consultant un apport de solution à une problématique, voire d'absorber une surcharge de travail, mais aussi d'apporter de l'expérience. Chacun privilégie une facette de ces trois aspects. Mais l'aspect méthodologique (le processus) reste spontanément peu évoqué par les d'entreprises. Le résultat de l'intervention semble privilégié.<sup>44</sup>

### **3.3. La création de valeur des cabinets de conseil**

#### **3.3.1. Les facteurs de création de valeur**

Dans la littérature académique qui s'attache à la question, on peut distinguer six grandes théories qui détaillent le processus de création de valeur : l'entreprise comme fonction de production, organisation apprenante, système de routines, acteur institutionnel, système de gouvernance ou encore système de « capacités dynamiques ».

---

<sup>42</sup> SIMONET et BOUCHEZ Jean-Pascal, op.cit, p264.

<sup>43</sup> BARON Xavier, « Conseil, développement et emploi, Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise », Revue gérer, p 370.

<sup>44</sup> POMPEI Catherine, « Accompagner la performance des managers, coaching, formation, conseil », 2010, p 42, édition DUNOD.

Tableau 1: Les facteurs de création de valeur

<b>1/L'entreprise comme fonction de production</b>	<p>-Les mécanismes de création de valeur sont liés à la combinaison et à l'utilisation des ressources productives.</p> <p>-La mesure de la création de valeur se calcule donc principalement en termes de coûts, de qualité et de temps de cycle (de productivité).</p>
<b>2/L'entreprise comme système de connaissance et organisation apprenante</b>	<p>- Selon cette représentation, le pouvoir économique et productif de l'entreprise repose avant tout sur sa capacité de mobiliser l'intelligence.</p> <p>-La création de valeur se mesure alors en fonction du stock de connaissances acquises et diffusées et de la qualité de l'apprentissage.</p>
<b>3/L'entreprise comme système de routines</b>	<p>- La valeur se crée grâce à l'identification, l'optimisation et la stabilisation de routines pertinentes et adaptées.</p> <p>-Sa mesure s'établit en termes de coûts, de qualité et de temps de cycle mais également de reproductibilité et de prédictibilité. Le conseil en management participe potentiellement de cette amélioration en aidant l'entreprise à identifier, puis à optimiser ses routines pertinentes.</p>
<b>4/L'entreprise comme acteur institutionnel</b>	<p>-Les entreprises reçoivent aides et légitimation dans la mesure où elles se conforment aux normes socioéconomiques déterminées par les autorités politiques, scientifiques et professionnelles pour leur secteur d'activité.</p> <p>- Ils s'évaluent en fonction de la proximité de l'entreprise avec la norme concernée. Dans cette perspective, l'industrie du consulting crée potentiellement de la valeur en participant au processus de normalisation Socio-économique.</p>
<b>5/L'entreprise comme système de gouvernance</b>	<p>- Dans cette perspective, la création de valeur passe par la réduction de l'asymétrie de l'information au détriment du principal afin de mieux contrôler les risques d'opportunisme de l'agent.</p> <p>-La valeur se crée grâce à la qualité de la décision et à la vitesse avec laquelle les décisions sont prises et exécutées.</p>
<b>6/L'entreprise comme système de « capacités dynamiques »</b>	<p>La notion de capacité dynamique renvoie à l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire ou reconfigurer des compétences internes comme externes afin de répondre le plus vite possible aux modifications de son environnement.</p> <p>La création de valeur se concentre dans la vitesse d'adoption et de mise en œuvre de nouvelles routines pertinentes et adaptées. Elle peut se mesurer en termes de coût d'opportunité du temps.</p>

**Source :** Grégoire AMIGUES, Patrick BESSON, Roberto CIRILLO, Quelle valeur ajoutée du conseil?, 2010, Working paper n°44, l'institut de l'entreprise.

Ces six perspectives jettent les bases théoriques indispensables à l'élaboration d'un modèle multidimensionnel de la création de valeur par le conseil en management. Cette théorie de la création de valeur identifie donc 3 typologies de prestation ayant chacune une valeur spécifique : valeur fonctionnelle, valeur normative ou valeur transformationnelle. Les

perspectives 1, 2, 3 traitent donc toutes trois de la création de valeur comme valeur fonctionnelle. La théorie 4 aborde la valeur du point de vue normatif et enfin les deux dernières traitent de la valeur comme valeur transformationnelle.

**Figure 2: Les valeurs des prestations**

La valeur fonctionnelle	La valeur normative	La valeur transformationnelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre d'une mission créatrice de valeur fonctionnelle, le consultant apporte son expertise pour contribuer au processus de "production" (au sens large) de l'entreprise cliente. Il contribue également au processus de capitalisation et d'enrichissement des compétences de l'entreprise (knowledge factory).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre d'une prestation à valeur normative, le rôle du cabinet réside à trois niveaux : la conception, la diffusion et l'adaptation de normes. Un cabinet peut intervenir aux 3 niveaux (exemple : le BCG avec la matrice du même nom) ou seulement au niveau de la mise en oeuvre (ex : déploiement du Lean Six Sigma ou des balanced scorecards tels que conçus par Kaplan et Norton).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur transformationnelle d'une mission de conseil démontre la capacité d'un cabinet à accompagner ses clients dans les évolutions de son business model. La création de valeur se mesure alors par la vitesse du processus de changement de l'entreprise cliente.</li> </ul>

**Source :** Le conseil en management à l'épreuve de la création de valeur pour l'entreprise », étude de Patrick BESSON et Frantz ROWE pour SYNTEC Conseil en management, juin 2009.

Ainsi, pour Patrick BESSON, il va de soi que le conseil crée de la valeur pour l'entreprise. La vraie question est en réalité : « combien de valeur crée-t-il pour l'entreprise ? ». Certes, entreprendre une intervention de conseil n'est qu'une action fondée sur un rapport de confiance et de renommée du cabinet, puisque rien ne peut garantir le résultat attendu.

De ce fait, le consultant doit faire preuve de grandes habiletés afin d'être à la hauteur des aspirations des clients et de les fidéliser tout en misant sur une relation gagnant-gagnant, qui prouve à l'entreprise cliente l'efficacité et l'efficience des conseils vendus.

Cela témoigne que seulement les personnes disposant de certaines qualités et aptitudes pointues pouvant réussir leurs actes. <sup>45</sup>

Il ne s'agit donc pas pour une fonction d'être convaincu de créer de la valeur, mais de s'assurer que les actions conduites sont perçues comme créatrices de valeur par ceux auxquels elles sont destinées. Il faut également, insister sur le fait qu'en règle générale une intervention

<sup>45</sup> IMBERT Joëlle, **op.cit**, p 20.

de conseil est le résultat d'une coproduction entre le consultant et son client. et ceci afin d'atteindre des objectifs définis au préalable.

### 3.3.2. Le processus de création de valeur ajoutée :

Au fil du temps, les consultants ont pu à partir de leurs expériences de théoriser leurs pratiques. Autrement dit, ils ont pu concevoir des méthodologies de l'intervention et formaliser le chemin parcouru avec le client à travers des processus-types, qui constituent le cycle du conseil. Les consultants ont donc produit un corps de méthode et d'outils en matière de management et d'organisation, qui caractérisent la façon dont les consultants travaillent et de ce qu'ils apportent aux entreprises.<sup>46</sup>

Selon Jean SIMONET, BOUCHEZ, PLADE et GILLBERT, le conseil est une activité qui s'exerce dans le cadre d'une intervention, ou mission, pour un client. Chaque intervention, chaque relation de conseil, est unique. A chaque fois, le parcours est différent. Pourtant, la méthodologie permet de l'organiser, sans éliminer les imprévus ou les spécificités propres à chaque cas. Il n'existe pas un cheminement unique et obligatoire ou une méthode-standard.<sup>47</sup>

De son côté, Yves André PEREZ considère une mission comme étant le cœur d'une activité de conseil. De fait, et selon le même auteur une mission de conseil consiste à concevoir et à mettre en place, un processus d'intervention organisé, qui comporte plusieurs étapes. Ou Chaque étape vise à atteindre des objectifs spécifiques et à préparer l'étape suivante.<sup>48</sup>

Dans certains domaines peu formalisables comme la stratégie, la communication ou la gestion des ressources humaines. S'intéressant au rapport entre l'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement. Bernard GALAMBAUD et Sandra MICHEL (1991) constatent qu'il existe un véritable mythe de l'outil, son appropriation étant censée garantir le succès des actes de gestion. Ces auteurs ajoutent que ces outils jouent un rôle important dans la structuration de la relation du consultant avec le client et structurer le cabinet de conseil lui-même, au sommet, des experts proches de la direction générale, créent la méthodologie, à la base des juniors la mettent en œuvre.

De leurs côtés, GILBERT et LANCESTRE, présentent dans le tableau suivant un ensemble des techniques associées à chaque phase de processus du conseil.

---

<sup>46</sup> SIMONET et BOUCHEZ, *op.cit.*, p3.

<sup>47</sup> Ibid. p3.

<sup>48</sup> PEREZ Yves André. « Le grand guide du métier de consultant », 2004, p 141 5<sup>èmes</sup> éditions, édition MAXIMA, Laurent du mesnil éditeur.

**Tableau 2: Les différentes phases de la consultation et les techniques associées dans le conseil en management :**

<b>Phases</b>	<b>Outils ou méthodes</b>	<b>Types d'informations Recueillies</b>
<b>Phase de collecte de l'information</b>	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.
<b>Phase de diagnostic</b>	Grilles d'analyse du consultant en rapport avec l'objet analysé et la perspective choisie (fonctionnaliste, psychosociologique, 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
<b>Phase de mise en œuvre</b>	Groupes de travail Groupes de projets, Task force	Plans d'action et engagements individuels

<b>des recommandations</b>	Démarches participatives	Comité de pilotage Indicateurs de suivi Accompagnement des responsables
<b>Phase d'évaluation</b>	Évaluation de conformité Évaluation d'efficience Évaluation de la pertinence Évaluation des effets réels	Conformité de l'action d'intervention par rapport aux objectifs fixés au départ Évaluation des résultats au regard des moyens alloués Évaluation des résultats par rapport aux besoins Évaluation des effets produits

**Source** : élaboré par nos soins à partir des informations tirées de l'ouvrage de P. GILBERT et A. LANCESTRE. Le conseil en management, 2009, p208.

Les méthodes sont donc spécifiques à chaque discipline et secteur d'activité et sont par elles-mêmes un gage de l'expertise du consultant.

Dans ce chapitre nous avons vu, que le concept conseil dans les organisations est encore un concept nouveau et mal connu dans les milieux professionnels concernés. Cependant, l'idée commence à se faire jour dans ces milieux ; comme une condition nécessaire vers la performance des entreprises, et cela à travers la proposition des solutions qui ne sont que le fruit d'un ensemble d'expériences provenant d'un environnement exogène.

Nous avons également détaillé quelques aspects de ce métier, avant de procéder aux démarches de conseil suivies, visant à garantir un résultat satisfaisant et donc faire ressortir une valeur ajoutée avantageuse à l'entreprise ou toute organisation cliente.

**CHAPITRE 2**

**METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET**

**CADRE INSTITUTIONNEL**

Toute mission de conseil commence par prendre connaissance de l'entité ou de la fonction dans laquelle elle doit intervenir, afin de bien cerner son champ d'intervention et ses particularités.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons consacrer la première section à la présentation de la méthodologie de recherche. Par la suite, dans une deuxième section, nous exposerons un aperçu sur le cabinet de conseil en Ressources Humaines Team Consulting International. L'entreprise cliente sera aussi brièvement présentée dans la troisième section.

Ainsi, les sections de ce chapitre sont les suivantes :

***Section 1 : La méthodologie de recherche ;***

***Section 2 : La présentation de l'organisme d'accueil ;***

***Section 3 : La présentation de l'entreprise cliente.***

## Section 1 : La méthodologie de recherche

Afin de développer notre sujet de recherche qui porte sur la «**Contribution des interventions des cabinets de conseil à la double création de valeur : Entreprise cliente/ consultants**» et de générer une valeur ajoutée en le pratiquant réellement sur le terrain, nous avons passé trois mois à travailler en qualité de stagiaire consultante au sein du cabinet de conseil en développement des Organisations et des Ressources Humaines **Team Consulting International (TCI)**. Ensuite, et afin d'assurer la pertinence des résultats obtenus, nous avons jugé nécessaire de faire un deuxième stage de 2 mois, au sein de l'une des entreprises clientes de ce cabinet, et ce, non seulement pour avoir l'avis du client, mais aussi pour collecter le maximum d'informations, et donc assurer la bonne évaluation de la création de valeur pour cette entreprise cliente. Le nom de cette dernière sera anonyme, suite à la demande de ses responsables qui ont jugés que ces informations sont confidentielles. Il faut signaler aussi que la confidentialité et l'éthique professionnelle occupent une place fondamentale dans le secteur du conseil, afin de protéger la crédibilité des cabinets en vers leurs clients et de garantir le secret professionnel.

Pour cela, nous avons participé à plusieurs missions de conseil en recrutement et en Ressources Humaines durant lesquelles nous nous sommes intéressés à la contribution d'une intervention d'un cabinet de conseil en ressources humaines à la création de valeur-notre sujet de recherche- relatif à la création de valeur autrement dit, comment une intervention peut devenir une source de création de valeur pour l'entreprise cliente, ainsi que pour les consultants, et quels sont les attributs de l'efficacité d'une prestation de service intellectuel pour ses derniers.

Cependant, il nous semble utile de préciser que pour des raisons de confidentialité, le cabinet a prohibé la diffusion de toutes les informations qui concernent leurs clients, les détails de déroulement des missions, les techniques et les méthodes qui sont propres au cabinet,....

Ce qui justifie notre démarche en vers le client afin de décrocher un stage au sein de l'entreprise cliente.

Nous tenons à préciser aussi qu'au cours de notre recherche, nous avons rencontré certaines difficultés, l'accès à l'information, des réticences de la part des consultants et de certains responsables qui sont sensibles à ce sujet et le peu de travaux traitant de ce thème,

spécialement en Algérie. Nous n'avons pas pu également utiliser quelques outils et méthodes de recherche d'informations surtout pour tester ces techniques d'évaluation au près d'un échantillon représentatif de leurs clients ainsi que les spécialistes du métier, tel qu'il est défini et développé par beaucoup de chercheurs, et ceci notamment à cause du facteur temps mais aussi à cause de la non autorisation du cabinet. C'est pour ces raisons que nous avons été réorientés vers un champ plus réduit.

Nous avons donc adopté la méthode qualitative : descriptive et analytique en nous basant sur une recherche documentaire ; ouvrages, travaux universitaires, articles, sites internet etc.

Afin de cerner le cadre théorique de notre recherche à savoir : **Contribution des interventions des cabinets de conseil à la double création de valeur : consultants / entreprise cliente**. De plus, nous avons mené une enquête qualitative par entretien sur le terrain afin de collecter les informations nécessaires sur le domaine étudié à savoir les interventions du conseil en matière de RH. Pour l'évaluation de la contribution de cette dernière, nous nous sommes basés sur une observation participante au processus de création de valeur similaire au cas étudié, des documents internes de l'entreprise, des entretiens auprès des responsables et consultants du cabinet, et auprès de l'équipe de projet–l'équipe qui a participé à l'intervention étudiée de l'entreprise cliente.

Les grandes étapes de notre démarche méthodologique se présentent donc comme suit :

## 1.1. Objet et intérêt de l'étude

### 1.1.1. Objet :

Notre étude tourne autour de la contribution d'une intervention à la création de valeur. C'est un thème qui suscite aujourd'hui un intérêt croissant sur le plan académique, comme sur le plan professionnel. Ceci revient surtout au fait que la finalité de ce métier est intangible, autrement dit, sa valeur ajoutée est considérée comme une valeur immatérielle, d'où la difficulté d'évaluer et de mesurer cette dernière, notamment pour le conseil en Ressources Humaines, qui s'intéresse à une fonction primordiale dans une entreprise « La Ressource Humaine » et qui se positionne non plus comme une fonction de support, mais comme un réel partenaire stratégique, au même titre que le marketing, les finances, la R & D et les directions opérationnelles.

Avec l'ouverture des marchés et les turbulences de l'environnement et la montée incessante de la concurrence, l'entreprise algérienne publique soit elle ou privée, doit se remettre à

niveau pour assurer sa survie. L'une des variables clés de cette remise à niveau est d'investir d'avantage dans les Ressources Humaines pour gagner la confiance des partenaires les plus surs de l'entreprise. Il nous semble important aussi, de signaler que cette fonction est parmi les fonctions les plus difficiles à suivre, c'est-à-dire les spécialistes (les professionnels de la fonction et les chercheurs), déclarent que c'est difficile de mesurer la performance RH, et de son apport. Ceci est dû à causes de plusieurs facteurs, notamment le manque d'outils et de techniques pertinentes.

D'où l'importance de cette étude, qui essaye d'analyser la contribution des interventions des cabinets de conseil à la double création de valeur: entreprise cliente/consultants. En prenant en considération le cas étudié relatif à une intervention en matière de RH.

### **1.1.2. Intérêt de l'étude :**

Le terrain choisi nous a semblé prometteur pour répondre à notre question de recherche, une étude dans le secteur du conseil à également l'avantage d'approfondir la connaissance des pratiques en vigueur dans ce milieu traditionnellement peu ouvert aux chercheurs. La croissance est très rapide et son omniprésence dans l'actualité économique, à travers les interviews des principaux responsables et experts, est la preuve d'une reconnaissance des acteurs du conseil.

Cependant, si les consultants sont très présents, il existe une relative méconnaissance du fonctionnement interne de ces organisations. Le déficit d'études s'explique, en partie, par un accès difficile à ce terrain (GIRIN ; 1975, HENRY ; 1991).

Ce travail présente un double intérêt :

- ❖ C'est un sujet original et d'actualité, son originalité réside dans le fait qu'aucune étude universitaire n'a été faite sur le conseil en management en Algérie, et notamment, la contribution des interventions des cabinets de conseil Algérien à la double création de valeur.
- ❖ L'intérêt personnel à étudier l'art du conseil en management, de concrétiser notre désir d'approfondir et d'enrichir notre réflexion dans les études en management, sur lequel nous souhaiterons bâtir notre projet doctoral dans le futur.

## 1.2. Le choix du terrain :

Pour répondre à notre question de recherche, la question du choix du terrain est primordiale. Remarquons tout d'abord que le domaine de l'industrie est celui que nous avons le plus abondamment cité dans les travaux scientifiques surtout en Algérie. Les travaux, en effet, sont beaucoup plus nombreux dans ce secteur d'activité, que dans le domaine du service. La présente recherche augmentera donc sa valeur ajoutée en choisissant un métier appartenant au monde des services, et plus précisément de prestation intellectuelle. Nous ne voulons pas nous cantonner à décrire la transgression telle qu'elle se déroule dans la production industrielle, mais bien poser les bases d'une notion valable dans tout type d'organisation productive.

De ce fait, nous avons décidé d'opérationnaliser notre recherche en centrant l'analyse sur le secteur du conseil, autrement dit, les sociétés de services, plus précisément les organisations dans lesquelles la population est hautement qualifiée.

Le terrain du conseil est constitué des cabinets de conseil et des indépendants, ont un profil organisationnel se rapprochant de la configuration adhocratique présentée par MINTZBERG (1982). La population est qualifiée, le plus souvent les recrues sont des diplômés bac +5 issus d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieurs (Yves LABAT et Jean-Marc SCHOETTL ; 2013 ; p 4). De plus, dans cet univers, les acteurs doivent être capables de s'adapter aux turbulences de l'environnement, les cabinets de conseil étant très sensibles aux évolutions de la conjoncture. En effet, la structure des effectifs du cabinet de conseil est fréquemment soumise à de fortes variations. En résumé, la recherche s'ancre dans un univers singulier où une population d'acteurs qualifiés est placée dans un environnement dynamique.

De ce fait, le cabinet de conseil en Ressources Humaines «TEAM CONSULTING INTERNATIONAL », nous semble potentiellement riche pour étudier notre question de recherche.

### **1.3. Sélection du matériel empirique**

Il existe selon YIN(1994) six sources de données que l'on peut utiliser lors d'une étude de cas : les entretiens, les archives, la documentation, l'observation directe, participante ainsi que la simulation .Cette diversité de sources mobilisables fait selon (ROYER &ZARLOWSKI, 1999). , la force des méthodes des études de cas .En effet l'opportunité de recourir à ces différentes sources dans le cadre de triangulation permet d'améliorer la validité du construit de la recherche. Nous avons utilisé trois sources parmi les six identifiés : les entretiens, la documentation, et l'observation participante dont voici la présentation successive en fonction de leur importance et de leur utilisation dans notre travail.

#### **1.3.1. Les entretiens :**

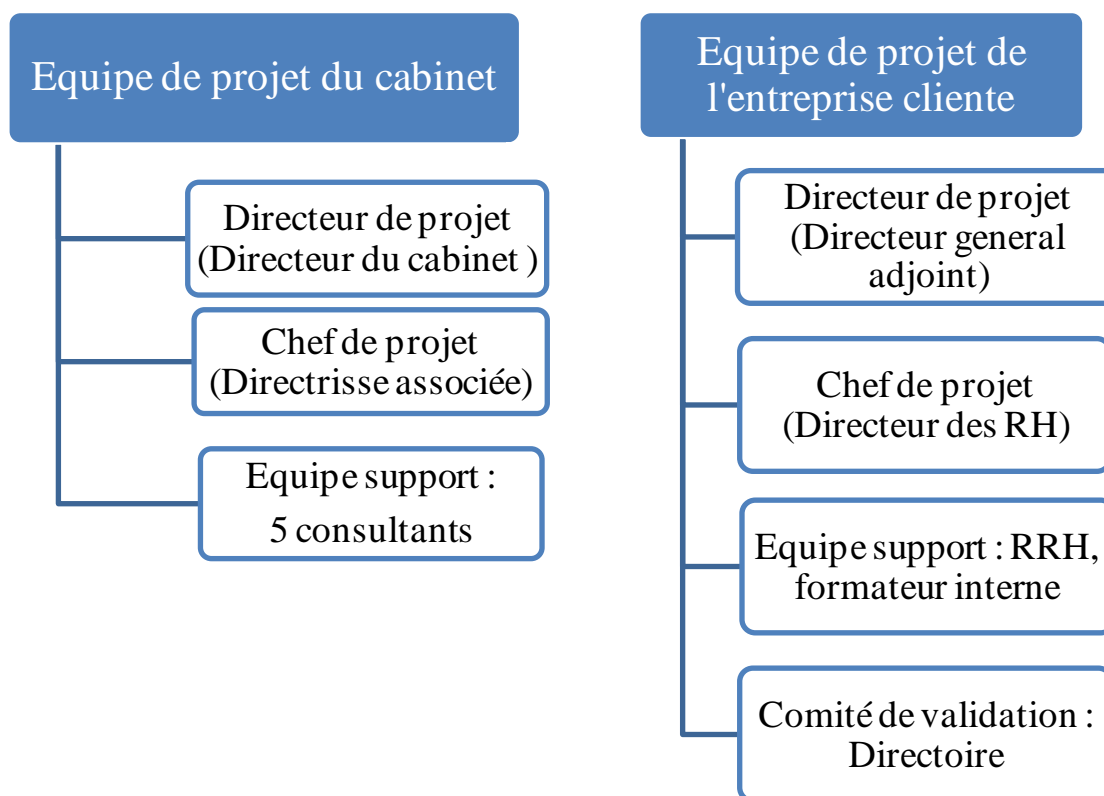
Cette méthode de collecte de données a été validée par les chercheurs et est même selon YIN (1994) l'une des principales techniques utilisée lors des recherches académiques. Cela est vrai pour notre travail.

Ainsi pour les interlocuteurs impliqués dans cette intervention nous avons sélectionné l'ensemble des deux équipes de projet, autrement dit, l'équipe de projet du cabinet, ainsi que l'équipe de projet l'entreprise cliente, qui étaient impliquées dans le choix du projet, la détermination des besoins nécessaires à sa réalisation et le suivi.

Pour l'équipe de projet du cabinet, nous avons menés des entretiens auprès du directeur de projet qui est au même temps le directeur du cabinet, le chef de projet qui est la directrice associée du cabinet, ainsi que avec l'équipe support qui se compose de Cinq consultants.

Pour ce qui concerne l'équipe de projet de l'organisation cliente, nous avons menés aussi des entretiens avec le directeur de projet (Directeur général adjoint de cette entreprise), le chef de projet qui est le directeur des RH, ainsi que l'équipe support : responsable RH, et formateur interne.

Figure 3: La population ciblée



**Source :** Elaboré par nos soins.

Les entretiens réalisés sont semi directifs, cela signifie qu'ils ont été menés sur la base d'un guide d'entretien structuré qui selon LOUFRANI (2006) à la particularité d'aborder une série de thèmes préalablement définis, permettant de cerner le phénomène sans trop le contraindre. Il a été élaboré en fonction des informations dont nous avons besoin afin d'avoir une vision globale du phénomène étudié. De ce fait, et pour une crédibilité des informations et des données, on s'est basé sur des entretiens individuels semi-directifs, d'une durée de 1H30.

Les multiples conversations informelles que nous avons eues avec nos collègues consultants ont néanmoins parfois fait office d'interviews, au sens où elles nous ont permis de recueillir le point de vue d'un individu sur un sujet particulier.

Les deux modèles que nous avons utilisés pour tous nos entretiens sont présentés en annexe A et B. Sachant qu'un seul guide (guide A) fut utilisé pour l'ensemble des interviewés de la première équipe (l'équipe du cabinet), ainsi qu'un seul guide (guide B) fut utilisé pour l'ensemble des interviewés de la deuxième équipe (l'équipe de l'organisation cliente), la préparation de ce dernier s'est faite en trois étapes :

- **La définition des objectifs des entretiens** ; elle s'est faite après une revue de la littérature sur les prestations de service intellectuelles et leur valeur ajoutée. Deux principaux objectifs ont été définis : voir si réellement ce qui est prévu dans les documents internes est appliqué et analysé, évaluer la contribution de l'intervention à la création de valeur pour les deux parties (client/ consultants).
- **Le choix du type d'entretien** ; Il s'est porté sur un entretien semi directif avec les deux équipes de projet. Le recours à un tel choix est justifié par la possibilité offerte quant à la connaissance de la perception des interviewés et leur participation à la réalisation et le suivi de cas étudié.
- **La Rédaction du guide** ; s'est faite à partir des questionnaires élaborés dans les autres études réalisées mais aussi à partir de l'analyse documentaire.

Afin d'analyser les propos recueillis durant les entretiens, nous avons procédé pour chaque entretien, à une reformulation des propos tout en restant fidèle à leur esprit.

### **1.3.2. La documentation :**

Dans le but de répondre à notre problématique à savoir : **Contribution des interventions des cabinets de conseil à la double création de valeur : consultants / entreprise cliente**, nous avons jugé nécessaire de procéder à une collecte de la documentation correspondante afin d'avoir une vision plus claire sur le sujet et approfondir nos connaissances dans ce domaine. Ensuite, nous avons opté pour l'observation sur le lieu du stage, la collecte et l'analyse de données qualitatives.

#### ➤ **La collecte et l'analyse des documents théoriques :**

C'est la première opération, elle se focalise sur la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques.

La recherche des fonds documentaires a commencé au même moment que le choix du sujet, avant même de nous être fixée sur le choix de l'entreprise. Ainsi, les sources de documentation et de l'information sur le sujet ont été orientés beaucoup plus vers : le Système National de Documentation en ligne (S.N.D.L), la bibliothèque numérique dédiée aux institutions académiques (ScholarVox), les sites, ou les livres proposés par la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (E.N.S.M).

### ➤ La consultation des documents remis par l'entreprise :

La documentation sert principalement à corroborer et à compléter les informations glanées lors des entretiens. Selon BAUMARD & AL. (1999), nous trouvons des informations dans les documents qui ne sont pas forcément cités par les personnes interviewés lors des entretiens en face à face. Les documents servent aussi selon cet auteur à se familiariser avec le terrain d'étude.

Nous avons eu recours à deux types de documents : les documents internes et externes. Pour le premier type il s'agit principalement du rapport de la mission étudié qui a été fournie par l'entreprise cliente. Il ya aussi l'organigramme, les structures d'organisations des deux volts (volet recrutement et volet conseil) ainsi que leur missions et taches.

Nous avons aussi utilisé pour l'analyse quantitative, les bilans d'activités mensuels de mission fournie par le chef de projet de l'entreprise cliente et suivi de mission ainsi que les données y correspondant en termes de ressource humaines (turn-over...). Pour les documents externes il s'agit surtout des informations contenues dans le site internet du cabinet et de l'entreprise cliente et qui ont servit principalement à la présentation des deux organismes d'accueils.

Nous jugeons nécessaire de signaler qu'il nous a été difficile d'accéder à la majorité des documents du cabinet, malgré l'assurance de la confidentialité. Soulignons que le site internet du cabinet nous a fourni des informations complémentaires sur l'historique et les valeurs du cabinet. De ce effet, l'analyse documentaire du cabinet a été mobilisée mais dans une moindre mesure.

### 1.3.3. L'observation participante :

C'est lors de notre stage notamment le premier, que l'observation a commencé et ceci sans une connaissance préalable du fonctionnement ni du rôle de l'entreprise. Ceci nous a permis de procéder à une observation sans idées préconçues ni préjugés. C'est grâce à cela que nous avons pu mettre en évidence les mécanismes qui régissent le fonctionnement de l'organisation.

Il s'agit donc de s'ancrer dans son terrain d'enquête pour observer les dispositifs, les comportements et les microphénomènes de notre champ d'étude. BAUMARD et IBERT, soulignent que « la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation » (BAUMARD et Ibert ; 1999, p 98). Ainsi, la recherche

qualitative vise l'étude des phénomènes dans leur contexte et à l'interprétation à partir des significations que les personnes concernées leurs prêtent (DENZIN et LINCOLN ; 1994). En ce sens, l'observation peut être envisagée comme une méthode de recherche à part entière (PERETZ ; 1998).

#### **1.4. Les difficultés de la recherche : Accès au terrain et confidentialité**

Plusieurs études mettent en avant le caractère secret du travail des consultants et la difficulté qu'ont les chercheurs à accéder à des observations de premières mains (VILLETTE 2003, SMITH 2010). Cette difficulté tient en partie à la confidentialité que maintiennent les cabinets sur leurs pratiques, et au refus des clients de rendre publiques les problématiques internes qui justifient l'intervention des consultants.

Dans notre cas, le statut de stagiaire consultante productive nous a donné accès à l'intégralité du matériel empirique sur lequel peut s'appuyer une recherche qualitative :

Participation aux missions, participation aux réunions formelles et informelles, en interne et avec les clients, production et analyse des documents, échanges d'emails, conversations informelles, etc. Nous avons pu par ailleurs, dans le feu de l'action, orienter les discussions sur tel ou tel aspect de notre réflexion, parfois ouvertement, parfois en traitant plus directement des enjeux concrets des missions. Contrairement aux clients, nos collègues consultants étaient informés de notre travail de recherche, mais n'avaient pas d'idée précise sur son contenu. Aucun d'entre eux n'a soulevé de problématique de confidentialité ou d'utilisation des données au cours de notre stage. Ces questions n'ont été abordées qu'à posteriori, au moment où on a commencé à demander l'autorisation de l'utilisation de données que nous avons jugés importantes pour assurer la qualité de cette recherche.

Autrement dit, les documents de travail produits par les consultants ont été selon notre avis, une source importante de données empiriques pour notre étude.

De manière générale, et après un laps de temps important la diffusion de certaines informations devient plus facile. Ce qui n'été pas acceptable par l'organisation d'accueil (cabinet). Même avec la possibilité d'anonymiser l'intégralité des noms d'entreprises ou de personnes cités dans le mémoire. Ce qui affirme l'opinion de Henry, qui pense que « les grandes firmes du conseil n'aiment pas se dévoiler sous le regard scientifique externe » (MINGUET, 1995, p 33) celles d'un effectif plus restreint comme notre cas non plus. Sur ces

aspects, nous avons donc contacté leur client afin d'avoir les informations que nous jugeant nécessaires pour analyser ce phénomène.

## Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

### 2.1. Aperçu sur le cabinet

Team Consulting International est un cabinet d'études et de conseil en développement des organisations et des ressources humaines fondé en 2004, il intervient pour le compte des entreprises et institutions sur l'ensemble des pays du Maghreb notamment en Algérie et la Tunisie, il pour ambition de développer ses activités sur l'ensemble de la zone Maghreb.

L'entreprise a connu une croissance rapide et se positionne aujourd'hui comme un acteur majeur du conseil en ressources humaines, de la formation et du recrutement en Algérie.

**Tableau 3 : Fiche signalétique du cabinet**

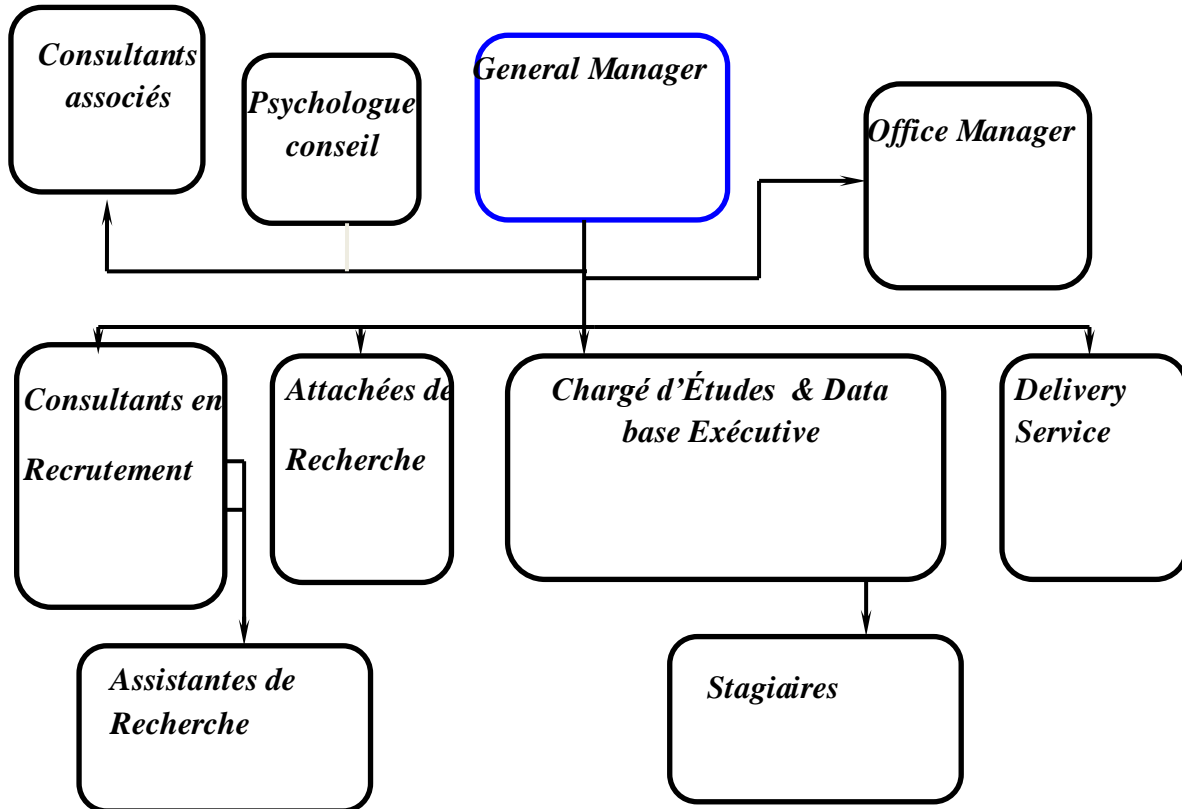
<b>Dénomination Sociale</b>	<b>TEAM CONSULTING INTERNATIONAL</b>
<b>Logo</b>	
<b>Forme Juridique</b>	EURL
<b>Siège Social</b>	Alger
<b>Date de Création</b>	2004
<b>Activités</b>	Mission de recrutement évaluation, accompagnement en matière RH, expertise en matière d'organisation et développement
<b>Effectifs</b>	12 collaborateurs permanents, et des consultants associés
<b>Site</b>	<a href="http://www.teamconsult-dz.com">www.teamconsult-dz.com</a>
<b>Tél/Fax</b>	021 43 75 62 /021 43 75 63

**Source :** Elaboré par nos soins.

### 2.1.1. Organisation de Team Consulting International

L'organigramme du cabinet TCI est constitué comme le montre la figure suivante :

**Figure 4: Organigramme de Team Consulting International**



Source : Document interne à l'entreprise 2014.

### 2.1.2. L'équipe de travail

Le cabinet compte 12 collaborateurs permanents amenés à collaborer régulièrement avec des consultants en Ressources Humaines connaissant parfaitement la Région Maghreb.

Les consultants sont accompagnés et formés aux méthodologies et aux expertises du cabinet. Ce dernier compte aussi des collaborateurs occasionnels, à savoir un réseau d'experts locaux et internationaux free-lance (indépendants).

L'équipe de travail doit répondre essentiellement à l'ensemble des engagements suivants :

- Autonomie : Toute intervention de Team Consulting International a pour finalité l'autonomie du client. L'autonomie de ces derniers est un des critères de performance.

- Méthodologie : Chaque institution est unique, et chaque intervention nécessite une méthodologie adaptée sur la base de concepts éprouvés. Le cabinet s'engage à élaborer des méthodologies adaptées aux spécificités de chaque organisation.
- Confidentialité : Les interventions privilégient l'intérêt stratégique du client. Par ailleurs, toute l'information sur l'organisme ou institution fait l'objet d'une stricte confidentialité de la part des consultants et partenaires ayant pris part au dossier.
- Ethique : Le cabinet est attaché à son éthique, leurs missions sont menées à bien et ce dans le respect de leurs clients et de leurs candidats.

## 2.2. Pôles d'activités

TEAM CONSULTING intervient sur deux pôles d'activités :

- Le conseil en Ressources Humaines et en Développement des Organisations.
- L'accompagnement à la sélection et au recrutement.

En Algérie, la répartition des prestations est de 75 / 25 % en faveur du recrutement.

Team Consulting International intervient auprès de clients qui sont majoritairement des sociétés multinationales récemment implantées ou en cours d'installation en Algérie. Le cabinet compte également des clients en Tunisie, en France et aux Emirats Arabes Unis.

Les secteurs d'activités sont multiples : industries de transformation, équipementiers, agroalimentaires, Telecom, IT, Services et Conseil, Pétrolier, Construction, pharmaceutique.

## 2.3. Le périmètre des interventions du cabinet

### 2.3.1. Prestations en matière de sélection-recrutement :

Pour répondre aux spécificités du marché du travail Algérien, Team Consulting International est en recherche permanente de candidats potentiellement attractifs, gérés dans une base de données candidats où se distinguent trois grands fichiers :

- Fichier de candidats locaux
- Fichier de candidats expatriés.
- Fichier de « rentrants », constitué d'algériens établis à l'étranger et souhaitant revenir au pays dans des conditions matérielles et contractuelles locales.

La base de données est structurée sur trois dimensions :

- ✓ Géographie : pays / région
- ✓ Secteur d'activité : Oil & Gas, Pharmaceutique, etc....
- ✓ Métier : marketing, commercial, Finances, etc....

Le cabinet utilise plusieurs moyens de recherche pour le ciblage des candidats et l'enrichissement de la base de données.

Nous pouvons cerner ses moyens en :

- Site web de la société [www.teamconsult-dz.com](http://www.teamconsult-dz.com)
- Campagne presse bimensuelle sur le site web de la société qui compte en permanence une centaine d'offres d'emploi ouvertes.
- Bouche à oreille des candidats et réputation du cabinet auprès des candidats
- Réseaux professionnels du type VIADEO ou LINKEDIN
- Partenaires cabinets étrangers (pour les expatriés)
- Insertions presse, en dernier recours ou dans certains cas particuliers

### **2.3.2. Prestation en matière de conseil en ressources humaines :**

- Diagnostic organisationnel et ressources humaines
- Définition de politique ressources humaines
- Accompagnement dans la mise en œuvre des dispositifs RH – Implantation et transfert de compétences :
  - Evaluation
  - Gestion prévisionnelle des emplois
  - Mobilité et gestion de carrière
  - Politique formation.
- Refonte des systèmes de rémunération
  - Audit des rémunérations
  - Enquête salariale
  - Définition d'une politique de rémunération
- Communication interne et conduite du changement.

-Accompagnement à la mise en place de dispositifs de sélection et de recrutement de personnel, formation aux dispositifs RH – accompagnement des acteurs de la fonction RH.

### Section3 : présentation de l'entreprise cliente (cas étudié)

Tableau 4 : fiche signalétique de l'entreprise cliente

Fiche signalétique de l'entreprise cliente	
<b>Dénomination Sociale</b>	N.E
<b>Statut Juridique</b>	Société par actions (SPA)
<b>Siège Social</b>	Alger
<b>Date de Création</b>	1995
<b>Capital social</b>	646 Milliards de dinars algériens
<b>Effectifs</b>	1266 agents
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Importation et distribution des :               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Produits pharmaceutiques ;</li> <li>-Produits cosmétiques et parapharmaceutiques ;</li> <li>-Appareils médicaux.</li> </ul> </li> <li>➤ Production pharmaceutique</li> </ul>

**Source :** Elaboré par nos soins.

Nous signalons que pour des obligations de secret professionnel, le nom de l'entreprise cliente a été changé.

Toute recherche doit s'inscrire dans un cadre précis. C'est pourquoi, il nous a semblé nécessaire de nous étaler sur les points décrits ci-dessus :

- Tout d'abord, il s'agit de présenter notre terrain d'étude à savoir l'entreprise cliente N.E (1);
- Ensuite décrire les raisons qui nous ont poussées à choisir N.E comme terrain d'étude (2).

### **3.1. Présentation du terrain d'étude.**

Afin de mieux délimiter notre champ de recherche, il nous a paru utile de donner au préalable un aperçu sur le Groupe N.E. Dans ce cadre, trois points seront traités: l'historique de l'entreprise (1.1), le domaine d'activité (1.2) et la structure organisationnelle (1.3).

#### **3.1.1. Historique de l'entreprise.**

Le Groupe N.E est passé par cinq étapes, correspondant à différentes dates de son développement:

- 1996 : Création de N.E, la première société du Groupe chargée de la distribution des produits pharmaceutiques avec un statut de société à responsabilité limitée ;
- 2006 : Création des filiales spécialisées dans l'importation et la distribution des produits parapharmaceutiques ainsi que la promotion Médicale ;
- 2008 : entrée du Groupe étranger dans le capital du groupe et le changement de statut de l'entreprise en société par actions.
- 2010 : Expansion géographique de la société avec la création des filiales de distribution dans 4 willayas.
- 2013 : Signature d'une convention de partenariat avec un laboratoire pour le développement de l'activité de production pharmaceutique.

#### **3.1.2. Domaine d'activité.**

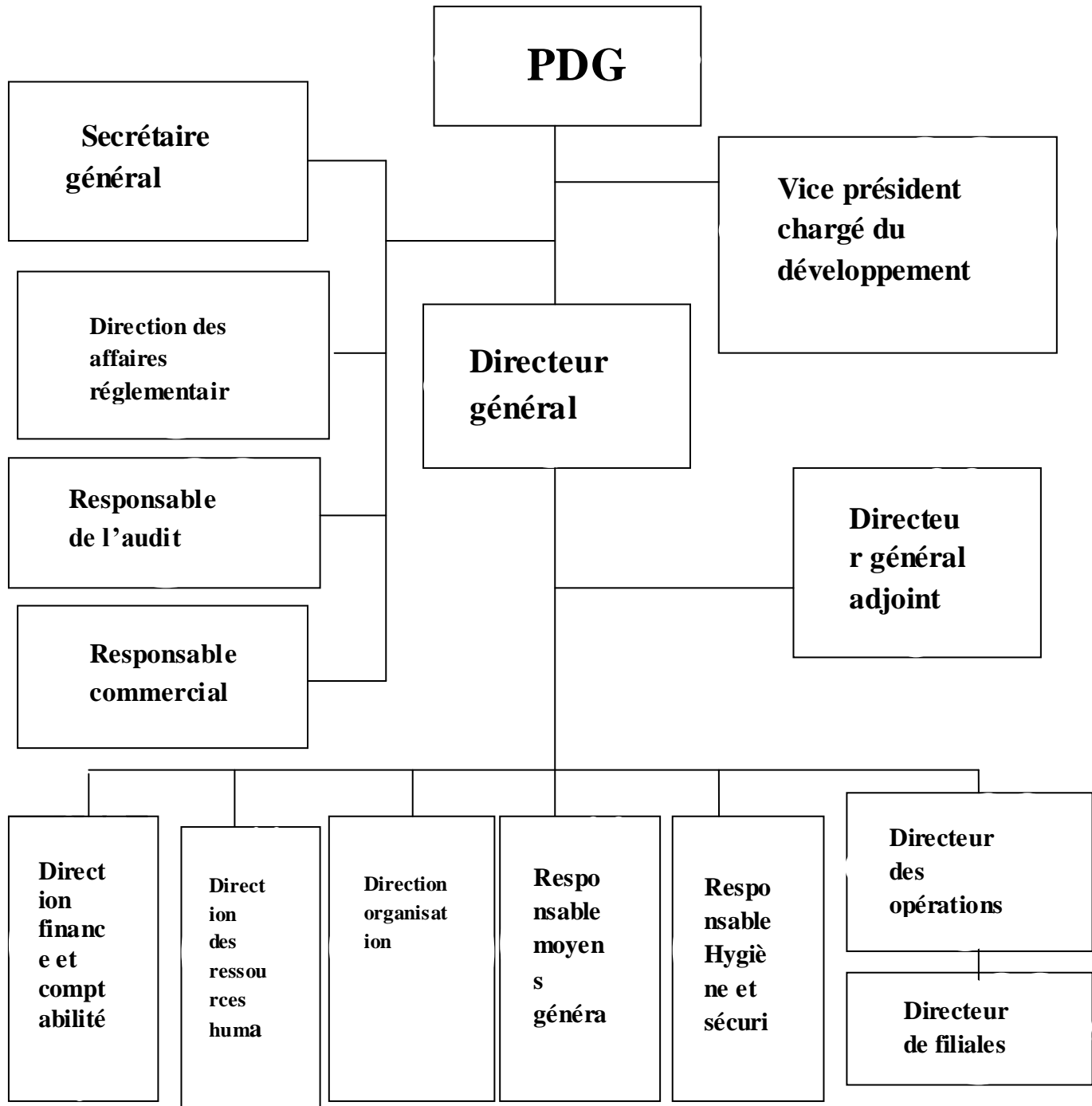
Le domaine d'activité de N.E concerne 4 principaux métiers :

- Importation des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques avec une capacité de stockage de 2600 m<sup>2</sup> ;
- Distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques par le biais d'une flotte de 180 véhicules utilitaires qui approvisionnent plus de 95 clients ;
- Promotion médicale, activité qui consiste en des services en matière de délégation médicale et pharmaceutique pour le compte de laboratoires pharmaceutiques ;
- Production pharmaceutique, qui est une activité en développement.

### 3.1.3. Structures organisationnelles du Groupe.

Le Groupe N.E est organisé comme suit : un niveau d'instance de gouvernance, un niveau exécutif et un niveau fonctionnel.

Figure 5: Organigramme de l'entreprise cliente



Source : Document interne à l'entreprise 2014.

### **1.4. La direction du groupe.**

La direction du groupe est assurée par un directeur général qui a sous son autorité des directeurs fonctionnels spécialisés par domaine de fonction ou de responsabilité :

- La direction des finances et de la comptabilité
- La direction des ressources humaines
- La direction de l'organisation
- Les responsables de moyens généraux et de l'hygiène et la sécurité.

A coté de ces structures, il y a la direction des opérations qui supervise les activités des filiales réparties à travers les différents points du territoire national.

-Filiale1, située à Alger, elle est chargée de la répartition/distribution et production de médicaments.

-Filiale2, elle s'occupe de l'importation et de la distribution des produits parapharmaceutiques;

- Filiale 3, elle est en charge de la promotion médicale ;

-Filiale 4, elle a pour mission la répartition pharmaceutique ;

- Filiale 5, spécialisée dans la répartition pharmaceutique ;

- Filiale 6, chargée de la répartition pharmaceutique ;

- Filiale 7, elle est en charge également de la répartition pharmaceutique.

### **3.2. Les raisons du choix du Groupe N.E comme cas d'étude.**

L'entreprise familiale, représente 90% des entreprises aux Etats Unis et 63% des entreprises en France (PRIEUR, 2010), a suscité très peu d'intérêt de la part des chercheurs. Nous avons pu constater à travers nos lectures, une prédominance des recherches qui revêtent un caractère purement théorique (ELMANAA, 2010) ou empirique sur les petites et moyennes entreprises (GOMEZ et COCHE, 2007).

Dans le contexte algérien l'entreprise familiale représente la forme d'organisation la plus dominante dans le tissu économique. Celle-ci revêt souvent un caractère de petites et moyennes tailles. On constate également la pauvreté des recherches sur ce type d'entreprise.

En effet, les recherches qui se sont intéressées à l'entreprise familiale mettent l'accent sur la spécificité de ce type d'entreprise de par l'intégration de la dimension familiale, qui influence son fonctionnement, ce qui crée plusieurs problèmes de différentes natures, notamment des problèmes d'organisation et des problèmes en matière de Ressources Humaines. Ce qui pousse les entreprises à solliciter des cabinets de conseil notamment en Ressources humaines pour faire face à ces problèmes.

C'est ainsi qu'aujourd'hui les entreprises font face à un environnement de plus en plus complexe, incertain et évolutif, caractérisé par l'apparition de nouveaux produits et de nouvelles technologies ainsi que par l'intensité de la concurrence et l'augmentation du pouvoir des clients et donc de leur exigences. Elles doivent donc être en permanence à la recherche de compétitivité et de performance et à l'amélioration de leur position sur les marchés.

C'est dans ce contexte que l'entreprise cliente choisie, sollicite le cabinet de conseil TCI, confirme de sa part le directeur général adjoint (le directeur de projet).

Nous avons donc voulu à travers une étude de cas sur l'une des entreprises cliente Algériennes de TCI, étudier la contribution de l'intervention du cabinet à la double création de valeur, pour l'entreprise cliente ainsi que pour les consultants. Tout en analysant l'impact de l'intervention, et évaluer cette dernière de point de vue des deux parties (client et consultants), afin de comprendre comment cette intervention peut contribuer à la création de valeur pour ces derniers.

Il faut signaler aussi que le marché de la PME/PMI et le secteur privé Algérien sont encore vierge, la pénétration demeure très faible pour ne pas dire insignifiante, il s'agit en fait d'insuffisance ou absence de «culture» de faire appel aux conseils extérieurs. Le secteur des PME-PMI reste un marché à conquérir. En effet, les résultats d'une enquête réalisée fin 2006-2007 par EDPme (Euro Développement PME), auprès de 550 entreprises, montraient que la majorité (60%) des TPE et des PME-PMI qui ont répondu n'a pas recours à des

prestations de conseil... et seulement le tiers d'entre elles envisage d'y faire appel prochainement.(MOSTAFA OUKI,2013,p53).

Sur ces aspects il nous a semblé utile de développer une recherche dans ce domaine précis, et c'est ainsi que notre choix s'est porté sur cette entreprise où nous avons trouvé aussi une disponibilité de la part de ces cadres qui se sont très vite intéressés à notre problématique.

Notre choix était également motivé par la grande importance accordée au cas de l'entreprise par le cabinet de conseil, une importance manifestée par la contribution de tous les éléments du cabinet dans cette mission commençant par le directeur.

Le domaine d'activité de l'entreprise est aussi d'importance vu l'évolution que connu le marché pharmaceutique algérien et les efforts déployés notamment par les PME opérant en ce secteur dans leur démarche d'adaptation avec la restructuration de leur marché.

## **CHAPITRE 3**

# **CABINET DE CONSEIL COMME SOURCE DE CREATION DE VALEUR**

Le présent chapitre a pour objet d'exposer le déroulement et le contenu de l'intervention du cabinet TCI, qui est relative à l'élaboration de la politique ressources humaines, pour son client (groupe N.E).

En se basant sur les résultats de l'entretien qu'on a mené avec les participants, ainsi que l'observation participative, et l'analyse documentaire. Nous avons analysé et évalué l'intervention, afin de montrer la contribution du cabinet à la création de valeur pour le groupe, et pour ses consultants.

L'analyse des résultats nous a amené à ressortir des constatations en la matière. Sur cette base, nous allons essayer de formuler des suggestions que nous jugeons utiles afin d'améliorer la qualité des interventions futures du cabinet.

En effet, les sections de ce chapitre sont :

***Section 1 : Synthèse de l'intervention ;***

***Section2 : la création de valeur : puzzle à double face ;***

***Section3 : Synthèse et suggestions.***

## Section1 : Synthèse de l'intervention

Le cabinet TEAM CONSULTING INTERNATIONAL a été sélectionné pour réaliser un diagnostic ressources humaines, afin d'élaborer la politique ressources humaines du Groupe Pharmaceutique N.E. La nécessité de ce diagnostic s'inscrit dans le cadre des évolutions successives et des périodes d'instabilité qui ont affecté le secteur Pharmaceutique, et par conséquent le fonctionnement et la structure organisationnelle du groupe.

Le groupe N.E compte 1 187 salariés répartis sur une entité centrale (Direction Générale) et 08 filiales réparties sur le territoire national, ce qui lui permet d'être une véritable success-story algérienne : une croissance fulgurante en termes de chiffre d'affaires et de volume de business. Cependant, cette croissance rapide ne s'est pas accompagnée d'un ajustement progressif des modes, des processus et des outils de pilotage de ce dernier.

La problématique posée était donc celle de l'opération d'une véritable transformation de son fonctionnement (organisation, mode de gouvernance et outils de pilotage de l'activité)

Les dirigeants du groupe sont tout à fait conscients qu'une transformation réussie passe par le développement de ses Ressources Humaines. De ce fait, cette intervention s'inscrit dans ce cadre et vise à accompagner le groupe N.E dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique Ressources Humaines. (L'intervention a duré 3 ans, à savoir, de juin 2011- à juin 2014).

L'approche du cabinet s'est déroulée en deux parties :

### **1<sup>ère</sup> partie : Diagnostic RH du groupe N.E**

- I-Diagnostic du fonctionnement du groupe N.E
- II-Diagnostic quantitatif des ressources humaines du groupe N.E
- III-Diagnostic qualitatif des ressources humaines du groupe N.E : Compétences
- IV-Diagnostic des processus de la fonction RH

### **2<sup>ème</sup> PARTIE : Politique Ressources Humaines du groupe N .E**

- I-Vision de l'humain dans l'entreprise
- II-Les politiques de développement des RH
- III-Feuille de route de la politique RH du groupe N.E

## **Contenu de la mission**

Comme toutes les autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines permet à l'organisation de disposer en permanence des compétences nécessaires à son fonctionnement tout en mettant à disposition les conditions de travail nécessaires à leur performance optimale. Elle traduit son action sous la forme d'une politique Ressources Humaines.

### **Une politique Ressources Humaines regroupe donc :**

#### **1-Une vision de la ressource humaine et de sa gestion dans l'organisation :**

(Les valeurs partagées au sein de l'organisation, le développement des individus dans l'organisation, opportunités de carrière, environnement de travail, les types de profils, la responsabilité sociale, l'éthique, les dispositifs de gestion des ressources humaines (formation, talent management, recrutement...)).

#### **2-Des dispositifs d'action (orientations+ outils+procédures) en matière de gestion des compétences a court, moyen et long terme :**

Il s'agit de l'ensemble des dispositifs permettant de mettre en œuvre des actions de développement des ressources humaines: (Le recrutement, la formation, le développement des carrières et gestion des talents, la rémunération, les plans de rétention et de succession, la gestion prévisionnelle).

Les dispositifs d'action regroupent : (Les orientation à moyen terme pour chaque type d'action (stratégie), les outils et procédures utilisés pour mener ces actions, les outils de reporting des actions.

#### **3-Des dispositifs logistiques d'administration et de rétribution des compétences :**

Il s'agit de l'ensemble des dispositifs permettant d'administrer et de gérer les actions relatives aux ressources humaines.

Les dispositifs logistiques regroupent les activités liées à: la paie, l'administration du personnel, les relations avec les institutions, la gestion budgétaire de la fonction RH...

❖ **Le développement de la politique RH de l'entreprise passe par :**

1- Identifier son état de développement actuel (analyse des dispositifs actuels)

2 - Identifier les voies d'entrée pertinentes pour introduire ou parfaire ses dispositifs actuels.

De ce fait, les différentes phases du projet sont présentées comme suit :

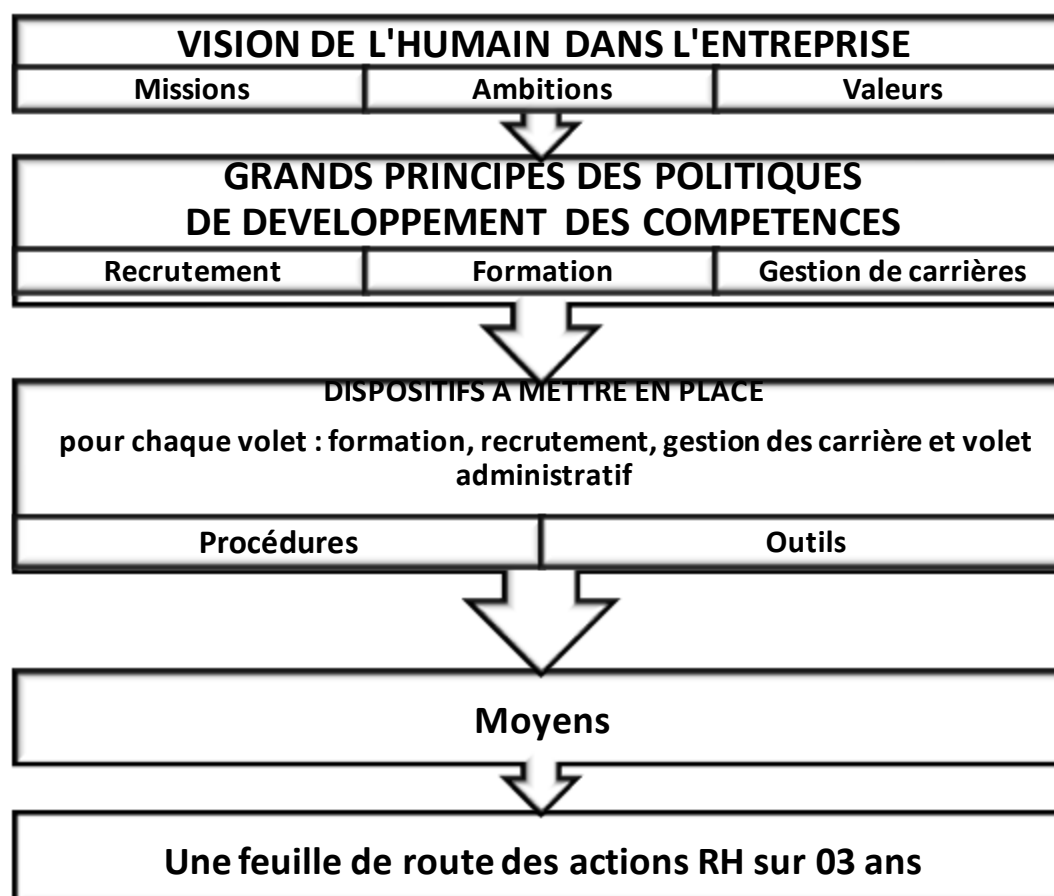
**1ère Partie : DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES**

- Analyse du fonctionnement de l'organisation du groupe N.E
- Identification des besoins individuels et collectifs en compétences
- Analyse des processus RH existants

**2ème Partie :** Définition de la Politique Ressources Humaines du groupe N.E (Feuille de route).

Le contenu de la politique Ressources Humaines est résumé dans le schéma ci-dessous.

**Figure 6:Résumé de contenu de la politique RH**



Source : Document interne de l'entreprise

## 1<sup>ère</sup> partie : Diagnostic RH du groupe N.E

### I- Diagnostic du fonctionnement du Groupe N.E

#### A - Identité et culture d'entreprise

##### 1- Groupe NE, du garage à l'empire :

- 1<sup>ère</sup> phase : 1995-2001 (Le règne de la survie et les germes du succès)
- 2<sup>ème</sup> phase : 2001- 2007 (Une expansion fulgurante, mais mouvementée)
- 3<sup>ème</sup> phase : 2007-2012 (De l'émergence d'un Groupe à sa nécessaire transformation)

Aujourd'hui, N.E est une entreprise en transformation ce qui la met face à plusieurs difficultés, dont :

- la faiblesse des structures support
- le passage de relais difficile entre fondateurs et managers salariés
- la désorganisation
- la perte d'identité
- le manque d'outils de pilotage
- la démotivation des salariés

Selon le cabinet, pour arriver à surmonter ces faiblesses, l'entreprise devrait :

- + Faire évoluer ses modes de gouvernance
- + Moderniser ses fonctions support

Et donc, accompagner harmonieusement les étapes futures du développement du Groupe.

Voici quelques projets de ce développement :

- **En termes de croissance externe**

- Poursuivre la stratégie de proximité avec les clients en ouvrant de nouvelles filiales de répartition
- Développer l'activité industrielle
- Développer l'activité d'export
- Développer la distribution de produits parapharmaceutiques

- **En termes de croissance interne**

- Réussir le projet de transformation des modes de gouvernance

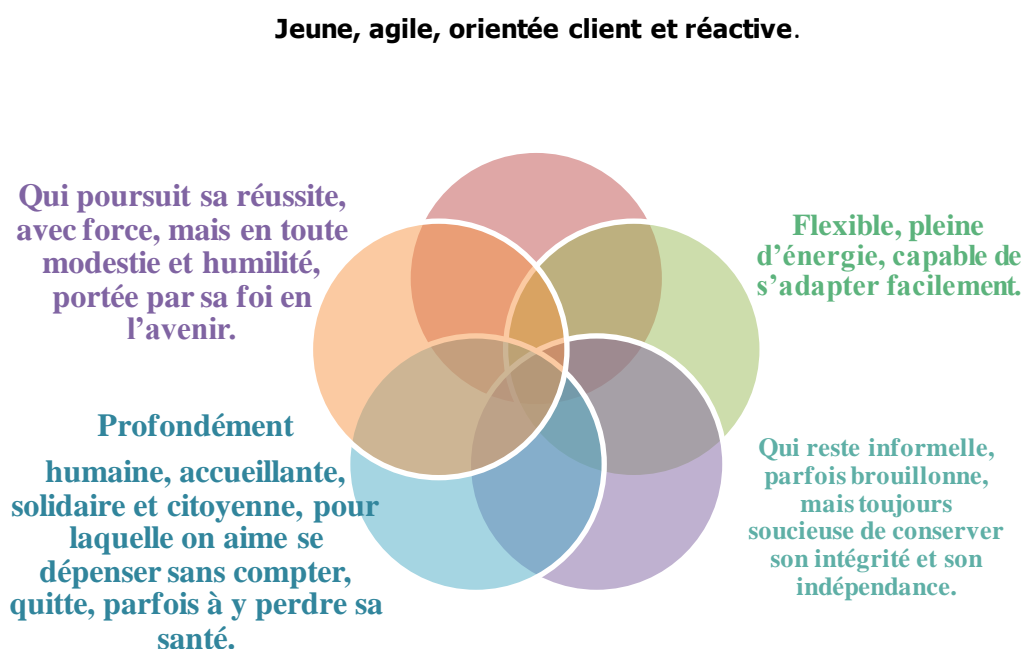
- Se doter d'un vrai pool de dirigeants capables d'assurer la relève sur les opérations et de relever les nouveaux défis du développement du Groupe
- Développer la rentabilité du Groupe
- Pérenniser les acquis

## 2- Les axes d'identité du Groupe

- ✓ réactivité et orientation client
- ✓ proximité et engagement
- ✓ solidarité et respect
- ✓ innovation et ambition
- ✓ indépendance et humilité
- ✓ prise de risque et foi en l'avenir
- ✓ intégrité

À cet effet, le schéma suivant résume les caractéristiques de l'entreprise.

**Figure 7: Les caractéristiques de l'entreprise**



**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents interne de l'entreprise

De ce fait, nous pouvons dire que le groupe N.E est un jeune félin, en pleine force de l'âge, sûr de sa puissance et de sa sagesse, qu'ils apprennent peu à peu à canaliser.

### 3- Les collaborateurs du groupe

#### a- Les dirigeants fondateurs

- Ils sont charismatiques, proches de leurs collaborateurs.
- Ces derniers les apprécient à la fois pour leurs grandes qualités humaines, leurs valeurs, et leur sens de l'écoute.
- « *Ils ne nous laissent jamais tomber* ». Ils sont également perçus comme extrêmement exigeants.
- Ils sont beaucoup moins connus des nouveaux collaborateurs.
- Ils occupent toujours la même place. Tant de gens sont partis, l'entreprise n'a pas cherché à les retenir. De nouvelles personnes arrivent, elles évoluent, tandis que les dirigeants restent à leur place.

#### b-La nouvelle génération de collaborateurs

- Leur rapport à l'institution est plus distancié et objectif.
- Ils apprécient le dynamisme, l'ambiance entre collègues, la possibilité de prendre des initiatives, et les opportunités d'évolution qui peuvent s'ouvrir à eux.
- En revanche, ils jugent l'entreprise désorganisée et ne pensent pas pouvoir gérer l'amplitude horaire trop longtemps au risque de sacrifier leur vie privée.
- Ils jugent les salaires trop bas.
- Ils sont conscients que N.E constitue une excellente carte de visite sur le marché du travail.
- Cette nouvelle génération préfigure les attentes RH qu'aura à gérer le Groupe dans le futur.

#### ➤ Les facteurs de reconnaissance implicites chez N.E

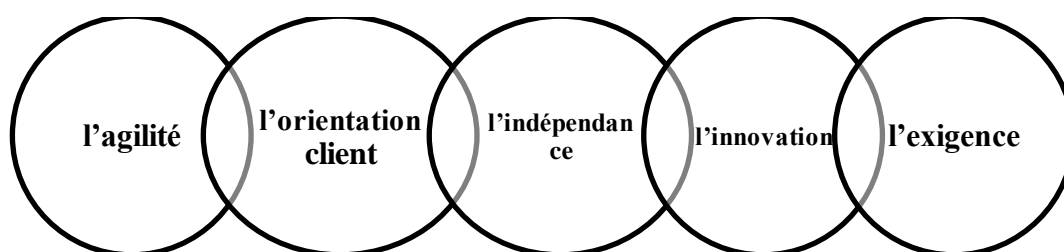
- L'aptitude à travailler sous pression constante (objectifs, flux tendus, résolution immédiate des problèmes au quotidien)
- L'investissement personnel au travail (amplitudes horaires, week-end tronqués)
- L'aptitude à apprendre rapidement (absence de formation et de parcours d'intégration)
- La prise d'initiative : L'aptitude à effectuer des tâches qui peuvent être hors scope du poste occupé

- L'aptitude à maintenir de bonnes relations avec ses collègues et sa hiérarchie (avant tout grâce à sa compétence technique et à son implication)
- L'aptitude à aider ses collègues en cas de besoin
- ➔ **Les facteurs de reconnaissance implicites chez N.E : aptitudes complémentaires requises pour les managers :**
- L'aptitude à maintenir un excellent climat au sein des équipes et à entretenir leur motivation
- L'aptitude à délivrer des résultats concrets
- L'aptitude à être crédible techniquement auprès de ses collègues
- L'aptitude à surmonter les difficultés, avec les ébauches de solutions pour résoudre le problème (anticipation)
- L'aptitude à former les collaborateurs, pour préparer une relève.

#### En conclusion :

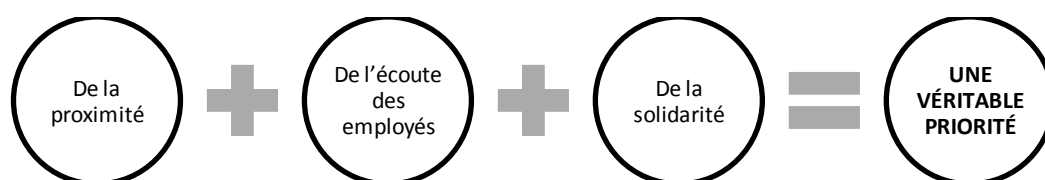
Sur une échelle temporaire très courte, le groupe N.E a su développer une culture d'entreprise singulière basée principalement sur 8 principes:

**Figure 8: Les principes de la culture de l'entreprise N.E**



**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents interne de l'entreprise

L'autre fait remarquable est la place de l'humain au cœur des préoccupations des dirigeants, qui ont réussi à faire :



**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents interne de l'entreprise

De ce fait, nous pouvons affirmer que l'immense défi qu'aura à relever l'équipe dirigeante est celui de conserver cette culture qui constitue l'une des forces de l'entreprise.

## **B – La gouvernance, les pratiques managériales et leur impact sur le fonctionnement du Groupe N.E**

### **1- Une gouvernance difficilement traçable**

L'analyse de la politique de gouvernance du groupe N.E. a laissé paraître des points avantageux, d'autres, au contraire, désavantageux.

#### **❖ Les points forts :**

- Des dirigeants charismatiques, complémentaires, et porteurs d'une vision stratégique
- Des managers intermédiaires dévoués et engagés
- Des collaborateurs globalement impliqués et ouverts aux changements
- Un attachement du personnel à leur entreprise

#### **❖ Les points à développer :**

- Des dirigeants en quête de positionnement
- Des instances de pilotage quasi absentes
- Un niveau central peu structuré
- Un projet de transformation peu formalisé
- Une vision et des ambitions, mais insuffisamment partagées.
- Un pilotage par « le chiffre »
- Une relève managériale non préparée
- Des outils de consolidation et de pilotage insuffisamment développés

De ce fait nous pouvons dire que l'entreprise nécessite une évolution sur les dimensions suivantes :

- Plus de structure et de formalisme dans l'organisation et dans les instances de pilotage
- Plus d'outils de consolidation et de reporting, pour obtenir le niveau de visibilité nécessaire à un pilotage efficace des activités et des projets
- Se doter d'un pool de seniors managers capables de concrétiser les ambitions du Groupe en matière de développement

### **2- Un développement des pratiques managériales nécessaires**

L'évolution des pratiques managériales est une priorité absolue pour le groupe, ceci à cause de plusieurs facteurs :

- Un management qui se « verticalise »

- Des DG de filiales mal positionnés
- Des managers intermédiaires dépassés et sous pression

### 3- Un fonctionnement organisationnel cloisonné et un climat social dégradé

- Un fort cloisonnement des activités
- Des rythmes de travail problématiques
- Des conditions de travail archaïques
- Une fonction RH absente face aux fortes attentes du personnel
- La distance hiérarchique s’installant, le climat social va en se dégradant ...

**En résumé :** N.E est confrontée à quatre problématiques complexes :

1-Revoir les modalités de sa gouvernance vers plus de traçabilité et de formalisme

2-Développer les pratiques managériales pour que ces dernières soient porteuses des valeurs et de la vision des dirigeants




3-Renforcer la fonction Ressources Humaines pour répondre aux attentes des salariés et assurer les besoins en compétences du groupe




4-Se doter de managers capables de concrétiser les ambitions du groupe.

### II- Diagnostic quantitatif des ressources humaines du Groupe N.B :

Voici un récapitulatif chiffré des ressources humaines employées par le groupe N.E.

**Tableau 5: L’effectif du groupe N.E**

A/ L’EFFECTIF DU GROUPE N.E	
Le groupe N.E a une population jeune	78% a - de 40 ans et âge moyen : 34,4 ans 
La moitié de la population du Groupe N.E a plus de 4 ans d'ancienneté	Moyenne de 4,3 ans 44% à une ancienneté entre 4 et 8 ans 
L’effectif du Groupe N.E est principalement concentré sur l'activité de répartition	49% à la Direction Logistique 16% à la Direction Commerciale 

Le nombre de contrats à durée déterminée est trop élevé eu égard à la réglementation du travail : <i>Risque juridique</i>	38% de CDD à Juillet 2012 concentrés principalement dans l'activité de répartition.  89% de CDD à Juillet 2012	
Le Groupe N.E a un taux d'encadrement peu réaliste	26% de cadres dont le 1/4 ne dépasse pas le niveau CAP  Problème de définition de la notion d'encadrement	
La moitié du personnel du groupe N.E a un faible niveau de qualification	60% ne dépassant pas le niveau CAP dont 72% dans la Direction Logistique.  Hors répartition 45% a un niveau Bac+4 ou Bac+5	



*Pas de risque*



*A surveillé*








*Risque élevé*

**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents interne de l'entreprise

**Tableau 6: Les mouvements des effectifs au sein du groupe**

**B/ LES MOUVEMENTS DES EFFECTIFS DU GROUPE N.E**

La plupart des recrutements sont matérialisés par des contrats à durée déterminée	87% en CDD 65% sur les Directions Commerciale et Logistique 42% sur les filiales	
La mobilité inter-filiale est faible	14% sont des mutations inter-filiales 75% des mutations sont des promotions internes 65% sont issues des Directions Logistique et Commerciale	
Le Taux de Départ est très élevé : problème de rétention du personnel	23% sur 2011 et 16% à Juillet 2012	
Le Taux de Turn-Over est faible car la plupart des recrutements sont destinés à	0,29% sur 2011 et 0,16% sur 2012 Forte corrélation entre les départs et les	

des remplacements	recrutements sur les postes les plus touchés par les mouvements des effectifs 
Les départs sont principalement des démissions et touchent essentiellement les populations dont l'ancienneté ne dépasse pas 2 ans	71% sont des démissions dont 30% sont sur les filiales 60% des départs ont une ancienneté inférieure ou égale à 02 ans Les directions commerciale et logistique enregistrent 2/3 des départs 



**Risque élevé**




**Pas de risque**

**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents interne de l'entreprise

**Tableau 7: La formation au sein du groupe**

<b>C : LA FORMATION DU GROUPE N.B</b>
---------------------------------------

L'effort de formation est très faible	Seulement 1% de la masse salariale du groupe est consacré à la formation  65% des formations dispensées par le formateur interne du groupe à Juillet 2012 
---------------------------------------	---



**Risque élevé**

**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents interne de l'entreprise

### III- Diagnostic qualitatif des ressources humaines du Groupe N.E : Compétences

Nous présentons dans ce qui suit la démarche suivie pour arriver à un diagnostic des compétences détenues par le groupe N.E.

#### A- Démarche adoptée (OBJECTIFS)

- Effectuer l'évaluation individuelle des collaborateurs de l'ensemble des filiales du Groupe N.E
- Identifier les collaborateurs à potentiel
- Analyser les compétences comportementales, véritable vecteur d'évolution des personnes dans l'entreprise
- Evaluer la prédisposition générale des collaborateurs à l'acquisition de compétences nouvelles.

Mais également, procéder à une analyse organisationnelle et RH du fonctionnement du Groupe et de ses filiales.

- **DÉMARCHE ADOPTÉE :**

- 189 entretiens individuels avec le DG de filiales, les chefs de département, les Managers, et les non managers.
- 18 réunions de groupe soit 156 personnes au total issues d'un panel de chaque fonctions des 8 filiales.

Ces entretiens ont fait l'objet de restitutions individuelles dont les canevas sont présentés ci-après.

### **B-Identification des collaborateurs à potentiel**

L'ensemble de ces entretiens individuels et réunions de groupe ont permis de classer individuellement les personnes suivant ces critères :

**Tableau 8 : Les identifications des collaborateurs**

CLASSIFICATION	DEFINITION	PROBLEMATIQUE
POTENTIEL	Profil apte à évoluer vers plus de responsabilité et de complexité	Evolution Rétention
POUTRE (A SA PLACE)	Profil en adéquation avec le poste, compétences généralement indispensables	Rétention Transfert de compétences
PROFIL MOYEN	Élément sans valeur ajoutée particulière hormis leur tenue de poste	
PROFIL PROBLEMATIQUE	Personne présentant des aptitudes discutables de manière générale ou dans une situation délicate	Régler la situation
SANS BACK-UP	Élément sans succession identifiée, risque pour l'entreprise	Succession
A DES COMPETENCES CLES	Profil détenant des compétences importantes pour l'entreprise.	Succession et rétention

**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents internes de l'entreprise

NB : Chaque personne peut être classée dans plusieurs catégories (potentiel, poutre, profil moyen, profil problématique, sans back-up, a des compétences clés) à la fois.

**C- Analyse des compétences comportementales :**

Chaque personne rencontrée a été évaluée selon 23 aptitudes comportementales, présentées ci-dessous :

**Tableau 9 : Les compétences comportementales**

<b>COMPETENCES COMPORTEMENTALES</b>	<b>Famille</b>
<b>Etre porteur des valeurs et de l'éthique de l'entreprise</b>	Porteur des valeurs
<b>Identification des problèmes – Analyse</b>	Cognitif
<b>Synthèse</b>	Cognitif
<b>Innovation</b>	Cognitif
<b>Vision latérale</b>	Cognitif
<b>Organiser et contrôler l'activité de l'équipe</b>	Management
<b>Motiver son équipe</b>	Management
<b>Coacher et assurer le développement</b>	Management
<b>Déléguer</b>	Management
<b>Conduire le changement</b>	Management
<b>Vision stratégique</b>	Management
<b>Implication et engagement</b>	Qualité personnelle
<b>Volonté et persévérance</b>	Qualité personnelle
<b>Confiance en soi et équilibre émotionnel</b>	Qualité personnelle
<b>Résistance à la pression et à la frustration</b>	Qualité personnelle
<b>Participation aux démarches de changement</b>	Qualité personnelle
<b>Avoir de l'ambition, se surpasser</b>	Qualité personnelle
<b>Ouverture d'esprit</b>	Qualité personnelle
<b>Expression orale</b>	Relationnel
<b>Travail en équipe et coopération</b>	Relationnel
<b>Respect et considération</b>	Relationnel
<b>Exercer un leadership</b>	Relationnel

Sociabilité	Relationnel
-------------	-------------

**Source :** Document interne de l'entreprise

L'analyse des informations précédentes nous permet de tirer les conclusions que voici :

❖ **Le personnel :**

- Témoigne d'un fort niveau d'engagement
- Reste porteur des valeurs de l'entreprise
- Partage les principales qualités prônées par les fondateurs du Groupe : la volonté, la persévérance, le respect, la considération ainsi que le travail en équipe
- Est ouvert au changement
- Dispose des aptitudes qui lui permettront de faire évoluer ses pratiques professionnelles sans grandes difficultés.

En management, le gap est élevé : des progrès sont à réaliser. Il s'agit plus d'un problème de culture professionnelle (technicité managériale) que d'un problème de capacité.

#### **D- Prédilection à l'apprentissage**

L'analyse des compétences comportementales montrent qu'avec :

- Des capacités cognitives correctes
- Des qualités personnelles et relationnelles réelles
- Un niveau d'engagement et d'ouverture élevés

La prédisposition à l'apprentissage et l'ouverture au changement est globalement élevée au niveau du personnel de l'entreprise N.E.

#### **IV – Diagnostic des processus de la fonction RH**

##### **A-Etat des lieux de la fonction Ressources Humaines**

❖ **Principaux constats**

- Une fonction RH en sous-effectif chronique
- Une gestion purement administrative des RH
- Une équipe de responsables RH jeune, volontaire et en demande de formation
- Des circuits RH à organiser, une communication entre acteurs RH à développer
- L'absence de dispositifs communs
- Des données RH à fiabiliser

A la lumière de ces constats, nous pouvons avancer que la fonction RH est une fonction au stade embryonnaire chez N.E.

## **2<sup>ème</sup> PARTIE : Politique Ressources Humaines du Groupe N.E**

La politique RH constitue une composante du Projet de transformation du groupe N.E. On peut citer quelques projets comme : Projet ERP, Projet Organisation / pilotage, Projet Tableaux de Bord de pilotage, Projet SMQ / Procédures, *Projet Politique RH*, et Projet optimisation des temps de travail.

### **I-Vision de l'humain dans l'entreprise**

#### **A- Eléments fondateurs de la culture d'entreprise :**

L'entreprise N.E. est une entreprise qui place la dimension humaine au cœur de sa gouvernance. Sa mission s'articule autour de la fourniture de la première plateforme de services intégrée algérienne à destination des entreprises du secteur pharmaceutique, parapharmaceutique et médical. Elle a pour ambition de devenir le leader algérien et africain de la distribution pharmaceutique à horizon 05 ans.

Le groupe N.E. fonctionne sur la base de cinq valeurs fondamentales, à savoir : l'orientation client, l'intégrité, l'engagement, la proximité et l'esprit d'équipe.

Les hommes et les femmes qui composent son effectif sont très attachés à leur entité et ont foi en l'avenir du groupe. Ils sont énergiques, dévoués, enthousiastes et animés de volonté. Ils sont ouverts au changement et représentatifs de la mosaïque sociale algérienne. C'est dans cette vision de l'humain que la politique Ressources Humaines devra inscrire ses objectifs.

- **Valeurs N.E identifiées / employés du Groupe N.E**

L'analyse de l'étendue du respect des valeurs propres à N.E. est consignée dans le tableau suivant :

Tableau 10: Les valeurs de l'entreprise

Valeurs identifiées	EXTERNE	INTERNE	COMMENTAIRES
ORIENTATION CLIENT			Cloisonnement des activités en interne
ENGAGEMENT			Engagement en baisse dans certaines entités
INTEGRITE			Pas de commentaires
ESPRIT D'EQUIPE			Entre collègues, l'esprit d'équipe existe Pas forcément au sein de l'entité
PROXIMITE			La proximité manager collaborateur se perd

Légende :  valeur respectée  valeur parfois menacée  valeur parfois bafouée

**Source :** Document interne de l'entreprise

### B- Les grands objectifs de la politique Ressources Humaines du Groupe N.E

Le groupe N.E. a pour objectifs, d'ici les cinq prochaines années, de :

- Développer les compétences internes en favorisant les potentiels
- Doter le groupe de seniors managers capables de mettre en œuvre les orientations stratégiques du groupe et assurer ainsi une relève opérationnelle durable et efficace
- Renforcer une culture groupe, partagée par tous, qui préservent les valeurs qui font l'identité et la force D'N.E
- Concilier l'agilité et la réactivité tout en développant l'efficacité et la cohérence des actions
- Développer le professionnalisme des collaborateurs, tant sur le plan technique que sur le plan des méthodes de travail et des compétences comportementales
- Maintenir un climat social favorable à l'épanouissement professionnel du personnel.

## **II-Les politiques de développement des RH**

### **A- Politique de formation**

I-Grands principes de la politique de formation du Groupe :

- 1-La formation est un levier d'accompagnement dédié au développement du Groupe
- 2-La formation est au service du renforcement du professionnalisme, et cela pour chaque métier du Groupe
- 3-La formation est un outil de gestion de carrière pour le personnel du Groupe
- 4-Le responsable de formation, aidé des responsables RH des filiales, et rattaché à la Direction des Ressources Humaines du Groupe, accompagne la Direction Générale et les managers dans le diagnostic des besoins de formation de leur secteur et élabore les réponses formation appropriées à ces besoins.
- 5-La formation est un levier de renforcement de la culture Groupe.

### **II-Orientations en matière de formation**

**Orientation 1 :** Formations et accompagnements visant l'évolution des pratiques managériales et de l'efficacité personnelle de tous les niveaux d'encadrement

**Orientation2 :** Formation des personnels à l'utilisation des nouveaux outils de travail (ERP, procédures, reporting, HSE...)

**Orientation 3 :** Formations et accompagnements visant à accroître l'expertise technique sur certains métiers (industriels, achats, fonctions support, logistique...)

**Orientation 4 :** Formations d'adaptation au poste lors des mutations et de promotions

**Orientation 5 :** -Mise en place des parcours d'intégration des nouvelles recrues au sein des entités (formation et tutorat).

### **B- Politique de recrutement**

#### **I-Grands principes de la politique de recrutement du Groupe**

**Premier principe :** A chaque fois que cela est possible, les recrutements sur des postes vacants se feront prioritairement en interne.

**Second principe :** Tout recrutement, qu'il soit interne ou externe devra être validé sur la base d'une évaluation de potentiel.

**Troisième principe :** Les recrutements externes de managers et cadres devront permettre à N.E de se doter de collaborateurs senior capables d'apporter une réelle valeur ajoutée, tant en expertise qu'en compétence managériale.

**Quatrième principe :** Afin d'anticiper les besoins du Groupe, ce dernier devra mettre en place un vivier de candidatures sur toutes les régions où elle opère.

## **II-Orientation en matière de recrutement**

- Cibler et recruter des profils hautement qualifiés pour accompagner le développement du Groupe
- Se doter d'outils de recrutement de masse (commerciaux, logistique) et d'évaluation de potentiel (outils internes et externes)
- Constituer un vivier de candidats pour toutes les entités du Groupe
- Mettre en place un suivi du personnel recruté (intégration, confirmation, évaluation)

## **C- Politique de gestion de carrière et évaluation**

### **I-Grands principes de la politique gestion de carrière et évaluation du groupe**

- Les promotions et mutations se font en fonction du besoin de l'entreprise
- La candidature interne est favorisée par rapport à la candidature externe
- Toute décision d'évolution devra être justifiée sur la base d'une évaluation du collaborateur

## **II-Orientations en matière de gestion de carrière et évaluation**

- Etendre la cartographie des compétences à l'ensemble du personnel du groupe (identification des potentiels, poutres, ...) en prolongement du travail qui a été fait et veiller à son actualisation régulière
- Mettre en place un système d'appréciation annuel du personnel
- Mettre en place un dispositif de rétention des compétences clés et de résolution des problèmes de back-up
- Préparer la relève managériale dans le Groupe. Chaque manager devra travailler sur sa succession potentielle

- Mettre en place l'évaluation 360° au niveau des seniors managers.

La mise en œuvre d'une Politique Ressources Humaines passe par la mise en œuvre d'une fonction de communication interne efficace. Et plus précisément par :

- Mettre en place les canaux de communication groupe vers l'interne : journal, intranet, événements internes, actions de sensibilisation sur des problématiques données, en collaboration avec les structures concernées.
- Mettre en place les outils permettant d'analyser le climat social et préconiser les actions correctives, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines.

#### **Les actions de communication interne :**

- L'organisation et la mise en place des Management Meeting Group
- L'organisation des road shows filiales
- L'aide à la mise en place des séminaires
- La mise en place d'un outil de communication de type journal interne
- La mise en place l'enquête biannuelle d'engagement des salariés et de mesure du climat social

#### **➤ NOTE SUR LE VOLET ADMINISTRATION DU PERSONNEL**

**Quatre points importants** méritent impérativement d'être traités, à savoir :

- Les données sur le personnel
- Les contrats de travail
- Les incompréhensions sur l'harmonisation des salaires
- L'harmonisation des règles et gestion administratives au niveau de l'ensemble du Groupe

#### **D- Mise en œuvre des politiques RH du Groupe**

- Ces processus et outils ont été élaborés grâce à un travail conjoint entre les équipes RH de N.E (DRH, future équipe centrale et Responsables RH filiales) et les consultants. Cycle d'ateliers programmé

- Ce travail de définition des processus permettra en parallèle de former les différents acteurs de la fonction RH et d'effectuer le transfert de compétences nécessaire à leur mise en œuvre efficace.
- La Feuille de Route proposée permet de mettre à plat ces dispositifs progressivement, en tenant compte des priorités et de la montée en régime des équipes
- Les procédures seront sous format ISO et adjointes des outils nécessaires à leur utilisation
- Chaque procédure, avec ses outils, sera soumise à validation auprès de la Direction Générale.
- Une sensibilisation des managers aux procédures RH, notamment celles où ils seront acteurs, sera également effectuée.

### III-Ordonnement

#### Feuille de Route de la Politique RH du Groupe

L'ensemble des actions relatives à la mise en œuvre de la politique RH doit s'étaler sur une durée de trois années.

La feuille de route (sur 03 ans) de la Direction des Ressources Humaines, chargée de piloter l'ensemble des actions.



- **2012 LANCEMENT POLITIQUE RH + ACTIONS URGENTES**
  - Constitution de la Direction RH en central
  - Actions d'assainissement administratif et logistique liées aux conditions de travail : uniformisation des rythmes de travail, des données et pratiques RH au sein du Groupe
  - Lancement des premières actions de formation et de communication

- **2013 CŒUR DE PROJET**
  - Conception et mise en place des outils RH sur les volets formation, recrutement et gestion des carrières
  - Poursuite des actions de formation et de communication
  - Lancement des premières campagnes d'évaluation annuelle
  
- **2014 FINALISATION DU PROJET**
  - Maîtrise des volets formations et recrutement
  - Finalisation du dispositif de gestion des carrières
  - Poursuite des actions de formation et de communication
  - Généralisation de l'évaluation annuelle.

## **Section 2 : La création de valeur, puzzle à double face**

### **A/ La première face du puzzle : la création de valeur pour le client**

Le champ de l'intervention en Ressources humaines couvre des réalités très diverses : le diagnostic RH, la sélection-recrutement, l'ingénierie de formation, les systèmes de rémunération, les outils de relations de travail (convention collective, règlement intérieur...), la G.R.H, la législation & réglementation du travail, les volets ou plans sociaux, le SIRH, les enquêtes portant sur le climat social, l'élaboration d'un plan d'action, l'animation de groupes de projet, les actions de communication, etc.

La valeur d'une prestation de conseil en Ressources Humaines, comme service immatériel, et relation entre personnes, occupe une place importante dans la réflexion des différents participants à notre cas d'étude (l'entreprise cliente (responsables et employés avec leurs différentes catégories) / consultants). La valeur n'est pas une propriété nécessaire du service, mais un enjeu pratique, qui se découvre et se règle dans l'action, sur de multiples terrains et au contact des clients. Elle se crée, se démontre, se provoque et se délivre au cours d'opérations singulières, qui portent l'engagement des consultants dans leur activité.

Nous voyons que le concept de valeur ajoutée, tel qu'il est utilisé par les acteurs sur le terrain (consultants-clients), est à la fois ouvert et problématique ce qui fait que la valeur de la prestation de conseil ne va pas de soi pour les consultants ainsi que pour les clients (demandeurs de service). Cette notion est utilisée dans des situations de grande variété,

comme des considérations d'ordre économique, et ceci parce que la prestation de conseil comme celle de notre cas est facturée un certain montant (le prix de service représentant les travaux réalisés et les consultants mobilisés), et donc elle est au cœur d'un échange marchand. Des considérations d'ordre intellectuel, qui est lié à la capacité des consultants à résoudre le problème d'une manière intelligente, ou bien comme d'ordre personnel, le consultant interroge sur sa valeur ajoutée et pas seulement sur celle du service. D'autre part, cette valeur doit être produite, communiquée, définie, mesurée, échangée, transformée, etc. C'est l'ensemble de ces opérations qui fait exister cette dernière.

Pour cette raison, une compréhension profonde de la valeur et l'analyse de l'activité des consultants nous semble nécessaire. Dans cette partie, nous allons essayer de montrer que la valeur ajoutée de la prestation de conseil n'est pas une chose abstraite, mais une multitude d'activités pratiques qui engagent des individus et des dispositifs techniques.

Afin de comprendre comment une intervention de conseil peut créer de la valeur ? Et en quoi consiste cette valeur ?, nous devons évaluer cette dernière, mesurer les résultats et analyser leurs écarts avec les objectifs fixés par les deux parties (cabinet-entreprise cliente). L'évaluation explicite et formelle des missions de conseil est encore assez rare, et c'est le cas pour cette intervention. Le directeur du cabinet, comme beaucoup de consultants pensent que le conseil est une prestation immatérielle et intangible dont les effets ne peuvent être mesurés ou appréciés avec précision. Cependant, dans la pratique, chaque partenaire évalue l'intervention, même si c'est souvent de façon informelle, spontanée, ou partielle. Par ailleurs, VATIN (2009) pense que « évaluer » correspond à un jugement statique, attribuant une valeur à un bien, une chose, une personne ; « valoriser » a, en revanche, le sens dynamique d'augmenter cette valeur, d'y ajouter un incrément, une plus-value<sup>13</sup> » (p.14). L'évaluation du conseil est donc une question importante, malgré qu'elle ne donne lieu aujourd'hui qu'à des pratiques formelles, restreintes chez les autres cabinets.

À cet effet, nous allons évaluer l'intervention du cabinet TCI, en se basant sur les trois méthodes d'enquêtes que nous avons effectuées sur le terrain (l'analyse documentaire, l'observation directe et participante, et l'entretien).

D'abord, nous jugeons nécessaire de signaler que le directeur du cabinet pense que le critère de la satisfaction de leur client (satisfaction orale, et non pas une satisfaction basée sur une étude ou un support formalisé) est suffisant pour une évaluation sérieuse de cette intervention. De notre part, et malgré que c'est la preuve de valeur, constatée par celui qui la reçoit, qui en

confirme l'existence, nous pensons que le simple critère de la satisfaction du client ne peut pas être suffisant pour une évaluation sérieuse. Nous devons nous baser sur des méthodes d'évaluation plus avancées.

Pour cette raison, et afin de dépasser la simple expression de la satisfaction du client comme sanction du succès ou de l'échec de l'intervention, nous nous sommes référés à la démarche de l'évaluation multidimensionnelle des interventions en RH, de François PICHAULT.

Ce modèle permet d'apprécier l'efficacité des interventions en RH. Il intègre 5 approches, à savoir, la planification, la contingente, la politique, l'incrémentale et les conventions.

L'approche de la planification repose sur l'énoncé clair d'objectifs à atteindre dans un environnement prévisible. L'évaluation consiste logiquement à rapporter les résultats obtenus aux objectifs initiaux.

L'approche contingente apprécie quant à elle la performance en termes d'adéquation aux contraintes du contexte.

L'approche politique, basée sur une reconnaissance de la pluralité des enjeux en présence, recourt davantage au principe de la satisfaction conjointe d'intérêts divergents

L'approche incrémentale suggère que la stratégie se définit au fur et à mesure, par un jeu permanent d'essais et erreurs, ce qui l'amène à évaluer le changement en fonction de la capacité à articuler les diverses temporalités et à intégrer les phénomènes émergents.

L'approche des conventions insiste enfin sur l'importance de la négociation d'un sens acceptable autour du processus de changement et conduit à une évaluation de la capacité d'intégrer la convention nouvelle au stock de connaissances et d'expériences accumulées au sein de l'organisation.

### **L'évaluation de l'intervention du cabinet TCI selon le modèle multidimensionnel :**

Du point de vue de ce modèle d'évaluation, notre cas qui est relatif à l'élaboration de la politique ressources humaines de groupe **N.E**, accomplit tous les critères du modèle.

Tout d'abord, les prescrits de **l'approche de la planification** y sont effectivement appliqués : identification formelle d'un chef de projet et attribution d'un mandat clair et explicite à celui-ci, constitution d'un comité de pilotage rassemblant les principaux acteurs concernés par l'intervention, réunions régulières de celui-ci, attribution de rôles précis et adéquats aux participants des groupes de travail en fonction de leurs expertises, spécification

d'un cahier des charges (avec une méthodologie structurée, des objectifs à atteindre, des indicateurs relatifs aux progrès réalisés, etc.) et inclusion dans le champ de la réflexion des principaux clients de la fonction RH, conformité au cahier des charges, définition d'un échéancier contraignant et d'une enveloppe budgétaire relative au projet (à l'exception quelques moyens, inconnus à l'origine) et possibilité d'adaptation de celle-ci, respect du cahier des charges. Du point de vue de **l'approche contingente**, formulation du projet en fonction du contexte par le biais d'une production de connaissances spécifique (diagnostic) validée par les acteurs concernés, et une validation collective de la description des processus opérationnels concernés et de la cartographie des jeux d'acteurs.

L'efficacité d'un modèle d'organisation et de gestion est dépendante de son contexte. Il n'y a donc pas, dans cette perspective, une seule façon de mener le changement, tout dépend du type de contexte auquel on a affaire. De ce fait, le chef de projet, grâce à l'aide de l'équipe de projet du cabinet est arrivé à opérer les ajustements adéquats pour mener à bien un même projet. Selon **l'approche politique**, de nombreux critères sont également satisfaits, les différents points de vue sont représentés et entendus dans le comité de pilotage, et les craintes de rationalisation sont apaisées. Une mobilisation des acteurs grâce à une prise en compte de leurs intérêts spécifiques, à leur implication régulière dans le processus, au soutien qui leur est apporté. Des relais sont créés avec les différents responsables concernés, dont l'influence s'avérera très positive lors de la restitution finale ; les acteurs des différents départements sont impliqués de la même manière, en veillant à représenter les différents niveaux hiérarchiques. Un support méthodologique intense est fourni par l'équipe du cabinet lors de la description des processus et de l'élaboration des pistes de solution ; le comité de pilotage est mobilisé très régulièrement. **L'approche incrémentale** nous permet de repérer la mise en concordance qui s'établit entre les actions d'information/communication et l'évolution effective du projet, non seulement, une séance de restitution est organisée à l'intention des personnes ayant participé à la phase d'analyse, mais le personnel est clairement informé des orientations managériales qui font suite à des recommandations du cabinet, de même que l'articulation progressive de ce dernier à la stratégie globale de l'entreprise : lorsque la dynamique des groupes de travail s'essouffle quelque peu face au lancement de projets parallèles par la direction, le chef de projet s'implique activement dans les groupes, organise diverses rencontres avec des acteurs clés et construit un argumentaire solide. On observe aussi une concordance temporelle entre la dynamique du projet et les autres dynamiques propres à l'organisation.

Enfin, l'approche des conventions nous conduit elle aussi à une évaluation positive : un va-et-vient fructueux s'installe entre le chef de projet de l'entreprise cliente et le chef de projet du cabinet qui possède les compétences techniques et l'expérience de terrain requises ; ce dernier entreprends un véritable processus de traduction des enjeux du projet auprès des différents participants, qui sera ensuite réapproprié et finalisé par le chef de projet de l'entreprise cliente ; les solutions alternatives sont systématiquement explorées et comparées dans les groupes de travail ; le périmètre concerné est défini dès le départ et fait l'objet d'un accord de la direction ; un véritable travail d'apprentissage et d'appropriation du mode de raisonnement en termes transversaux est entrepris au sein du comité de pilotage, et un bulletin d'information est diffusé à l'ensemble du personnel. Ce bulletin permet une réelle coordination des actions d'information sur l'évolution du projet et sur les décisions du comité de pilotage. Enfin, les séances de restitution programmées ont effectivement lieu selon les modalités définies dans l'échéancier. À cet effet, les intervenants ont pu créer de la convergence et une signification commune autour du projet, grâce aux diverses activités de communication et de légitimation entreprises adoptées par ces derniers.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les appréciations portées sur l'intervention étudiée du cabinet TCI.

**Tableau 11 : Tableau Synthétique des valeurs créées par l'intervention selon le modèle multidimensionnel :**

**1. Gestion et affectation des ressources (approche de la planification) :**

- Formulation optimale du projet, préalable à sa mise en œuvre ;
- Identification formelle d'un chef de projet et définition claire de son rôle, de ses attributs et de ses responsabilités ;
- Constitution d'un comité de pilotage rassemblant les principaux acteurs, réunions régulières de ce comité ;
- Définition d'un échéancier précis, incluant les résultats intermédiaires et finaux à atteindre ;
- Définition de rôle et/ ou attribution de statuts adéquats aux principaux acteurs ;
- Spécification d'un cahier des charges relatif au projet ;
- Identification des partenaires clés dans les divers départements concernés ;
- Définition d'une enveloppe budgétaire précise relative au projet et de procédures claires en cas de révision de l'enveloppe budgétaire initiale ;
- Conformité au cahier des charges et à l'échéancier ;
- Réalisation des objectifs initiaux.

**2. Adaptation au contexte (approche de la contingence) :**

- Formulation du projet en fonction du contexte ;
- Adéquation aux variables contextuelles ;
- Adaptation au contexte par le biais d'une production de connaissances spécifique ;
- Satisfaction des intérêts des parties prenantes ;
- Validation du diagnostic organisationnel approprié ;
- Validation de la cartographie des acteurs appropriée.

**3. Mobilisation des acteurs (approche politique) :**

- Négociation et compromis avec les différentes parties en présence avec une satisfaction conjointe des intérêts divergents ;
- Satisfaction des intérêts des acteurs visés par le changement ;
- Degré d'implication des niveaux décisionnels supérieurs (prise de risque stratégique) ;
- Mise en place et mobilisation régulière d'un réseau d'alliés dans les départements concernés ;
- Uniformité de la stratégie d'implication des différents acteurs et de leurs responsables hiérarchiques ;
- Soutien et feed-back apportés aux participants en cours de route (help line, formation, restitution) ;
- Mobilisation régulière des instances de pilotage du projet.

**4. concordance temporelle (approche incrémentale) :**

- Formulation du projet au fur et à mesure de sa mise en œuvre ;
- Concordance temporelle entre les actions d'information/communication et l'évolution effective du projet ;
- Concordance temporelle entre la dynamique du projet, les autres projets menés dans l'organisation et la stratégie globale ;
- Concordance temporelle entre la dynamique du projet et les autres dynamiques propres à l'organisation.

**5. Opérations de légitimation/convergence (approche des conventions) :**

- Négociation progressive d'un sens acceptable autour du changement ;
- Une intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées ;
- Création d'une convergence et d'une signification commune autour du projet ;
- Possession initiale, par le chef de projet, d'une expertise minimale dans le contenu du changement ;
- Explicitation du projet de changement et de ses enjeux ;
- Information sur les alternatives ;
- Justification des choix relatifs à la délimitation du périmètre concerné par le changement ;
- Convergence des représentations relatives au changement et aux gains escomptés ;
- Coordination des actions d'information (feed-back) sur l'évolution effective du projet et sur les

décisions de pilotage ; - Clarification des modalités de restitution.
--

**Source :** Elaboré par nos soins.

D'autre part, et d'après les entretiens et les observations nous pensons que ce modèle ignore quelques critères et informations que nous jugeons importants. Ce modèle prend en considération (beaucoup plus) les comportements et les valeurs des personnes impliquées de la part de l'entreprise cliente, qui étaient influencés bien sûr par les orientations des consultants, en négligeant les comportements de ces derniers. C'est pour cette raison que nous avons rajouté quelques critères, et approfondi encore plus ceux qui étaient évoqués dans le modèle précédent.

#### **Autres valeurs créées par l'intervention :**

D'après les entretiens effectués dans le cadre de notre recherche, nous constatons clairement que la majorité des interviewés partagent la même opinion sur le rôle du cabinet. Pour eux, le principal rôle du cabinet est d'accompagner le client dans les grandes mutations qu'ils rencontrent. La directrice associée du cabinet rajoute aussi, qu'une « *connaissance du métier, ainsi qu'une connaissance approfondie de l'organisation, et le développement opérationnel de ce que cherche les dirigeants, représentent notre principale proposition de valeur* ».

L'une des consultantes déclare que « *l'efficacité du conseil dépend également de la déontologie professionnelle du cabinet et des consultants, notamment en matière d'indépendance, et que la valeur ajoutée du conseil dépend également de la validation/acceptation des recommandations préconisées ainsi que de l'intégration au processus de management de l'entreprise-cliente* ».

L'un des managers de l'entreprise cliente, pense de son côté que « *la valeur ajoutée du cabinet est représentée par la veille et l'écoute de l'environnement et des problèmes de client, à détecter des besoins nouveaux et à y répondre de façon anticipée par la mise en synergie de connaissances et d'expériences disponibles accumulées au cours d'expériences passées, afin de créer des connaissances nouvelles, une valeur ajoutée de connaissances en étroite coopération avec le client* ».

De ce fait, nous repérons les valeurs suivantes :

### **Réaliser des économies**

L'analyse des documents ainsi que les entretiens, montrent clairement que cette mission a réalisé des économies, ce qui a permis d'éviter à l'entreprise cliente de rendre cette fonction permanente dans son organigramme, ceci grâce non seulement au gain de temps, mais aussi, aux consultants, et à leurs connaissances qui savent donner du sens et des perspectives à l'intervention. Ils ont contribué également à apporter une expertise en faisant profiter le client de leurs savoir-faire dans le domaine.

Nous constatons aussi que le cabinet a créé un équilibre permanent entre la satisfaction des besoins de l'entreprise cliente et les coûts (l'ensemble des dépenses effectuées pour mettre en place les ressources qui assurent cette satisfaction).

### **Bénéficiaire des qualités multiples des consultants**

L'entreprise cliente a bénéficié donc de leurs capacité intellectuelle d'analyse et de synthèse, leurs capacité de communication avec les différents acteurs quel que soit leur niveau hiérarchique, de leur capacité d'apporter en permanence des innovations aux solutions offertes, quel que soit le degré de complexité et quels que soient les délais imposés.

C'est en cela que l'intervention a un autre apport symbolisé par une analyse impartiale et un point de vue objectif sur la situation, qui implique plusieurs personnes à l'intérieur. Même la personne la plus qualifiée à l'intérieur de l'entreprise risque, lors de l'analyse d'un problème et la définition de ses solutions pratiques, d'être influencée par ses implications personnelles, ses habitudes et ses façons de voir les choses. Les consultants étant objectifs et impartiaux dans cette situations, contrairement aux autres, ou il été difficile aux gens à l'intérieur de l'entreprise de l'être.

### **Transfert du savoir-faire**

Les consultants de TCI ont réussi également à transférer leur savoir-faire à l'entreprise en développant et en diffusant des méthodes et des compétences à travers l'intervention et les modes d'apprentissage qui étaient variés (formation, et acquisition de compétences par la pratique).

### **La singularisation du service**

La singularisation du service proposé par le cabinet présente, elle aussi une valeur ajoutée, ceci parce qu'elle contribue à ajuster les caractéristiques de l'intervention aux besoins du client, mais aussi puisqu'elle s'appuie largement sur le travail rationnel, ayant une fonction performative. Pour vendre leur service, pour maîtriser une relation, et pour faire évoluer les situations dans lesquels ils interviennent, les consultants du TCI étaient capables de se singulariser cette intervention, d'être polyvalent, de communiquer habilement et de construire des réseaux d'action. Autrement dit, les consultants du cabinet sont opportunistes, ils s'adaptent facilement aux marchés, aux besoins, aux caractères des managers qui les sollicitent, ce qui fait que la mission relève d'une forme de performance.

La création de valeur est constitutive, elle n'est pas une forme de communication déconnectée des enjeux de réalisation des missions, mais une opération pratique qui, dans ce cas, contribue à ajuster les caractéristiques des interventions aux besoins des clients, au cours d'un processus de singularisation, grâce à la capacité des consultants de TCI à comprendre la culture d'entreprise cliente et à bien analyser les besoins. Etre capable de formuler de façon adéquate le contenu et la valeur ajoutée de la prestation, c'est déjà travailler à son ajustement ou à sa stabilisation, opération qui mobilise activement différents dispositifs matériels.

De ce fait, cette valeur consiste sur le fait de savoir démontrer la pertinence d'un service qui prend en considération le contexte interne et externe de l'entreprise cliente, et qui se présente comme unique, différent, mais surtout incomparable avec les autres, autrement dit, un service sur-mesure. Cette valeur relève pour cette firme d'une capacité à s'auto-décrire, à assurer un discours qui présente et stabilise les attributs de valeur du service.

## **B- La deuxième face de puzzle : la création de valeur pour les consultants**

Nous avons vu dans ce qui a précédé que le cabinet TCI contribue à la création de valeur pour son entreprise cliente, en se basant sur des mécanismes multiples. Dans la deuxième face du puzzle, nous allons nous focaliser sur une autre contribution, et plus précisément sur la contribution du cabinet à la création de valeur pour ses propres consultants.

### **LA MONTEE EN COMPETENCE :**

Il y a dans le conseil un type répétitif de situation, où le consultant doit se rendre très rapidement compétent ou crédible sur des sujets qu'il ne maîtrise pas forcément (relatifs au secteur de l'entreprise, culture d'entreprise...). Il s'agit pour lui d'être capable de se former, dans l'action, en même temps que délivrer un service, de produire rapidement un livrable pour un client ou d'apprendre par essai et erreur au cours de la réalisation d'une tâche. Le terme (montée en compétence)<sup>49</sup>, est utilisé dans notre recherche pour décrire cette pratique, qui a un intérêt très important chez les consultants de TCI.

La montée en compétence est considérée donc, comme une forme particulière de création de valeur, en ce qu'elle permet aux acteurs de se constituer, dans l'action, comme des professionnels compétents, c'est-à-dire, à la fois sujet (capacité d'assurer un livrable, qui soit en adéquation avec leur aptitude), mais aussi objet de valeur (le fait de se former directement sur le terrain).

Par ailleurs, la tendance générale suppose que la montée en compétence concerne uniquement les jeunes consultants, et s'observe au début des missions, tandis que d'après un consultants « *cette pratique touche également les profils plus expérimentés, et peut avoir lieu à n'importe quel moment. Entre le novice et l'expérimenté ; entre le début et la fin des missions, il existe une différence de degré et non de nature dans le phénomène* ». Ainsi, à chaque nouvelle mission, les consultants doivent se renseigner du contexte, creuser des sujets techniques récents, analyser la psychologie des personnes, convaincre leurs clients et donc entrer dans une démarche d'apprentissage liée à une situation particulière.

Notons également que d'après les entretiens et les observations, on identifie trois mécanismes qui participent à cette montée en compétence : (1) une capacité d'exploration pour rassembler,

---

<sup>49</sup> La notion de compétence renvoie à la capacité des consultants à agir au cours de leurs missions et inclue à la fois l'intelligence, l'habileté et l'efficacité.

stocker et structurer l'information pertinente, (2) une capacité de mobilisation pour gagner du temps, (3) une capacité à capitalisation à la base d'une connaissance distribuée.

Nous constatons aussi que les deux premiers mécanismes (exploration, mobilisation du système de connaissance) sont des valeurs ajoutées, qui se caractérisent par le fait que le consultant bénéficie et profite de ces valeurs au cours de la mission, et même après la clôture de cette dernière. Tandis que le troisième mécanisme (la capitalisation) présente une valeur ajoutée avantageuse et profitable, mais pour les futures cas, et non pas pour le cas encours. La capitalisation permettrait donc à tous les consultants de s'améliorer, mais avec une condition : ceux-ci doivent prendre suffisamment de recul pour tirer les enseignements de chaque mission.

De ce fait, et d'après les entretiens effectués et les observations, nous constatons que les trois mécanismes de la montée en compétence se présentent comme suit :

### **1. La capacité d'exploration**

Un travail rigoureux d'acquisition des moyens de comprendre est une condition nécessaire à la montée en compétence du consultant. Mais il n'est pas suffisant. C'est sur le terrain, au contact des clients, que les enjeux se découvrent et que l'effort d'apprentissage est le plus important.

De ce fait, la montée en compétence du consultant repose d'abord sur une capacité d'exploration<sup>50</sup>. En permanence lancé dans des environnements inconnus et sur des problématiques nouvelles, le consultant doit arriver à être opérationnel rapidement, et ceci grâce au fait d'avoir les informations nécessaires, qui correspond à la mission. L'enjeu ici est, selon l'un des consultants interviewé, de « *collecter très vite un maximum d'éléments d'information pour devenir opérationnel* ». Savoir explorer c'est savoir (capter) ce qui se passe, observer et comprendre partiellement, pour stocker et employer les informations

---

<sup>50</sup> Notre utilisation du terme exploration est proche de ces deux notions : il s'agit de décrire une forme de compétence qui opère dans, par et pour la recherche d'informations sur le terrain.

collectées au bon moment. Par définition, les internes (les acteurs de l'entreprise cliente) sont les mieux à même de connaître l'environnement dans lequel ils évoluent ; c'est donc auprès d'eux, en les observant et en les interrogeant, que le consultant obtient une grande partie de l'information nécessaire à sa montée en compétence. De manière générale, l'apprentissage du consultant repose donc sur cette capacité à s'approprier un contexte au contact des autres membres de TCI, qui pourra réactiver ou réutiliser au besoin et en pratique.

## **2-La capacité de mobiliser un système de connaissances**

Pour devenir compétents rapidement dans des environnements inconnus, les consultants de TCI comptent également sur leurs collègues, sur le collectif interne que constituent les autres membres du cabinet. Malgré la concurrence individuelle qui est particulièrement développée, on constate des logiques d'entraide et de coopération très développées. Chaque consultant peut mobiliser les autres en cas de besoin, jusqu'à la maîtrise individuelle de la situation, qui est une exigence importante.

On note également qu'une partie des consultants de TCI étaient intégrés à un collectif, pour non seulement gagner du temps dans la recherche d'informations, mais aussi pour assurer la qualité de leurs livrables. De ce fait, la mobilisation du collectif interne s'avère être un ressort de la montée en compétence des consultants de TCI.

## **3. La capitalisation :**

Une des forces d'un consultant réside très probablement dans sa capacité à s'appuyer sur les missions passées pour réussir les missions en cours. Contrairement à ce que pensent quelques-uns, capitaliser n'est pas synonyme d'accumuler. Ce qui est très important, c'est que les acquis d'une mission puissent resservir dans d'autres missions, et devront être aussi portés à la connaissance de tous les consultants.

Chaque consultant est tenu de capitaliser sur ses missions, autrement dit, de transformer son expérience individuelle en une ressource collective formalisée. Comme le fait remarquer un consultant, *« l'absence de capitalisation présente un danger pour notre cabinet, d'où la nécessité de laisser une trace de ce que l'on a fait, pour permettre le partage des connaissances et faire gagner du temps aux autres par la suite ».*

De ce fait, la capitalisation est considérée comme une obligation professionnelle pour les consultants de TCI, qui répond à une procédure stricte. Par ailleurs, on trouve 3 niveaux de capitalisation, qui sont en place pour toutes les missions, dont le niveau d'application est défini par le responsable de la mission.

Les trois niveaux se représentent comme suit :

**Tableau 12 : Les niveaux de capitalisation**

Niveau	Spécificité	Action
<b>Niveau 1 :</b>	-mission présentant peu d'intérêt pour TCI (elle ne sera pas revendue en tant que référence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Éclaircir le champ ” En bref ” + “ Description ” pour permettre aux autres consultants de savoir en quoi a consisté la mission</li> <li>- Compléter le champ “Nom complet” avec un titre générique représentatif de la mission</li> <li>-Joindre la proposition dans l’Intranet</li> <li>-Mettre les livrables dans [réseau partagé] [...]</li> <li>-Temps estimé [...] : 20 minutes</li> </ul>
<b>Niveau 2 :</b>	mission présentant un intérêt (on pourra la revendre en tant que référence sur un savoir-faire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réaliser une fiche mission et la joindre à la référence de l’Intranet</li> <li>-Mettre la proposition dans l’Intranet</li> <li>-Mettre les livrables dans [réseau partagé] [...]</li> <li>-Rédiger un Rex (ressortir les livrables et méthodologies à partager) au format court dans</li> </ul>

		<p>l'Intranet</p> <p>-Temps estimé : 5 heures</p>
<b>Niveau 3 :</b>	<p>mission représentative d'un ou plusieurs savoir-faire (une référence sur un secteur)</p>	<p>-Réaliser toutes les étapes de capitalisation niveau 2</p> <p>-Produire un Rex détaillé (ressortir les livrables et méthodologies à partager)</p> <p>-Ressortir des livrables les méthodologies à partager</p> <p>-Elaborer une offre éventuellement (décision à prendre avec l'associé du secteur)</p> <p>-Temps estimé : variable.</p>

**Source :** Elaboré par nos soins, à partir des documents internes du cabinet

La procédure de capitalisation varie donc en fonction de l'intérêt de la mission pour le cabinet. Dans notre cas, l'intervention correspond à une référence sur un secteur (niveau 3), ce qui nécessite que les consultants ressortent des livrables et méthodologies à partager.

A cet effet, nous considérons que la montée en compétence du consultant, comme pratique située et hybride, participe à la création de valeur pour les professionnels qui s'engagent aux côtés de leurs clients dans des situations problématiques. Les pratiques citées, transforment les acteurs au même titre que les situations. La montée en compétence est donc, un moyen pour les consultants de se constituer dans l'action comme compétents, comme objets de valeur, en s'ajustant à la situation, ce qui représente l'un des enjeux de la création de valeur pour les eux.

## Section 3 : synthèse et suggestions

Malgré l'importance de l'évaluation comme l'élément central de la dernière phase de toute intervention, on constate qu'en pratique cette évaluation n'est jamais effectuée. Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, le cabinet TCI ne dispose pas de phase d'évaluation, ni des méthodes d'évaluation.

Suite à notre stage et à l'entretien que nous avons mené avec les personnes impliquées dans les deux parties (cabinet de conseil- entreprise cliente) et à ses informations sur le processus actuel, nous allons dans ce qui suit énoncer quelques propositions qui permettront peut-être l'amélioration du processus de création de valeur au sein du cabinet TCI.

### 1. L'évaluation des interventions

L'intervenant en conseil évalue l'intervention réalisée en toute transparence avec le client.

L'évaluation vise :

- d'une part, l'efficacité du projet, l'atteinte des objectifs pour l'entreprise sur la base des indicateurs de suivi ;
- d'autre part, l'aspect «service» de la prestation en évaluant la satisfaction du client par rapport à l'intervention de conseil elle-même.

De ce fait, l'intérêt de l'instauration d'une logique d'évaluation est double :

#### — Pour l'entreprise cliente :

- Vérifier que les premiers résultats correspondent bien aux besoins réels de l'entreprise.
- Suivre l'avancement de l'intervention par rapport à ce qui avait été prévu, éventuellement recadrer le déroulement du projet, l'adapter.
- Faire remonter d'éventuelles insatisfactions et apporter les corrections nécessaires.
- Mesurer l'efficacité de l'intervention de conseil et rendre plus objective son appréciation.

#### — Pour le cabinet de conseil :

- Faire remonter et résoudre rapidement d'éventuelles insatisfactions de l'entreprise, donc maintenir la qualité de son intervention, et augmenter le niveau de satisfaction du client.

- Accepter de porter un regard extérieur sur son travail et prendre en compte les remarques effectuées par son client dans l'objectif d'une amélioration progressive et continue de ses prestations.

**Les différents contextes de l'évaluation :**

L'intervenant en conseil peut accomplir une prestation auprès de l'entreprise cliente selon différents contextes contractuels :

- soit lors d'interventions contractualisées en direct dans une entreprise. Cette évaluation peut être réalisée à l'aide d'une fiche de satisfaction client, fiche N° 1 présentée en Annexe C ;
- soit lors d'interventions réalisées dans le cadre de projets collectifs d'accompagnement des entreprises.

Dans ce cas le prescripteur peut mener une évaluation de l'intervention du consultant, à l'aide de la fiche de satisfaction N° 2 présentée en Annexe C.

- **Le tableau de bord du consultant (adapté d'après Jack PHILIPS)**

Nous allons dans ce qui suit proposer un autre modèle de Jack PHILIPS qui propose un tableau de bord d'une intervention de conseil utilisable aussi bien par le client que par le consultant.

**Tableau 13 : Tableau de bord d'une intervention**

Niveau	Clarification
Niveau 1 : la rédaction et la satisfaction du client	Quelles appréciations portent les différentes parties prenantes au projet sur son utilité et sur la façon dont il s'est déroulé ? Quels sont pour ces différents acteurs ses principaux points forts et ses principaux points faibles ?
Niveau 2 : les apprentissages	Qu'est-ce que le client (les différents acteurs du système client) a (ont) appris ? Quelles connaissances et quelles compétences ont-elles été acquises du fait de l'intervention ?
Niveau 3 : les mises en œuvre et les applications	Quelles actions ont été initiées du fait de l'intervention ? Qu'est-ce qui été utilisé dans les connaissances et les compétences acquises ? Quels changements ont été introduits ?
Niveau 4 : les impacts	Quels sont les effets de l'intervention sur la performance ou l'activité, par exemple sur la

	production, les couts, les délais, la qualité, le service au client, la satisfaction du personnel, le comportement au travail, etc. ?
Niveau 5 : le retour sur investissement	Si on évalue les gains générés par l'intervention et si on les rapporte à son cout, quelle est la rentabilité de l'investissement réalisé ?
Niveau 6 : les bénéfices intangibles	Quels sont les effets de l'intervention qu'on ne peut mesurer de façon précise ou évaluer en termes financiers, mais qui sont néanmoins constables ( par exemple en ce qui concerne la relation avec les clients, le climat de travail, le travail en équipe, etc.)

**Source :** PHILIPS Jack, the consultant's scorecard, McGraw-Hill, 2000.

L'intérêt de ce tableau de bord est l'identification des différents niveaux, qui peuvent s'articuler entre eux, mais gagnent à être d'abord séparés pour clarifier ce dont on parle et ce que l'on évalue.

Les trois derniers niveaux les plus orientés sur les résultats) sont bien sur les plus difficiles à évaluer, et sont souvent plus estimés que mesurés avec certitude, du fait qu'il n'est pas toujours aisé d'isoler ce qui ressort de la seule action du consultant, en éliminant les autres facteurs influençant le résultats.

## 2. Développement d'un système d'information

L'information est une arme pour l'entreprise, aussi bien sur le plan interne qu'externe. Pour qu'elle puisse être utilisée de la façon la plus optimale possible, l'entreprise doit avoir une information pertinente et fiable. Ceci dit, elle doit développer un système d'information apte à lui procurer l'information nécessaire pour la prise de décision en temps opportun.

Le suivi des activités et leur mise sous contrôle n'est possible qu'à travers les renseignements et les informations collectées par diverses sources. Ces informations sont obtenues à tous les niveaux de l'organisation. L'utilisation de l'information varie selon les décisions et les différents besoins du personnel, et selon leurs niveaux hiérarchiques (niveau stratégique ou niveau opérationnel).

Parmi les solutions envisageables c'est d'installer des applications informatiques ou des logiciels comme phase préliminaire à l'intégration d'un système datawarehouse.

La contribution de l'intervention du cabinet de conseil en Ressources humaines TCI à la double création de valeur, est représentée donc, par la création de valeur pour l'entreprise cliente, ainsi que pour les consultants. La première création se fait par plusieurs manières notamment par un transfert de savoir-faire de la part des consultants, le développement et la diffusion des méthodes et des compétences, et par un service hautement personnalisé. Pour ce qui concerne la deuxième, celle des consultants, elle se fait par une montée en compétence sur le sujet, qui est considérée comme une forme particulière de création de valeur, en ce qu'elle permet aux acteurs de se constituer, dans l'action, comme des professionnels compétents.

Nous percevons également que, la relation client-consultant est un facteur essentiel qui contribue fortement à expliquer l'efficacité d'une intervention, où la dimension relationnelle matérialise la coproduction de valeur et l'output dépend essentiellement de la qualité des interactions entre les deux acteurs, et de leur capacité à collaborer dans le sens des objectifs initialement prévus et des réorientations nécessaires.

Par ailleurs, les suggestions proposées vise l'amélioration du processus de création de valeur au sein du cabinet et de fournir des informations pertinentes.

## **CONCLUSION GENERALE**

Cette recherche avait comme ambition d'étudier **la contribution d'une intervention de cabinet de conseil à la double création de valeur, pour l'entreprise cliente ainsi que pour les consultants**. Donc de montrer que la valeur ajoutée de la prestation de conseil n'est pas une chose abstraite, mais une multitude d'activités pratiques qui engagent des individus et des dispositifs techniques, afin d'offrir un service de valeur. Cela nous a conduits à puiser dans la littérature pour déterminer, d'une part les caractéristiques du conseil, ses typologies et sa raison d'être, d'autre part, la mise en point sur la création de valeur des cabinets de conseil.

La présente étude s'est largement inspirée d'une méthode qualitative, basée sur l'observation participante, les entretiens et l'analyse documentaire. En effet nous avons procédé, pour l'élaboration de ce travail, par deux niveaux d'analyse, le premier, évalue et analyse la contribution de l'intervention du cabinet TCI qui est relatif à l'élaboration de la politique ressources humaines, à la création de valeur pour son client (groupe N.E), à travers la démarche de l'évaluation multidimensionnelle des interventions en RH, de François PICHAULT. Celle-ci intègre 5 approches, à savoir, la planification, la contingente, la politique, l'incrémentale et les conventions. Par ailleurs, et à cause de l'absence de quelques critères et informations dans ce modèle, nous avons rajouté d'autres pratiques, et approfondi encore plus ceux qui étaient évoqués dans le modèle précédent. Le deuxième niveau, analyse la contribution de l'intervention du cabinet TCI à la création de valeur pour ses consultants, et plus précisément les pratiques, et les compétences bénéficiant grâce à leurs participations.

Ceci dit, les principaux résultats de notre étude sont en mesure de répondre à la problématique principale, la contribution de l'intervention du cabinet à la création de valeur pour l'entreprise cliente (groupe N.E), se fait par plusieurs manières notamment par une détection des besoins nouveaux, la capacité des consultants à apporter en permanence des innovations aux solutions offertes, leurs capacité intellectuelle d'analyse et de synthèse, et de leurs capacités de communication avec les différents acteurs interne. Egalement, par création d'un équilibre permanent entre la satisfaction des besoins du groupe et les coûts, ainsi que par un transfert de savoir-faire de la part des consultants, le développement et la diffusion des méthodes et des compétences, et enfin par un service hautement personnalisé et unique.

Pour ce qui concerne la deuxième contribution de l'intervention, celle des consultants, elle se fait par une montée en compétence sur le sujet, et particulièrement par ses mécanismes à savoir capacité d'exploration, capacité de mobilisation, et capacité de capitalisation. Cette

montée en compétence, est considérée comme une forme de création de valeur en ce qu'elle permet aux consultants de TCI de participer à leurs transformations au même titre que les situations, d'accumuler une expertise, d'être capable d'assurer un livrable, qui soit en adéquation avec leur aptitude, et de se constituer, dans l'action, comme compétents (se former directement sur le terrain), c'est-à-dire, à la fois sujet mais aussi objet de valeur.

Compte tenu de ces constats, nous pouvons confirmer la première hypothèse, à savoir, la création de valeur de l'intervention du cabinet pour l'entreprise cliente, se fait par le transfert de nouveaux savoir-faire, le développement et la diffusion des méthodes et des compétences. Les analyses faites dans cette étude, nous conduisent également à confirmer la deuxième hypothèse, qui stipule, que la montée en compétence avec ses différents mécanismes, représente l'un des enjeux de la création de valeur pour les consultants.

Il demeure recommandé de promouvoir l'évaluation des interventions clôturées, une évaluation de celle-ci et des résultats obtenus est nécessaire. Prendre en compte l'avis que porte chacun de ses clients sur son travail est pour le consultant la meilleure façon de progresser. Pour le client, c'est une marque de respect et une incitation à travailler à nouveau sur d'autres projets avec lui. Par ailleurs, l'absence de l'évaluation, empêche le cabinet de conseil, de se remettre en question et de se demander ce qu'il aurait pu ou dû faire pour en atténuer les effets.

Ceci sera possible par la sensibilisation, ainsi que l'engagement des deux parties cabinet de conseil-entreprise cliente.

Il est important de dire que ce travail comme tous les autres travaux de recherche peut présenter des lacunes et qu'il soit confronté à certaines limites, parmi lesquelles on peut citer :

Sur le plan théorique, le majeur souci auquel nous avons dû faire face est le manque de travaux de recherche en matière de contribution des cabinets de conseil à la création de valeur surtout en Algérie, jusqu'à l'heure actuelle on remarque une absence totale de toute recherche sur la matière.

Sur le plan pratique, les difficultés sont multiples comme : l'inaccessibilité de certaines informations pour des raisons de confidentialité, ainsi que notre manque d'expérience dans le domaine de conseil notamment en conseil des ressources humaines. Nous tenons à préciser aussi que nous n'avons pas pu mener l'évaluation dans sa globalité à cause de la résistance

des responsables notamment du cabinet, ainsi que l'indisponibilité des responsables de l'entreprise cliente (groupe N.E).

En outre, les résultats atteints ne représentent qu'une seule partie de la réalité de celle de l'un des clients du cabinet, à savoir groupe N.E, nous ne pouvons pas donc les généraliser.

Il est par conséquent souhaitable de mener une évaluation sur plusieurs interventions, à fin de comparer entre eux.

Quoi qu'il en soit, nous sommes conscients que ce travail de recherche reste perfectible, d'autant que le domaine posé, eu égard à sa nouveauté, nous interpelle et ne manquera pas de soulever d'autres interrogations.

Gageons qu'il y aura d'autres bonnes volontés pour parachever notre ébauche, examiner, et étudier de manière pointue la contribution des cabinet de conseil à la double création de valeur pour les différentes types d'entreprises clientes (activité, secteur..) ainsi que , les différents types de cabinet ( conseil en stratégie , finance ...), Autrement dit, dans d'autres contextes que ceux exposés dans ce travail.

La multiplication des cas ne peut que permettre d'enrichir notre compréhension d'un phénomène dont les mécanismes et l'importance sont aussi cruciaux que mal compris. Utiliser d'autres modèles d'évaluations, rajouter des indicateurs financiers, étudier le sujet de point de vue de la performance économique ; étudier l'impact d'une intervention sur la performance globale de l'entreprise cliente, l'impact de l'intervention sur la croissance économique de l'entreprise. Le client peut lui aussi, faire l'objet d'études plus approfondies, en lui donnant une position centrale dans l'analyse des futures recherches. Ceci revient spécialement à son rôle dans la coproduction du savoir.

## Ouvrages

- BARCUS S W, WILKINSON J. W, 1995, « Handbook of Management Consulting Services », 2<sup>e</sup> édition, édition McGraw Hill.
- DURANDY D.J, 2013, « Le bon, la brute et le consultant », édition Pearson.
- FORESTIER G, 2002, « Regards croisés sur le coaching », Éditions d'Organisation.
- GILBERT P, LANCESTRE, 2008, « Livre le conseil en management », édition DUNOD.
- GREINER L. E, METZGER, R. O, 1983, « Consulting to Management », Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- IMBERTJ, 2001, « Jeunes managers, nos talents pour l'avenir », consulting éditions.
- IMBERTJ, 2007, « Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage », édition organisations.
- KUBR, M, 2002, « Management consulting: A guide to the profession », quatrième édition, Bureau international du travail.
- LABAT Y, SCHETTL JM., 2013, « Toute la fonction consulting », édition DUNOD.
- MESNARDS PH, 2008, « Réussir l'analyse de la valeur », édition d'organisation.
- OUKIM, 2013, « le métier de conseil », 2 éditions, DUNOD.
- PEREZ YA, 2011, « Le grand guide du métier de consultant » ; 5<sup>ème</sup> édition, édition MAXIMA, Laurent du mesnil éditeur.
- POMPEI C, 2008, « Accompagner la performance des managers, coaching, formation, conseil », édition DUNOD.
- SIMONET J, BOUCHEZ J-P, 2009, « Le conseil, le livre du consultant et du client », EYROLLES, d'organisation.
- STEM. p, TUTOY .P, 2002, « Le métier de consultant », 5 édition ; éditions d'organisation.
- TUTOY JP, 2008, « Le conseil interne », édition DUNOD.

- VILLETTE .M, 2003, « Sociologie du conseil en management », La Découverte, coll. « Repères ».
- WEISS, A, 1998, « Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice », The McGraw-Hill Companies, Inc.

**Articles de revues**

- AMIGUES G. Besson P, 2010, « Quelle valeur ajoutée du conseil ? », Working paper n°44, l'institut de l'entreprise.
- BALHADJ S, CHAFIF K, JRHILIFA A, « Le recours au conseil externe en management : opportunité d'innovation ? - proposition d'un modèle théorique ».
- BARONX, Revue gérer, « Conseil, développement et emploi, Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise ».
- GOWAN, B, 1999, « Developing an Industry Profile for Management Consulting in Australia », Queensland University of Technology.
- BOURGOINA, 2010, « revue des ingénieurs, Mutations et stratégies émergentes sur le marché du conseil en management ».
- BOURGOIN A, 1998, « Management accounting and value creation: value yes but what value », Working Paper, ESSEC.
- CAPPELLETTI, KHOUATRA, 2011, « La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », revue Technologie et management de l'information.
- CZERNIAWSKA, F, 1999, « Management consultancy in the 21st century ». Macmillan Business. HOUNDMILLS.
- FAUCONNIERD, 2010, « L'avenir du conseil : réflexions d'un conseil indépendant », Revue des ingénieurs.
- LIPPITT, G, LIPPITT, R, 1978, « The Consulting Process In Action », University Associates, La Jolla, California.

- MCKENNA, C.D, 1995, «The origins of modern management consulting», Business and Economic History.
- MCLARTY, R, Robinson, T, 1998, « The practice of consultancy and a professional development strategy», Leadership & Organization Development Journal.
- PLANE Jean-Michel, TORRES Olivier, 2000, « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », Université Montpellier I.
- SAVALL, ZRDET, 1998, « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », IAE.
- SCHEIN, E. H, 2002, « Consulting: What should it mean? », In T. Clark & R. Fincham (Eds.), Critical Consulting), Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- STEELE F., 1975, « Consulting for Organizational Change », University of Massachusetts Press, Amherst, MA.
- THIEBAUD M, RONDEAU A, 1995, « Comprendre les processus favorisant les changements en situation de consultation », Psychologie du Travail et des Organisations.
- WERR, A, LINNARSSON, H, 2002, « Management Consulting for Client Learning? Clients' perceptions on learning in management consulting, In A. Buono. Knowledge and Value Development in Management Consulting. Greenwich ». Information Age Publishing.

## **Thèses**

- BOURGOIN A, « Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique. », l'École nationale supérieure des mines de Paris, Spécialité " Socio-économie de l'Innovation, 2013.
- BORNAREL F, « La confiance comme mode de contrôle social l'exemple des cabinets de conseil », université de paris 12 val de marne, institut de recherche en gestion, décembre 2004.
- FERRER-GUTIERRO, M, « La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles, Thèse de doctorat », Université Montpellier I, 1997.

-KENNELLY, J, «IT Management Consulting in Australia: A Major Issues Study», Master's Thesis, Queensland university of technology, 2005.

-PLANE Jean-Michel, TORRES Olivier, « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », Université Montpellier I, 2000.

### **Webographie**

-Cabinets conseil : Le marché marocain particulièrement ciblé, consulté le 20-05-2014, [www.maghress.com/fr/financesnews/17997](http://www.maghress.com/fr/financesnews/17997).

-Le site officiel de the international council of management consulting institutes consulté le : 15.03.2014, [www.icmci.com](http://www.icmci.com).

- WELLOUK. M, Marché du conseil : Un nouveau relais de croissance pour le Maroc, consulté le 25/04/2014.

-[www.financenews.press.ma/Economie/marche-du-conseil-un-nouveau-relais-de-croissance-pour-le-maroc.html](http://www.financenews.press.ma/Economie/marche-du-conseil-un-nouveau-relais-de-croissance-pour-le-maroc.html).

# **ANNEXES**

**LISTE DES ANNEXES :**

<b>N°</b>	<b>Intitulé de l'annexe</b>
<b>A</b>	<b>Le guide d'entretien des consultants</b>
<b>B</b>	<b>Le guide d'entretien de l'entreprise cliente.</b>
<b>C</b>	<b>Fiches d'évaluation de satisfaction client</b>

## Annexe A : Le guide d'entretien du cabinet TCI

### **ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT-ALGER**



#### Guide d'entretien

##### **La valeur ajoutée pour l'entreprise cliente**

1. Que signifie la valeur ajoutée pour TCI ?
- 2- Disposez-vous des méthodes d'évaluation ?
- 3-Pensez-vous que les solutions proposées sont applicables à toutes les entreprises clients ?
- 4-Quelles appréciations portez-vous au projet sur son utilité et sur la façon dont il s'est déroulé ?
- 5-Quelles actions ont été initiées du fait de l'intervention du groupe N.E ?
- 6-Quels sont les effets de l'intervention sur la performance de l'entreprise cliente?

##### **La valeur ajoutée pour les consultants**

- 7-Quelles sont les dimensions de performances de votre cabinet ?
- 8- Quels étaient vos principaux points forts et vos principaux points faibles avant l'intervention du groupe N.E ?
- 9-Quelles sont les difficultés et limites que vous avez rencontrées dans cette intervention?
- 10-comment vous faites quand vous rencontrez sur le terrain, des situations nouvelles ?
- 11 -Quelles connaissances et quelles compétences ont-elles été acquises du fait de votre participation à l'intervention ? Comment vous faites pour pouvoir réutiliser ce que vous avez appris dans les missions à venir ?
- 12-Quels sont les effets de l'intervention sur vos compétences autant que consultants?

**Annexe B : Le guide d'entretien de l'entreprise cliente.**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT-ALGER**



**Guide d'entretien**

**La rédaction et la satisfaction du client**

-Quelles appréciations portez-vous à l'intervention sur son utilité et sur la façon dont il s'est déroulé ?

**Les apprentissages**

-Qu'est-ce que le groupe N.E (les différents acteurs du système client) a appris de cette intervention ?

-Quelles connaissances et quelles compétences ont-elles été acquises du fait de votre participation à cette intervention ?

**Les mises en œuvre et les applications**

-Quelles actions ont été initiées du fait de l'intervention ?

-Qu'est-ce qui été utilisé dans les connaissances et les compétences acquises ? Quels changements ont été introduits ?

-Le déroulement de la mission s'est-il adapté à la vie de votre entreprise ?

**Les impacts, et les critiques**

-Quels sont les effets de l'intervention sur la performance globale du groupe ?

- Quel regard critique pouvez-vous donner à l'intervention du cabinet?

## Annexe C

### Fiches d'évaluation de satisfaction client

Cette annexe présente 2 fiches de satisfaction clients par rapport à une intervention de conseil à utiliser dans deux configurations particulières :

#### La fiche n° 1 : Dans le cas où l'intervenant de conseil est en contact direct avec l'entreprise.

L'intervenant en conseil réalise l'évaluation à la fin de l'intervention auprès du chef d'entreprise. C'est l'intervenant en conseil qui communique la fiche au chef d'entreprise, puis analyse avec lui les résultats de cette enquête de satisfaction.

#### La fiche n° 2 : Dans le cas où un prescripteur est à l'initiative d'un projet d'accompagnement l'entreprise ou d'opérations collectives.

**Fiche n° 1 :** Fiche d'évaluation d'une intervention de conseil au sein d'une petite entreprise  
(Cas d'une évaluation demandée par l'intervenant auprès du chef d'entreprise)

	Date :
CABINET DE CONSEIL :	Entreprise :
Prestation de conseil :	Chef d'entreprise :

Afin de recueillir votre degré de satisfaction sur la prestation de conseil que vous avez reçue, nous vous proposons de vous prononcer sur les questions ci-après, en utilisant l'échelle de satisfaction suivante :

TS : Très satisfaisant ; S : Satisfaisant ; MS : Moyennement satisfaisant ; PS : Peu satisfaisant

#### 1. Le premier entretien avec l'intervenant en conseil

		TS	S	MS	PS
1-1	La connaissance de votre entreprise, et de son contexte vous ont-ils paru suffisants ?				
1-2	La présentation des prestations de services, du domaine d'intervention de l'intervenant en conseil, vous ont-elles paru claires ?				
1-3	L'écoute et la compréhension du besoin de votre entreprise vous ont-elles paru de qualité ?				

1-4	En cas de besoin éventuel, avez vous été satisfait des conseils de votre intervenant pour vous orienter vers un autre prestataire, vers une autre solution ou vers un autre service ?				
-----	---	--	--	--	--

## 2. La proposition d'intervention

		TS	S	MS	PS
2-1	La proposition qui vous a été remise vous a-t-elle paru explicite, claire et lisible ?				
2-2	La proposition vous a-t-elle été transmise dans les délais convenus ?				
2-3	Cette proposition était-elle adaptée à votre besoin et aux caractéristiques de votre entreprise ?				
2-4	Les solutions proposées dans la proposition d'intervention vous ont-elles paru pertinentes ?				
2-5	Les moyens humains, techniques et financiers à mettre en œuvre par votre entreprise pour cette intervention étaient-ils clairement définis ?				
2-6	Les conditions contractuelles étaient elles claires et transparentes ?				

## 3. La réalisation de la prestation

		TS	S	MS	PS
3-1	Avez-vous pu mesurer facilement l'avancement de la mission, et sa progression vers l'objectif final ?				
3-2	La conduite de la mission a-t-elle été en accord avec la proposition contractualisée ?				
a	le respect mutuel des délais ?				
b	Le respect des engagements réciproques ?				
c	Le contenu technique de la prestation ?				
d	La remise des bilans à chaque d'étape ?				
e	La remise du rapport final ?				

## 4. Adaptabilité de la mission

		TS	S	MS	PS
4-1	Le déroulement de la mission s'est-il adapté à la vie de votre entreprise ?				
4-2	En cas de modifications nécessaires au déroulement de la mission (calendrier, contenu, orientations)?				
a	En avez vous été alerté ?				
b	Avez-vous validé les modifications avec l'intervenant ?				
c	Les modifications ont-elles été contractualisées au travers d'un avenant ?				

## 5. L'aspect relationnel

		TS	S	MS	PS
5-1	La disponibilité du consultant en termes d'horaires, de calendrier d'intervention a telle été satisfaisante ?				
5-2	La qualité de l'écoute vous a-t-elle paru satisfaisante ?				
5-3	Au cours de la prestation, avez-vous pu questionner facilement l'intervenant en conseil, en cas de besoins ?				

À l'occasion de cette prestation :

Vous avez particulièrement aimé :

\* .....

\* .....

\* .....

Vous n'avez pas aimé :

\* .....

\* .....

\* .....

Vous auriez souhaité :

\* .....

\* .....

Envisageriez-vous de refaire appel à un intervenant en conseil ?

\* .....

\* .....

\* .....

.

**Fiche n° 2 : Fiche d'évaluation d'une intervention de conseil au sein d'une petite entreprise**

(Cas d'une évaluation demandée par le prescripteur, le porteur du projet d'accompagnement auprès du chef d'entreprise)

<b>PROJET D'ACCOMPAGNEMENT :</b>	<b>Date :</b>
<b>Intervention de conseil :</b>	<b>Entreprise :</b>
<b>Intervenant :</b>	<b>Chef d'entreprise :</b>

Afin de recueillir votre degré de satisfaction sur l'intervention de conseil réalisée dans le cadre du projet d'accompagnement précisé ci-dessus nous vous proposons de répondre aux questions ci-après, en utilisant l'échelle de satisfaction suivante :

TS : Très satisfaisant ; S : Satisfaisant ; MS : Moyennement satisfaisant ; PS : Peu satisfaisant

1. Le lancement de l'intervention

		TS	S	MS	PS
1-1	La présentation de l'intervention de conseil, ses objectifs, son contenu :				

1-2	La présentation de l'intervenant, la méthode proposée :				
1-3	La qualité des outils utilisés par l'intervenant en conseil (supports de présentation, moyens techniques) :				
1-4	Les réponses à vos questions éventuelles :				
1-5	Les précisions sur ce qui était demandé à votre entreprise : travail à fournir, moyens à mettre à disposition dans le cadre de cette intervention :				
Remarques et suggestions :					

## 2. La réalisation de l'intervention de conseil

		TS	S	MS	PS
2-1	Le rythme de l'intervention de conseil, la fréquence des réunions et entretien, les délais de réalisation :				
2-2	L'information reçue sur l'avancement de l'intervention, du travail réalisé par l'intervenant :				
2-3	L'adaptation de l'intervention aux spécificités d'une petite entreprise :				
2-4	Le respect de l'organisation du projet d'intervention, du découpage des phases et étapes du projet :				
2-5	Le respect des échéances prévues pour la remise des documents, éléments de fin d'étape :				
2-6	La qualité des documents et autres éléments éventuels remis en fin d'étape :				
2-7	Le respect des engagements de délais et rendez-vous pris au long de l'intervention :				
2-8	L'alerte sur les modifications nécessaires au bon déroulement de la mission au sein de la petite entreprise (calendrier, contenu, orientations) :				
Remarques et suggestions :					

Dans le cadre d'une opération collective :

		TS	S	MS	PS
2-9	L'animation collective du projet de l'intervention :				
2-10	La prise en compte de l'individualité de votre entreprise dans le cadre de cette opération :				
Remarques et suggestions :					

### 3. L'aspect relationnel

		TS	S	MS	PS
3-1	La prise en compte de la culture et des valeurs d'une petite entreprise :				
3-2	La prise en compte des contraintes liées à l'activité de votre entreprise (horaires, les périodes d'intervention, aspect saisonnier, etc.) :				
3-3	La qualité du pilotage de l'intervention de conseil avec le chef d'entreprise :				
3-4	La qualité d'écoute et de compréhension de l'intervenant en conseil :				
3-5	La facilité pour joindre l'intervenant en conseil, en cas de besoin :				
3-6	La réactivité de l'intervenant en conseil en cas de besoin :				
Remarques et suggestions :					

À l'occasion de cette prestation :

Vous avez particulièrement aimé :

\* .....

\* .....

\* .....

Vous n'avez pas aimé :

\* .....

\* .....

\* .....

Vous auriez souhaité :

\* .....

\* .....

\* .....

Envisageriez-vous de refaire appel à un intervenant en conseil ?

\* .....

\* .....

\* .....