

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLEA.



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master en Management Stratégique et Système d'Information

**ÉTUDE DE LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SERVICE
« SI CONSULTING » DANS UNE ENTREPRISE
DE DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE.**

CAS PRATIQUE : SARL-SORINF.

Élaboré par :

SAHMADI Fayçal.

Membre de jury :

Président : Mme TOUMI Djamilia.

Examineur : M. ZEROUTI Messaoud.

Promoteur : Mlle ZELLAL Ahlem.

Année universitaire 2020-2021

RÉSUMÉ

L'Algérie est un pays en développement continu. Depuis quelques années, les autorités se sont engagées pour accompagner les entreprises, afin de soutenir leur croissance et leur développement. En plus, de nombreux cabinets offrent des prestations de services aux entreprises. Cependant, au cours de notre carrière académique dans le management stratégique et système d'information, on a constaté que les entreprises n'ont pas la culture de l'externalisation de la gestion de leurs systèmes d'information. C'est ainsi que, nous avons voulu apporter notre contribution dans l'adoption de la notion du système d'information et valoriser son importance dans la croissance des entreprises par la Création d'un service de conseil en système d'information au sein d'une entreprise de développement et réalisation informatique au profit des entreprises de la région centre de l'Algérie.

Dans le cadre de ce projet, nous avons suivi une démarche quantitative et qualitative à travers un questionnaire et des entretiens pour mieux appréhender le marché du conseil en Algérie. Au regard des résultats obtenus, on peut affirmer que le marché du conseil est en évolution et que notre service peut avoir une part de marché en offrant un service de qualité, innovant avec un prix raisonnable. Cet environnement est propice et favorable à la création de notre service.

Mots clés : Marché du conseil, conseil en entreprises, conseil en système d'information.

ABSTRACT :

Algeria is a country in continuous development. For several years, the authorities have been committed to supporting companies, in order to sustain their growth and development. In addition, many firms offer services to companies. However, during our academic career in strategic management and information systems, we found that companies do not have the culture of outsourcing the management of their information systems. Thus, we wanted to bring our contribution in the adoption of the concept of the information system and to value its importance in the growth of the companies by the Creation of a service of system information consulting within a company of development and data-processing realization to the profit of the companies of the center region of Algeria.

Within the framework of this project, we followed a quantitative and qualitative approach through a questionnaire and interviews to better understand the consulting market in Algeria. In view of the results obtained, we can say that the consulting market is evolving and that our service can have a market share by offering a quality service, innovative with a reasonable price. This environment is favorable to the creation of our service.

Keywords: Consulting market, business consulting, SI Consulting

الملخص:

الجزائر بلد نامٍ باستمرار. في السنوات الأخيرة، التزمت السلطات بدعم الأعمال التجارية من أجل دعم نموها وتطورها. بالإضافة إلى ذلك، تقدم العديد من الشركات خدمات للشركات. ومع ذلك، خلال مسيرتنا الأكاديمية في الإدارة الاستراتيجية وأنظمة المعلومات، فقد وجدنا أن الشركات ليس لديها ثقافة الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة نظم المعلومات الخاصة بها. وبالتالي، أردنا أن نساهم في تبني مفهوم نظام المعلومات وتعزيز أهميته في نمو الشركات من خلال إنشاء خدمة استشارية لنظام المعلومات داخل شركة تطوير وإنتاج تكنولوجيا المعلومات لصالح الشركات في المنطقة الوسطى من الجزائر. كجزء من هذا المشروع، اتبعنا نهجًا كميًا ونوعيًا من خلال استبيان ومقابلات لفهم سوق الاستشارات في الجزائر بشكل أفضل. في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها، يمكننا أن نؤكد أن سوق الاستشارات يتطور وأن خدمتنا يمكن أن يكون لها حصة في السوق من خلال تقديم خدمة عالية الجودة ومبتكرة بسعر معقول. هذه البيئة مواتية ومواتية لإنشاء خدمتنا. **الكلمات المفتاحية:** سوق الاستشارات، استشارات الأعمال، استشارات أنظمة المعلومات.

REMERCIEMENTS

Je remercie dieu tout puissant pour toutes les bénédictions dont il m'a comblé durant ce parcours. Je tiens à remercier aussi toutes les personnes qui ont participé à notre formation académique et qui nous ont encadrés pendant la rédaction de notre projet.

Mes sincères remerciements vont à l' endroit de :

- ❖ Dr ZELLAL Ahlem pour votre orientation et vos précieux conseils.
- ❖ Mr BOUDJAKDJI Djamal et son équipe pour toute leur contribution, leur patience et le temps que vous m'avez accordé tout au long de ce travail.
- ❖ L'ensemble des collègues de la spécialité MSSSI pour leur franche collaboration, leur esprit d'amitié et leurs conseils toute au long de cette formation.
- ❖ toute ma famille pour leur support et leur encouragement.
- ❖ Tous ceux qui nous ont un jour apporté une aide quelconque dans la production de ce document, à vous tous merci.

TABLES DES MATIÈRES :

RÉSUMÉ.....	I
REMERCEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LA LISTE DES FIGURES.....	IX
LALISTE DES TABLEAUX.....	X
LA LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 01 : PARTIE THÉORIQUE.....	6
SECTION 01 : GÉNÉRALITE SUR LA NOTION DU CONSEIL.....	7
1. Définition du conseil :.....	7
1.1. Aperçue historique et l'évolution du conseil :.....	8
1.2. La synergie collaborative entre le consultant et le client :.....	9
1.3. Les deux types du consultant :.....	11
1.3.1 Le consultant externe :.....	11
1.3.2 Le consultant interne :.....	11
1.4. Rôles des consultants :.....	12
2. L'organisation des cabinets de conseil.....	14
2.1. Le statut juridique des cabinets de conseil :.....	14
2.2. Logistique des cabinets de conseil :.....	14
2.3. Equipe d'un cabinet de conseil :.....	14
3. Les différents types du conseil en entreprise :.....	15
3.1. Cabinets de conseil généralistes :.....	15
3.2. Conseil en stratégie :.....	15
3.3. Conseil en finance, comptabilité et audit :.....	16
3.4. Conseil en management et gestion générale :.....	16
3.5. Sociétés de conseil opérationnel en industrie :.....	16
3.6. Conseil axées sur les fonctions :.....	17
3.6.1 Conseil en marketing :.....	17

3.6.2	Conseil en ressources humaines (RH) :.....	17
3.7.	Conseil en technologies de l'information (IT) :.....	17
SECTION 2 : LE MARCHÉ DU CONSEIL.....		19
1.	Le marché mondial :.....	19
1.1.	Marché européen :	21
1.2.	Le marché de l'USA :	23
1.3.	Marché Africain :.....	25
2.	Marché algérien :.....	26
2.1.	L'analyse de la demande :	29
2.2.	L'analyse de l'offre.....	29
SECTION 3 : LA NOTION DU CONSEIL EN SYSTÈME D'INFORMATION.....		31
1.	Notion du système d'information :.....	31
1.1.	Les différents types des systèmes d'informations :	33
1.1.1	Les systèmes de support à l'exploitation et au fonctionnement des opérations :	33
1.1.2	Les systèmes d'aide au management opérationnel :.....	33
1.1.3	Les systèmes d'aide à la stratégie.....	33
1.2.	L'interdépendance entre les organisations et systèmes d'information :.....	34
1.2.1	Excellence opérationnelle :.....	34
1.2.2	Nouveaux produits, services et modèles commerciaux :.....	34
1.2.3	Intimité entre clients et fournisseurs :.....	35
1.2.4	Amélioration de la prise de décision :	35
1.2.5	Avantage concurrentiel :.....	35
1.2.6	La survie :.....	35
2.	Conseil en système d'information :.....	36
2.1.	Définition :.....	36
2.2.	Les métiers du conseil en informatique :	37
2.2.1	Les formations en informatique et système d'information :.....	37
2.2.2	Sécurité des systèmes d'information :.....	37
2.2.3	Gestion de projet système d'information :	38
2.2.4	Cartographie des systèmes d'information :	39
2.2.5	Audit des systèmes d'information :.....	40
2.2.6	Intégration des progiciels de gestion (ERP, CRM, SRM...) :.....	40

2.3. Conclusion :	41
CHAPITRE 02 : PARTIE MÉTHODOLOGIQUE	42
SECTION 1 : ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE	43
1. Epistémologie :	43
1.1. Positionnement épistémologique:	43
1.2. Le paradigme constructiviste :	44
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	45
1. Choix du thème :	45
2. Choix de l'entreprise :	45
3. La méthode de recherche :	45
3.1. La recherche documentaire :	46
3.2. L'observation :	46
3.3. L'entretien :	47
3.3.1 L'entretien semi directif :	47
3.4. Le questionnaire :	48
3.5. Analyse des données :	48
3.6. Difficultés rencontrées :	48
SECTION 3 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	49
1. Aperçu sur la société SORINF :	49
2. Les services et directions :	49
2.1. Direction générale :	49
2.2. Service commerciale :	50
2.3. Service technique :	50
2.4. Service audit et formation :	50
3. Les missions principales de la société :	51
4. Les références :	51
5. Conclusion du chapitre :	52
CHAPITRE 03 : ÉTUDE STRATÉGIQUE, ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE	53
SECTION 1 : DÉFINITION DE LA MISSION, VISION ET OBJECTIFS	54
1. Promoteur :	54
2. Les compétences :	54

3. Missions :	54
4. Vision :	55
5. Objectifs :	55
SECTION 2 : ANALYSE STRATÉGIQUE TE ENVIRONNEMENTALE	56
1. Analyse swot :	56
2. Analyse concurrentielle :	57
2.1. Groupe des grands généralistes :	57
2.2. Groupe des petites généralistes :	57
2.3. Groupe des spécialistes métiers :	58
2.4. Groupe des experts techniques :	58
3. Les 5 forces de porter :	58
3.1. Barriere à l'entrée :	58
3.2. Produits de substitution :	58
3.3. Pouvoir de négociation des clients :	58
3.4. Rivalité entre les concurrents :	59
4. Les facteurs clés de succès :	59
4.1. La supériorité du service :	59
4.2. L'efficacité opérationnelle (les meilleurs couts et délais) :	59
4.3. La meilleure relation-client :	60
SECTION 3 : ANALYSE FONCTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	61
1. Plan ressources humaines :	61
2. Organigramme :	62
3. Les missions envisagées :	62
3.1. Recrutement :	62
3.2. Intégration des systèmes informatiques orientés vers la gestion (ERP) :	63
3.2.1 Définir les besoins de l'entreprise :	63
3.2.2 Choisir la bonne solution :	63
3.2.3 Audit et analyse des processus:	64
3.2.4 Le déploiement ERP:	64
3.2.5 Maîtriser son ERP :	64
3.3. Gestion et accompagnement de projet système d'information :	64
3.4. Sécurité des systèmes d'information :	65

3.5. La formation :	65
4. Plan marketing :	67
5. Les prix :.....	68
6. La communication :.....	68
7. Conclusion :.....	68
CONCLUSION GÉNÉRALE :	69
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES.....	73

LA LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 01 : taille du marché européen de conseil en entreprise (2020).....	22
Tableau 02 : l'évolution du chiffre d'affaire de l'industrie du conseil en entreprise en Europe (2017-2020).....	23
Tableau 03 : liste des interviewé.....	48

LA LISTE DES FIGURES :

Figure 01 : dispersion du marché mondial du conseil en entreprise.....	20
Figure 02 : revenus du marché mondial du conseil en entreprises (en billions de dollar).....	21
Figure 03 : les revenus du marché de conseil aux Etats-Unis 2015-2020 (en billion us dollars).....	24
Figure 04 : répartition de l'industrie du conseil selon les fonctions aux Etats-Unis (2019)....	24
Figure 05 : le chiffre d'affaire globale par secteur économique.....	28
Figure 07 : informatique et systèmes d'information	32
Figure 08 : l'organigramme de la société SORINF.....	49
Figure 09 :l'organigramme proposé du nouveau service « conseil en système d'information ».....	62

LA LISTE DES ABRÉVIATIONS :

APROMECE : Association pour la Promotion du Métier de Consultance en Entreprise.

BCG : Boston consulting group.

BTPH : bâtiments, travaux public et hydraulique.

CASNOS : Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés.

CETIC : centre d'étude des technologies de l'information et de communication.

CM : conseil en management.

CNAS : caisse nationale des assurances sociales.

COBIT : Control Objectives for Information and Related Technology.

CRM : Customer Relationship Management.

EMEA : Europe, middle-east and Arica.

ENORI : Essex Native Oyster Restoration Initiative.

ERP : entreprise ressource planning.

EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

EY : Ernst & Young.

FEM : forum économique mondial.

IBM : International Business Machines.

ISO : international standardisation organisation.

IT: Information Technology.

ITIL : Information Technology Infrastructure Library.

KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler.

LAN : local area network.

MOA : maîtrise d'ouvrage.

MOE : maîtrise d'œuvre.

OST : organisation scientifique du travail.

PMBOK : Project Management Book of Knowledge.

PME : petite et moyenne entreprises.

PMI : petite et moyenne institutions.

PwC : PricewaterhouseCoopers.

RH : ressources humaines.

SARL : société à responsabilité limitée.

SMO : Système du management opérationnel.

SNAC : salon national algérien du consulting.

SO : Système opérationnel.

SORINF : société d'organisation et de réalisation informatique.

SRM : supplier Relationship Management.

SWOT : strength, weakness, opportunity, threat.

SIS : systèmes d'information stratégiques.

TIC: Technologies de l'information et de la communication.

UML : Unified Modeling Language.

WAN : wide area network.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Face aux évolutions de l'environnement des affaires, le besoin informationnel des entreprises est rendu important alors que leurs systèmes d'information sont le plus souvent peu formalisés, peu sophistiqués et vite surchargés, les entreprises sont en besoin permanent de faire évoluer leurs fonctionnements, elles ne peuvent plus attendre les situations et subir les changements, elles doivent créer, stimuler et guider ces changements. La tentation d'un discours normatif est alors grande et de nombreux conseils de gestion de l'information, sont mis en place.

Plusieurs études ont notamment montré le rôle des SI dans la survie et le développement des entreprises. Dès 1974, Sharkas indiquait que les défaillances des PME étaient majoritairement liées à des erreurs de décision de la part du dirigeant, celles-ci étant focalisées sur le court terme, et non appuyées sur des SI performants. Plus récemment, Perks (2010) a montré que le système informatique et/ou les TIC peuvent être à l'origine de problèmes de croissance, à cause de leur inadaptation, ou de l'incapacité à fournir des informations favorisant la résolution de problèmes ou la prise de décision. Dans ce contexte, l'entreprise doit être particulièrement vigilante à la phase d'implantation, dont dépendront ensuite les modes d'utilisation par le dirigeant et les collaborateurs.

Selon Robert Reix (2005), « *un système d'information est un ensemble organisé de ressources, matériels, logiciel, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations* »¹.

Les systèmes d'information jouent aujourd'hui un rôle prépondérant dans le développement des entreprises en venant en support à une ou plusieurs fonctions au sein de l'organisation, les services de conseil en système d'information peuvent constituer l'interface entre l'organisation, son environnement local, son marché et ses fournisseurs. Ils représentent une infrastructure "intelligente" pour ces entreprises, dont l'importance va croissant dans le jeu de la concurrence.

Le conseil est un processus, une relation d'aide au client dont les objectifs sont variables. Cette aide peut consister en un simple apport d'informations où peut aller jusqu'à une modification en profondeur du mode de fonctionnement d'une organisation. A l'origine de cette relation, il y a toujours un problème à traiter, une difficulté à surmonter, une situation à faire évoluer. Le

¹ ROBERT Reix, Système d'information et management des organisations. 5^e Édition, Vuibert. Décembre 2005.

consultant est supposé maîtriser des savoirs, des outils, une expérience, une compétence que le client ne possède pas.

C'est dans ce contexte que nous avons décidé d'apporter notre pierre à l'édifice à travers la réalisation d'une étude de mise en place d'un service de « SI consulting » dans une société d'organisation et réalisation informatique (SORINF).

A travers cet étude, notre objectif est d'approfondir nos connaissances théoriques requises pendant 3 semestres en management stratégique et système d'information dans le monde réel des affaires en faisant des lectures, des recherches sur internet et un stage pratique au sein de l'entreprise SORINF.

Nous voulons aussi contribuer au développement économique, social et financier des PME en :

- Transformant les difficultés latentes ou manifestes des entreprises en demande de conseils,
- Contribuant au développement et à la proposition des services de qualité en matière de conseil et d'accompagnement dans le domaine de management des systèmes d'information,
- Encourageant les entreprises à externaliser la gestion de leur SI,
- Assurant la formation des entreprises en management de leur système d'information.

Troisièmement, à travers notre étude, nous voulons fournir à l'ENSM un document en matière de création d'un service (voire cabinet) de conseils en systèmes d'information ; le document final fera partie du riche patrimoine de L'ENSM.

D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour une démarche mixte quantitative et qualitative à travers un questionnaire auprès des entreprises algériennes exerçant dans tous les domaines et des entretiens avec les responsables de l'association SORINF afin de mieux comprendre l'environnement professionnel de l'activité du conseil en système d'information (informatique) et cerner les difficultés et les attentes dans la gestion de leur SI.

Pour constituer notre échantillon, nous avons utilisé la méthode du sondage aléatoire simple qui indique que chacun des éléments de la population a la chance d'être sélectionné.

Problématique :

Dans notre projet, la question principale qui oriente notre réflexion est peut être formalisé comme suivante : **comment mettre à la disposition des organisations locales, tant à Blida qu'à l'intérieur du pays des services de conseil en système d'information (informatique) de qualité, avec un prix compétitif et une garantie professionnelle ?**

Les questions secondaires qui viennent à l'esprit sont :

- Le marché local est-t-il suffisamment rentable pour justifier un tel investissement ?
- Quels sont les moyens, stratégique, humains et organisationnels nécessaire pour sa mise en place ?

Dans le but de répondre à notre problématique, on suppose que :

H1 : Le marché du conseil en système d'information est rentable.

H2 : les besoins stratégique, humains, et organisationnels sont disponible à mettre en œuvre pour le nouveau service ' SI consulting'.

L'organisation du document :

Afin de bien mener notre travail de recherche nous l'avons organisé en trois (03) chapitres :

Dans le premier chapitre (partie théorique), nous allons entamer la notion du conseil en général en citant des définitions, l'historique de l'activité, les missions des cabinets de conseil et les différentes typologies de ces derniers, dans la deuxième section on va étudier le marché de conseil dans le monde et dans l'Algérie, définir les contours de l'offre et de la demande, et les différents type d'interventions de conseil existant dans le marché, dans la troisième section on va détailler la notion du conseil en système d'information, les définitions et les métiers du conseil en système d'information.

Dans le deuxième chapitre (partie méthodologique), on va parler sur le positionnement épistémologique de notre travail de recherche, la méthodologie de recherche en précisant le choix du thème, le choix de l'entreprise, la revue documentaire, l'approche suivie et on termine par une présentation de l'organisme d'accueil en citant l'historique de l'entreprise, la raison d'être, les différentes missions et les objectifs de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre (étude stratégique, organisationnelle et fonctionnelle), on va procéder à l'étude de la mise en place de notre nouveau service en faisant une analyse stratégique et environnementale, une analyse organisationnelle et fonctionnelle et on termine par une conclusion générale.

CHAPITRE 01 :
PARTIE THÉORIQUE

Section 01 : Généralité sur la notion du conseil :

Le conseil est un service professionnel d'assistance aux entreprises en générale. Il vise à les aider dans la prise de décision, à analyser et à résoudre les problèmes concrets de leurs organisations afin de rendre celles-ci plus performantes, en tirant parti de l'expérience d'autres dirigeants et d'autres entreprises.

Les entreprises de conseil maîtrisent des savoirs, des outils, des compétences que son client ne possède pas. Elles fournies un service objectif et indépendant qui formule des avis, des recommandations et contribue à la mise en œuvre des solutions.

Dans ce chapitre on va entamer la notion du conseil en entreprise dans son contexte générale, dans la première section on va parler sur la définition du conseil, les différents types de conseil qui existent dans le marché et la mission du conseil, dans la deuxième section on va traiter le marché du conseil au monde et en Algérie, ça veut dire l'offre et la demande, dans la troisième partie on va détailler la notion du conseil en système d'information.

1. Définition du conseil :

Les mots conseil et consultant viennent tous les deux du latin « *consilium* » qui signifie « délibération, projet, réflexion ». Avant de s'appliquer à la personne qui donne une consultation, le terme de « consultant » désignait la personne qui demande cette consultation. Mais de nos jours, dans le champ du management « le sens des deux mots "conseil" et «consultant" est presque le même »².

FRIT Steele définit le conseil comme suit : « *par service de conseil, j'entends toute forme d'assistance concernant le contenu, le déroulement ou la structure d'une tâche ou d'une série de tâches, lors de laquelle le consultant est chargé non d'exécuter effectivement la tâche lui-même mais d'aider ceux qui en ont la responsabilité*³», Cette définition souligne que les consultants sont ceux qui aident ou mettent en condition.

Selon Larry Greiner et Robert Metzger, « *le conseil est un service qui est fourni à une organisation par des personnes spécialement formées et qualifiées qui aident, de façon objective*

² P. Gilbert, A. Lancestre, *Le conseil en management*, analyses et études de cas, édition Dunod, Paris, 2008, P 11.

³ F. Steele: *Consulting for organizational change*, University of Massachusetts Press, 1975, p. 3.

et indépendante, l'organisation cliente à définir les problèmes de gestion nécessitant une analyse, recommandent des solutions et si, le client le demande, aident à la mise en œuvre des solutions⁴ ». Cette définition met l'accent sur le caractère professionnel et indépendant du consultant. Ces deux approches sont complémentaires.

Le consultant est défini donc comme étant un expert dans un domaine innovateur qui travaille pour une compagnie ou indépendamment. Le rôle de Consulting consiste à apporter une réponse aux besoins ponctuels des entreprises clientes ou extérieurs à la sienne, qui se trouvent confrontées à des difficultés et qui ne disposent pas des ressources internes favorisant la résolution des problèmes rencontrés⁵.

Il est donc un vecteur de changement véritable, un prestataire de service par excellence qui a pour mission de remédier à un dysfonctionnement technique, humain ou organisationnel pour une durée éphémère.

Quel que soit le domaine dans lequel il intervient, le consultant devra faire preuve de grandes capacités :

- Capacité de corriger, pour améliorer une situation dégradée ou qui se dégrade.
- Capacité de faire progresser, pour améliorer une situation existante.
- Capacité de créer, d'innover pour mettre en place une situation nouvelle.

1.1. Aperçu historique et l'évolution du conseil :

Les activités du conseil en entreprise sont nées de la révolution industrielle, à partir de la fin du XIX siècle lorsque s'est destiné le mouvement en faveur de l'organisation scientifique du travail (OST).

Les efforts des pionniers de l'OST, (Frederick W. Taylor, Frank et Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt et Harrington Emerson, Henry Fayol en France), ont exercé sur les activités de conseil en organisation une influence extrêmement importante qui a fortement marqué la profession et modelé son image. Tout un courant d'action s'est concentré principalement sur la productivité

⁴ L. E. Greiner et R. O. Metzger: *Consulting to management*, New Jersey, Prentice-Hall, 1983, p. 7.

⁵ JEAN Pierre « Conseil », une profession en pleine évolution, revue française de gestion, Mars 2005.

et l'efficacité de l'usine et de l'atelier, sur l'organisation rationnelle du travail sur l'étude des temps et des mouvements, sur l'élimination du gaspillage et sur l'abaissement des coûts de production, Ils ont donné une impulsion majeure au développement des services de conseil.

L'une des premières et peut-être même la première organisation de conseil en organisation a été créée à Chicago en 1914 par Edwin Booz, sous le nom de Business Research Services.

Un certain nombre de cabinets de conseil ont été créés dans les années 1920-1930 (Elton Mayo et Mary Parker Follet dans le domaine du conseil en ressources humaines, Harold Whitehead dans le domaine du conseil en marketing, James O. McKinsey dans le domaine du conseil en financement des entreprises et le contrôle financiers des opérations), ces cabinets sont devenus de plus en plus capable d'établir un diagnostic des entreprises dans leur totalité, traitant les problèmes de fabrication et de productivité dans la perspective plus larges des ventes et des possibilités d'expansion des affaires⁶.

Durant la période d'après-guerre, les activités de conseil se sont développées de façon impressionnante à cause du développement rapide des affaires, de l'accélération du progrès technique, de l'apparition de nouvelles économies en développement et de l'internalisation croissante des activités industrielles, commerciales et financières, c'est durant cette période que la plus parts des cabinets actuels de conseil ont été créés et que la profession du conseil a acquis la puissance et la réputation technique de nos jours.

Par exemple, Royaume-Uni n'avait que 6 consultants en 1943 mais 370 en 1963, plus de 1300 établis dans 22 pays en 1984 et 1700 en 1993. A la fin des années 1980, le nombre total des consultants en organisation à plein temps était estimé à 100 000 aux Etats-Unis, soit six fois plus qu'au milieu des années soixante⁷.

1.2. La synergie collaborative entre le consultant et le client :

La notion de coproduction joue un rôle central dans la compréhension de la nature même de la relation client / conseil. En effet, des études ont montré que la pratique de la coproduction comporte un double avantage (1+1=4). D'une part : elle contribue à accroître l'efficacité du

⁶ M. Kuber, le conseil en management, guide pour la profession (3eme édition), bureau international du travail Genève 1998 ; P 29.

⁷ M. Kuber, le conseil en management, guide pour la profession (3eme édition), bureau international du travail Genève 1998 ; P 30.

consultant au cours du processus d'intervention de conseil. D'autre part, elle tend à instaurer la transparence durant l'intervention entre les préoccupations du client, les savoirs et les savoir-faire utilisés par le consultant.

La finalité profonde de la coproduction réside dans cette volonté d'aider le client à résoudre son problème et assurer la meilleure qualité de service possible ; en l'associant étroitement à la démarche du consultant dès le premier contact établi entre eux jusqu'à l'achèvement de la mission.

La pertinence du contact initial entre le consultant et son client potentiel dépend de deux paramètres essentiels :

➤ D'un côté, du niveau d'information que possèdent le consultant sur son client, la situation dans laquelle se trouve ainsi que ses besoins. Il doit connaître en première partie de l'entretien ses produits ou ses services offerts, sa position concurrentielle, les modes de gestion de nature économique, financière, commerciale ou technologique que caractérise l'entreprise.

La seconde partie de l'entretien est consacrée à la découverte du problème dont souffre le client. Quelle est sa nature et son importance ? Depuis quand ? Et sous quelle forme se manifeste-t-il ? Le consultant doit demander à son interlocuteur d'illustrer à travers des exemples pour mieux faciliter la compréhension du problème. L'entretien se termine en insistant si le client souhaite ajouter une information additionnelle. Ceci implique un degré élevé de vigilance tout en prodiguant une écoute active au client et une pratique rigoureuse de la prise des notes de façon littérale.

➤ D'un autre côté, du niveau d'attente du client de son consultant, de ses compétences et de sa capacité à remédier à une telle situation délicate. Ce niveau d'attente est extrêmement variable, car il dépend de la situation dans laquelle se trouve le client potentiel, la nature de ses besoins et des échéances auxquelles il doit faire face.

Le consultant doit donc veiller à impliquer étroitement son client tout au long de sa réflexion. La meilleure définition de la coproduction consiste à « aider le client à s'aider lui-même », c'est jouer un rôle de pédagogue et le pousser à faire faire par l'accompagnement ou le coaching du manager ou les ressources humaines travaillant à l'intérieur d'une organisation donnée.

1.3. Les deux types du consultant :

Nous pouvons distinguer deux types de consultant : consultants interne et consultant externe :

1.3.1 Le consultant externe :

« Le consultant externe est totalement indépendant de l'organisation dans laquelle il intervient »⁸, il est contractuel intervenant selon recommandation de la direction qui l'engage. En général, une organisation fait appel à un consultant externe lorsqu'une des situations suivantes se présente :

- L'organisation ne possède pas en interne les ressources spécialisées nécessaires pour réaliser une mission, un projet de service ;
- L'extériorité et la neutralité du consultant constituent des paramètres essentiels pour la réussite de la mission ;
- L'organisation n'a pas le temps nécessaire pour accomplir le travail ;
- La confidentialité.

L'organisation-cliente bénéficie ainsi de l'expérience du consultant. Toutefois, il existe une limite au recours au consultant externe : sa méconnaissance de la dynamique interne ou de la culture de l'organisation dans laquelle il intervient. Une entreprise peut donc faire appel à un consultant externe pour l'intégralité d'une mission, ou plus étroitement pour aider au lancement d'une démarche et faire accompagner l'action par le consultant interne.

1.3.2 Le consultant interne :

Le consultant interne constitue une espèce très rare au sein des organisations pour des raisons évidentes de coût, sauf dans de très grands groupes. « L'appel à un consultant interne doit tenir compte de sa position dans l'entreprise. Il est souhaitable qu'il soit placé suffisamment en extériorité du service concerné par le projet. Cependant, si la mission concerne l'ensemble de l'organisation, il apparaît essentiel que le consultant prenne un recul suffisant par rapport à l'action engagée »⁹.

⁸ P. Sterne, P. Tutoy, Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils, 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2001, P 43-44

⁹ P. Sterne, P. Tutoy, Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils, 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2001, P 45.

L'expérience du consultant interne est limitée quant à la variété des milieux d'intervention contrairement au consultant externe qui a plus d'expérience. Néanmoins le fait d'appartenir à l'organisation engendre quelques difficultés évidentes pour le consultant interne :

- Certains cadres de l'organisation peuvent avoir un comportement négatif face au consultant interne ;
- Son statut hiérarchique connu dans l'organisation peut rendre difficile les contacts avec les supérieurs hiérarchiques ;
- Pris dans le même contexte organisationnel que les dirigeants, le consultant interne n'a peut-être pas le recul nécessaire pour les aider.

1.4. Rôles des consultants :

Les consultants sont appelés à jouer toutes sortes de rôles. Les principaux sont les suivants :

- **Fournir des informations** : La collecte d'informations et leur analyse sont parfois le seul ou le principal objectif d'une mission. En tout état de cause, l'information est une dimension indissociable de l'activité de conseil.
- **Apporter des compétences spécialisées** : Les consultants sont parfois appelés à venir renforcer le personnel d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire de spécialistes de domaines dans lesquels le client a besoin d'une aide de courte durée.
- **Etablir des contacts et des liens** : La tâche du consultant consistera, selon les cas, à identifier et évaluer un ou plusieurs candidats (personnes ou organisations), à recommander un choix, à définir et négocier les conditions d'une alliance ou d'un accord commercial et à faire office d'intermédiaire pour la mise en œuvre. Souvent, les contacts établis par les consultants concernent des secteurs ou des pays que le client connaît mal.
- **Donner des avis autorisés** : Les consultants sont parfois aussi invités à donner un avis d'expert lors de procès ou d'arbitrages. Les avis donnés par les consultants sont parfois officiels.
- **Etablir un diagnostic** : Les compétences des consultants en matière de diagnostic et les instruments qu'ils ont à leur disposition dans ce domaine comptent parmi leurs principaux atouts. Les diagnostics qu'ils sont appelés à faire peuvent porter sur toutes sortes de sujets: forces et faiblesses de l'organisation, tendances positives et tendances négatives, possibilités

d'amélioration, obstacles au changement, compétitivité, utilisation des ressources, problèmes techniques ou humains devant être corrigé.

- **Elaborer des propositions d'action :** Le diagnostic débouche, le cas échéant, sur des propositions d'action. Tantôt le consultant élabore lui-même ces propositions, en tout ou en partie, tantôt il se contente de conseiller son client.
- **Améliorer les systèmes et les méthodes :** Une bonne partie des activités de conseil portent sur les systèmes et méthodes utilisés dans différents domaines, le consultant assume l'entière responsabilité de déterminer la faisabilité du système, de choisir celui qui est le meilleur, de l'adapter à la situation de l'organisation et de le mettre en œuvre en collaboration avec le personnel de celle-ci.
- **Planifier et gérer les changements organisationnels :** Le consultant peut fournir des avis sur les méthodes et techniques à changer et aussi sur les questions qui relèvent des sciences du comportement (relations interpersonnelles, conflits, motivation, création d'équipes...etc.). Le consultant peut aussi être appelé à gérer le changement dans ses moindres détails : programmation et calendrier ; coordination ; redéfinition des structures, des responsabilités et des relations ; redistribution des ressources...etc.
- **Former le personnel :** Le consultant peut ainsi être appelé à former les cadres de l'organisation cliente aux méthodes et techniques qu'il utilise afin qu'ils puissent ensuite les exploiter eux-mêmes et les améliorer.
- **Donner des conseils de personne à personne :** Les consultants peuvent être très utiles aux cadres dirigeants et aux chefs d'entreprise qui ont besoin d'avis sur leur style personnel de direction, sur leur comportement et leurs habitudes de travail, sur leurs relations avec leurs collègues, sur les faiblesses qui pourraient être dommageables à l'entreprise et sur les qualités qu'ils devraient mieux exploiter. Dans ce cas, plus encore que dans les autres, les relations entre le consultant et le client doivent être empreintes de confiance et de respect¹⁰.

¹⁰ M. Kuber, le conseil en management, guide pour la profession (3eme édition), bureau international du travail Genève 1998 ; P 16.

2. L'organisation des cabinets de conseil

2.1. Le statut juridique des cabinets de conseil :

En Algérie, les cabinets sont constitués sous forme de personnes morales ou de personnes physiques. Les personnes morales regroupent les Sociétés Anonymes, les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL, EURL) et les sociétés par action (SPA).

Relativement aux personnes physiques on a les cabinets individuels et des Consultants indépendants.

Au regard du nombre des cabinets créés, on constate que sur les cent quarante-six (146) experts, plus de 80% sont constitués sous forme de SARL¹¹.

Cette dernière forme offre une certaine souplesse dans la gestion administrative comptable, financière et d'un point de vue juridique, limite le risque des associés à leurs apports. De plus, il n'y a pas de contrainte dans la mise en place d'organes sociaux, qui sont requis pour les SPA. Elle permet aussi à plusieurs consultants de s'associer pour créer de cabinets dynamiques et pluridisciplinaires. Les interventions de cabinets sont à l'échelle nationale avec une logistique plus ou moins légère selon la nature de l'intervention.

2.2. Logistique des cabinets de conseil :

La logistique utilisée par les cabinets est variée. Elle est fonction du domaine d'intervention de chaque cabinet, Néanmoins, généralement les cabinets disposent d'un local abritant leur siège et des supports informatiques pour le traitement des données, de moyens de transport permettant le déplacement des consultants. Spécifiquement certains cabinets disposent d'outils d'aide à la décision et de gestion, et des logiciels spécifiques (ERP, CRM, SRM...etc.).

2.3. Equipe d'un cabinet de conseil :

La composition d'une équipe d'un cabinet est pluridisciplinaire. On a des experts spécialisés dans des domaines précis et des généralistes qui ont une connaissance globale sur l'ensemble des Sciences de Gestion. Dans un cabinet donc, il est irréaliste d'exiger de chaque consultant qu'il soit un spécialiste et un généraliste, même si certains très doués y parviennent souvent.

¹¹ Ministère de l'industrie {page consultée le 08/08/2021}, site officiel du ministère de l'industrie, www.industrie.gov.dz/?Liste-des-bureaux-d-etudes-retenus.

Généralement, les généralistes sont chargés de la fonction de supervision et d'organisation des missions. Quant aux spécialistes ils sont appelés à donner des réponses sur des questions pointues, relevant de leurs domaines.

En plus des consultants, on a des agents d'appui constitués de :

- Une assistante de direction, qui est en contact permanent avec les clients et organise l'ensemble des activités des consultants sous la supervision d'un Directeur
- Un agent de liaison, qui est chargé de la ventilation des correspondances à l'adresse des correspondants et à l'exécution de tâches connexes.
- Un agent comptable qui est chargé de gestion comptable et financière du cabinet.

3. Les différents types du conseil en entreprise :

Les cabinets de conseil varient en termes de taille, de spécialisation et d'orientation. À une extrémité du marché, les grandes entreprises offrent des solutions de bout en bout et, à l'autre extrémité, les entreprises de niche offrent des compétences spécialisées dans une industrie. Cependant, il est possible de regrouper les sociétés de conseil en certains types.

3.1. Cabinets de conseil généralistes :

Il s'agit de grandes sociétés de conseil qui offrent une large gamme de services, du conseil en stratégie, en ressources humaines, en informatique, en marketing, en finance. Les consultants de ces sociétés ont une large connaissance de plusieurs domaines fonctionnels différents. En comparaison, un consultant spécialisé n'a qu'une connaissance approfondie d'un seul domaine. Cela offre aux consultants travaillant dans des cabinets généralistes la possibilité de travailler dans différents secteurs. Cependant, il arrive que les cabinets de conseil généralistes fassent appel à des consultants spécialistes pour travailler sur des projets particuliers où une connaissance plus approfondie est nécessaire¹².

3.2. Conseil en stratégie :

Ces cabinets se limitent généralement à fournir des conseils sur la vision de l'entreprise, l'identification des objectifs et les mesures de croissance pour une entreprise dans un secteur spécifique. Ils traitent également des questions liées au potentiel de marché de l'entreprise, à son

¹² *Inside Careers, the official graduate career guide to management consultancy* (28th edition), Cambridge market intelligence LTD London 2015, P 10.

expansion et à sa diversification. Ils se targuent d'une expertise spécifique au secteur et sont connus pour donner des conseils avisés et réfléchis sur des questions telles que l'investissement, la diversification ou la rationalisation des coûts. Ils formulent également des stratégies pour les fusions et acquisitions et l'entrée sur de nouveaux marchés, et entreprennent une analyse du portefeuille de produits. Des exemples de sociétés de conseil en stratégie sont : McKinsey & Company, Bain & Company, et Boston Consulting Group.

3.3. Conseil en finance, comptabilité et audit :

Ces cabinets sont spécialisés dans les aspects financiers tels que la levée de fonds, la composition des portefeuilles d'investissement, l'audit des comptes, la refonte financière, les fusions et acquisitions. De nombreux grands cabinets de conseil en gestion ont été promus par ces cabinets de comptabilité financière et d'audit avant de se diversifier et de créer leurs propres entités de conseil indépendantes.

Parmi ces entreprises, on peut citer les géants multinationaux Deloitte Touche Tohmatsu, PwC (PricewaterhouseCoopers), Ernst & Young et KPMG.

3.4. Conseil en management et gestion générale :

Ces cabinets sont spécialisés dans le traitement des questions liées aux opérations générales des entreprises. Leurs missions de conseil portent sur la mise en œuvre de la stratégie commerciale, l'amélioration des processus et des et/ou la sélections et le déploiement des technologies de l'information pour résoudre les problèmes de l'entreprise. Les cabinets de conseil en management gestion générale opèrent à un niveau de spécialisation différent de celui des cabinets de stratégie. Ils s'occupent de l'aspect mise en œuvre d'une mission de conseil. Ils travaillent sur la refonte des processus, la sélection des technologies, les changements liés aux personnes et le conseil en gestion de programmes.

Parmi les principales sociétés opérant dans cet espace figurent Accenture, Deloitte, Ernst & Young, IBM, McKinsey & Company, Boston Consulting Group.

3.5. Sociétés de conseil opérationnel en industrie :

Ces sociétés sont spécialisées dans les secteurs verticaux de l'industrie (construction, environnement et énergie, santé et tourisme...etc.), et suivent les nouveaux processus et les développements technologiques qui ont lieu dans les secteurs qui les intéressent. Elles

investissent du temps et des efforts dans la recherche et le développement des scénarios spécifiques à l'industrie. Dans le cadre de leurs activités de conseil, elles travaillent davantage sur les processus opérationnels de base que sur les processus d'entreprise. Leurs services visent à améliorer l'efficacité des processus tout au long de la chaîne de valeur client. Ils aident le client dans la sélection et l'approvisionnement de matières premières, à choisir parmi les composants du produit ou du service et à prendre des initiatives de marché sur la base de l'interaction client-client. Ces entreprises aident à améliorer les opérations de leurs clients par en modifiant l'empreinte opérationnelle globale du client, ses systèmes de gestion, ses processus et le comportement de ses employés.

3.6. Conseil axées sur les fonctions :

Ces cabinets sont spécialisés dans des fonctions de gestion de niche telles que le marketing, la promotion de la marque, la relation client et les RH. Nous ne retenons que les sociétés opérant dans deux des fonctions susmentionnées pour expliquer leur orientation.

3.6.1 Conseil en marketing :

offrent des conseils pour aider les clients à définir les buts et les objectifs du marketing, à développer et à tester des stratégies de marketing, à lancer de nouveaux produits, à pénétrer de nouveaux marchés ou à renforcer la visibilité de la marque. Elles aident également à la communication avec les clients, au changement et à l'intégration organisationnelle.

3.6.2 Conseil en ressources humaines (RH) :

Sont spécialisées dans l'aide aux clients pour la conception et la mise en œuvre de politiques de RH, de systèmes de RH et de conception d'organisations. Ils décrivent les rôles des managers et des cadres, responsabilités et les domaines de résultats clés et mettre en œuvre le système de gestion des performances.

Parmi les sociétés opérant dans cet espace figurent Mercer Human Resources, Deloitte Consulting, Watson Wyatt, Aon, PwC, Hewitt Associates et Hay Group.

3.7. Conseil en technologies de l'information (IT) :

Ces sociétés concentrent leurs efforts sur la sélection, l'évaluation, la planification et le déploiement des solutions IT. En outre, elles examinent et recommandent des décisions de gestion des technologies de l'information telles que l'externalisation et la gouvernance. Leur

objectif principal est d'aider les organisations à utiliser les technologies de l'information de manière efficace et efficiente pour en tirer de plus grands bénéfices. Leurs principales offres de conseil portent sur l'évaluation et la planification de l'infrastructure informatique, la sélection de progiciels d'application (intégration d'un CRM ou d'un ERP), la définition des besoins en matériels et logiciels informatique, la sécurité de l'information, la conception des architectures d'entreprises¹³.

Parmi les sociétés de conseil en informatique les plus connues figurent IBM, Accenture, Infosys, TCS, Cognizant Technology Solutions, Computer Sciences Corporation et HCL.

¹³ SANJIVA Shankar Dubey, *management and IT consultancy*, Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi 2012, P 19.

Section 02 : le marché du conseil

Au cours des dernières décennies, le marché mondial du conseil s'est développé pour devenir une industrie de plusieurs milliards d'euros. Le secteur n'a pas seulement grandi en taille, en stature et en portée internationale, il a également traversé plusieurs cycles de professionnalisation, ce qui en fait aujourd'hui l'un des segments les plus développés de l'industrie des services professionnels.

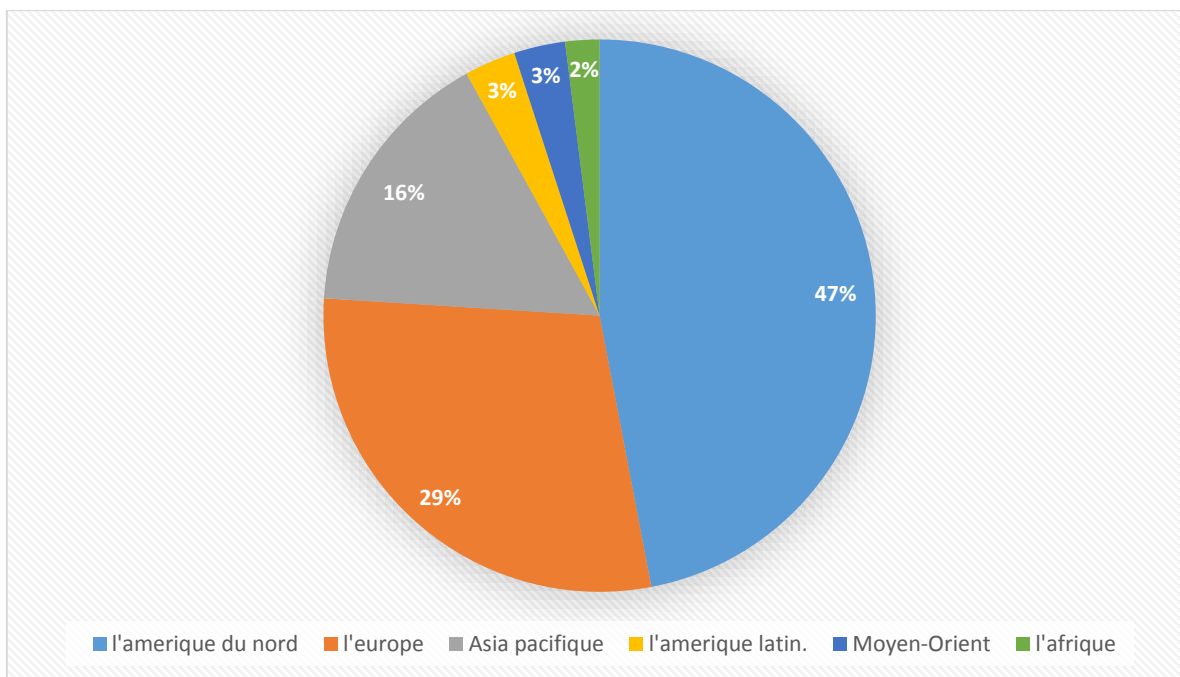
1. Le marché mondial :

L'industrie du conseil a connu une forte croissance au cours des 12 années qui ont suivi la dernière crise financière (2009-2011). Selon Source Global Research, le secteur du conseil dans le monde génère entre 100 et 300 milliards de dollars de revenus, mais le coronavirus ayant poussé de nombreuses économies au bord de la récession, le chiffre d'affaires du conseil en prend un coup¹⁴.

¹⁴ Métier de consultance au royaume unis, {page consultée le 20/08/2021}, <https://www.consultancy.uk/news/24659/market-size-of-the-global-consulting-industry-in-2020>.

La figure suivante représente la dispersion du marché mondiale du conseil en entreprise.

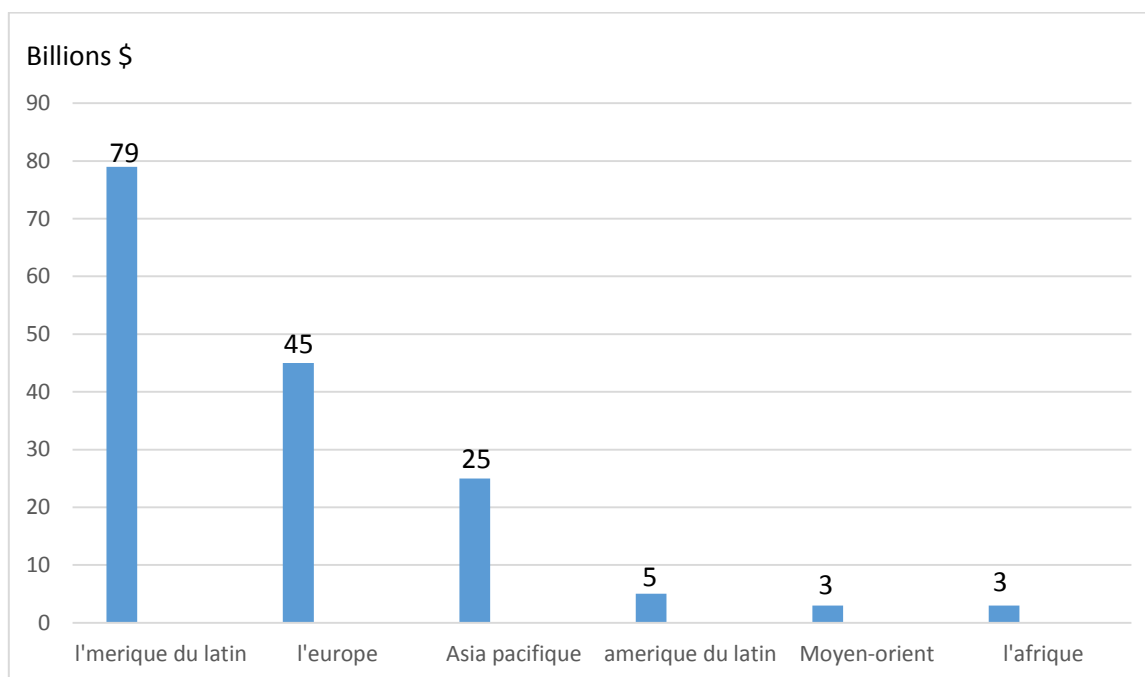
Figure 01 : dispersion du marché mondial du conseil en entreprise.



Source : <https://www.consultancy.eu/news/3988/europes-management-consulting-industry-worth-45-billion>, consultancy.org estimates, source global research.

Le secteur du conseil en Amérique du Nord est de loin la région la plus dominante au niveau mondial, la région EMEA - Europe, Moyen-Orient, et Afrique - est en tête en termes de taille du secteur, détenant une part de 41 % de l'économie globale du conseil. Les États-Unis sont de loin le plus grand secteur du conseil, le Canada ne représentant que 7 % de ce secteur.

Figure 02 : revenus du marché mondial du conseil en entreprises (en billions de dollar)



Source : <https://www.consultancy.eu/news/3988/europes-management-consulting-industry-worth-45-billion>, consultancy.org estimates, source global research.

1.1. Marché européen :

L'Europe représente une part de 29 % du marché mondial du conseil, selon des données provenant de Source Global Research, une part qui est restée stable en 2019, les pays germanophones d'Allemagne, d'Autriche et de Suisse (connus sous le nom de DACH) constituent ensemble la plus grande région d'Europe en termes de revenus, générant à hauteur de 12 milliards d'euros d'honoraires en 2018. La France, a connu une véritable évolution ces dernières années, enregistrant en 2017 et 2018 sa croissance la plus rapide depuis le déclenchement de la crise financière, générant 5,5 milliards d'euros.

La plupart des marchés européens du conseil ont enregistré une croissance en 2019, notamment l'Italie, l'Espagne, les Pays-Bas, la Suisse, la Suède et la Belgique. Pendant ce temps, le marché du conseil en Europe de l'Est a également poursuivi sa croissance.

Tableau 01 : taille du marché européen du conseil en entreprise (2020).

pays	Part du marché mondial	Classement mondial	pays	Part du marché mondial	Classement mondial
Royaume-Uni	6.8 %	2	Pays bas	0.9 %	12
allemande	6.5 %	3	Suisse	0.8 %	14
France	3.5 %	5	Suède	0.8 %	16
Espagne	1 %	9	Belgique	0.5 %	17
Italie	0.9 %	11	Russie	0.3 %	18

Source : <https://www.consultancy.eu/news/3988/europes-management-consulting-industry-worth-45-billion>, consultancy.org estimates, source global research.

En 2019, le chiffre d'affaires européen du conseil en management (CM) a augmenté de 7,3 %, en légère baisse par rapport aux deux années précédentes. Tous les pays du panel européen ont réalisé une croissance significative, les seules exceptions étant la Slovaquie et la Finlande.

En 2020, Covid-19 a eu un impact majeur sur l'économie, réduisant de 6,2% le chiffre d'affaires de l'industrie européenne du conseil en entreprise. Dans la plupart des pays, le chiffre d'affaires des fabricants de panneaux a diminué de manière significative (entre 5 et 10 %). Cependant, quelques pays - notamment le Royaume-Uni, la Roumanie et la Grèce - ont enregistré une augmentation du chiffre d'affaires.

Tableau 02 : l'évolution du chiffre d'affaire de l'industrie du conseil en entreprise en Europe (2017-2020).

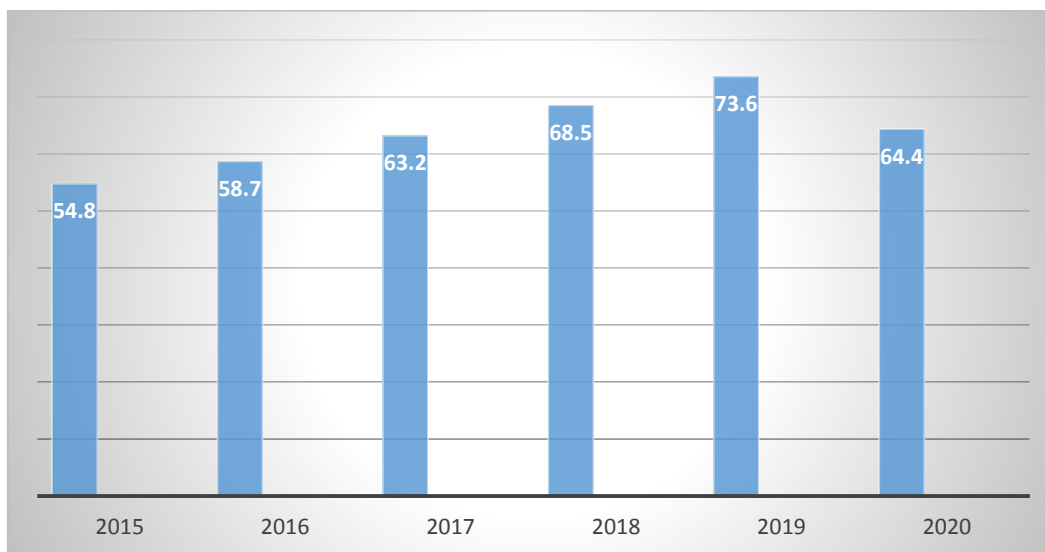
pays	2017	2018	2019	Taux de croissance annuel (2017-2019)	2020
Autriche	12.3%	12,9%	11,3%	12,2%	n.a
Danemark	7.9%	5.7%	10.8%	8.1%	- 10.0%
Finlande	4.3%	0.0%	0.0%	1.4%	- 10.0%
France	10.2%	12.3%	8.2%	10.2%	- 10.0%
allemande	8.6%	7.3%	5.7%	7.2%	- 7.5%
grecque	7.1%	9.3%	13.7%	10.0%	3.0%
Hongrie	6.3%	8.8%	22.3%	12.2%	- 10.0%
Italie	7.8%	8.6%	7.8%	8.1%	- 8.9%
Romanie	n.a	4.2%	12.0%	8.0%	- 10.0%
Slovénie	1.2%	7.5%	0.0%	2.8%	- 12.5%
Espagne	8.0%	6.5%	5.9%	6.8%	- 11.0%
Royaume-Uni	8.0%	7.0%	7.0%	7.3%	2.5%
Panneau européen	8.4%	8.3%	7.3%	8.0%	- 6.2%

Source : Corrado Cerruti, Simone Borra, Andrea Appolloni, survey of the European management consultancy 2019/2020, Belgique Décembre 2020, P 08.

1.2. Le marché de l'USA :

En 2020, la taille du marché du conseil aux États-Unis a atteint une valeur de 64,4 milliards de dollars américains. Après avoir connu une croissance continue entre 2015 et 2019, en raison de l'impact de la pandémie de coronavirus (COVID-19), le secteur du conseil a diminué de 12,5 % tout au long de 2020.

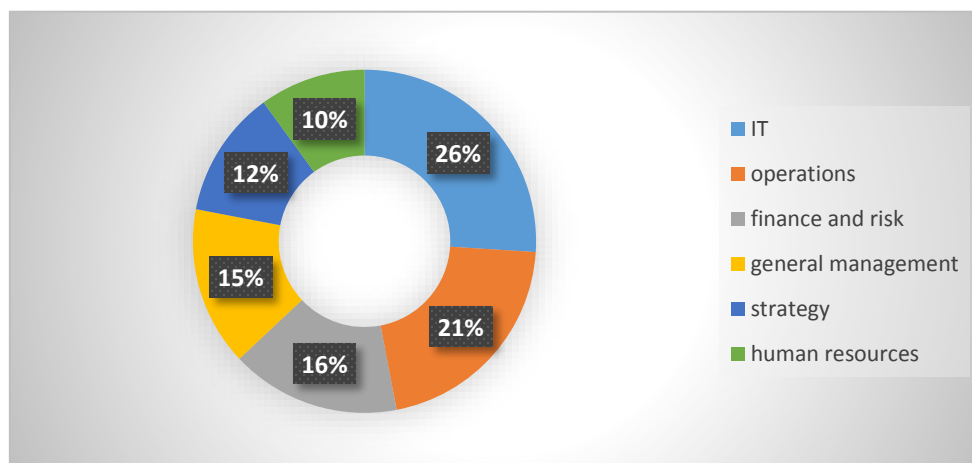
Figure 03 : les revenus du marché de conseil aux Etats-Unis 2015-2020 (en billion us dollars).



Source : <https://www.statista.com/statistics/793147/consulting-market-size-united-states/#:~:text=In%202020%2C%20the%20consulting%20market,of%2064.4%20billion%20U.S.%20dollars.>
 Consulté le 23/09/2021.

De nombreux clients ont suspendu leurs dépenses pour faire face à l'impact immédiat de la pandémie. Alors que certains éléments de la numérisation et de la technologie se sont poursuivis, souvent dans le but d'aider les entreprises à fonctionner à travers une variété d'environnements.

Figure 04 : répartition de l'industrie du conseil selon les fonctions aux Etats-Unis (2019).



Source: source global research, the US consulting market in 2019 (extrait), London May 2019, 124 p.

1.3. Marché Africain :

Au cours des dernières années, l'industrie du conseil en Afrique a démontré une forte croissance, tant au niveau de sa taille que de sa maturité. En 2011, l'industrie était évaluée par Source à 1,28 milliard de dollars, mais après une croissance de 9% en 2012 et de 5% l'année dernière, le secteur est actuellement évalué à 1,48 milliard de dollars, soit un peu plus que le marché indien du conseil et près de 6x moins que le marché britannique (~8,8 milliards de dollars).

Les services de conseil sont présents sur plus de 30 marchés en Afrique. Le Top 3 des endroits où l'on trouve le plus grand nombre de sociétés de conseil sont : 1) l'Afrique du Sud, 2) le Nigeria et 3) le Maroc.

L'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est ont connu des taux de croissance spectaculaires, avec respectivement 26% à 123 millions de dollars et 18% à 89 millions de dollars. Les deux régions ont bénéficié de la richesse de leurs ressources naturelles, d'une classe moyenne en pleine expansion, de bons niveaux d'investissement étranger et d'une base manufacturière en amélioration.¹⁵

En 2016, le secteur du conseil en Afrique était évalué à 2,2 milliards de dollars. Bien que le marché soit relativement petit en termes de taille d'un point de vue mondial, il a fortement progressé ces dernières années, avec un taux de croissance de 6,3 %. Le marché africain du conseil est plus important en taille que de nombreux marchés européens tels que celui de l'Espagne et de l'Italie.

L'industrie des services de conseil a connu une croissance d'environ 30 % depuis 2015. Le marché africain du conseil a atteint 2,7 milliards de dollars américains en 2019. Cela représente une augmentation par rapport aux 2,5 milliards de dollars américains de l'année précédente¹⁶.

Parmi ces régions, l'Afrique australe représente à elle seule environ deux tiers de l'ensemble du marché africain du conseil. L'Afrique continue de se positionner comme une géographie

¹⁵ Métier de consultance au royaume unis, {page consultée le 24/08/2021}, <https://www.consultancy.uk/news/933/african-consulting-market-grows-5-percent-to-nearly-15-billion>.

¹⁶ Statistiques globale, {consulté le 15/08/2021}, <https://www.statista.com/statistics/1060475/consulting-market-size-africa/>.

attractive avec une croissance à deux chiffres en Afrique de l'Ouest, notamment au Nigeria, et en Afrique de l'Est, bénéficiant de la baisse d'attractivité des pays asiatiques¹⁷.

2. Marché algérien :

De nos jours, le terme du consulting en Algérie connaît une large utilisation lors des rencontres professionnelles, des meetings et même sur le WEB, pourtant le consulting reste pour beaucoup de chefs d'entreprises notamment ceux des TPE et PME, un domaine obscur, mais connu, et surtout une opportunité inaccessible !

Aujourd'hui nous trouvons de plus en plus de consultants orientés vers les PME et même les TPE, té ce sont ces catégories d'entreprises qu'on doit améliorer car elles représentent réellement les poumons de l'économie algérienne et le développement de son marché¹⁸.

L'Association pour la Promotion du Métier de Consultance en Entreprise (APROMECE) organise le premier Salon National Algérien du Consulting (le SNAC) les 19 et 20 décembre 2015 au Palais de la Culture Moufdi Zakaria d'Alger.

L'objectif principal de ce salon est de faire connaître la profession du consultant à l'ensemble des acteurs de l'économie qu'ils soient dirigeant ou en cours de création d'entreprise, cadres du secteur privé et public ou responsables institutionnels. Sous le slogan « L'intelligence, une ressource durable » l'association veut montrer que le potentiel de l'Algérie ne se résume pas à son gaz mais passe aussi par toutes les prestations de services, l'expertise et les compétences de ses consultants.

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.

¹⁷ Métier de Consultance en Afrique, {page consultée le 18/08/2021}, <https://consulting.wiki/cq-directory-insights-1-african-consulting-market-the-market/>.

¹⁸ Cabinet de conseil en création et développement des entreprises, {page consultée le 25/08/2021}, <https://www.cmesa-consulting.com/le-consulting-c-039-est-quoi-au-just-actu4>.

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 marchée du conseil s'est effectuée en plusieurs phases.¹⁹

Phase 1 : de 1970 à 1981.

Il était constitué principalement de bureaux d'études étrangers (McKinsey, 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 1970 à 1981.

A partir de 1982 et suite à la restructuration, il y a eu création de sociétés d'études 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 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 2014.

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 inexplicable a touché tous les secteurs et l'ensemble des acteurs du conseil.

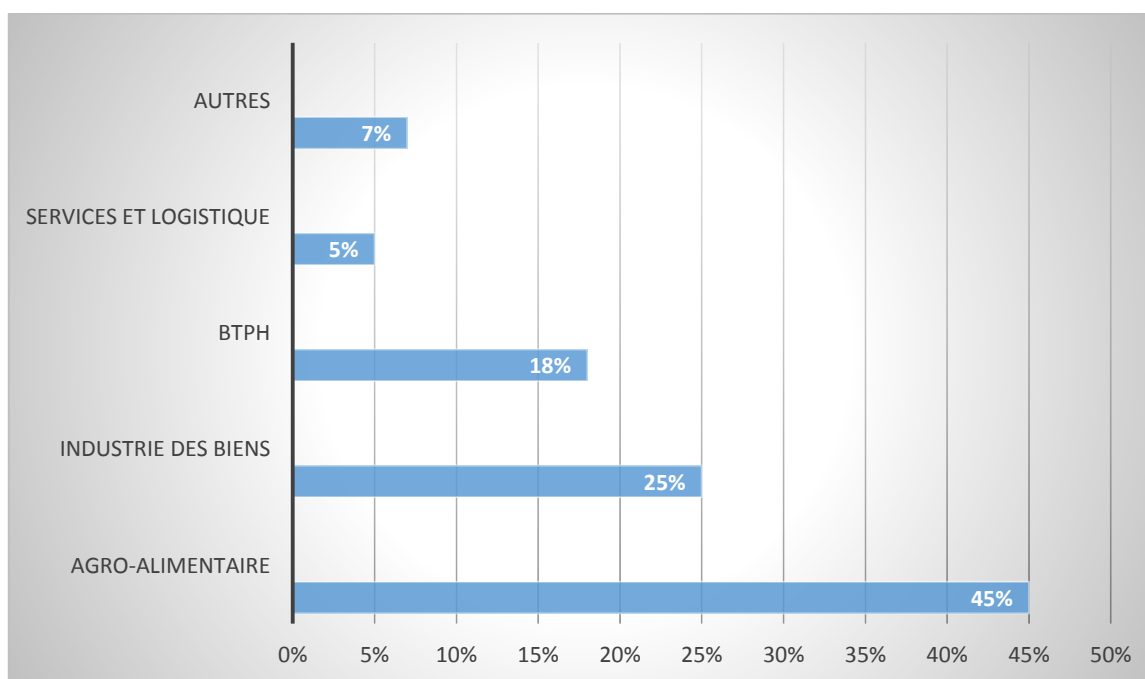
Cette phase a été surtout marquée par le souci de privilégier la pérennité des dispositifs (telle que la création de l'ANDPME) et de procéder à la transformation de cabinets d'études en centres techniques (CNTC, BENEDER, CNAT).

¹⁹ Startup en Algérie, {page consultée le 01/09/2021}, <https://www.startupinalgeria.com/premier-salon-national-du-consulting-a-alger/>.

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 05 : le chiffre d'affaire globale par secteur économique.



Source : élaboré par nos soins à partir des informations tirées de l'ouvrage de Mostefa OUKI, le métier de conseil, 2eme édition, DUNOD 2013, page 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 500/0 à l'horizon 2015, le complément sera comblé par des bureaux d'études internationaux²⁰.

2.1. L'analyse de la demande :

Il apparaît également que la demande varie en fonction de la taille de l'entreprise. Les PME font moins souvent appel à des consultants que les grands groupes, et cela pour plusieurs raisons : La première est le prix. Faire appel à une société de conseil est un luxe que beaucoup d'entreprises ne peuvent se permettre, particulièrement en temps de crise où les temps sont à la réduction des coûts plutôt qu'au développement. La deuxième est que les outils utilisés par les consultants sont généralement moins adaptés aux organisations plus modestes. Enfin, une PME a moins de problèmes financiers ou de gestion qu'une multinationale dotée de plusieurs filiales à travers le monde. Il n'est donc pas toujours nécessaire de recourir à des spécialistes.

La demande varie donc en fonction du secteur mais également en fonction de la taille de l'entreprise, facteur déterminant pour le recours au conseil. Cependant, la tendance est à l'adaptation des différents services proposés par les consultants aux PME, future clients importants des sociétés de consulting.

2.2. L'analyse de l'offre

Le développement du marché des services de conseil en Algérie étant un phénomène récent, les problèmes que posent les patrons d'entreprises, notamment en matière de rapprochement des offreurs des demandeurs de services, de réglementation du marché des services conseil et d'instauration de mécanismes économique-juridiques pour permettre un meilleur fonctionnement du marché, sont d'une manière générale inhérents à l'aspect d'émergence du secteur

Les entreprises algériennes sont appelées à revoir leur système de comptabilité via la stratégie de l'externalisation et le recours au marché des services de conseil, les motivations pour faire

²⁰ OUKI Mostefa, le marché de conseil en Algérie, conférence l'APROMECE, 2014.

appel aux entreprises prestataires de services de conseil sont connues par tous les chefs d'entreprises. Ils font allusion :

- aux motivations financières : rapport qualité / prix (maîtrise des coûts) ;
- à l'excellence : le recours aux prestataires de services spécialisés ;
- à une plus grande souplesse dans la gestion du personnel (contrat à durée déterminée avec les entreprises fournisseurs de services) pour éviter les problèmes de licenciements ;
- et enfin, à l'adaptation à la fluctuation du marché et aux innovations technologiques.

Les entreprises algériennes de ce secteur n'ont pas les moyens de se faire connaître sur le marché, ce qui les met dans une situation d'invisibilité. Celle-ci est d'autant plus accentuée par le caractère informel qui touche beaucoup d'entre elles.

Pour répondre à notre première hypothèse concernant le marché algérien du conseil, le marché est rentable à cause de plusieurs raisons :

- L'Algérie s'est classée à la 76ème place au niveau mondial en matière d'adoption des TIC, de téléphonie et haut débit mobile et au nombre d'utilisateurs internet, selon le rapport du Forum économique mondial (FEM) sur la compétitivité mondiale pour l'année 2019.²¹
- En terme de création d'entreprises, la région centre de l'Algérie occupe la 1ere place avec un pourcentage de 54,42% en comptant 105889 entreprises (personnes morales). (Les trois wilayas Alger, Blida et Boumerdes comptent 73,74% de la région du centre²²).
- L'orientation du gouvernement algérien vers la numérisation du secteur publique ce qui va avoir un impact direct sur la demande des services de conseil en système d'information.
- Les tendances croissant et encouragent des marchés mondiales (américain et européen) du secteur de conseil en système d'information (IT Consulting).

²¹ Actualités de l'économie en Algérie, {page consultée le 05/09/2021}, <https://www.algerie-eco.com/2019/12/18/adoption-tic-2019-lalgerie-classee-76e-place-mondiale/>.

²² O.N.S, les répertoires des agents économiques et sociaux 'personne morales' N° 917, Alger juin 2020, p 09.

Section 3 : la notion du conseil en système d'information.

Aujourd'hui, les organisations utilisent des systèmes d'information pour mieux gérer leurs organisations dans le monde numérique. Ces organisations utilisent les systèmes d'information pour fournir des biens et des services de haute qualité ainsi que pour obtenir ou maintenir un avantage concurrentiel sur leurs concurrents. En plus d'aider les organisations à être compétitives.

1. Notion du système d'information :

La notion de système d'information a été très largement commentée et a fait l'objet de nombreuses définitions, Deux orientations principales peuvent être décelées : la première considère le SI comme appartenant à une certaine catégorie de système informatique. La seconde, qui découle de l'approche systémique, considère que le SI est étroitement lié à un système plus vaste correspondant généralement à l'entreprise.

La définition apportée par (Mylopoulos 95), est représentative de la première orientation : « *Information Systems are computer-based systems which facilitate the storage, retrieval and management of large amounts of information* »²³. Cette définition, qui se rapporte spécifiquement à ce que nous appellerons un SI informatisé. La définition donnée par O'Brien, va dans cette direction puisqu'il définit un SI comme « *un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation*²⁴ ».

Comme, on peut trouver d'autres définitions :

²³ MOUNIA Fredj, Composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'information, Thèse de doctorat en informatique, Université MOHAMMED v -Faculté des sciences-Rabat, 2007, page08.

²⁴ D. Pantazis, J. Donnay, *La conception de SIG, méthode et formalisme*. Collection Géomatique, Paris ,342pp, 1996.

Un SI se définit comme un ensemble de composantes inter reliées, qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation.²⁵

Aussi, le SI est un ensemble d'éléments, qui contribuent au traitement et à la circulation des informations au sein de l'organisation²⁶.

Donc, on remarque que toutes ces définitions aboutissent au même but, que le SI est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise²⁷.

Figure 07 : informatique et systèmes d'information :

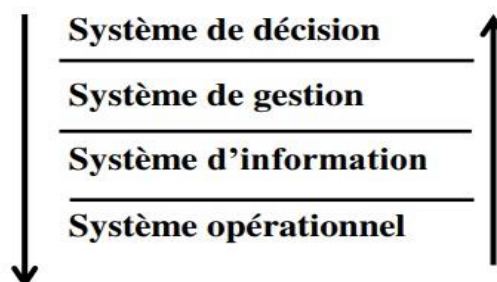
Le système informatique désigne simultanément l'architecture technique et applicative des postes de travail



L'architecture technique (hard) est composée des processeurs, des bus applicatifs, des périphériques d'entrée et de sortie, des capacités de mémoire, des protocoles de communication...etc.

L'architecture applicative (Soft) est constituée des systèmes d'exploitation, logiciels, progiciels et navigateurs à partir desquels les acteurs utilisent l'outil informatique pour la réalisation de leurs activités.

Le système d'information consiste à informatiser une entreprise et à piloter l'infrastructure informatique pour qu'elle réponde au mieux aux besoins de l'entreprise et à ses évolutions stratégiques



Source : David Autissier, Valérie Delaye, « *Mesurer la performance du système d'information* », Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p50.

²⁵ LAUDON Kenneth, JANE Kenneth, *Management des systèmes d'information*, Pearson Education, 9^e édition, Paris 2006 .page 15.

²⁶ C. Rosenthal-Sabroux, M. Grundstein, Un modèle de Management de système d'information transposé d'un modèle de Knowledge Management.

²⁷ DAVID Autissier, VALERIE Délaye, *Mesurer la performance du système d'information*, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, 2008, page 49.

1.1. Les différents types des systèmes d'informations :

Trois principaux niveaux de SI supportent les différents niveaux de l'organisation : les systèmes d'aide aux opérations, les systèmes d'aide au management et les systèmes d'aide à la stratégie.

1.1.1 Les systèmes de support à l'exploitation et au fonctionnement des opérations :

Ils sont appelés également « Systèmes opérationnels » (SO), ces systèmes aident les équipes et structures opérationnelles à assurer le fonctionnement des activités et des transactions élémentaires récurrentes de l'organisation (commandes, vente, paie, écriture comptable et flux des matériaux dans une usine, etc.). Leurs objectifs sont de supporter les activités routinières et suivre le flux des transactions dans l'organisation. Il facilite le traitement des questions quotidiennes. Combien, reste-t-il de pièces n°37001 en stock ? Qu'est-il advenu du paiement du client x ? Pour traiter ce type de préoccupations, l'information doit être facilement accessible, actualisée et précise. Citons, Son rôle est de collecter, stocker et traiter les données. Ex. : achats, stokes, gestion de produit, comptabilité générale et analytique, service après-vente, maintenance.

1.1.2 Les systèmes d'aide au management opérationnel :

Ils sont appelés également « Système du management opérationnel » (SMO), et sont conçus pour assister les cadres responsables des activités et /ou des entités dans leurs missions de coordination et de pilotage réactifs. La principale question à laquelle ils doivent répondre est la suivante : où en sommes-nous par rapport à nos prévisions et nos objectifs opérationnels ? Ces SMO fournissent généralement des indicateurs déterminés, des rapports périodiques plus tôt que de l'information détaillée sur les opérations.

1.1.3 Les systèmes d'aide à la stratégie

Également appelés « systèmes d'information stratégiques » (SIS), ces derniers aident les cadres dirigeants à mieux formuler et à traiter les questions d'ordre stratégique, c'est-à-dire qu'ils permettent de fixer les objectifs à long terme et de choisir les moyens pour les réaliser. Leurs objectifs sont d'établir une concordance entre les changements de l'environnement externe qui peuvent être anticipés (concurrence, réglementation, etc.) et les capacités actuelles et futures de l'organisation.

Les questions à ce niveau sont par exemple : quels seront les niveaux d'emploi dans cinq ans ? Quelles sont les tendances des prix de revient à long terme dans l'industrie ? Où notre entreprise se situe-t-elle par rapport à celles-ci ? Quels produits devrions-nous fabriquer dans cinq ans ?

1.2. L'interdépendance entre les organisations et systèmes d'information :

Dans les systèmes contemporains, il existe une interdépendance croissante entre les systèmes d'information d'une entreprise et ses capacités de gestion. Les changements de stratégie, de règles et de processus commerciaux nécessitent de plus en plus de changements dans le matériel, les logiciels, les bases de données et les télécommunications. Souvent, ce que l'organisation voudrait faire dépend de ce que ses systèmes lui permettront de faire.

Les entreprises investissent massivement dans les systèmes d'information pour atteindre six²⁸ objectifs business stratégiques : excellence opérationnelle, nouveaux produits, services, et les modèles d'entreprise, l'intimité avec les clients et les fournisseurs, l'amélioration de la prise de décision, l'avantage concurrentiel et la survie.

1.2.1 Excellence opérationnelle :

Les entreprises cherchent continuellement à améliorer l'efficacité de leurs opérations afin d'atteindre une meilleure rentabilité. Les systèmes et technologies de l'information sont parmi les outils les plus importants à la disposition des managers pour atteindre des niveaux élevés d'efficacité et de productivité dans les opérations opérationnelles, surtout lorsqu'ils sont associés à des changements dans les pratiques entrepreneuriales et les comportements de gestion.

1.2.2 Nouveaux produits, services et modèles commerciaux :

Les systèmes et technologies de l'information constituent un outil majeur permettant aux entreprises de créer de nouveaux produits et services ainsi que des modèles d'entreprise entièrement nouveaux. Un modèle d'entreprise décrit comment une entreprise produit, livre et vend un produit ou un service pour créer de la richesse.

²⁸ Kenneth c. Laudon, Jane P. Laudon, *management information systems* 16eme edition, New Jersey 2020, page 13.

1. 2 .3 Intimité entre clients et fournisseurs :

Lorsqu'une entreprise connaît vraiment ses clients et les sert bien, ceux-ci répondent généralement en revenant et en achetant davantage. Cela augmente les revenus et les bénéfices. De même, plus une entreprise fait appel à ses fournisseurs, plus ces derniers sont en mesure de fournir des intrants essentiels. Cela permet de réduire les coûts. Comment connaître réellement ses clients ou ses fournisseurs est un problème central pour les entreprises qui comptent des millions de clients hors ligne et en ligne.

1. 2 .4 Amélioration de la prise de décision :

De nombreux chefs d'entreprise opèrent dans une banque de brouillard d'informations, ne disposant jamais vraiment de la bonne information au bon moment pour prendre une décision éclairée. Au lieu de cela, ils se fient aux prévisions, aux meilleures suppositions et à la chance. Il en résulte une surproduction ou une sous-production de biens et de services, une mauvaise affectation des ressources et des temps de réponse médiocres. Ces mauvais résultats augmentent les coûts et font perdre des clients. Au cours de la dernière décennie, les systèmes et technologies de l'information ont permis aux gestionnaires d'utiliser des données en temps réel provenant du marché pour prendre des décisions. Des données en temps réel provenant du marché pour prendre des décisions

1. 2 .5 Avantage concurrentiel :

Lorsque les entreprises atteignent un ou plusieurs de ces objectifs commerciaux (l'excellence opérationnelle, les nouveaux produits, services et modèles d'entreprise, la relation client/fournisseur et amélioration de la prise de décision), il y a de fortes chances qu'elles aient déjà un avantage concurrentiel. Faire les choses mieux que vos concurrents, produits supérieurs, et répondre aux clients et aux fournisseurs en temps réel. Tout cela se traduit par une augmentation des ventes et des bénéfices que vos concurrents ne peuvent pas atteindre.

1. 2 .6 La survie :

Les entreprises commerciales investissent également dans les systèmes et les technologies de l'information parce que parce qu'ils sont nécessaires à la conduite des affaires. Parfois, ces " nécessités " sont motivées par des changements au niveau de l'industrie.

2. Conseil en système d'information :

Il n'y a pas si longtemps, le conseil en informatique était perçu comme une profession très exclusive. Il y avait un nombre relativement restreint de grandes prestigieuses sociétés de conseil en informatique qui étaient les principaux fournisseurs de conseils et de services Spécialisés. Le conseil en informatique était vu comme une profession exclusive dans laquelle il était très difficile de percer. Les consultants en informatique étaient considérés comme étant distants et très souvent ils n'étaient pas perçus comme étant fournisseurs de valeur aux organisations.

Aujourd'hui, beaucoup de choses ont changé. Il y a une attitude différente envers le conseil, et plus particulièrement le conseil en informatique. Pour commencer l'image des consultants est beaucoup plus positive qu'elle ne l'a jamais été auparavant. il existe de nombreuses autres organisations de conseil en informatique ont vu le jour en raison de l'énorme besoin de conseils et de compétences qui a été généré par plusieurs grandes vagues d'informatisation au cours des 20 dernières années, Toutes ces initiatives d'informatisation ont créé des opportunités massives pour les sociétés de conseil en informatique, qui étaient en mesure d'offrir des conseils indépendants et de fournir les compétences nécessaires pour faire fonctionner les systèmes.

2.1. Définition :

Le conseil en technologies de l'information est une activité qui consiste à donner des conseils sur la manière de mettre en œuvre les technologies de l'information pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Le conseil peut être donné sur n'importe quelle situation impliquant les technologies de l'information. Ces derniers font partie intégrante du développement des entreprises, et il permet de rapprocher les innovations de l'entreprise pour réussir sa transformation. IT aide à évaluer les différentes stratégies technologiques et, ensuite, à les faire correspondre aux stratégies métiers de l'entreprise. Ce processus comprend l'élaboration de plans stratégiques, opérationnels, architecturaux et de mise en œuvre. Le conseil en informatique fournit des services qui aident les entreprises à évaluer leurs besoins informatiques et à élaborer le plan de mise en œuvre du système²⁹.

²⁹ Cabinet de conseil en technologie, {page consultée le 05/09/2021}, <https://perfectial.com/blog/what-is-it-consulting/>

Un consultant informatique est un spécialiste des technologies de l'information et de la communication. Il travaille en mission pour des entreprises et réalise un diagnostic de leurs besoins en système d'information. Il les conseille et propose des orientations dans les technologies existantes, Grâce à sa connaissance et à sa maîtrise de tous les systèmes d'information existants, le consultant IT est à même d'adapter ceux-ci aux besoins spécifiques de n'importe quelle structure. Du diagnostic au conseil stratégique, il déploie ses compétences transversalement dans les services demandés³⁰.

2.2. Les métiers du conseil en informatique :

Les métiers du conseil en système d'information sont nombreux et nous allons citer ce que nous jugeons intéressant à notre projet.

2.2.1 Les formations en informatique et système d'information :

Les besoins en formation associés aux technologies de l'information sont très importants dans de nombreuses organisations. Une formation importante est nécessaire pour les professionnels de l'informatique ainsi que pour un grand nombre d'utilisateurs de systèmes d'application. En tant que consultant en TI, vous pouvez être impliqué soit dans l'évaluation des besoins de formation, la planification ou la programmation de la formation. Il existe également de grands projets axés sur le développement ou la fourniture d'une formation informatique, voire les deux. Les logiciels d'application étant en constante évolution, il s'agit d'un domaine dans lequel le travail d'un consultant n'est pratiquement jamais terminé.

2.2.2 Sécurité des systèmes d'information :

Les enjeux liés à la Sécurité du Système d'Information résident d'une part dans l'indépendance informationnelle et d'autre part dans l'indépendance technologique. Désormais, l'information est devenue la matière première des Etats et des entreprises. Il s'agit de protéger les informations mais aussi leur transfert au travers du Système d'Information. De plus, la sécurisation du Système d'Information doit permettre un accès sécurisé aux données. L'interopérabilité liée au Système d'Information et à sa Sécurité soulève un des enjeux que recouvrent la normalisation et la mise au point de standards informatiques. Il est en effet essentiel pour un réseau que l'ensemble des entités puissent communiquer entre elles en toute sécurité et sans risque de perte

³⁰ Fiche métier: consultant IT, {page consultée le 06/09/2021 }, <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/consultant-it.html>

ou de captage d'information. La sécurité doit aussi être présente en ce qui concerne la perméabilité du Système d'Information aux intrusions externes, et par voie de conséquence aux espaces de stockages. Un des enjeux pour un Etat ou une entreprise consiste à (re)connaître et prendre en compte les vulnérabilités de son Système d'Information. La conséquence directe est la mise en place d'une politique liée au Système d'Information et à sa sécurisation qui se trouve étroitement liée à la sécurité informationnelle³¹.

2. 2 .3 Gestion de projet système d'information :

Un projet, au sens commun du terme, est un ensemble d'activités et d'actions coordonnées, qui mobilisent des ressources dans un intervalle de temps précis, avec un début et une fin, afin de répondre à un besoin clairement identifié. Tout projet est unique et ponctuel.

La diffusion des « best practices » (ou « bonnes pratiques ») en gestion de projet est assurée notamment par les associations professionnelles, et plus largement par les différentes communautés de pratiques en gestion de projet, qui contribuent collectivement au développement et à la promotion de référentiels de connaissances et/ou de méthodologies propres à la gestion de projet (Benmerikhi et Demil 2014). Parmi ces derniers le guide du PMbok (*Project Management Book of Knowledge*) développé par le Project Management Institute (PMI).

Plusieurs études montrent que l'adoption des bonnes pratiques par les entreprises et les chefs de projet, s'effectue dans un contexte organisationnel donné (taille de l'entreprise, secteur d'activité, culture organisationnelle, culture nationale notamment) (Chen et Partington 2004), et un contexte projet donné (nature, taille du projet, complexité, degré d'innovation,...).

Dans la réalisation de tout système d'information, différents acteurs interviennent :

- **la maîtrise d'ouvrage (MOA)** : il s'agit du « client » du projet, soit celui qui en attend des résultats concrets. Il revient à cet acteur de définir les objectifs, le budget et les délais ;
- **la maîtrise d'œuvre (MOE)** : il s'agit du « fournisseur » du projet, soit celui qui réalise l'ouvrage même. Il revient à cet acteur de concevoir et de proposer des solutions, d'effectuer des tests avant la livraison et de respecter les coûts et les délais fixés ;

³¹ Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique, {page consultée le 10/09/2021 }, <https://portail-ie.fr/resource/glossary/56/securite-des-systemes-dinformation>.

- **le chef de projet** : il s'agit du « pilote » du projet, qui en assume la responsabilité ; son rôle est détaillé ci-dessous.

Et pour bien mener un projet informatique à son fin il faut passer par les étapes suivantes :

- Analyse fonctionnelle et définition des objectifs.
- Conception détaillée.
- Développement du projet.
- Test et intégration.
- Mise en marche.
- Maintenance.

2. 2 .4 Cartographie des systèmes d'information :

La cartographie est un outil essentiel à la maîtrise du système d'information. Elle permet d'avoir connaissance de l'ensemble des composants du SI et d'obtenir une meilleure lisibilité de celui-ci en le présentant sous différentes vues. L'élaboration d'une cartographie du système d'information s'intègre dans une démarche générale de gestion des risques et répond à quatre enjeux de sécurité numérique.

- **La maîtrise du système d'information :**

La cartographie permet de disposer d'une vision commune et partagée du système d'information au sein de l'organisation. C'est un outil indispensable au pilotage de l'évolution du SI, en particulier dans les contextes de mutualisation. Elle facilite également la capitalisation d'expérience et la prise de décision grâce à un langage simple et visuel, ce qui permet de manière générale d'assurer le maintien en condition de sécurité et d'améliorer le niveau de maturité de l'organisme en matière de sécurité numérique.

- **La protection du système d'information :**

La cartographie permet d'identifier les systèmes les plus critiques et les plus exposés, d'anticiper les chemins d'attaque possibles sur ces systèmes et de mettre en place des mesures adéquates pour assurer leur protection.

- **La défense du système d'information :**

La cartographie permet de réagir plus efficacement en cas d'incident ou d'attaque numérique, de qualifier les impacts et de prévoir les conséquences des actions défensives réalisées.

- **La résilience du système d'information :**

La cartographie permet d'identifier les activités clés de l'organisme afin de définir un plan de continuité d'activité et s'impose comme un outil indispensable à la gestion de crise, qu'elle soit numérique ou non.

2. 2 .5 Audit des systèmes d'information :

Audit des systèmes d'information consiste à une intervention réalisée par une personne indépendante et extérieure au service audité, qui permet d'analyser tout ou une partie d'une organisation informatique, d'établir un constat des points forts et des points faibles et dégager ainsi les recommandations d'amélioration. L'audit des systèmes d'information peut avoir plusieurs objectifs :

- Évaluer l'efficacité et la performance du système au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Évaluer la sécurité du système, sécurité des équipements, stockage et intégrité des données, en comparaison avec les risques pour l'entreprise en cas de sinistre ou de perte d'intégrité de ces données.
- Effectuer des recommandations pour l'adaptation du système d'information, en fonction des besoins de l'entreprise, à la hausse ou à la baisse.
- Se mettre en conformité avec une législation, une norme ou une évolution technologique.

2. 2 .6 Intégration des progiciels de gestion (ERP, CRM, SRM...) :

CRM signifie Customer Relationship Management, pouvant se traduire par gestion de la relation client (GRC).

Outil développé pour accompagner la prospection, l'acquisition ou encore la fidélisation des clients, ces principales objectifs sont :

- Centralisation de toutes les données relatives aux prospects et au client, leur identité leur historique et leur préférences.
- Automatisation du cycle de vente, de la prospection à la fidélisation.
- Optimisation des actions marketing et identification des meilleures opportunités commerciales.

ERP signifie Enterprise Resource Planning, ou planification des ressources de l'entreprise en français. Une solution ERP regroupe un certain nombre de modules, tous reliés à une base de données unique. Parmi ces modules peuvent figurer la production, la facturation et la comptabilité, les ressources humaines, la gestion de stocks, la gestion commerciale, la gestion RH, la gestion de projet...etc.

Ces objectifs principaux : Amélioration de la gestion globale de l'ensemble des ressources, Centralisation de l'information et automatisation des flux de données et d'activité entre les divers services de l'organisation et Aide à la décision stratégique.

2.3. Conclusion :

Dans ce chapitre on a bien compris la notion du système d'information et son importance dans la valorisation de l'exploitation des technologies de l'information au sein des entreprises, on a vu aussi le marché mondial du conseil en entreprise en général dont le conseil en système d'information fait partie et sa croissance continue, puis on a essayé de comprendre la notion du conseil en système d'information, et ses métiers .

CHAPITRE 02 :
PARTIE MÉTHODOLOGIQUE

Section 1 : positionnement épistémologique de la recherche :

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence la démarche méthodologique ainsi que les techniques de collecte et de traitement de données exploitées afin de répondre aux questions posées.

Nous allons consacrer la première section au positionnement épistémologique de la recherche, par la suite, dans une deuxième section nous allons présenter la démarche méthodologique et dans la troisième section nous allons présenter l'organisme d'accueil

1. Épistémologie :

Pour bien expliquer notre statut épistémologique nous allons dans un premier temps se rappeler de la définition de l'épistémologie.

Epistémologie est constitué du grec ancien *epistêmê*, science, savoir, et du suffixe -logie, du grec *lógos*, étude, science, discours, parole.

D'après le dictionnaire « toupictionnaire » : L'épistémologie est la partie de la philosophie qui a pour objet une étude critique des principes, des concepts fondamentaux, des méthodes, des pratiques, des théories et des résultats des différentes sciences. En le considérant du point de vue de leur évolution, l'épistémologie s'efforce d'en déterminer l'origine logique, leur valeur, leurs portées scientifiques et philosophique³².

D'après Cohen (1996), l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ces conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.

1.1. Positionnement épistémologique:

Dans les recherches en science de gestion l'exigence d'un questionnement épistémologique est incontournable.

L'importance de questionnement épistémologique apparait dans la clarification de conception de la connaissance sur laquelle le travail de la recherche va être fondé et la manière dont seront

³² Dictionnaire la toupie, {page consultée le 10/08/2021}, <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Epistemologie.htm>.

justifiées les connaissances qui seront élaborées. Il ne se restreint pas à une réflexion méthodologique.

Notre recherche est basée sur l'environnement d'apprentissage et l'observation des comportements, pour ces raisons nous inscrivons notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste qui s'appuie sur le fait que l'apprenant construit ces connaissances à travers ces interactions avec le réel et en l'assimilant avec ses connaissances antérieures issues de ces expériences.

1.2. Le paradigme constructiviste :

Le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet, la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne, 1995).

Le constructivisme est la reconnaissance du fait que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel.

La recherche constructiviste a pour but de comprendre des situations ou des phénomènes particuliers. Des données riches sont rassemblées à partir desquelles des idées peuvent être formées. Toutefois, les constructivistes soutiennent que les êtres humains construisent leurs propres réalités sociales. Cette dernière qui est subjective et expérientielle.

Dans notre recherche et dans un paradigme épistémologique constructiviste, nous voulons construire une formule technique et fonctionnel d'un service de « conseil en système d'information » en se basant sur les besoins de l'environnement du métier de conseil en SI et sur les expériences acquises de la part du directeur de l'entreprise durant son activité en informatique pendant plusieurs décennies.

Notre choix épistémologique aura des conséquences sur notre choix méthodologique.

Section 2 : méthodologie de la recherche :

Le but de cette deuxième section est d'exposer la méthodologie retenue afin de répondre à l'objectif de notre recherche. Ainsi, nous allons présenter les différentes étapes de la démarche de recherche.

1. Choix du thème :

L'intérêt du choix de ce sujet est, premièrement, il a une relation directe avec notre spécialité qui garantit l'importance et la contribution du système d'information dans l'amélioration des performances de l'entreprise en mettant le SI au service des fonctions métiers de l'entreprise.

Deuxièmement, de mieux comprendre la notion du conseil et tout particulièrement le conseil en système d'information et son émergence au niveau national et international en sachant que les entreprises publiques et privés sont en recherche continue d'améliorations.

2. Choix de l'entreprise :

On a choisi cette entreprise pour de plusieurs raisons :

La fonction de l'entreprise dans le domaine de l'informatique et systèmes informatiques fait partie de l'amélioration des systèmes d'information et ça nous intéresse.

L'entreprise a déjà été active dans le domaine de conseil en informatique et systèmes d'information (le directeur été le père du directeur actuel), et avec le temps l'entreprise s'est orientée beaucoup plus vers le domaine de l'informatique alors que le directeur actuel veut reprendre l'activité du conseil en informatique et systèmes d'information.

La région du centre est en pleine amélioration que ce soit le nombre d'entreprises actives, que ce soit le développement technologique des entreprises (transformation digitale), et ça représente pour l'entreprise une grande opportunité à exploiter pour pénétrer le marché.

3. La méthode de recherche :

Pour répondre à la question principale de notre projet, nous avons opté à une étude mixte quantitative et qualitative.

L'approche qualitative a consisté à des observations, de la recherche documentaire, et des entretiens semi directifs avec les responsable de l'entreprise SORINF afin d'avoir plus

d'information sur les aspects fonctionnels et administratifs de certaines activités courantes que nous jugeons intéressantes pour le nouveau service (relation avec le client, déroulement des missions, méthodes de paiements... etc.).

L'approche quantitative nous a permis de mener une enquête de terrain (Confer fiche d'enquête jointe à l'annexe E) auprès des entreprises qui se localise dans la région du centre de l'Algérie afin de mieux comprendre leur besoins en terme de conseil en système d'information.

Dans notre projet la collecte de données s'est basée sur différentes techniques et méthodes adaptées au contexte et à la nature de notre recherche, nous avons donc utilisé une approche mixte basée principalement sur les outils suivants :

- La recherche documentaire.
- L'observation.
- L'entretien.
- Le questionnaire.

3.1. La recherche documentaire :

Pour la première étape de notre recherche nous avons opté sur la recherche documentaire qui est la base sur laquelle nous avons entamé notre travail. Nous avons récolté le maximum d'informations à travers les ouvrages, les articles scientifiques et les thèses à travers la bibliothèque de L'ENSM, les bibliothèques numériques et les outils de recherche disponibles sur internet et cela pour avoir les informations liées aux concepts clés de notre recherche, à savoir : conseil en système d'information. Par ailleurs, nous avons aussi consulté les documents internes de l'entreprise ce qui nous a permis non seulement de décrire et présenter l'entreprise, mais aussi, d'avoir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique.

3.2. L'observation :

Il s'agit de s'ancrer dans le terrain d'enquête pour observer les dispositifs les comportements et les microphénomènes de notre champ d'étude. BAUMARD et IBERT souligne que « la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation » (BAUMART et IBERT ; 1999, page 98). Ainsi la recherche qualitative vise l'étude des phénomènes dans leurs contexte et à l'interprétation à partir des significations que les personnes concernées leur prêtent. En ce sens l'observation peut être envisagée comme une méthode de recherche à part entière.

3.3. L'entretien :

« *L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment.* » (Romelaer, 2005).

L'entretien de recherche est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.

L'entretien est l'un des outils que nous avons adopté pour collecter les informations nécessaires qui servent à répondre à notre problématique.

3.3.1 L'entretien semi directif :

C'est l'entretien le plus couramment utilisé sur les terrains de recherche, il permet de chercher à obtenir des informations précises sur des thèmes préalablement définis et de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

Notre guide d'entretien s'articule autour des thèmes suivants :

- La contribution de la technologie dans l'amélioration des performances de l'entreprise.
- Les pratiques professionnelles nécessaires pour garantir un service de qualité avec un prix raisonnables.
- Le rôle de l'adoption des certificats internationale du métier de conseil en informatique et système d'information sur le fonctionnement future de l'entreprise.

Dans notre entretien nous avons interviewé l'ensemble des personnes en relation avec notre sujet :

Tableau 03 : liste des interviewé.

	fonction	Durée d'entretien
Directeur de la société SORINF	manager	1 h
Direction commerciale	Responsable commercial	1 h

Source : réalisé par nous-même.

3.4. Le questionnaire :

“Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l’enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu’à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées” (Combessie, 2007).

Dans notre projet nous avons organisé un questionnaire quantitatif afin de savoir les attentes des entreprises algériennes aux prestataires des services de conseil en générale et au conseil de système d’information en particulier, le questionnaire traite l’aspect financier des entreprises vis-à-vis les prix, la fréquence de la demande des prestataire de service de conseil en système d’information, la satisfaction des entreprises du service offert de conseil.

3.5. Analyse des données :

Pour la collecte de données quantitatives nous avons utilisé l’application Google forme pour construire notre questionnaire et nous l’avons partagé sur les plateformes Facebook et LinkedIn, ainsi nous avons envoyé le lien du questionnaire par mails aux entreprises.

Pour la sauvegarde de données nous avons utilisé l’application Excel et pour les calculs on a utilisé le moyen arithmétique.

Lors des entretiens nous nous somme basé sur la prise de note, ceci nous a permis de mettre en évidence les phrases témoins représentatives, par la suite nous avons procédé au classement des idées qui abordent le même sujet, que nous avons classé ensuite selon les différents thèmes du guide d’entretien.

3.6. Difficultés rencontrées :

Pour la documentation : nous avons trouvé beaucoup de livres et études intéressantes dans le domaine du conseil mais ils sont tous payant.

Pour les statistiques : concernant le domaine du conseil en système d’information en Algérie nous n’avons pas trouvé des statistique exacte, on a trouvé des statistiques sur les entreprises prestataire de services aux entreprises mais ça englobe aussi les banques, les assurances et ça peut biaiser nos résultats.

Pour la collecte de données quantitatives il y a peu d’entreprises qui nous ont répondu par mail.

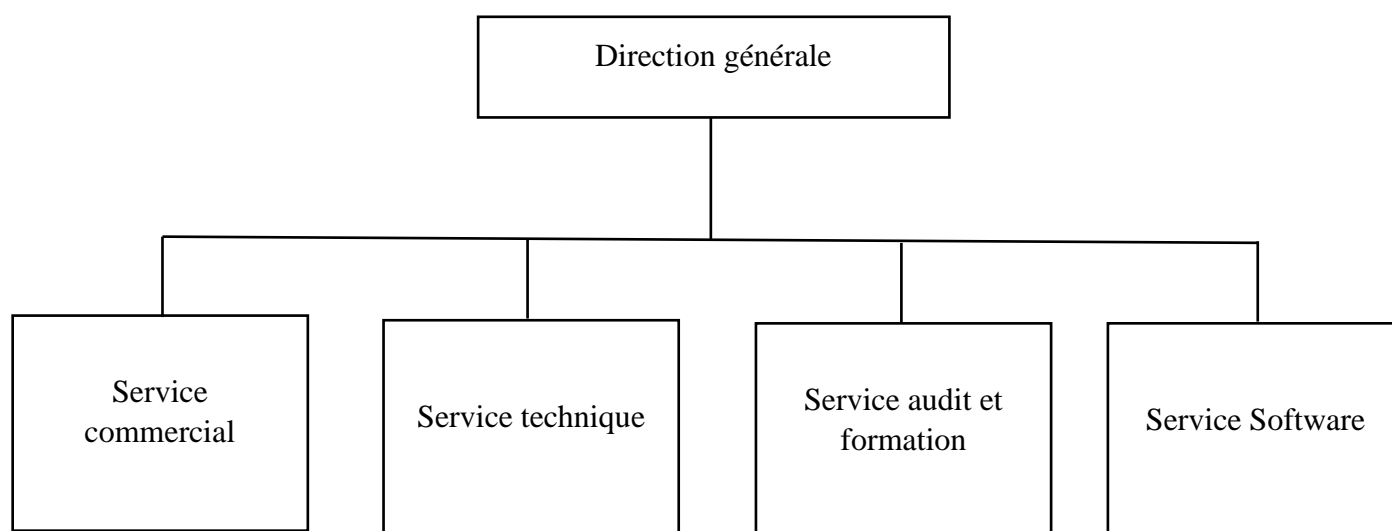
Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil.

1. Aperçu sur la société SORINF :

SARL SORINF est une société d'organisation et réalisation informatique, elle a été créée en 1995. Elle intervient pour le compte des entreprises et institution de l'Algérie surtout la région du centre. Elle a pour ambition de développer ses activités dans toutes les régions de l'Algérie, et d'élargir ces domaines d'activités dans l'industrie du conseil en système d'information.

Organigramme de la société SORINF ;

Figure 08 : organigramme de la société SORINF.



Source : document interne de la société SORINF.

2. Les services et directions :

2.1. Direction générale :

Poste occupé par le directeur actuel de SORINF, la direction est chargé de :

- Définir les objectifs de la société au court et moyen terme (chiffre d'affaire, part de marché, innovation).
- Prendre des décisions concernant les différents services de la société.
- Gérer les relations client afin de les fidéliser.
- Développer les compétences du personnel par des courtes formations.

2.2. Service commerciale :

Occupé par deux personnes (chef service et un commercial), le service est chargé de :

- Gestion des commandes.
- Faire connaître la société et ses produits et services auprès des entreprises.
- Développement des capacités commerciales.
- Gestion de la comptabilité de la société.

Service software : il contient deux personnes ingénieurs en informatique qui ont pour mission de :

- Développer des logiciels de gestion.
- Accompagnement des entreprises dans l'installation et l'intégration des solutions de la société.
- Préparation de documents de formation concernant les produits (les logiciels) de la société.

Service technique :

Il contient deux personnes chargés de :

- Réparation du matériel informatique.
- Gestion du stock de roulement des pièces pour la réparation.
- Gestions des rendez-vous de récupération du matériel réparé.
- Gestion des installations réseau au niveau des clients.
- Gestion de l'installation de solution de gestion de contrôle d'accès.

2.3. Service audit et formation :

La société SORINF assure la formation de courte durée dans :

- Etude et consulting.
- Suivis et planning des projets d'audit.
- La formation et programmation en langage java et python.
- Formation en Infographie (Photoshop, Illustrator, Indesgn).
- Formation Bureautique.
- Formation en initiation en réseau.

3. Les missions principales de la société :

- Audit et consulting.
- Installation des réseaux intranet LAN et WAN ;
- Installation des réseaux téléphonique
- Installation des systèmes de vidéo surveillance (câble RJ45, Fibre optique, Voix IP, Camera).
- La maintenance de tout type d'équipement informatique des PME/PMI
- Les interventions sur site.
- Développement, intégration et suivi des logiciels de gestion des entreprises.

4. Les références :

- Audit et mise en place d'un logiciel de gestion financière au niveau de la direction générale de NAFTAL.
- Audit et mise en place d'un system de gestion au sein de l'entreprise ERENAV.
- Etude de mise à niveau de plus de 20 entreprises Algériennes dans le cadre du dispositif étatique de l'ANDPME.
- Fourniture en équipement et solution informatique pour le compte des entreprises : URBAB Blida, Etablissement hospitalier Franz Fanon de Blida, ANP, Clinique privée El Antaki (Ain Defla), La tulloise (Chlef).

5. Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous avons présenté une idée générale sur le positionnement épistémologique de notre recherche, la méthodologie de recherche que nous avons adoptée ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil.

CHAPITRE 03 :
ÉTUDE STRATÉGIQUE,
ORGANISATIONNELLE
ET FONCTIONNELLE.

Section 1 : définition de la mission, vision et objectifs :

Dans ce chapitre on va entamer la partie pratique en faisant une définition des missions, vision et objectifs de notre nouveau service dans la première section et une analyse stratégique et environnementale dans la deuxième section puis finalement dans la troisième section on va faire une analyse fonctionnelle et organisationnelle.

1. Promoteur :

Le fondateur a une formation académique qui concerne le commerce en général, après un bac en sciences de la nature et de vie en 1998, formation académique de 2 ans en science technique et une Licence en science commerciale en 2002, ajouter à cela il y a une expérience professionnelle de 15 ans comme gérant d'entreprise.

Les motivations :

- Reprendre l'activité du conseil en informatique et système d'information.
- Gagner plus de revenu,
- Exploiter mon savoir-faire et mon expérience.
- Exploiter mes relations professionnelles.
- Agrandir mon entreprise et élargir mes domaines d'activité.
- Développer la culture de l'externalisation de la gestion du SI des entreprises.

2. Les compétences :

- En plus des compétences académiques, j'ai une expérience concernant le secteur de management.
- La capacité d'adaptation et la résistance au stress, car la prise de nouvelles fonctions nécessitera un moral à toute épreuve et une ténacité certaine.

Annexe A : curriculum vitae du directeur actuel.

3. Missions :

Pour les missions de notre service nous avons pris en compte les trois facteurs suivants :

- Les résultats de notre questionnaire auprès des entreprises algériennes (voir Annexe C).

- L'expérience du directeur actuel de SORINF (voir Annexe F, G) durant sa carrière professionnelle.
- Les tendances des grands marchés du conseil en système d'information.

On a opté pour les missions suivantes :

- Intégration des EPR.
- Sécurité des systèmes d'information.
- Gestion et accompagnement des projets système d'information.

On va détailler les différentes missions de notre service de conseil en SI dans les sections suivantes.

4. Vision :

Notre vision est de créer de la valeur en proposant des recommandations, des produits et services réalistes, exécutables et de qualité pour aider les entreprises à prendre les meilleures décisions en matière de croissance.

5. Objectifs :

Les objectifs définissent le résultat futur à atteindre en s'appuyant sur les éventuelles solutions offertes afin de surmonter les obstacles confrontés.

Dans notre travail on a essayé de cerner les objectifs suivants :

Court terme :

- Faire connaître la nouvelle fonction auprès des entreprises de la région.
- Atteindre le seuil de rentabilité avant la fin de la première année.
- Avoir une part de marché.

Moyen terme :

- Obtenir une croissance du chiffre d'affaire.
- Elargir la prospection du marché

Long terme :

- La recherche de convention avec d'autres cabinets de conseil
- Association avec des organismes de certification ISO pour l'accompagnement des entreprises.

Section 2 : Analyse stratégique et environnementale.

L'analyse stratégique consiste à identifier tous les éléments qui ont une influence sur l'activité de l'entreprise. Il s'agit donc de pointer les facteurs internes et externes qui pourraient être favorables, ou désavantageux, pour le développement de l'entreprise.

L'objectif de notre analyse stratégique et environnementale est de :

- Prendre connaissance des facteurs clés de succès du marché sur lequel il souhaite s'implanter.
- Faire un diagnostic interne et externe pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Pour ce faire on a opté pour les trois outils à savoir, l'analyse swot (strength, weakness, opportunity, threat), l'analyse concurrentielle et les facteurs clés de succès.

1. Analyse swot :

C'est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique. Il vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. Notre analyse SWOT est la suivante :

Opportunités :

- Un marché en plein de développement.
- Nombre de entreprises cible est beaucoup plus grand que le prestataire de service de conseil, donc une grande possibilité d'avoir une part de marché.
- L'orientation du gouvernement algérien vers la numérisation du secteur publique.
- La croissance économique encourageante (croissance de 2.3% du PIB durant le premier trimestre de 2021 par rapport à -4,9 de l'année 2020).
- C'est un secteur transversal qui est présent dans tous les maillons de la chaîne de valeurs de l'entreprise.

Menaces :

- Pas de barrière d'entrer pour les nouveaux cabinets.
- Forte concurrence des cabinets locaux expérimentés ayant déjà de grosse part de marché.
- Les compétences élevées des cabinets internationaux qui veulent élargir leur part de marché.

- Faible culture des entreprises vis-à-vis des consultants.

Forces :

- Une technicité forte.
- Diversité de services offerts.
- Idées innovantes.

Faiblesses :

- Manque d'expérience.
- La non disponibilité et le prix élevée des certificats orienté vers le management des systèmes d'information (ISO, COBIT, ITIL, UML...etc.).

2. Analyse concurrentielle :

Elle vise à étudier les rapports entre l'entreprise et ces marchés, ses concurrents et ses clients. Ainsi elle peut se définir comme l'ensemble d'étude et de diagnostic des activités d'une entreprise (produit, métier et portefeuille d'activité) par rapport à l'environnement marchand.

Dans le marché du conseil nous avons identifié quatre groupes stratégiques :

2.1. Groupe des grands généralistes :

Ce sont des grandes entreprises qui cherchent à grandir encore et à s'installer dans plusieurs régions. Ces entreprises ont des logiques de stratégies de domination par les coûts. Elles essayent de mettre en œuvre leurs stratégies à travers un système d'organisation et de management Agile et Lean. Elles sous-traitent ponctuellement chez des entreprises des groupes des spécialistes et des experts ou bien chez leurs filiales à l'étranger pour les services standardisés pour bénéficier de main d'œuvre moins cher.

2.2. Groupe des petites généralistes :

Ce sont des entreprises qui se positionnent sur plusieurs segments de la demande et plusieurs offres de services mais qui n'ont pas accès encore à des contrats grands comptes. Elles se différencient en se limitant à des clients de type PME/PMI. Ce sont des entreprises de taille intermédiaire qui suivent des stratégies mixtes de différenciation sur quelques segments de clients et des stratégies d'optimisation de coût pour faire face aux problème de taux élevé de

rotation de ses consultants. Ces entreprises commencent à grandir et sont sur le chemin des grandes entreprises du groupe des généralistes.

2.3. Groupe des spécialistes métiers :

Ce sont des entreprises qui offrent des services bien adaptés à un segment de clientèle. Ce sont des entreprises de taille moyenne et elles font la différence avec des consultants ayant une double compétence métier et technique. Elles essaient d'optimiser le temps de *go-to-market* de nouvelles offres innovantes pour leurs clients.

2.4. Groupe des experts techniques :

Qui donnent des services d'expertise dans un domaine technique très précis et qui peut être demandé par plusieurs segments de clients. Ce groupe est caractérisé par des entreprises de très petites tailles qui sont souvent des indépendants certifiés.

3. Les 5 forces de porter :

3.1. Barrière à l'entrée :

Le marché du conseil ne présente peu, voire, aucune barrière à l'entrée selon le domaine qu'il concerne. Cette absence de contraintes explique la forte croissance que connaît le marché depuis quelques années et encore actuellement. Il n'y a pas de règles délimitant les qualifications, les compétences et les savoir-faire des nouveaux entrants.

3.2. Produits de substitution :

Depuis quelques années, les gros groupes du type SSII ont développés de pôles consulting au sein du groupe ce qui leur permet d'avoir une vision transversale du client et de proposer un service pluridisciplinaire.

De par cette multitude de compétences, les groupes proposant ces offres sont avantagées. Cela notamment grâce au fait qu'elles sont plus susceptibles d'intéresser les entreprises des secteurs à fort potentiels comme les télécoms, l'aéronautique, l'informatique...etc.

3.3. Pouvoir de négociation des clients :

Il dépend de la taille de l'entreprise ou cabinet prestataire de service de conseil, si le cabinet et de grande taille avec une part de marché importante, dans ce cas le pouvoir de négociation des

clients est faible, dans le cas contraire ou le cabinet prestataire de service de conseil est de taille petite, le pouvoir de négociation des clients est fort dans ce cas.

3.4. Rivalité entre les concurrents :

Très forte rivalité, ce secteur se caractérise par une très forte concurrence, en raison de l'importance de la technologie et sa contribution dans l'amélioration des performances de l'entreprise en ayant des avantages concurrentielles par rapport aux autres. Aussi l'orientation du gouvernement algérien vers la numérisation du secteur public a encouragé les entreprises à faire appel à des cabinets de conseil en système d'information.

4. Les facteurs clés de succès :

Pour exceller, il y a fondamentalement trois pôles :

- la supériorité du produit (le meilleur produit) ;
- l'efficacité opérationnelle (les meilleurs coûts et délais) ;
- l'intimité-client (la relation la plus intime).

4.1. La supériorité du service :

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la qualité de service comme étant *«la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs»*.

Certains expriment que la qualité de service est fortement liée à la satisfaction que retire le client de cette prestation de service.

La supériorité du service nous impose de posséder des outils (logiciels) fiables et un personnel bien formé. Ces éléments dont nous tiendrons compte permettront d'acquérir une part de marché en apportant une meilleure solution. En améliorant la qualité des produits et services offerts, ce qui va augmenter la productivité de l'entreprise

4.2. L'efficacité opérationnelle (les meilleurs couts et délais) :

L'efficacité opérationnelle optimale consiste à réunir la bonne combinaison de personnes, de processus et de technologies pour obtenir le meilleur rendement possible. Que vous soyez un fabricant ou une entreprise de services, votre objectif devrait être d'éliminer le gaspillage et de

maximiser la création de valeur. Ainsi, vous augmenterez la productivité, la compétitivité et la rentabilité de votre entreprise.

Pour se faire nous avons adopté les principes suivants :

- Positionner les bonnes personnes aux bons endroits.
- Créer l'expérience-employé
- Intégrer l'amélioration continue dans les activités de l'entreprise.
- Suivre les performances de l'entreprise.
- S'adapter au changement.

4.3. La meilleure relation-client :

La relation client décrit la manière dont une entreprise s'engage et interagit auprès de ses clients pour améliorer l'expérience client. Elle vise à créer une relation mutuellement bénéfique entre le client et le prestataire de service.

Cette intimité permet aussi de rester en phase avec ses clients pour mieux comprendre l'évolution de leurs besoins. Pour ce faire il faut :

- **Etre à l'écoute du client** : L'écoute consiste à tenir compte des attentes et de la perception des clients pour décider et agir
- **L'approche multicanale** : Cette technique joue plusieurs rôles à savoir : rappeler votre présence au client, lui faire prendre conscience que vous êtes à son écoute et à sa disposition pour l'aider à apporter des solutions à ses problèmes. Cette approche se fait à travers les emails, le téléphone, les SMS, le courrier postal, les réseaux sociaux ou encore les sites web.
- **L'importance de l'utilisation d'un logiciel CRM** : Les principales composantes d'un outil de gestion de la relation client sont la centralisation des données de la totalité des clients, la conservation de l'historique de chaque client, l'accessibilité des informations pour tous les travailleurs et la mise à jour en temps réel des informations.

Section 3 : Analyse fonctionnelle et organisationnelle

L'Analyse Fonctionnelle permet de déterminer les Fonctions Techniques nécessaires aux fonctions de service.

L'objectif de notre analyse fonctionnelle et organisationnelle est d'un côté, proposer un organigramme avec ses différents services et directions en liaison avec les compétences nécessaire adéquates. De l'autre côté, déterminer les Fonctions Techniques nécessaires au fonctionnement de notre service.

Pour ce faire, on a fait un autotest d'aptitude au conseil en système d'information (voir Annexe F) et une matrice d'opportunités en fonctions des compétences acquises (voir annexe G). Ainsi On a pris en compte les résultats du questionnaire (voir annexe C), et les entretiens (voir annexe D et E) qui nous ont donné les idées suivantes :

- Avoir une bonne et fidèle relation avec les clients.
- Le bon déroulement des missions de l'association SORINF.
- Le plan marketing et communication de ses services et produits.

1. Plan ressources humaines :

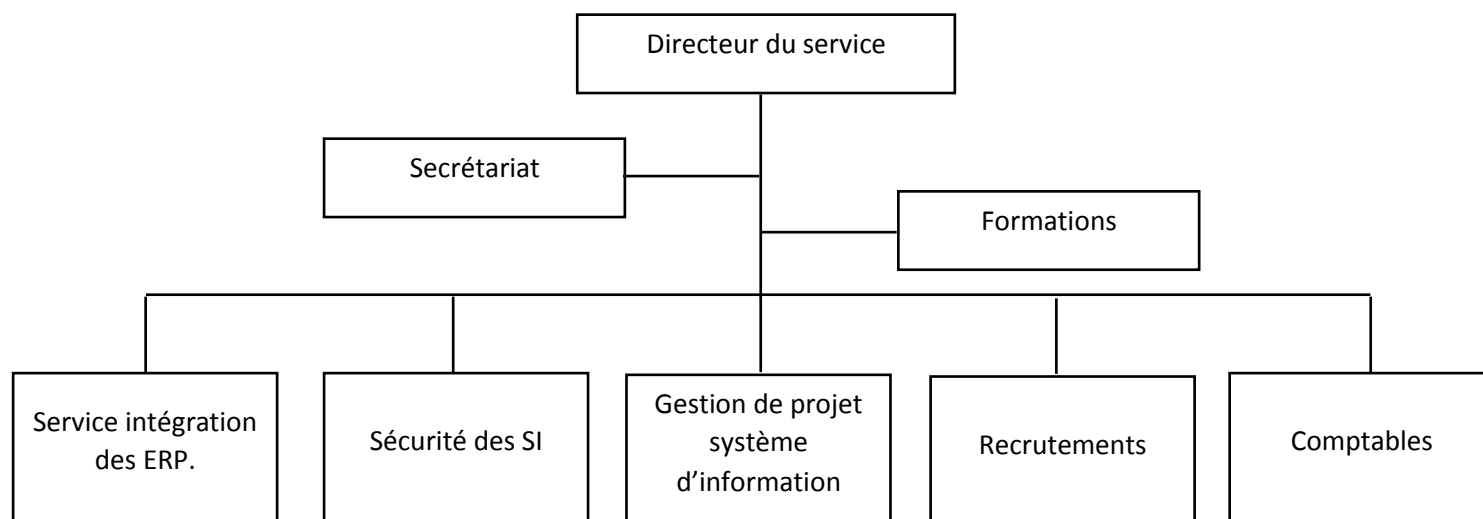
Nous ambitionne de doter notre nouveau service de collaborateurs comptants à savoir :

- Un directeur ayant un niveau BAC+5 en management des systèmes d'information.
- Une assistance de direction ayant une expérience en secrétariat et un certificat en bureautique (Word, Excel, PPT ...etc.).
- Un comptable ayant un niveau BAC+3 et plus.
- Un ingénieur en sécurité des systèmes d'information ayant BAC+5 en plus un certificat ISO/IEC 27000 : 2018 en Système de management de la sécurité de l'information (SMSI).
- Un ingénieur en programmation ayant un niveau BAC+3.
- Un agent de liaison ayant un niveau terminal.

2. Organigramme :

D'après les résultats du questionnaire quantitatif, l'expérience de la société SORINF et les tendances des marché mondial du conseil en système d'information, on propose l'organigramme suivant :

Figure 09 :l'organigramme proposé du nouveau service « conseil en système d'information »



Source : par nous-même.

3. Les missions envisagées :

Notre service « SI consulting » sera chargé de préconiser des solutions techniques et organisationnelles, adapté aux besoins des entreprises. Notre cadre d'intervention touchera un grand nombre de domaines d'activité en offrant aux entreprises un service de qualité avec un prix raisonnable et comportant un bilan analytique de la collecte, le traitement, le stockage et la distribution de l'information au sein de l'entreprise, ce qui nous permettra de déceler les lacunes et les failles en matière de gestion du système d'information.

3.1. Recrutement :

Un recrutement est un acte extrêmement important pour toute entreprise, il importe donc de prendre un maximum de précautions pour ne pas se tromper. Pour cela il faut définir les compétences indispensables pour le poste, mener l'entretien de A à Z, et mettre en place le processus d'intégration.

3.2. Intégration des systèmes informatiques orientés vers la gestion (ERP) :

Un ERP (Enterprise Resource Planning) ou également appelé PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise. Une solution ERP vous permet d'accéder aux données essentielles dont vous avez besoin pour assurer le suivi et la gestion de votre activité. L'intégration d'un ERP est donc une étape décisive dans la croissance d'une entreprise : cela permettra aux décideurs de faire des choix objectifs basés sur la data, de structurer leur entreprise, et d'augmenter le travail collaboratif en interne.

L'intégration d'un système informatique se fait entre plusieurs acteurs :

- Le progiciel ERP.
- L'intégrateur (le cabinet prestataire de service de conseil).
- L'entreprise cliente.

Le projet d'intégration d'un progiciel ERP se fait en plusieurs étapes :

3.2.1 Définir les besoins de l'entreprise :

Un projet ERP commence avec la définition et la priorisation des besoins métier et organisationnels de l'entreprise. C'est l'étape indispensable du projet ERP.

Elle permet de :

- Identifier les enjeux prioritaires pour l'entreprise.
- Formaliser les processus de l'entreprise.
- Challenger et remettre en cause son organisation.
- Prioriser les besoins dans un cahier des charges.

3.2.2 Choisir la bonne solution :

Sélectionnez 2 ou 3 solutions qui semblent correspondre aux besoins de l'entreprise en termes de fonctionnalités, en regardant principalement la capacité d'évolution du logiciel, pour ne pas se retrouver coincés le jour où l'entreprise évolue (nouvelle activité, nouveau marché, acquisition...).

3. 2 .3 Audit et analyse des processus:

Pour tout projet ERP, il est préférable de commencer par un audit afin d'analyser les processus de l'entreprise et les spécificités d'organisation. Cette analyse et les discussions avec les différents services vont permettre de valider l'adéquation de l'ERP avec les besoins de l'entreprise.

3. 2 .4 Le déploiement ERP:

Le projet débute par la mise en place d'une équipe et d'un planning. L'idéal étant d'avoir un chef de projet côté intégrateur et un côté client avec une bonne connaissance de l'entreprise.

La modélisation des processus peut commencer pour les retranscrire dans le logiciel. Les paramétrages et éventuels développements spécifiques sont réalisés avec des tests utilisateurs réguliers.

Les utilisateurs clés sont formés à ce moment, Puis vient le déploiement sur les infrastructures de l'entreprise. La mise en production peut se faire par étapes.

3. 2 .5 Maîtriser son ERP :

L'intégrateur sera toujours présent pour un besoin de support aux utilisateurs, que ça soit pour l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité, du développement spécifique ou une question diverse.

L'ERP évolue en continue. De nouveaux modules sont intégrés au logiciel et accessibles lors des mises à jour. Des montées de version périodique afin de proposer un outil de gestion qui intègre les normes du marché et les nouvelles technologies.

3.3. Gestion et accompagnement de projet système d'information :

Un projet informatique peut désigner, par exemple, le développement d'un nouveau logiciel ou la mise en place d'une solution de système d'information, telle qu'une amélioration technique en vue de faire évoluer les processus d'une organisation.

Il peut s'agir de l'installation d'un nouveau progiciel de type ERP (progiciel de gestion intégré) ou de type CRM (gestion de la relation client).

Pour piloter son projet informatique ou de système d'information, le chef de projet s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives, afin de respecter les attentes sur différents plans :

Les coûts : toute action entreprise doit respecter le budget défini au lancement du projet. La maîtrise des coûts passe notamment par l'anticipation des risques de déviation et par l'instauration de mesures correctives pour éviter tout dépassement de l'enveloppe allouée ;

Les délais : la conduite du projet doit tenir les délais annoncés au client, en suivant des jalons intermédiaires. Le respect des délais implique l'identification des potentiels dérapages par rapport au planning initial et à la mise en œuvre des actions de correction ;

La qualité : l'exécution du projet implique également des phases de validation avec les différents intervenants. La garantie de la qualité est permise par la vérification de la conformité aux exigences convenues :

- celle de l'analyse → conformité aux spécifications de la demande.
- celle de la conception → conformité aux besoins du client.
- celle du produit final → conformité au cahier des charges établi en amont.

3.4. Sécurité des systèmes d'information :

La sécurité des systèmes d'information (SSI) est l'ensemble des moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains nécessaire et mis en place pour conserver, rétablir, et garantir la sécurité du système d'information.

Nos missions seront les suivantes :

- Identifier les besoins en matière de la sécurité du SI des entreprises clientes et analyser les risques probables.
- Définir une politique de sécurité du SI adapté aux besoins de l'entreprise et veiller à son application.
- Évaluer des menaces et des conséquences liées à la sécurité des systèmes d'information.
- S'adapter aux nouvelles dimensions et enjeux du cyber sécurité.

3.5. La formation :

Les formations offertes de notre service vise à adapter le personnel de nos clients à la notion du système d'information et à sa valeur ajoutée dans la croissance de l'entreprise. Elles visent aussi à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des

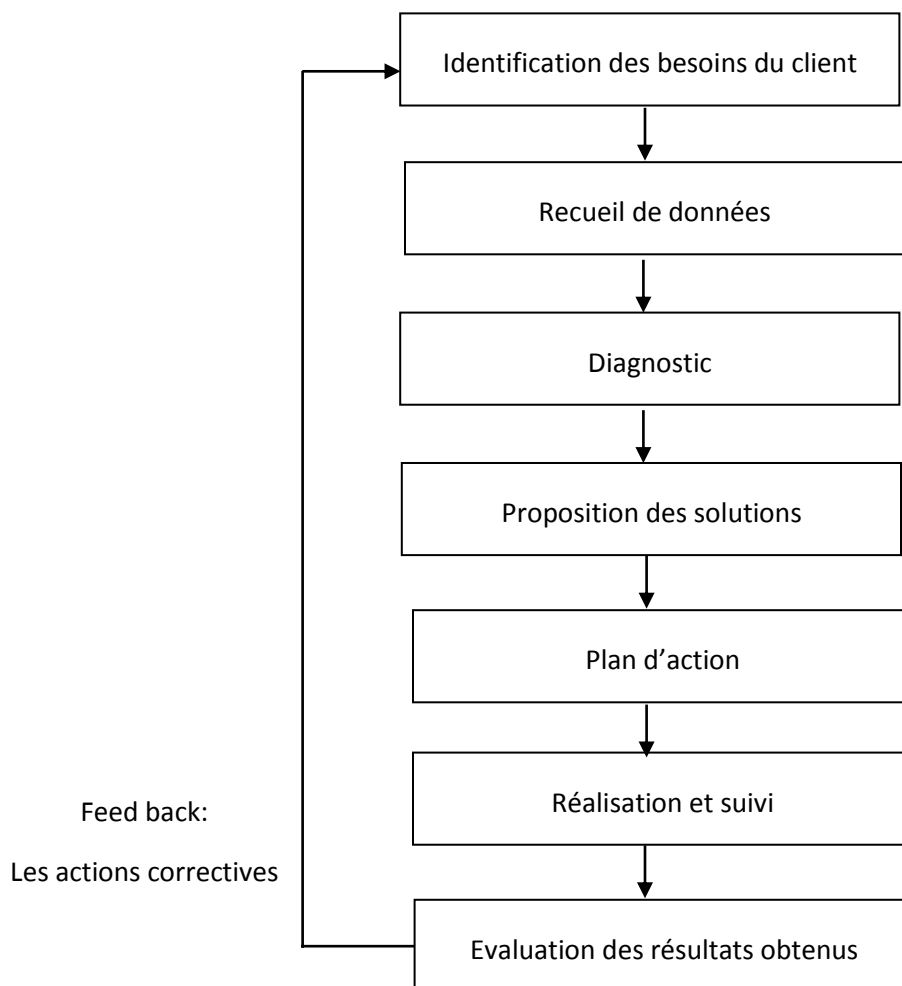
connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

Le type de formation sera déterminé selon les compétences et l'expérience des employés du service, mais aussi selon les attentes de nos clients.

- Courte formation sur la sécurité des systèmes d'information, gestion de projets système d'information.
- Initiation à la notion du système d'information.
- Initiation aux normes ISO.

La démarche de nos missions de conseil se schématise comme suite :

Figure 08 : Les étapes d'une mission de conseil.



Source : par nous-même.

Nous réalisons et conduisons un diagnostic de la situation du client en identifiant les principaux problèmes, nous élaborant une ou plusieurs solutions adaptées en tenant compte des spécificités de la situation.

Nous rédigeons une étude détaillée, comportant le diagnostic et les préconisations ainsi que la planification de mise en œuvre.

Selon la nature de service qu'on va offrir au client, nous pouvons nous impliquer dans la mise en pratique de ces solutions, en organisant, supervisant et en conduisant ses réalisations. Nous nous proposons d'assurer le rôle d'assistance et de conseil auprès des équipes internes et externes pour la mise en œuvre des solutions préconisées.

Nos connaissances dans le domaine du management du système d'information, et notre capacité à proposer des solutions innovantes nous permettent de réussir nos missions et de consolider notre crédibilité pour développer notre portefeuille de clients et être à la hauteur de leurs attentes.

4. Plan marketing :

Un cabinet de conseil ne peut vivre et prospérer que s'il a des clients et les conserve. Telle est la finalité du marketing. Définir le produit et le marché, trouver les clients, identifier leurs besoins, leur vendre un service, assurer la prestation à leur satisfaction.

Le marketing porte sur les deux aspects du conseil à savoir : l'aspect technique (le savoir-faire pour résoudre les problèmes du client) et l'aspect humain (qualité de la relation entre le consultant et le client), notre objectif est d'avoir une part de marché du conseil en système d'information de la région du centre de l'Algérie.

La stratégie marketing de notre cabinet sera basée sur dans un premier temps sur une stratégie indifférenciée, qui nous permet de nous faire connaître auprès d'un grand nombre de clients.

Dans un second temps, nous mettrons en place une stratégie de niche personnalisée pour fidéliser la clientèle et satisfaire la demande des différentes catégories retenues ou identifiées comme une clientèle cible. Avec cette clientèle cible, nous ferons une segmentation, qui consistera à regrouper nos clients en sous-groupes homogènes. Les critères d'un segment sont : le secteur d'activité, le chiffre d'affaire et la qualité du dirigeant.

5. Les prix :

Dans le secteur du conseil, il n'existe pas de formule unique de fixation des prix des prestations. Les prix sont fixés en concertation avec les clients selon des modalités convenues. Pour la fixation de nos prix (honoraires), nous aurons recours aux modalités suivantes :

- La facturation au temps de travail, c'est-à-dire que le consultant facture le client en fonction de son temps d'intervention.
- L'abonnement, qui permet au client de payer une somme forfaitaire pour bénéficier d'une catégorie de prestations durant une période définie.
- La facturation au forfait, elle ne tient pas compte pas de la durée d'intervention du consultant.

6. La communication :

Il convient de souligner qu'en matière de conseil, la communication est fondamentale, car elle permet au consultant d'asseoir sa réputation et son image professionnelle pour se positionner dans l'esprit du client.

L'objet est de susciter chez les clients potentiels un intérêt pour le cabinet et ses produits et de créer de possibilités de contact avec le client. Notre stratégie de communication sera basée sur la publicité et la communication directe. Relativement à la publicité, nous ferons des spots publicitaires dans les médias, des dépliants, un site web. En ce qui concerne la communication directe elle consistera à identifier les clients potentiels pour échanger sur leurs préoccupations. En plus de cette stratégie, nous aurons recours à des méthodes telles les références, la publication d'article en rapport avec notre activité et les séminaires de formations.

7. Conclusion :

Pour répondre à notre hypothèse de la disponibilité des moyens stratégiques, organisationnels et humains, et dans notre cas, on peut dire que les moyens sont disponibles à cause de la longue expérience et les compétences acquises du promoteur dans la gestion des entreprises.

Conclusion générale :

Ce projet de mise en place d'un service de conseil en système d'information nous a permis d'abord d'approfondir nos connaissances théoriques recueilli pendant 3 semestres au sein de L'ENSM sur la notion du système d'information et de son existence réel dans le monde des affaires, et deuxièmement de se plonger dans le milieu professionnel du métier de conseil en système d'information, de connaître son marché mondial et algérien.

Les différentes analyses (stratégique, concurrentielle, organisationnelle et fonctionnelle) relative à la mise en place d'un service de conseil en système d'information nous ont permis de nous rendre compte de l'opportunité qui existe dans le domaine du conseil en système d'information mais aussi des difficultés propres à ce secteur.

Au terme de ce projet, une certitude se dégage au sujet de l'existence d'un marché local solvable pour les services que nous souhaitons proposer à l'ensemble des opérateurs économiques implanté sur le territoire national algérien.

Un facteur qui vient de renforcer la réussite de ce projet est l'orientation du gouvernement algérien vers la numérisation du secteur publique ce qui implique une augmentation de la demande des services de conseil en systèmes d'information.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage :

DAVID Autissier, VALERIE Délaye, *Mesurer la performance du système d'information*, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, 2008, page 49.

D. Pantazis, J. Donnay, *La conception de SIG, méthode et formalisme*. Collection Géomatique, Paris ,342pp, 1996.

Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, *management information systems* 16eme edition, New Jersey 2020, page 13.

LAUDON Kenneth, JANE Kenneth, *Management des systèmes d'information*, Pearson Education, 9^oédition, Paris 2006 .P 15.

L. E. Greiner et R. Metzger : *Consulting to management*, New Jersey, Prentice-Hall, 1983, P7.

M. Kuber, *le conseil en management, guide pour la profession* (3eme édition), bureau international du travail Genève 1998 ; P 29.

M. Kuber, *le conseil en management, guide pour la profession* (3eme édition), bureau international du travail Genève 1998 ; P 30.

M. Kuber, *le conseil en management, guide pour la profession* (3eme édition), bureau international du travail Genève 1998 ; P 16.

P. Gilbert, A. Lancestre, *Le conseil en management, analyses et études de cas*, édition Dunod, Paris, 2008, P 11.

P. Sterne, P. Tutoy, *Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils*, 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2001, P 43-44

ROBERT Reix, *Système d'information et management des organisations*. 5^o Édition, Vuibert. Décembre 2005.

SANJIVA Shankar Dubey, *management and IT consultancy*, Tata McGraw Hill Education Private Limited, new Delhi 2012, P 19.

STERNE, (P), TUTOY, (P), *Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils*, 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2001, P 45.

Inside Careers, the official graduate career guide to management consultancy (28th edition), Cambridge market intelligence LTD London 2015, P 10.

2. Articles :

O.N.S, les répertoires des agents économiques et sociaux 'personne morales' N° 917, Alger juin 2020, p 09.

OUKI Mostefa, le marché de conseil en Algérie, conférence l'APROMECE, 2014.

MOUNIA Fredj, Composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'information, Thèse de doctorat en informatique, Université MOHAMMED v -Faculté des sciences-Rabat, 2007, P 08.

JEAN Pierre, une profession en pleine évolution, revue française de gestion, Mars 2005.

F. Steele: *Consulting for organizational change*, University of Massachusetts Press, 1975, P 3.

C. Rosenthal-Sabroux, M. Grundstein, Un modèle de Management de système d'information transposé d'un modèle de Knowledge Management.

3. Sites internet

Actualités de l'économie en Algérie, {page consultée le 05/09/2021}, <https://www.algerie-eco.com/2019/12/18/adoption-tic-2019-lalgerie-classee-76e-place-mondiale/>.

Cabinet de conseil en création et développement des entreprises, {page consultée le 25/08/2021}, <https://www.cmesa-consulting.com/le-consulting-c-039-est-quoi-au-just-actu4>.

Cabinet de conseil en technologie, {page consultée le 05/09/2021}, <https://perfectial.com/blog/what-is-it-consulting/>.

Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique, {page consultée le 10/09/2021}, <https://portail-ie.fr/resource/glossary/56/securite-des-systemes-dinformation>

Dictionnaire la toupee, {page consultée le 10/08/2021}, <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Epistemologie.htm>.

Fiche métier: consultant IT, {page consultée le 06/09/2021}, <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/consultant-it.html>

Ministère de l'industrie {page consultée le 08/08/2021}, site officiel du ministère de l'industrie, www.industrie.gov.dz/?Liste-des-bureaux-d-etudes-retenus.

Métier de consultance au royaume unis, {page consultée le 20/08/2021}, <https://www.consultancy.uk/news/24659/market-size-of-the-global-consulting-industry-in-2020>.

Métier de consultance au royaume unis, {page consultée le 24/08/2021}, <https://www.consultancy.uk/news/933/african-consulting-market-grows-5-percent-to-nearly-15-billion>.

Métier de Consultance en Afrique, {page consultée le 18/08/2021}, <https://consulting.wiki/cq-directory-insights-1-african-consulting-market-the-market/>.

Startup en Algérie, {page consultée le 01/09/2021}, <https://www.startupinalgeria.com/premier-salon-national-du-consulting-a-alger/>.

Statistiques globale, {page consultée le 15/08/2021}, <https://www.statista.com/statistics/1060475/consulting-market-size-africa/>.

ANNEXES :

Annexe A : Curriculum vitae du directeur actuel de SORINF.

BOUDJAKDJI DJAMEL EDDINE

Tel : 05 60 08 86 80.

manager@sorinf-dz.com

BOUDJAKDJI Djamel Eddine, licencié en commerce, j'ai une expérience de 15 ans dans la gestion des entreprises, j'ai l'esprit d'équipe je suis sérieux, ambitieux, j'ai un bon sens de responsabilité. J'aime la technologie, l'innovation, la prise de risque.

COMPETENCES :

- Gestion de projets.
- Esprit d'équipe.
- Sens de responsabilité.
- Français : 80%.
- Anglais : 50%.

FORMATIONS :

1998 : BAC en science de la nature et de la vie.

1999 – 2002 : tronc-commun en technologie à l'université de Blida.

2002 – 2006 : licence en commerce à l'université de Blida.

EXPERIENCE PERSONNELLE :

2006 - 2012 : co-gérant dans l'entreprise ICON-TECHNOLOGY

2012 – 2020 : gérant d'entreprise PC-MAX prestataire des services informatique.

2020 – jusqu'à maintenant : gérant d'entreprise SORINF : société d'organisation et de réalisation informatique.

CENTRE D'INTERET :

- Sport : Basketball, Tennis.
- Contribution associative.

Annexe B : questionnaire sur l'environnement du conseil en système d'information :

1. Dans quel secteur évolue votre entreprise ?
 - Commerce ;
 - Agriculture ;
 - Production industrie ;
 - Télécommunication ;
 - Service et prestation diverses ;
 - Autres.
2. Combien d'employés avez-vous ?
 - Moins de 5 ;
 - Entre 5 et 10 ;
 - Entre 10 et 50 ;
 - Entre 50 et 100 ;
 - Plus de 100.
3. Que signifie pour vous une activité de conseil ?
 - Un outil précieux a la prise de décision ;
 - Une nouvelle forme d'externalisation des services ;
 - Un service non rassurant ;
4. Quel sont les services qui vous semble les plus intéressants dans un cabinet de conseil (en ordre décroissant) ?
 - Conseil en ressources humaines ;
 - Conseil en organisation et stratégie ;
 - Conseil en système d'information (informatique) ;
 - Conseil en finance ;
 - Conseil en marketing.
5. Avez-vous eu recours à un cabinet de conseil en système d'information (informatique) ?
 - Oui ;
 - Non.

6. Quel type de conseil en système d'information avez-vous eu recours (plusieurs choix possible) ?

- Sécurité des systèmes d'information ;
- Management de projets informatiques ;
- Intégration d'un ERP (entreprise ressource planifier) ;
- Formations professionnelles ;
- Audit des systèmes d'information ;
- Architecture des systèmes d'information.

7. Comment avez-vous trouvé le service du conseil en système d'information (informatique) dont vous avez bénéficié ?

- Correspond à mes besoins ;
- M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure ;
- Passable ;
- Peu adapté à mes besoins ;
- Ne correspond pas du tout à mes besoins.

8. Qu'est ce qui est prioritaire selon vous (en ordre décroissant) ?

- Qualité ;
- Diversité de service ;
- Prix ;

9. Quel devrait être la durée d'une formation pour que vous y participer ?

- Une journée ;
- 2 à 3 jours ;
- 3 à 5 jours ;
- Plus de 5 jours ;

10. Sur quelle base choisissez-vous un tel ou tel cabinet de conseil ?

- L'expérience du consultant ;
- La méthodologie ;
- L'originalité des solutions proposées ;
- Le prix et les conditions de paiement.

11. Quel modèle de facturation vous conviendrait pour les services que vous pourriez solliciter ?

- Contrat annuel avec redevance mensuel fixe ;
- Facturation ponctuelle ;
- Facturation fixe + variable au résultat.

12. Quel somme d'argent seriez-vous prêt à consacrer à la sollicitation de ces services ?

- Moins de 100 000 DA ;
- Entre 100 000 DA et 500 000 DA ;
- Entre 500 000 DA et 2000 000 DA ;
- Plus de 2000 000 DA.

13. Combien de fois par année feriez-vous recours à un cabinet de conseil en système d'information (informatique) ?

- Jamais ;
- Une fois ;
- Entre 2 et 5 ;
- Plus de 5 fois.

14. Parmi les moyens suivants, quel est le plus adapté pour vous contacter ?

- E-mail ;
- Téléphone ;
- Fax ;
- Réseaux sociaux ;
- Vous joindre sur site.

Annexe C : les résultats de notre questionnaire.

Dans quel secteur évolue votre entreprise ?	Combien d'employés avez-vous ?	Que signifie pour vous une activité de conseil ?	Quel sont les services qui vous semblent les plus intéressants dans un cabinet de conseil (3 choix au max) ?	Avez-vous eu recours à un cabinet de conseil en système d'information (informatique) ?	Comment avez-vous trouvé le service du conseil en système d'information (informatique) dont vous avez bénéficié ?	Qu'est ce qui est prioritaire selon vous ?
Commerce	Plus de 50	Une nouvelle forme d'externalisation des services	Conseil en système d'information (informatique)	Oui	Passable	Qualité
Service et prestation diverses	Entre 5 et 10	Une nouvelle forme d'externalisation des services	Conseil en marketing	Oui	M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure	Qualité
Service et prestation diverses	Entre 5 et 10	Un outil précieux à la prise de décision	Conseil en système d'information (informatique)	Oui	M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure	Qualité
Commerce	Entre 10 et 50	Un outil précieux à la prise de décision	Conseil en organisation et stratégie	Non		Diversité de service
Service et prestation diverses	Entre 10 et 50	Un outil précieux à la prise de décision	Conseil en organisation et stratégie	Oui	Peu adapté à mes besoins	Qualité

Comment avez-vous trouvé le service du conseil en système d'information (informatique) dont vous avez bénéficié ?	Qu'est ce qui est prioritaire selon vous ?	Sur quelle base choisissez-vous un tel ou tel cabinet de conseil ?	Quel modèle de facturation vous conviendrait pour les services que vous pourriez solliciter ?	Quel somme d'argent seriez-vous prêt à consacrer à la sollicitation de ces services ?
Passable	Qualité	La méthodologie	Facturation ponctuelle	Entre 100 000 DA et 500 000 DA
M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure	Qualité	La méthodologie	Contrat annuel avec redevance mensuel fixe	Entre 100 000 DA et 500 000 DA
M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure	Qualité	La méthodologie	Facturation fixe + variable au résultat	Entre 100 000 DA et 500 000 DA
/	Diversité de service	L'originalité des solutions proposées	Facturation fixe + variable au résultat	Moins de 100 000 DA
Peu adapté à mes besoins	Qualité	L'originalité des solutions proposées	Facturation fixe + variable au résultat	Entre 100 000 DA et 500 000 DA

Combien de fois par année feriez-vous recours à un cabinet de conseil en système d'information (informatique) ?	Parmi les moyens suivants, quel est le plus adapté pour vous contacter ?	Quel devrait être la durée d'une formation pour que vous y participiez ?	Quel type de conseil en système d'information avez-vous eu recours (plusieurs choix possibles) ?	nom de l'entreprise (facultatif) :
Entre 2 et 5	E-mail	plus de 5 jours	Sécurité des systèmes d'information	
Entre 2 et 5	E-mail	2 à 3 jours	Intégration d'un ERP (entreprise ressource planifier)	GMCE
Entre 2 et 5	E-mail	Une journée	Management de projets informatiques	Genhyal
Entre 2 et 5	E-mail	2 à 3 jours	Intégration d'un ERP (entreprise ressource planifier)	Hydel
Une fois	E-mail	2 à 3 jours	Intégration d'un ERP (entreprise ressource planifier)	BART société d'architectes

Annexe D : entretien qualitatif semi-directif :

1. Comment voyez-vous l'utilisation de la technologie auprès des entreprises Algériens surtout la région du centre ?
2. Comment décrivez-vous vos relations avec les cabinets exerçant le conseil en informatique et système d'information ?
3. Comment préservez-vous les relations avec vos clients ?
4. Quels sont les étapes nécessaires pour accomplir une mission de réalisation informatique ?
5. Comment procédez-vous pour les paiements des missions accomplis ?
6. Connaissez-vous les normes ISO et est-ce que vous les adopter dans vos travaux ?
7. Comment voyez-vous les applications ou systèmes informatique orientés vers la gestion de l'entreprise (CRM, SRM, ERP...etc.) ?

Annexe E : Les résultats des entretiens.

Les questions	Directeur	Responsable commercial
Q1	La technologie montre de plus en plus son importance à la survie des entreprises. Toujours de nouvelles technologies.	La technologie touche toute la chaîne de valeur de l'entreprise et il faut l'exploiter dans la vie quotidienne de l'entreprise.
Q2	Je sollicite des amis pour avoir Des conseils par téléphone, rien n'est officiel.	/
Q3	Une bonne relation mais il faut être à l'écoute (multicanal), les tenir compte des nouveaux produits et service offerts.	Il faut exercer une veille sur la clientèle afin de savoir leurs besoins et essayer de proposer des solutions
Q4	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le vrai problème avec une écoute et un diagnostic, • Proposition de la solution adéquate. • Mise en œuvre de la solution • Test et évaluation • Correction possible. 	Ça dépend du type de la mission mais le plus important pour moi c'est de lui satisfaire le besoin.
Q5	Forfaitaire ou par nombre d'heure	Forfaitaire ou par nombre d'heure
Q6	Oui je connais les normes ISO et pourquoi pas les adopter dans le futur.	Oui dans le domaine de la finance je les connais mais dans le domaine SI non.
Q7	Un ERP représente presque le SI de l'entreprise, donc toute entreprise qui veut survivre lentement elle doit utiliser les ERP, tout est numérisé et il y aura de la transparence, la traçabilité, moins d'erreurs et plus de statistiques sur la situation de l'entreprise.	Oui je connais ERP et CRM, ils sont très efficaces dans la gestion de l'entreprise.

Annexe F : L'autotest d'aptitude au conseil en système d'information.

		1	2	3	4	5	
01	Niveau d'optimisme général			X			
02	Esprit d'initiative					X	
03	Prend des risques					X	
04	Flexibilité dans le travail					X	
05	Négociateur			X			
06	Capacité de communication				X		
07	Capacité à rédiger des rapports et des propositions				X		
08	Aptitude à l'écoute					X	
09	Garder la confidentialité				X		
10	Capacité de travailler dur					X	
11	Capacité à travailler de longues heures				X		
12	Engagés dans l'apprentissage tout au long de la vie				X		
Score total				6	20	25	51

Source : DAN remenyi, how to become a successful IT consultant, Management Centre International Ltd, Burlington 2003, page 16.

Les scores et leurs implications :

60 : Vous avez toutes les caractéristiques nécessaires pour faire un succès de votre propre entreprise de conseil en informatique. Lancez-vous. Mais assurez-vous que vous avez été vraiment honnête avec vous-même.

50-59 : Réussir une entreprise de conseil en informatique devrait être à votre portée.

40-49 : Vous avez un potentiel raisonnable pour créer une entreprise de conseil en informatique, mais vous devrez d'affiner certaines de vos caractéristiques personnelles.

Moins de 39 : Réfléchissez bien avant de vous lancer dans une carrière de consultant en TI. Car vous pourriez trouver les choses très difficiles.

Annexe G : la matrice d'opportunités en fonction des compétences acquises.

	MPSI	SSI	ERP	Carto SI	Audit SI	formation	recrutement
Management de projet SI	80%						
Sécurité des SI		80%					
Intégration des ERP			70%				
Cartographie des SI				50%			
Audit des SI					60%		
Formation						60%	
recrutement							20%

Source : DAN remenyi, how to become a successful IT consultant, Management Centre International Ltd, Burlington 2003, page 50

La matrice des opportunités de consultance (COM) suivante est un outil utile pour cartographier de manière perceptible les opportunités de consultance qui s'offrent à vous.

La matrice est d'abord construite en notant les domaines de compétence que vous pensez avoir acquis au cours des cinq dernières années.